

SBR



PAK DE RENOVATIE- EN ONDER-
HOUDSMARKT DOOR JE KETEN
TE ORGANISEREN

**wat kun je
niet alleen,
maar wel
samen?**

BALANCE & RESULT
ORGANISATIE ADVISEURS VOOR DE BOUW

At
AANNEMERSFEDERATIE
BOUW&INFRA NEDERLAND

Aansprakelijkheid

SBR en degenen die aan dit product hebben meegewerkt, hebben een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht bij het samenstellen van deze publicatie. Toch kan niet worden uitgesloten dat de inhoud onjuistheden bevat. De gebruiker van dit product aanvaardt daarvoor het risico. SBR sluit, mede ten behoeve van de auteurs, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van informatie uit dit product.

© SBR

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot: SBR, Postbus 1819, 3000 BV Rotterdam.

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm, stored in a database or retrieval system, or any other means without written permission from the SBR.

Rotterdam, november 2010

Colofon

Adviseur

drs. ing. Jan T.H. Straatman
ing. Matthijs Pot

Vormgeving

SBR, Rotterdam

Druk

Deckers Snoeck, Zwijndrecht (B)

**WAT KUN JE NIET ALLEEN,
MAAR WEL SAMEN?**

**PAK DE RENOVATIE- EN
ONDERHOUDSMARKT DOOR
JE KETEN TE ORGANISEREN**

SBR Rotterdam november 2010

Inhoud

Voorwoord 5

1 Trends & ontwikkelingen in de markt 7

- 1.1 Minder nieuwbouw, meer renovatie 7
- 1.2 Energie & klimaat 7
- 1.3 Vernieuwend opdrachtgeverschap 8
- 1.4 Veranderende vraag; kans voor MKB-bedrijven 8

2 Kansen voor totaalleveranciers 9

- 2.1 Uitbreiding dienstverlening 9
- 2.2 R&O-alliantie als totaalleverancier 10
- 2.3 What's in it for me? 10

3 Aan de slag! 11

- 3.1 Eerste stappen naar een alliantie 11
- 3.2 Een concurrerende totaaloplossing 11
- 3.3 Hoe breed ik mijn dienstverlening uit en hoe kies ik strategische partners? 13
- 3.4 Hoe kies ik de partners waarmee ik structureel ga samenwerken? 14
- 3.5 Wat betekent dit voor mijn organisatie? 16
- 3.6 Werkwijzen en procedures 16
- 3.7 (Informatie)Systemen 16
- 3.8 Houding en gedrag van medewerkers 16
- 3.9 Marktbenadering 17

4 Bronnen 19

Voorwoord

In maart 2010 is de publicatie *Verkenning ketensamenwerking AFNL* verschenen. Hierin legt SBR de mogelijkheden van MKB-bedrijven bloot om hun marktpositie te versterken door middel van (keten)samenwerking. Het blijkt dat (gespecialiseerde) aannemers veel belang hechten aan het verbeteren van de samenwerking in de bouwketen. Hiervoor zijn andere competenties (kennis, vaardigheden én houding) nodig dan we gewend zijn. In de verkenning zijn de acties benoemd om deze te ontwikkelen. De verkenning is uitgevoerd in samenwerking met Aannemersfederatie Nederland Bouw & Infra.

In de visie van SBR biedt verduurzaming van de bestaande woningvoorraad het midden- en kleinbedrijf veel kansen om zich verder te ontwikkelen. De trends & ontwikkelingen in de markt, zoals het inzetten op energiebesparing, de woonlastenproblematiek en de veranderende rol van woningcorporaties, zorgen er voor dat er juist nu marktkansen liggen voor de (gespecialiseerde) aannemers. Daarbij wordt het MKB voor de opdrachtgevers een veel interessantere partij als zij zich weten te organiseren en in staat zijn om hen te ontzorgen door duurzame totaaloplossingen (concepten) aan te bieden. Als vervolg op de eerder genoemde verkenning heeft SBR in de voorliggende publicatie geschetst hoe (gespecialiseerde) aannemers door middel van structurele samenwerking een onderscheidend duurzaam renovatieconcept kunnen aanbieden.

In een werksessie met koplopers zijn door Balance & Result de businesskansen in kaart gebracht aan de hand van een fictieve organisatie, *de R&O-alliantie*. De aandacht is daarbij specifiek uitgegaan naar de wijze waarop ondernemers hier concreet mee aan de slag kunnen. Wat zijn drijfveren en argumenten voor ondernemers om tijd en geld te willen investeren in structurele samenwerking? Hoe creëer je gezamenlijk een onderscheidend aanbod en met welke partijen doe je dat? Wat is er in je organisatie nodig om van samenwerking een succes te maken? Deze brochure geeft u een handreiking om aan de slag te gaan met hetgeen je niet alleen kunt, maar wel samen!

Mark Damen
Clustermanager bouwproces en
bedrijfsvoering SBR

De volgende ondernemers hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze brochure:

- P. Brand, Jobse loodgieters, leidekkers, koperslagers
- G. Buijs, Travhydro Steigers
- D. Eckhardt, Metselbouw Katwijk
- K. Hanse, Jac. Hanse Dakenmakers
- J. van den Heuvel, Metselbedrijf Van den Heuvel Bouw Lith
- M. Kruis, Travhydro Steigers
- J. Lakenman, De Vennengroep
- G. Reus, Keijsper-Reus
- R. Takkenkamp, Takkenkamp voegwerk, gevelrenovatie

Overige betrokkenen:

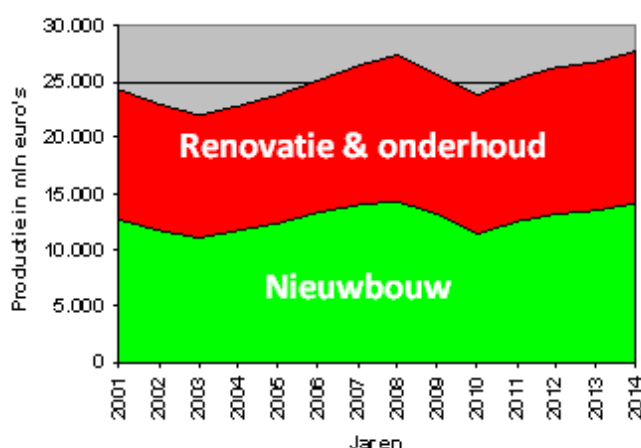
- R. de Kwaadsteniet, AFNL
- J. Straatman, Balance & Result Organisatie Adviseurs
- M. Pot, Balance & Result Organisatie Adviseurs
- M. Damen, SBR

1 Trends & ontwikkelingen in de markt

In de woningmarkt spelen drie belangrijke ontwikkelingen; de verschuiving van nieuwbouw naar renovatie, de verduurzaming (energiebesparing) en vernieuwend opdrachtgeverschap in combinatie met vraag naar totaaloplossingen en ketensamenwerking.

