

5-1-2017

**MAMMOET
MONTAGE**

Expertise & Samenwerking



AFSTUDEERSCRIPTIE VERSIE 1.4 | FRÉ KROESE

I. Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “MAMMOET MONTAGE - *Expertise & Samenwerking*” wat tevens het laatste onderdeel is van afstuderen aan de opleiding Project Management Infra, aan de Hogeschool van Arnhem & Nijmegen. De afstudeeropdracht is uitgevoerd bij Mammoet Montage, waarbij het onderzoek een bijdrage heeft geleverd voor het versterken van de marktpositie van Mammoet Montage door in te spelen op de vraag vanuit de markt en het aanbod weet te versterken door het samenvloeien van expertises.

Het afstuderen omslaat de periode van ongeveer een jaar, van oktober 2015 tot januari 2017. Waarbij het gehele afstuderen gezorgd heeft voor de nodige uitdagingen. Van het piekeren over hoe te formuleren en te structureren van het onderzoek tot aan het uitgebreid onderzoeken van de interne en externe samenhang. Al met al een unieke ervaring waarbij er veel geleerd is en de nodige ervaringen opgedaan zijn.

Voor het tot stand komen van de afstudeeropdracht wil ik graag de personen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Ondanks de uitval van begeleider dhr. Schaap gedurende het afstudeertraject vanwege een interne functiewisseling wil ik alle HAN begeleiders bedanken voor de feedback en sturing gedurende het afstudeertraject, in het bijzonder dhr. Jurjus die gedurende het gehele traject begeleiding gaf en dhr. Schouten voor zijn begeleiding in de afrondende fase van het onderzoek. Daarnaast wil ik graag mijn bedrijfsbegeleider en projectmanager, dhr. Melse en dhr. Glissenaar, bedanken voor de gegeven feedback, sturing en beoordeling van praktijk gerelateerde zaken. Daarnaast dhr. Put voor zijn interne bijdrage vanuit de u-bouw. Verder wil ik de externe geïnterviewden voor hun bijdragen aan het praktijkonderzoek bedanken. Deze personen hebben mij richting gegeven tijdens de studie en zonder hen was dit niet gelukt.

II. Samenvatting

Probleemstelling

Het onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van een terugloop in de orderportefeuille van Mammoet Montage, ondanks het verwerven van nieuwe opdrachten in een ander segment. Door de afname in het volume van montageopdrachten werden de werkzaamheden ondergebracht bij Mammoet. Deze context gaf de aanleiding voor verder onderzoek naar het probleem waarom Mammoet Montage minder actief was in de prefab betonmontage, waarbij Mammoet Montage actief is in zowel de u-bouw als in de civiele sector. De input voor de probleemanalyse is daarbij gekomen vanuit de offertelijsten 2009-2015, interne interviews, calculatie en de marktveranderingen die daarbij impact gehad hebben. Uit de offertelijsten is gebleken dat in beide sectoren het rendement van de offertes laag was. Daarnaast bleek uit de cijfers dat de u-bouw het aantal opdrachten redelijk stabiel wist te houden in tegenstelling tot de civiele tak, waarbij het aantal opdrachten bleef schommelen en niet terug naar het oude niveau van 2009-2010 wist te komen. De gehouden interviews gaven inzicht op de verschillende werkwijzen, zo wist de u-bouw in te zetten op onderscheidend aan te bieden en civiel benaderde de markt met scherpe offertes. Daarnaast bleek dat het civiele klantsegment zich beperkt tot een tweetal klanten in tegenstelling tot de u-bouw met een groter klantsegment. De keuze is dan ook gemaakt om het onderzoek specifiek te richten op het civiele segment, vanwege het feit dat ondanks het scherp aanbieden het opdrachtvolume zich niet stabiel bleek te verhouden in tegenstelling tot de u-bouw. Doordat het civiele klantsegment maar een klein segment omvat is besloten om onderzoek te doen naar het verbeteren van het aanbod naar behoefte van de klantvraag en invloed vanuit de omgeving met als doel het versterken van de civiele klantrelaties en de marktpositie van Mammoet Montage.

Onderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft zich gericht op de ontwikkelingen in de bouwsector en kreeg daardoor een breed perspectief. Door het oriënterend marktonderzoek kwam ketensamenwerking naar voren als onderwerp voor de literatuurstudie, omdat ketensamenwerking zich kenmerkt door optimalisatie van processen, producten en diensten. Mammoet Montage verleent een dienst, waardoor de link gelegd is voor een mogelijke bijdrage voor het onderzoek. Daarnaast heeft deze oriëntatie zich vertaald naar kennis, waardoor de interviews van het praktijkonderzoek meer diepgang kregen. Voor het praktijkonderzoek zijn er diverse interne en externe interviews afgenomen, waardoor inzichtelijk werd wat de marktontwikkelingen waren in de civiele montagemarkt. Vervolgens zijn deze interviews geanalyseerd, de resultaten van de ontwikkelingen in de montagemarkt toonde raakvlak aan met die van het marktonderzoek. Door de interviews verder te analyseren werd de marktomgeving & -positie, het vraag & aanbod en de gunningscriteria inzichtelijk. Hierdoor kon de koppeling gemaakt worden om deze resultaten te verwerken in een interne & externe analyse, waarbij de interne analyse betrekking had op het aanbod en de marktpositie van Mammoet Montage en de externe analyse met de marktomgeving en de klantvraag. Deze resultaten leverde de input voor de SWOT-analyse waarbij de resultaten van de gunningscriteria tevens zijn verwerkt. De resultaten van de SWOT-analyse vertaalde zich naar een confrontatiematrix welke intern beoordeeld is. Deze beoordeling zijn wederom verwerkt in een analyse, waarbij de resultaten gereflecteerd zijn aan de literatuurstudie. Hierdoor heeft de literatuurstudie doelgericht een bijdrage kunnen leveren voor het onderzoek.

Conclusie

Uit het onderzoek is gebleken dat er extern de behoefte is aan samenwerking, waardoor diverse expertises elkaar versterken en daardoor voorziet op de vraag vanuit de markt en de bedreigingen vanuit de omgeving. Zoals de reflectie van Supply Chain Management aangaf vertaalt dat zich positief naar meerdere conclusies. Hierdoor kan er onderscheid worden gemaakt en ingespeeld worden op de behoefte naar maatwerk & totaaloplossingen. Tevens wisten de sterke eigenschappen van Mammoet Montage zich te versterken door de zwakkere eigenschappen aan te vullen, zoals het policy van Mammoet en de hoge projectkosten. Daarnaast is gebleken dat het ontstaan van nieuwe deelmarkten kansen biedt en werd het belang van klantrelaties onderbouwd om te voorzien in de klantvraag en de marktomgeving.

Aanbevelingen

Aanbevelingen en adviezen zijn gemaakt en gerelateerd aan de discussiepunten. Het vervolgonderzoek richt zich op het betrekken van de u-bouw, waardoor het onderzoek zich kan vertalen naar een gepaste oplossing voor beide sectoren. Daarnaast is de implementatie voor samenwerking opgesteld conform een stappenplan waarbij Supply Chain Management als hulpmiddel is ingezet. Dit vanwege de complexiteit ervan, waardoor de bijdrage voor Mammoet Montage minder toegankelijk en toepasbaar werd. Een andere aanbeveling richt zich op het Mammoet policy waar aanpassing de marktpositie kan versterken, indien aanpassingen mogelijk zijn.

III. Summary

Problem

This study was conducted in response to a decline in the orderbook of Mammoet Montage, despite the acquisition of new contracts in another segment. On the decline in the volume of assembly-contracts the work was transferred to Mammoet. This context gave rise to further investigate the problem why Mammoet Montage is less active in the precast concrete assembly. In which Mammoet Montage operates in the utility and civil construction. The input to the problem-analysis came out of the quotation-lists 2009-2015, internal interviews calculation and the market changes that have had an impact. The quotation-lists showed the low performance of the efficiency in tenders of both sectors. In addition to the figures indicated that the utility managed to keep the number of jobs fairly stable in contrast of the civil branch, where the number of jobs has not remained stable and did not return managed to get to the old level of 2009-2010. The interviews gave an insight into the different methods, so managed the utility into distinctive offering and civil fights to offer a competitive quote. In addition to the market by competitive tenders showed that the civil customer segment is limited by two customers, in opposite to the utility with a larger customer segment. The choice is therefore made to focus the research specifically on the civil segment, because of the fact that in spite of the sharp offering quotation the branch volume is not found to relate stable. Because the civil customer segment is a small segment there is decided to investigate the improvement of the supply to the needs of the customer demand and influence from the environment with the aim of strengthening the civil customer relationships and the civil market of Mammoet Montage.