1.1 Minder nieuwbouw, meer renovatie

Als we kijken naar de ontwikkelingen in onze sector, dan zien we de marktvraag verschuiven van nieuwbouw naar renovatie (zie ook onderstaande figuur). Het herstel van de economie zal in de renovatiemarkt het eerste merkbaar zijn.



Figuur 1-1 Realisatie & prognose woningbouwproductie (Bron: CBS & TNO).

De renovatieopgave is vaak complex en minder voorspelbaar dan bij nieuwbouw. Daarom is juist in dit segment de behoefte aan vakmanschap groot en doen woningcorporaties een beroep op (gespecialiseerde) aannemers om de gewenste kwaliteit geleverd te krijgen. Dit biedt kansen voor (MKB)ondernemers.

1.2 Energie & klimaat

Als gevolg van de klimaatverandering neemt het milieu een steeds belangrijkere positie in op de politieke agenda. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de bouwsector. Onlangs werd tijdens de klimaatop in Kopenhagen nog eens het belang benadrukt van een verbetering van de energieprestatie van nieuwe en met

name bestaande gebouwen. De gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor 40 % van de totale CO₂-uitstoot. 27 % van de energieconsumptie vindt plaats in de woningbouw. Door de verwachte stijging van de energieprijzen zullen de energielasten een groter deel van de totale woonlasten gaan bedragen, tenzij er flink wordt geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen. Bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties zetten zich gezamenlijk in om er voor te zorgen dat onze energievoorziening in 2050 duurzaam is. De overheid formuleert strengere regelgeving voor de energieprestatie van gebouwen, bijvoorbeeld in het programma *NL Schoon & Zuinig* (zie kader).

Doelstellingen rijksoverheid;

Schoon & Zuinig:

- 30 % CO₂-reductie in 2020 ten opzichte van 1990
- 2 % per jaar efficiëntieverbetering
- 20 % duurzame energie in 2020

Als we kijken naar de opdrachtgevers in de huursector (woningcorporaties en commerciële verhuurders), dan zien we dat zij veel aandacht besteden aan het verduurzamen van de woningvoorraad. Dit loopt uiteen van het vervangen van de verwarmingsinstallatie in woningen tot een complete wijkaanpak, waarbij ook sociale aspecten een rol spelen. Bijvoorbeeld de evenwichtige samenstelling van de bewoners van een wijk. Om wonen betaalbaar te houden, zullen woningcorporaties en eigenaren steeds meer investeren in energiebesparing en duurzame energie.

Klassieke aanbesteding

Woningcorporaties maken vaak een bestek en besteden de uitvoering uit. Het denkwerk gebeurt door de corporatie (in samenwerking met de architect) en de aanbieder met de laagste prijs krijgt het werk.

Er zijn enkele varianten:

- Het werk wordt uitbesteed aan een hoofdaannemer. Deze selecteert een aantal onderaannemers, die elk een deel van het werk uitvoeren onder zijn verantwoordelijkheid.
- De corporatie knipt het werk in een aantal stukken en contracteert verschillende gespecialiseerde aannemers. Deze doen elk een deel van het werk.

In de huidige situatie worden de partijen per bouwproject bij elkaar gebracht. Niet kwaliteit, vakmanschap of procesbeheersing geeft de doorslag, maar de laagste prijs. De eenmaligheid van de samenwerking stimuleert niet om veel energie te steken in het perfectioneren van de samenwerking.

1.3 Vernieuwend opdrachtgeverschap

Woningcorporaties willen zich toeleggen op hun kerntaak, namelijk het bieden van betaalbare huisvesting van goede kwaliteit voor minder draagkrachtige burgers. Bouwen, renoveren en onderhouden zijn in die visie neventaken van de woningcorporaties. De corporaties willen daarom af van de gefragmenteerde (opgedeelde) aanbesteding. Ze zoeken marktpartijen die de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de totale renovatieopgave. Ze kunnen de eigen rol dan beperken tot het hoogst noodzakelijke. Dat is bijvoorbeeld het er op toezien dat de marktpartijen oplossingen leveren die voldoen aan de gestelde eisen. Om er vertrouwen in te krijgen dat marktpartijen in staat zijn om deze verantwoordelijkheid te dragen, moeten zij aan kunnen tonen dat ze de samenwerkingsprocessen goed hebben georganiseerd. Zij moeten ook instaan voor de kwaliteit van hun processen en het opgeleverde werk.

In de huidige markt specificeren de opdrachtgevers de gevraagde oplossingen meestal zelf (bestek en tekeningen). Dit zal geleidelijk verschuiven naar een open geformuleerde vraag (functionele specificatie, prestatie eisen). Hierbij omschrijft de woningcorporatie aan welke eisen de renovatieopgave moet voldoen. De aannemers krijgen zowel de verantwoordelijkheid voor het ontwerp, als voor de uitvoering. Ze mogen zelf de oplossingen bedenken die aan de eisen voldoen. Zij krijgen tevens de vrijheid om hun partners te kiezen en het proces optimaal te organiseren. Dit schept mogelijkheden om kennis en kwaliteiten van de verschillende specialismen beter in te zetten en om samenwerkingsprocessen optimaal te organiseren. Dat is ook nodig om de risico's te kunnen beheersen, want vrijheid houdt tevens verantwoordelijkheid in.

1.4 Veranderende vraag; kans voor MKB-bedrijven

De veranderende marktvraag biedt kansen voor MKB-bedrijven:

1. De marktvraag zal verschuiven van nieuwbouw naar renovatie en onderhoud.
2. De renovatievraag zal worden gecombineerd met energiebesparing en verduurzaming.
3. Het gefragmenteerde aanbesteden zal deels worden vervangen door vraag naar totaal-dienstverlening (integrale oplossingen voor bouwdelen of gehele gebouwen).