Research

The theoretical research has focused on developments in the sector and gave a wider perspective. Due to the exploratory market research came Supply Chain Management as a topic for the literature. The topic is characterized by optimization of processes, products and services by cooperation. Mammoet Montage provides a service and therefore the link has been established for a possible contribution to the further investigation. In addition, this approach has translated into knowledge that the practical interviews gave more depth. For practical research there are several internal and external interviews conducted, in which became clear the market developments of civil assembly-branch. Subsequently, these interviews were analyzed for the results of developments in the civil branch and showed interface within the theoretical research of the market. By further analyzing the interviews, the market environment and position, the supply & demand and the commanding criteria became transparent. This link made it possible to process these results in an internal and external analysis. The internal analysis related to the offering and market position of Mammoet Montage and the external analysis which is related to the results of the market environment and customer demand. These results provided the inputs for the SWOT analysis, with the results of the commanding criteria are also incorporated. The results of the SWOT analysis translated into a confrontation matrix, which is internally assessed. This assessment is again included in an analysis and the results are reflected on the literature. This contributed to the study of literature for a targeted investigation.

Conclusion

The investigation has shown that there is an external need for cooperation, allowing various areas of expertise are reinforcing to provide the market demands and threats from the environment. The reflection of Supply Chain Management translated to indicate several positive conclusions, distinction can be made in response of the need for customized and complete solutions. Also Mammoet Montage strengths managed to reinforce themselves by supplementing the weaknesses, such as the Mammoet policy and high project costs. In addition, it has been found that the emergence of new market segments offers opportunities and the importance of customer relationships. Were substantiated to fulfil to the demand side and strengthen the market environment.

Recommendations

Recommendations are made related to the discussion. The follow-up study focuses on the involvement of the utility branch, so the research can translate into a suitable solution for both sectors. In addition, the implementation of cooperation established in accordance with a phased plan. In which supply chain management is used as a tool because of the complexity, the contribution was less accessible and applicable for Mammoet Montage. Another recommendation focuses on Mammoet policy for adjustment to strengthen the construction market, if adjustment is possible.

Inhoudsopgave

I.	Voorwoord	
II.	Samenvatting	
III.	Summary	
1.	Inleiding	1
1.1.	Mammoet	1
1.2.	Mammoet Montage	1
2.	Probleemdefinitie	2
2.1.	Context	2
2.2.	Probleemanalyse	2
2.2.1.	Tijdslijn probleemanalyse	2
2.2.2.	Offertelijsten 2009-2015	3
2.2.3.	Interviews Calculatiefase	5
2.3.	Probleemstelling	6
2.4.	Doelstelling	6
2.5.	Hoofd- & deelvragen	6
3.	Onderzoeksstrategie	7
3.1.	Theoretisch onderzoek	7
3.2.	Praktijk onderzoek	8
3.3.	Literatuurstudie	8
3.4.	Eindconclusie	8
3.5.	Aanbevelingen	8
4.	Theoretisch onderzoek	9
4.1.	Marktonderzoek	9
4.2.	Tussentijdse conclusie Marktonderzoek	10
4.2.1.	Conclusie Literatuurstudie	10
5.	Praktijkonderzoek	11
5.1.	Stakeholders	11
5.1.1.	Stakeholders praktijkonderzoek	12
5.2.	Ontwikkelingen in de civiele montagemarkt	12
5.3.	Tussentijdse conclusie praktijkonderzoek	16
5.3.1.	Analyse praktijkonderzoek	16
5.3.2.	Ontwikkelingen in de civiele montagemarkt	16
5.3.3.	Marktomgeving & -positie	16
5.3.4.	Vraag & aanbod	18
5.3.5.	Gunningscriteria	19
6.	Interne & Externe Analyse	20
6.1.	SWOT-analyse	20
6.2.	Confrontatiematrix	21
6.3.	Reflectie Supply Chain Management	22