Veranderende vraag

- Forse inzet op energiebesparing.
- Combinatie energiebesparing en renovatiebehoefte.
- Woningcorporaties:
 - willen zich toeleggen op hun kerntaak (huisvesten);
 - willen af van gefragmenteerde (opgedeelde) aanbestedingen;
 - willen in zee met marktpartijen die de totale verantwoordelijkheid nemen.

2 Kansen voor totaalleveranciers

De veranderende marktvraag biedt MKB-ondernemers kansen. Zij kunnen de vraag naar totaaloplossingen (duurzame renovatieconcepten) oppakken. Voor de meeste MKB-ondernemers is het een brug te ver om dat in hun eentje te doen. Zij kunnen dan projectoverstijgend gaan samenwerken met vaste partners.

Ondernemerschap

Voor het uitbreiden van dienstverlening is ondernemerschap nodig. Het komt namelijk niet vanzelf aanwaaien. Een ondernemer is iemand die in staat is om ideeën om te zetten in bedrijfsactiviteiten. Hij is iemand die:

- ontwikkelingen in de markt herkent;
- kansen ziet en grijpt;
- relaties kan opbouwen met klanten;
- risico's durft te nemen;
- innovatief en creatief is;
- de leiding kan nemen en leiding kan geven
- ambitieus is.

2.1 Uitbreiding dienstverlening

MKB-ondernemers kunnen hun bestaande dienstverlening aan corporaties uitbouwen en meer toegevoegde waarde leveren. De beste kansen ontstaan door de bestaande werkzaamheden uit te breiden met werkzaamheden die daar dicht bij in de buurt liggen. Bijvoorbeeld een dakdekker die ook het plaatsen van dakkapellen aanbiedt of een metselbedrijf dat voegwerkzaamheden, kozijnvervanging en gevelisolatie aanbiedt.

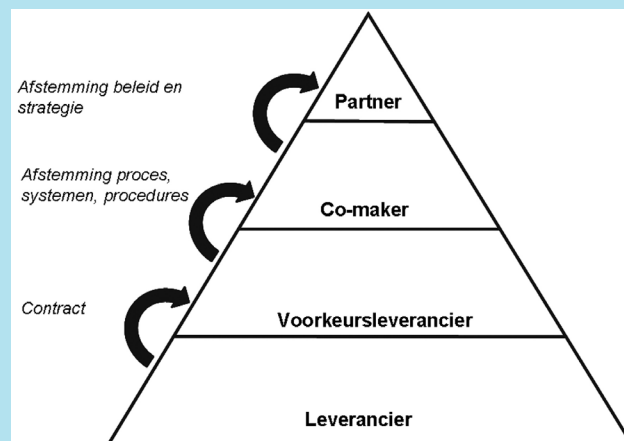
Een ondernemer kan zijn dienstverlening op verschillende manieren uitbreiden:

1. **Hoofdaannemer:** hij kan opdrachten zien te verwerven door de oorspronkelijke en nieuwe werkzaamheden tegelijkertijd aan te bieden en de nieuwe werkzaamheden uit te besteden aan onderaannemers.
2. **Bedrijfsuitbreiding:** hij kan uitbreiden door zijn medewerkers op te leiden voor de nieuwe werkzaamheden, door mensen aan te nemen die bekwaam zijn om deze nieuwe werkzaamheden uit te voeren of door een ander bedrijf over te nemen.
3. **Alliantie:** hij kan een samenwerkingsrelatie aangaan met een gespecialiseerd bedrijf en gezamenlijk met dat bedrijf de markt op gaan.

Elke ondernemer zal zijn eigen keuze maken. De variant *hoofdaannemer* is een klassieke mogelijkheid die al vaak wordt toegepast. Het is duidelijk dat deze variant niet de beste condities schept voor samenwerking op min of meer gelijkwaardige basis. De variant *bedrijfsuitbreiding* is een tweede mogelijkheid. Vanwege de benodigde investeringen en risico's is deze niet voor elke MKB-er weggelegd. Het alliantiemodel is voor veel MKB-ondernemers wel haalbaar. Daarom gaan we in onze praktijkcase (het voorbeeld R&O-alliantie) verder in op samenwerken in een alliantie (zie kader).

Samenwerking; van leverancier tot strategische alliantiepartner

Bij samenwerking kan de intensiteit van samenwerking variëren van heel intensief en voor een lange periode (strategisch) tot een eenmalige inkoopafpraak van een aannemer en een leverancier (operationeel). De figuur geeft de toenemende intensiteit van samenwerking schematisch weer; van traditionele (projectgebonden) samenwerking (leverancier) tot (projectoverstijgend) alliantiepartner.



Figuur 2-1.

Co-makership is de samenwerking tussen een zelfstandige uitbesteder en een zelfstandige leverancier, op basis van wederzijds vertrouwen. Co-makership gaat verder dan de leveranciersrelatie en de positie van voorkeursleverancier. De uitbesteder gaat met één of een beperkt aantal leveranciers de samenwerking aan voor langere termijn. De uitbesteder profiteert van de specialisatie van de leverancier en de leverancier profiteert van de voorkeurspositie die hij bij de uitbesteder inneemt. Daarmee is de leverancier verzekerd van continuïteit.

Strategisch partnership of alliantie gaat verder dan co-makship. Het is een project-overstijgend samenwerkingsverband, met als doel gezamenlijk producten en diensten op de markt te brengen. De betrokken organisaties delen hierbij opbrengsten en risico's.

Bron: *Verkenning ketensamenwerking AFNL*, Straatman, Korenromp, SBR, 2010.

2.2 R&O-alliantie als totaalleverancier

Een ondernemer die zijn dienstverlening wil uitbreiden, zal zich – samen met zijn partners in de alliantie – een aantal vragen moeten stellen:

- *Wat* is het product dat wij aanbieden?
- Aan *wie* (markt, klanten / opdrachtgevers) willen we onze diensten aanbieden?
- *Hoe* gaan we dat product aanbieden?