7.	Eindconclusie & discussie	24
7.1.	Eindconclusie	24
7.2.	Discussie	26
8.	Aanbevelingen	28
8.1.	Vervolgonderzoek	28
8.2.	Implementatie Samenwerking	28
9.	Bibliografie	30
10.	Bijlagen Afstudeerscriptie	32
10.1.	Bijlage I - Bedrijfsprofiel Mammoet	32
10.2.	Bijlage II - Probleemanalyse versie 2.4	36
10.3.	Bijlage III - Offertelijsten 2009-2015	50
10.4.	Bijlage IV - Interviews Calculatiefase	52
10.4.1.	Bijlage IV - Analyse Interviews Calculatie	62
10.5.	Bijlage V - Stroomschema	65
10.6.	Bijlage VI - Marktonderzoek versie 1.0	66
10.6.1.	Bijlage VI - Trends & Ontwikkelingen	70
10.7.	Bijlage VII - Praktijkonderzoek Interviews Intern & Extern	71
10.7.1.	Bijlage VII - Interviews Intern	71
10.7.2.	Bijlage VII - Interviews Extern	80
10.7.3.	Bijlage VII - Analyse Interviews Montagemarkt	93
10.7.4.	Bijlage VII - Ontwikkelingen Montagemarkt	98
10.7.5.	Bijlage VII - Analyse Deelvragen	99
10.7.6.	Bijlage VII - Interne & Externe analyse	104
10.8.	Bijlage VIII - Kostenanalyse	106
10.8.1.	Bijlage VIII - Projectkosten	106
10.8.2.	Bijlage VIII - Montage brugdek	107
10.9.	Bijlage IX - SWOT-Analyse & Confrontatiematrix	108
10.9.1.	Bijlage IX - SWOT-Analyse	108
10.9.2.	Bijlage IX - Beoordelingen Confrontatiematrix	109
10.9.3.	Bijlage IX - Feedback Confrontatiematrix	111
10.9.4.	Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix	113
10.9.5.	Bijlage IX - Reflectie Supply Chain Management	114
10.10.	Bijlage X - Implementatie Samenwerking	115

Afkortingen

MM	<i>Mammoet</i>
MM NL	<i>Mammoet Nederland</i>
MM Montage	<i>Mammoet Montage</i>
HB	<i>Haitsma Beton</i>
EIB	<i>Economische Instituut voor de Bouw</i>
CBS	<i>Centraal Bureau voor de Statistiek</i>
RRBouw	<i>Stichting Research Rationalisatie Bouw</i>
BNL	<i>Bouwend Nederland</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
RWS	<i>Rijkswaterstaat</i>
AK	<i>Algemene Kosten</i>