In onze denkbeeldige praktijkcase van de R&O-alliantie zou dit er als volgt uit kunnen zien:

- *Wat?* De R&O-alliantie levert totaaloplossingen voor renovatie en onderhoud van woningen (onderhoud, herstel, verbouwingen, energiebesparing, geluid) waardoor de professionele woningbeheerder volledig wordt ontzorgd met betrekking tot de uitvoering van genoemde ingrepen in de woningen.
- Aan *wie?* De R&O-alliantie levert aan professionele beheerders van woningen, zoals woningcorporaties en commerciële verhuurders.
- *Hoe?* Alle benodigde kerndisciplines (vakgebieden) werken samen als een goed gecoördineerde keten onder één vlag, met één aanspreekpunt voor de opdrachtgever.

2.3 What's in it for me?

Een terechte vraag die bij veel ondernemers opkomt is "Wat zijn de voordelen voor mijn onderneming?" (What's in it for me?). Het vormen van een alliantie vraagt tijd en inspanningen. Geen enkele ondernemer is bereid om hierin te investeren als hij niet verwacht dat dit rendeert.

Er zijn verschillende argumenten voor het vormen van (of deelnemen aan) een alliantie die totaalproducten levert:

- Een eerste reden is dat het leveren van een totaaloplossing aansluit op de ontwikkelingen in de markt. Ondernemers kijken niet alleen naar de korte termijn, maar hebben ook een visie op de lange termijn voor continuïteit in hun opdrachten. Ze breiden hun dienstverlening uit voor meer toegevoegde waarde, meer omzet en betere marges.
- In een alliantie brengen de verschillende partners hun relatienetwerk mee. Daardoor is het relatienetwerk (klantenbestand) van de R&O-alliantie groter dan dat van de afzonderlijke bedrijven. Het grotere afzetgebied vergroot de kans om opdrachten binnen te halen.
- Door de krachtenbundeling is de R&O-alliantie een sterkere partij dan de afzonderlijke bedrijven. De R&O-alliantie is daardoor in staat om opdrachten te verwerven waarvoor de individuele ondernemer te klein of te kwetsbaar is.
- De R&O-alliantie bouwt een sterkere band op met zijn opdrachtgevers. Als de alliantie goed presteert heeft deze meer kans om in de positie van vaste leverancier te komen.
- De afstemming van de werkprocessen zal leiden tot een efficiëntere uitvoering. Hierdoor worden de faalkosten verminderd en hogere marges gerealiseerd.

Wat levert het me op?

- Uitbreiding klantennetwerk, groter afzetgebied.
- Optimalisering bouwproces, minder faalkosten, meer marge.
- Versterking marktpositie door scherpe prijs/kwaliteit, continuïteit op lange termijn.
- Levering van meer toegevoegde waarde, dus grotere omzet met grotere marge
- Versterking van de relatie met de opdrachtgever

3 Aan de slag!

Er zijn genoeg MKB-ondernemers die hun dienstverlening zouden willen uitbreiden om zich te ontwikkelen tot totaalleverancier voor bouwdelen of gebouwen, alleen of met partners. De grote vraag is altijd hoe je daarmee een begin maakt. En hoe bedenkt je een aanbod dat aantrekkelijk genoeg is voor opdrachtgevers of hoe selecteer je de partners. Ook moeten de werkprocessen in huis op orde zijn, voordat je optimaal kunt afstemmen met je partners.

3.1 Eerste stappen naar een alliantie

De vorming van een alliantie start meestal met een ondernemer die op het idee om zijn dienstverlening uit te breiden en de stap te maken naar totaal dienstverlener. Hij komt in gesprek met een of enkele van zijn vaste neven- of onderaannemers en zo groeit geleidelijk het idee om te onderzoeken of het haalbaar is om samen een alliantie te vormen.

In dit soort gevallen is de intentie er en hebben de betrokkenen goed afgewogen of zij deze weg in willen. Dan is de volgende stap om samen te werken aan de ontwikkeling en inrichting van de alliantie. Zo moet er worden nagedacht over de vraag welke partners (disciplines, vakgebieden) tot de kern van de alliantie behoren, wat het onderscheidende vermogen van de alliantie is, welke afspraken er gemaakt moeten worden en hoe de alliantie klanten en opdrachtgevers wil benaderen. De alliantiepartners moeten deze zaken onderling regelen. In welke volgorde elk van deze aspecten wordt uitgewerkt is niet zo belangrijk. Alles hangt namelijk met elkaar samen. Als je het ene aspect hebt uitgewerkt, dan zul je moeten nagaan wat dat betekent voor de andere aspecten en omgekeerd.

Als er dan toch een volgorde moet worden gekozen, dan ligt de volgende voor de hand:

1. Wat is de product-marktcombinatie (PMC) van de alliantie en wat is de meerwaarde voor de klant?
2. Hoe kiezen we strategische partners?
3. Hoe maken we onze organisatie geschikt om samen te werken in een alliantie?

Aan de hand van het denkbeeldig praktijkvoorbeeld, de R&O-alliantie, worden de belangrijkste keuzes in de volgende paragrafen toegelicht. Daarbij moeten we bedenken dat de ontwikkeling tot totaal dienstverlener

meer te maken heeft met ondernemerschap, dan met eenvoudige recepten of panklare oplossingen.

PMC van de R&O-alliantie

- Wat?
Totaaloplossingen voor renovatie en onderhoud van woningen
- Aan wie?
Professionele beheerders van woningen, zoals woningcorporaties en commerciële verhuurders.
- Hoe?
Alliantie van kerndisciplines werken samen als een goed gecoördineerde keten onder één vlag

3.2 Een concurrerende totaaloplossing

De R&O-alliantie wil een concurrerende totaaloplossing (productmarktcombinatie; PMC) op de markt brengen. Hiervoor is al op hoofdlijnen omschreven wat, aan wie en hoe de R&O-alliantie dat wil leveren. De partners moeten dit verder afbakenen en zich de vraag stellen wat onderdeel uitmaakt van de totaaloplossing en wat niet. Bij de afbakening van de product-marktcombinatie is het van belang om de behoefte van de doelgroep (= klant / opdrachtgever) – in dit geval woningcorporaties – goed te kennen. De totaaloplossing kan bijvoorbeeld bestaan uit gevelrenovatie, inclusief herstel metsel- en voegwerk, isolatie, kozijnvervanging en steigerwerk.

Bij het bepalen van de PMV is het een handig vertrekpunt als de partners zich de vraag stellen welke activiteiten of werkzaamheden meestal voorkomen als een woningcorporatie bijvoorbeeld gevelrenovatie laat uitvoeren. Hierbij zullen ze zich nadrukkelijk de vraag moeten stellen wat corporaties belangrijk vinden bij gevelrenovatie. De R&O-alliantie wil namelijk voor meerdere corporaties dit soort totaal gevelrenovatiewerk uitvoeren.

De totaaloplossing moet zo in elkaar zitten dat het zich onderscheidt van het aanbod van de concurrenten. Concreet moet de R&O-alliantie zich de volgende twee vragen stellen:

1. Wat is voor de woningcorporatie van (levens)belang, gezien vanuit haar bestaansredenen?
2. Hoe speel ik daar als alliantie slim op in met een onderscheidend aanbod?

De woningcorporatie is op zoek naar de bijdrage van de totaaloplossing aan haar belangen en doelstellingen. De woningcorporatie is in essentie volkshuisvester, die als kerntaak heeft om minder draagkrachtige burgers betaalbaar te huisvesten. Dit is één kant van de medaille, die we klantvoordelen noemen. De manier waarop de R&O-alliantie deze *klantvoordelen* realiseert, is te vertalen naar de meerwaarde van de R&O-alliantie. Deze *meerwaarde* – de Unique Selling Points of USP's – van de totaaloplossing is de andere kant van dezelfde medaille, die zich moet onderscheiden van de concurrenten.

Het leveren van totaaloplossingen voor renovatie en onderhoud van woningen is een globale omschrijving van de productmarktcombinatie van de R&O-alliantie en zal dan ook verder uitgewerkt moeten worden. Van belang is om duidelijk aan te geven om welke renovatie- en onderhoudswerkzaamheden het precies gaat. Voor de R&O-alliantie zouden dit bijvoorbeeld de werkzaamheden kunnen zijn die in het kader zijn opgenomen. Dit is onder andere van belang voor de partnerkeuze, zie ook het voorwoord.

Mogelijke totaaloplossingen voor R&O-alliantie

Duurzame renovatie- en onderhoud van:

- Gevel
- Dak
- Buitenschil
- Binnenwerk
- Badkamer
- Keuken

Klantvoordelen <i>Wat zijn voor mij als klant de voordelen als ik met de R&O-alliantie in zee ga?</i>	Meerwaarde <i>Hoe onderscheidt onze totaaloplossing zich van concurrenten?</i>
Als klant wordt je ontzorgd, waardoor je je niet druk hoeft te maken over de uitvoeringscoördinatie tussen de disciplines onderling. Je houdt meer tijd over om de eigen <i>kerntaken</i> beter uit te voeren.	De R&O-alliantie levert een totaalproduct, waardoor de klant wordt <i>ontzorgd</i> . De R&O-alliantie heeft één aanspreekpunt (<i>één loket</i>) die namens alle betrokken partners optreedt en garanties afgeeft.
De kwaliteit van het eindproduct is hoog en als er iets mankeert kun je de alliantie daar op aanspreken. Je krijgt veel kwaliteit voor je budget (<i>betaalbaarheid, verhuurbaarheid, toekomstwaarde vastgoed</i>).	Het proces is effectief georganiseerd zodat de geleverde <i>kwaliteit</i> hoog is. De alliantie neemt hiervoor de <i>totaalverantwoordelijkheid</i> en geeft daarvoor <i>garanties</i> af. De alliantiepartners kunnen het proces en het product <i>vanuit een integrale visie optimaliseren</i> .
De <i>risico's</i> met betrekking tot de uitvoering liggen bij de alliantiepartners, zodat je niet geconfronteerd wordt met tegenvalers. Garanties en aansprakelijkheid zijn eenduidig geregeld. Er is geen sprake van meer- en minderwerk, tenzij de scope van de werkzaamheden verandert.	Het proces is <i>efficiënt</i> ingericht, zodat er kosteneffectief wordt gewerkt.
Je kunt goede afspraken maken met de bewoners, waardoor zij weten waar ze aan toe zijn. De termijn dat bewoners worden <i>gehinderd</i> en met <i>overlast</i> te maken krijgen is beperkt.	Het proces is efficiënt ingericht, zodat de <i>doorlooptijd</i> goed voorspelbaar is en kort.

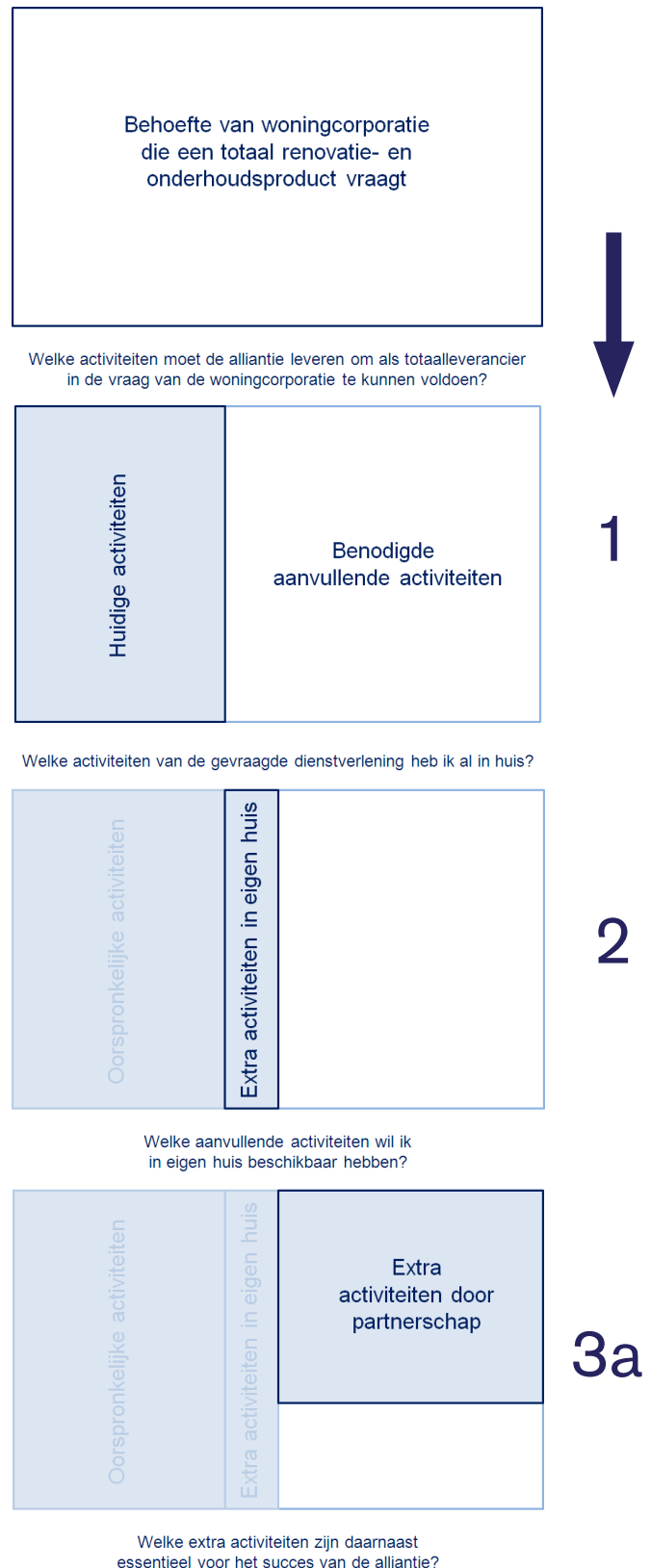
3.3 Hoe breed ik mijn dienstverlening uit en hoe kies ik strategische partners?