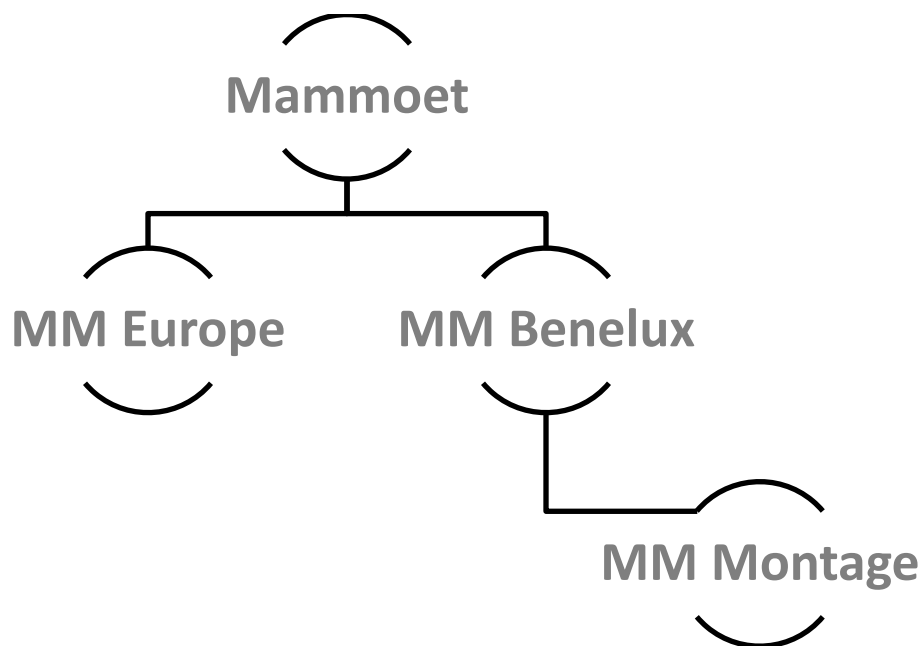
1. Inleiding

1.1. Mammoet

Mammoet is wereldwijd bekend om zijn projecten in het zware transport zowel over de weg, het water als het spoor en tevens bekend is door de zware hijsklussen die de media behalen. Mammoet is een bedrijf met een bestaansrecht van meer dan 200 jaar en is door de jaren heen altijd op zoek geweest naar innovatie in hun sector. Innovatieve ontwikkelingen die de capaciteit van hun equipment overtroffen en processen efficiënter, sneller en beter maakten, waarbij er unieke (totaal) oplossingen aangeboden werden. Gedreven om de beste te zijn en die te blijven is altijd de drive geweest wat Mammoet tot een succes heeft gemaakt. Verdere toelichting over de missie & visie van Mammoet is terug te vinden in Bijlage I - Bedrijfsprofiel Mammoet.

1.2. Mammoet Montage

Mammoet Montage is een kleine tak binnen Mammoet, *“the Worldwide Specialist in Heavy Lifting”*. Betonmontage is ontstaan doordat er naast het kraanverhuur voor het hijsen van prefab brugdekliggers de behoefte was naar montagepersoneel, personeel bekend met het kraanwerk en de werkzaamheden er omheen. Mammoet greep die kans door te voorzien in die behoefte en specialiseerde zich in de betonmontage. Mammoet Montage is daardoor al meer dan 60 jaar actief in de sector, met werkzaamheden in de utiliteitsbouw en de civiele betonbouw. Montageprojecten variëren van kantoorgebouwen tot parkeergarages in de U-bouw en van viaducten tot ‘s werlds grootste windmolens (prefabbeton voet tot 85 m, staal tot 160m in Duitsland) in de civiele montagetak. Mammoet Montage richt zich dan ook op het zwaardere segment in de prefab betonmontage, waarbij de inzet benodigd is van zwaardere mobiele hijskranen en/ of rupskranen.



Figuur 1, Organisatieorganogram

2. Probleemdefinitie

In dit hoofdstuk zal probleemdefinitie van Mammoet Montage worden toegelicht, door middel van de context, een probleemanalyse, probleemstelling, hoofd- & deelvragen en doelstelling.

2.1. Context

De afgelopen jaren is Mammoet Montage druk bezig geweest met het verwerven van nieuwe klanten, zo werden er diverse opdrachten binnen gehaald in het binnen- en buitenland. Deze nieuwe opdrachten waren eveneens gericht op het zwaardere montagewerk, waarbij kraan capaciteit benodigd was en daarmee aansluiting had binnen Mammoet. De nieuwe projecten betrof de bouw van circa 60 havenkranen op de Maasvlakte, de montage van 8 prefabbeton windmolens in Duitsland, een appartementencomplex en uitbreiding van een metrostation beide in Londen.

Hoewel er een nieuwe weg ingeslagen is, concludeert dhr. Melse, (F. Melse, Calculatie, 2016), dat de prijzen in de bouw slecht waren. Daarnaast was er de afgelopen jaren een afnemende orderportefeuille merkbaar voor MM Montage. Hierdoor heeft het bedrijf zijn werkzaamheden anders vorm moeten geven, waardoor MM Montage de keuze gemaakt heeft om assistentie te bieden aan het moederbedrijf. Mammoet voorzag drukke tijden in de petrochemie, waardoor er een ander belang bediend kon worden binnen de organisatie. Het belang van omzet genereren uit de montagebranche verschoof naar een groter intern belang binnen Mammoet als de organisatie. Deze activiteiten waren op regiebasis waardoor MM Montage niet geheel kostendekkend kon ondernemen, waardoor MM Montage zich bleef richten op de montagebranche om een bijdrage te leveren aan de omzet van MM NL.