Om in te kunnen spelen op de marktkansen heb je als ondernemer een onderscheidend aanbod nodig. Zojuist is beschreven dat je tot een onderscheidend aanbod kunt komen door meerwaarde te creëren dat aansluit op de klantvoordelen van een bepaalde doelgroep.

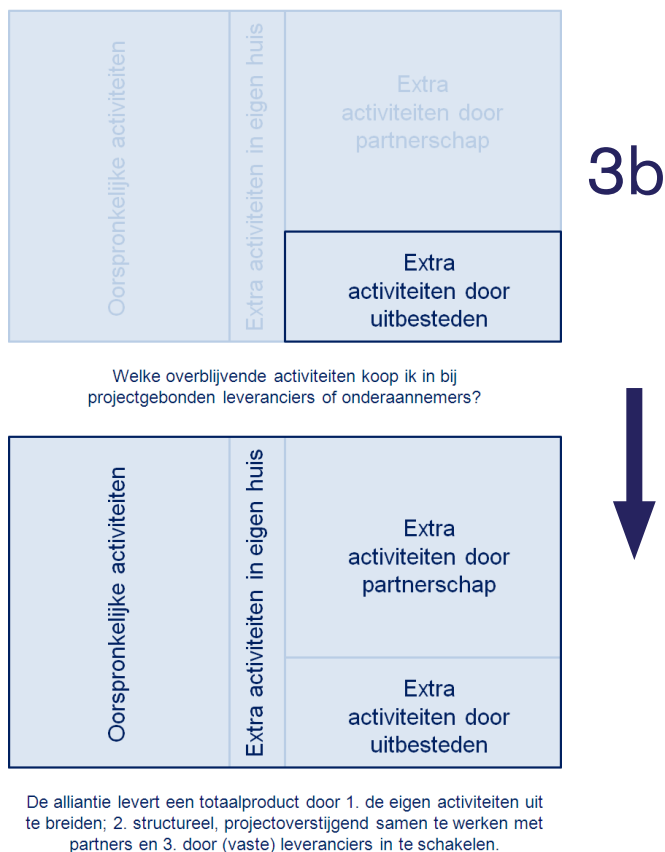
De manier waarop de ondernemer dit aanbod gaat creëren kan echter verschillen. De ondernemer moet zichzelf de volgende vragen stellen

1. Welke activiteiten zijn er allemaal nodig om een onderscheidend aanbod te kunnen leveren?
2. Welke van deze activiteiten wil ik als onderneming zelf aan kunnen bieden?
 - a. Ga ik hiervoor mensen en kennis in huis halen (door opleiding, werving of bedrijfsovername)?
 - b. Ga ik hiervoor bepaalde activiteiten uitbesteden aan onderaannemers (en treed ik daarbij zelf in de rol van hoofdaannemer)?
3. Welke activiteiten zou ik aan kunnen bieden door structureel te gaan samenwerken en welke van deze activiteiten zijn cruciaal voor het aanbod (ook wel de kerndisciplines) en welke zijn dat niet?
 - a. Welke partijen kunnen de activiteiten die cruciaal zijn voor het aanbod leveren en zouden deel uit kunnen maken van de alliantie?
 - b. Welke partijen kunnen de activiteiten die niet cruciaal zijn voor het aanbod leveren en zouden geschikt zijn als (vaste) leverancier of onderaannemer?

Een ondernemer die bepaalde marktkansen ziet, kan een keuze maken voor de manier waarop hij zijn dienstverlening wil gaan uitbreiden (vraag 2). Het leveren van een totaaloplossing voor renovatie en onderhoud van woningen (praktijkcase R&O-alliantie) vraagt om veel verschillende activiteiten. Als ondernemer moet je jezelf de vraag stellen hoe belangrijk het voor je is om deze activiteiten zelfstandig in eigen huis beschikbaar te hebben. Daarvoor moet namelijk geïnvesteerd worden in mensen (kennis, vaardigheden) en middelen en het kost tijd. Een alternatief is om voor een deel van de activiteiten structureel samen te werken (vraag 3): "Wat kun je niet alleen, maar wel samen?".



Figuur 3-1.



De R&O-alliantie zou heel verschillende totaaloplossingen voor renovatie en onderhoud kunnen aanbieden, bijvoorbeeld totaalgevelrenovatie of badkamerrenovatie (zie ook pagina 2). De volgende figuren geven per PMC een indicatie van de partners die tot de kerndisciplines zouden kunnen behoren en de partners die vaste leverancier of onderaannemer zouden kunnen zijn. Elke ondernemer zal hierin zijn eigen keuze maken. Zo zie je bijvoorbeeld dat de ene alliantie zelf een materieeldienst heeft die ook het steigerwerk verzorgt, terwijl een andere alliantie dit per bouwproject uitbesteedt aan een gespecialiseerde steigerbouwer.

Handvat voor selectie partners

- Welke bedrijven of kerndisciplines kom je in verschillende, vergelijkbare bouwprojecten vaak tegen?
- Met welke van deze bedrijven bevalt de samenwerking goed? Denk aan:
 - 'Klikfactor'
 - Overeenkomsten in werkwijze
 - Houding en gedrag (zie ook pagina 16)

Figuur 3-1 (vervolg).

3.4 Hoe kies ik de partners waarmee ik structureel ga samenwerken?

Het selecteren van de kerndisciplines is een belangrijk proces, omdat hierin de partners worden geselecteerd waarmee je samen de markt op gaat. De partners gaan een duurzame, langjarige samenwerkingsrelatie aan voor meerdere bouwprojecten en opdrachtgevers.

Bij het selecteren van samenwerkingspartners, is een belangrijke vraag welke activiteiten cruciaal zijn voor het aanbod. Welke partijen leveren de kerndisciplines die bepalend zijn voor de kwaliteit van het eindproduct en voor de continuïteit van de alliantie? Het is namelijk niet de bedoeling dat iedereen die werkzaamheden verricht voor de alliantie ook alliantiepartner wordt. Ondersteunende of incidentele activiteiten die niet bepalend zijn voor de werkprocessen kunnen beter worden uitbesteed aan vaste leveranciers of onderaannemers.

Renovatie & onderhoud gevel

Steigerwerk
Kozijnvervanging **Voegen**
Metselwerk Schilderwerk
Kraan **Isoleren** Geveltimmerwerk
Stalen & reinigen

Renovatie binnenwerk

Installatiewerk
Timmerwerk Tegelwerk
Metsel- en lijmwerk

Renovatie & onderhoud dak

Kraan **Isoleren**
Dakdekken Schilderwerk
Plaatsen en repareren dakkapellen
Glaszetten Steigerwerk

Renovatie & onderhoud buitenschil

Schilderwerk **Metselwerk**
Timmerwerk Dakdekken
Isoleren Voegen Kraan
Steigerwerk Glaszetten

Renovatie badkamer

Stukadoorwerk **Sanitair**
Kitwerk **Installatiewerk**
Tegelwerk Timmerwerk
Metsel- en lijmwerk

Renovatie keuken

Sanitair
Tegelwerk Isoleren
Timmerwerk
Installatiewerk Behangen
Keuken Schilderwerk
Metsel- en lijmwerk

Hierboven is per PMC (totaaloplossing) in beeld gebracht welke activiteiten van belang kunnen zijn. Hoe groter de letters, hoe groter de kans dat deze activiteit voor de betreffende PMC een kerndiscipline is.

3.5 Wat betekent dit voor mijn organisatie?

Voor een effectief opererende alliantie is het van belang dat de processen zowel binnen de afzonderlijke organisaties als tussen de organisaties goed op elkaar worden afgestemd. Het gaat om de vraag hoe je elke organisatie geschikt maakt om succesvol samen te kunnen werken in een alliantie:

Het gaat hierbij om:

- werkwijzen en procedures;
- (informatie)systemen;
- houding en gedrag van medewerkers

3.6 Werkwijzen en procedures

Een voorwaarde voor het afstemmen van de onderlinge processen is dat eerst iedere organisatie zijn eigen werkprocessen goed georganiseerd heeft. "Het eigen huis moet goed op orde zijn voordat je effectief kunt samenwerken met andere organisaties." Het heeft de voorkeur dat deze processen gedocumenteerd zijn, bijvoorbeeld in een (werkend) kwaliteitssysteem. Het is dan eenvoudig om de werkwijzen en procedures van de verschillende organisaties in de alliantie te beoordelen, te vergelijken en op elkaar af te stemmen.

3.7 (Informatie)Systemen

Adequate uitwisseling van informatie en communicatie tussen de alliantiepartners is essentieel om optimaal te kunnen samenwerken. Het verdient daarom de voorkeur dat de informatiesystemen van de verschillende organisaties in staat zijn om informatie probleemloos uit te wisselen. Hierbij is te denken aan het uitwisselen van tekeningen, calculatie, bestelling en afroep van leveranties, facturering en planning.

3.8 Houding en gedrag van medewerkers

Het is van doorslaggevend belang dat er binnen iedere organisatie in termen van het eindproduct wordt gedacht; een bredere horizon dan *de eigen klus*.

Dit begint bij de houding en betrokkenheid van de leidinggevende. Hij moet er voor zorgen dat er intern een omslag plaatsvindt, waarbij het belang van de alliantie voorrang krijgt op het individuele bedrijfsbelang. De traditionele vechtcultuur moet plaats maken voor een cultuur die gericht is op samenwerking en behoud van een goede relatie. De alliantiepartners moeten immers tijdens het bouwproject, maar ook bij volgende projecten met elkaar verder.

Voor het behoud van een goede relatie is het niet alleen nodig dat je elkaar helpt om knelpunten op te lossen, maar ook dat je elkaar aanspreekt als iemand zich niet aan de afspraken houdt.

Eindproduct versus eigen bijdrage

Een metselaar die erg slordig werk aflevert, belemmert de voeger in de uitvoering van het voegwerk. Een metselaar die er voor zorgt dat hij zijn werk zodanig aflevert dat de voeger probleemloos het stokje over kan nemen is veel effectiever bezig.

De houding en het gedrag in een alliantie moeten gericht zijn op het eindproduct en niet op alleen de eigen bijdrage daaraan. Een estafette win je tenslotte ook samen.

Vertaling naar je organisatie

- Zorg voor beheersing van je interne processen en breng deze in kaart
- Denk in termen van het eindproduct en stel hierbij het gezamenlijke belang van de alliantie voorop ten opzichte van het individuele bedrijfsbelang
- Toon als leidinggevende betrokkenheid en stuur continu op het alliantiebelang, zodat opportunisme en elkaar te slim af zijn de kop wordt ingedrukt
- Inventariseer hoe processen eenvoudig op elkaar afgestemd kunnen worden, waarbij concrete klantvoordelen ontstaan
- Ga na voor welke opdrachtgevers je de afgelopen jaren (meerdere) klussen hebt mogen uitvoeren en ga met hen in gesprek

3.9 Marktbenadering

Het is van groot belang dat alle afzonderlijke partners er eerst voor zorgen dat ze intern de zaken op orde hebben. Vervolgens kunnen zij hun aanpak en werkprocessen afstemmen met hun alliantiepartners. Deze afstemming kan uiteenlopen van het maken van een gezamenlijke planning tot het afstemmen van bijvoorbeeld inkoop, logistiek en administratie.