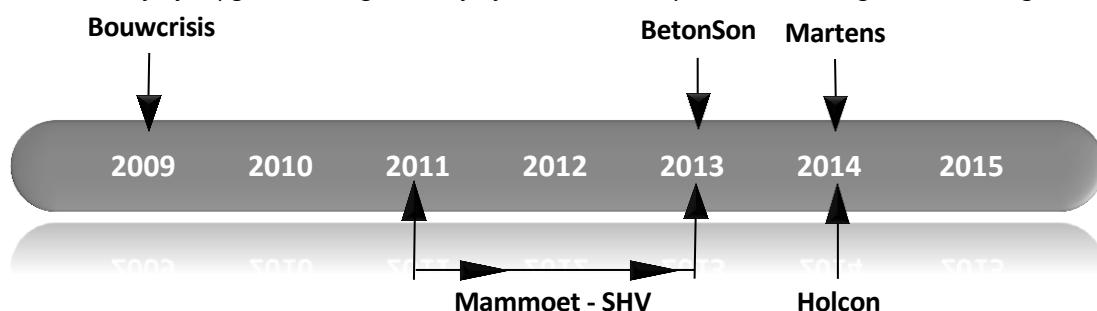
Het lijkt erop dat bij Mammoet Montage, ondanks het verwerven van nieuwe montageprojecten, de orderportefeuille bleef afnemen, het aantal offertes wat uitgebracht werd lijkt niet in verhouding te staan met het aantal opdrachten dat verkregen werd, zoals gebleken is uit de gehouden interviews.

2.2. Probleemanalyse

Bovenstaand probleem gaf aanleiding voor verder onderzoek, omdat de orderportefeuille van Mammoet Montage blijkaar bleef afnemen. In deze analyse wordt het probleem uitgebreid onderzocht, onderbouwd en toegelicht. De probleemanalyse gaat dieper in op de samenhang van diverse marktveranderingen voor de montagebranche, de resultaten van de offertelijsten en wordt onderbouwd met interne interviews op de calculatieafdeling. De probleemanalyse heeft zich gericht op de periode van 2009 tot en met 2015, waar voor de volledige uitwerking verwezen wordt naar Bijlage II - Probleemanalyse versie 2.4.

2.2.1. Tijdlijn probleemanalyse

Gedurende het tijdspad van 2009-2015 vertaalt de bouwcrisis zich naar een aantal marktontwikkelingen met impact voor MM Montage. Ontwikkelingen zoals een laagconjunctuur van de gehele bouwsector, interne & externe overnames, faillissementen en een felle concurrentiestrijd met slechte marktprijzen. Om dit inzichtelijk te maken is er een tijdlijn opgesteld in Figuur 2; Tijdlijn Probleemanalyse, welke vervolgens wordt toegelicht.



Figuur 2; Tijdlijn Probleemanalyse

2009

De bouwcrisis maakt zijn intrede in de bouwsector in 2008 en weet zich als volgt uit te drukken in 2009. Overheden en bedrijven voelen de gevolgen van de crisis en stellen investeringen uit met als gevolg dat bouwprojecten worden uitgesteld, in de Bijlage II - Probleemanalyse versie 2.4 wordt hiernaar verwezen. Zo laat het CBS, (Centraal Bureau voor Statistiek, 2016), een afname zien in de omzet voor de bouwsector. Daarnaast gaf het EIB aan, (S. Hardeman, 2013), dat vanaf 2009 het prijsniveau onder druk lag. Verder heeft het CBS, (Notten, 2015), onderzoek gedaan naar o.a. het aantal faillissementen dat in 2008 zijn dieptepunt heeft bereikt.