Daarnaast is er ook een aantal (nieuwe) processen die een alliantie gezamenlijk moet organiseren. Een van de belangrijkste hierbij is de manier waarop je de klanten gaat benaderen. De netwerken van alle afzonderlijke partners kunnen hierbij ingezet worden.

Het is essentieel dat er goede afspraken worden gemaakt over de klantrelaties. Via welke *kanalen* gaan we de markt benaderen? Wie neemt daarin het voortouw? Hoe zorgen we ervoor dat we ons onderscheidend vermogen goed communiceren naar potentiële klanten? Wat voor afspraken maken we over contacten met de klanten van partners?

Een van de mogelijkheden is om op een rij te zetten bij welke opdrachtgevers je kansen ziet voor de dienstverlening van de R&O-alliantie. Voor wie heb je de afgelopen jaren (meerdere) klussen mogen uitvoeren? Bij welke opdrachtgevers heb je het gevoel dat er behoefte is aan totaaldienstverlening? Daarnaast kun je als R&O-alliantie overwegen om de publiciteit te zoeken, om zodoende het concept wereldkundig te maken. Via de websites van de afzonderlijke bedrijven of via een gezamenlijke website van de R&O-alliantie kun je de diensten promoten. Hetzelfde geldt voor promotiemateriaal zoals brochures en advertenties.

Het gezamenlijk uitvoeren van een renovatieproject voor een opdrachtgever die hiervoor open staat is de beste manier om te starten. Een *launching customer* biedt de samenwerkende partijen de gelegenheid om – goed voorbereid – werkend te leren en te verbeteren. Het gerealiseerde renovatieproject is het beste bewijs van het onderscheidend vermogen van de R&O-alliantie. Door de klantvoordelen zoals deze eerder aan bod zijn gekomen in praktijk ook echt waar te maken, zullen opdrachtgevers mogelijk ook toenadering zoeken tot de R&O-alliantie.

Een afsluitende tip:

Wacht niet af tot opdrachtgevers je benaderen. Neem het initiatief en ga met ze in gesprek. Overtuig ze van de klantvoordelen van jullie concept!

4 Bronnen

1. Kaats, E., Klaveren, P. van en Opheij, W.: 'Organiseren tussen organisaties', 2005.
2. Bremekamp, R., Kaats, E. en Opheij, W.: 'Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken', Holland Management Review 127, 2009.
3. Veen, B. van der en Keijser, M., Balance & Result: 'Projectpartnering in de bouw. Een kennismaking', SBR 536.05, 2005.
4. Veen, B. van der en Keijser, M., Balance & Result: 'Projectpartnering in de bouw. Een praktische handleiding', SBR 555.06, 2006.
5. Bolte, G. (redactie): 'Samenwerking tussen organisaties in de bouwprocesketen' SBR 591.08, 2008.
6. Veen, B. van der en Boensma, R., Balance & Result: 'Bouwen aan strategische allianties', RRBouw-rapport 107, 2001
7. 'Samenwerking tussen MKB-bouwbedrijven', SBR 483, 2000
8. Straatman, J. en Korenromp, W. Balance & Result: 'Verkenning ketensamenwerking AFNL', SBR-publicatie, 2010

www.bouwketens.nl
www.goedduurzaambouwen.nl
www.energiebesparingnu.nl
www.succesvolbouwen.nl
www.duurzameketensamenwerking.nl
www.aedesnet.nl/content/artikelen/dossiers/Ketenintegratie.xml

Meer informatie

U vindt meer informatie over alle
SBR-producten en -projecten op www.sbr.nl

Wilt u op de hoogte blijven van onze
activiteiten? Meld u zich dan via www.sbr.nl aan
voor SBR@nieuws: onze gratis emailnieuws-
brief

Meer informatie over deze publicatie:
tel. (010) 411 4111 of
per e-mail: verkoop@sbr.nl

Verwante SBR-producten

- 556.06 haal het beste uit de bouw!
- 536.05 projectpartnering in de bouw
(een kennismaking)
- 555.06 projectpartnering in de bouw
(een praktische handleiding)
- 591.08 samenwerking tussen organisaties in
de bouwprocesketen
- 537.05 faalkosten, de (bouw)wereld uit!



SBR

Postbus 1819
3000 BV Rotterdam

T (010) 206 59 59
F (010) 413 01 75

sbr@sbr.nl
www.sbr.nl

Artikelnummer 622.10
ISBN 978-90-5367-522-9

SBR: Kennisplatform voor de bouw

SBR beschikt over een groot netwerk in de bouw en vastgoedwereld. We hebben ervaring met het bij elkaar brengen van zeer uiteenlopende partijen. De aard van de vraagstukken waarbij de hulp van SBR wordt ingezet is heel verschillend: ze gaan over verbeteringen in het bouwproces, maar bijvoorbeeld ook over brandveiligheid of zeer specifieke bouwtechnische kwesties.

Aanleidingen om SBR in te schakelen

- Kennis: een organisatie kan aanvullende kennis of ervaring gebruiken voor het oplossen van een vraagstuk.
- Neutrale bril: een onderneming zoekt een onafhankelijke partner, die voor andere partijen geen 'bedreiging' vormt.
- Capaciteit: een organisatie beschikt over te weinig medewerkers om een vraagstuk op te lossen.
- Netwerk: het ontbreekt aan contacten en ingangen om een kennisprobleem op te lossen.

Uitgaande van de wensen en behoeften van klanten biedt SBR ook ondersteuning bij kennisoverdracht via publicaties, evenementen en cursussen. Daarnaast investeert het kennisplatform in nieuwe middelen, zoals multimediale en online producten en diensten (wiki's, podcasts, blogs, e-learning).

SBR, prettig kennis te maken.