2011

Zoals toegelicht wordt op de site van MM, (<http://www.mammoet.com/en/about-us/>, 2016), investeerde in 2006 de SHV groep in Mammoet en werd daarmee de grootste aandeelhouder. In 2011 investeerde SHV in het resterende aandeel van Mammoet en kreeg daarmee het volledige zeggenschap over het kraanbedrijf. Hoewel Mammoet zijn succes te danken heeft gehad aan de familie van Seumeren, trok de familie zich na de overname volledig terug uit de organisatie.

2013

Zoals omroep Brabant vermeld op de site, (<http://brabantn.ws/ZE0>, 2013), wordt in 2013 BetonSon overgenomen door Spanbeton. BetonSon was een grote speler op de markt en tevens een klant van MM Montage. Doordat Spanbeton BetonSon overnam en Spanbeton voorzien is van een eigen montageploeg valt er een klant weg voor het MM Montage.

Naast de externe overname begon de interne overname van MM zijn beleid verder door te voeren binnen de organisatie. Dit leidde tot een ander (kosten-)beleid waaraan alle afdelingen zich moesten verantwoorden.

2014

Nadat BetonSon uit beeld verdween, verdween ook Martens Prefab Beton uit beeld door te stoppen met de productie van voorgespannen liggers, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016). De uitstap van Martens bood Holcon de kans om de civiele markt op te gaan, waardoor Holcon in 2014 voet zette op de Nederlandse civiele markt. Hierdoor verloor MM Montage een tweetal klanten en kreeg er daar één voor terug, waardoor de klantenkring gehalveerd werd voor de civiele markt van MM Montage.

2015

Holcon weet grip te krijgen op de civiele markt in 2015 en krijgt bekendheid in Nederland, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016).

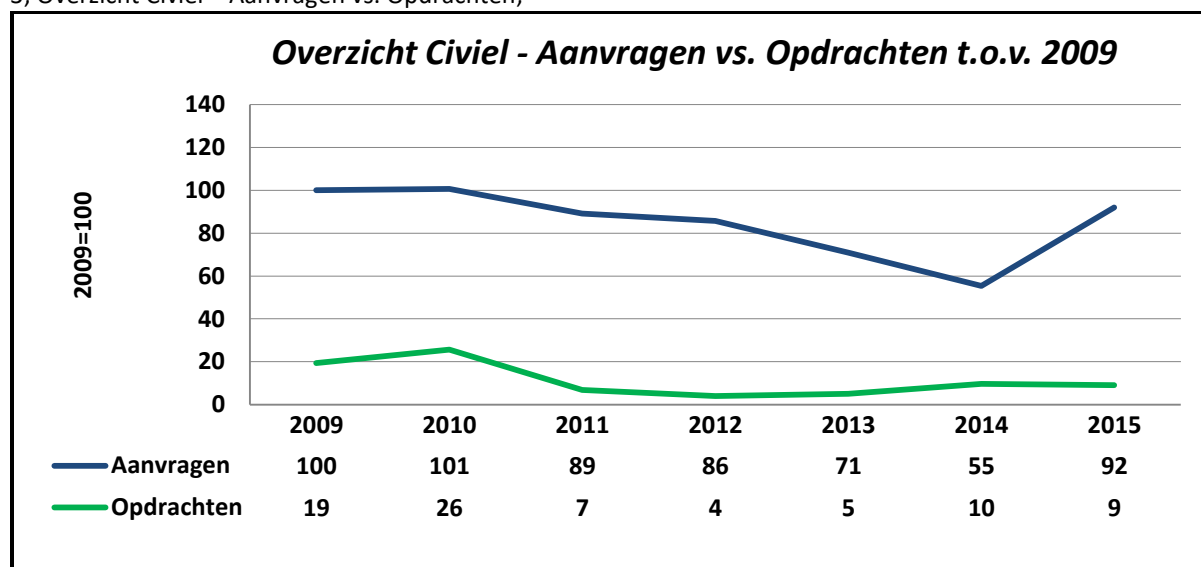
Met deze tijdlijn zijn de marktontwikkelingen in de montagebranche voor MM Montage inzichtelijk geworden, deze ontwikkelingen zullen in de volgende sub-paragrafen in verband gebracht worden met het probleem van MM Montage.

2.2.2. Offertelijsten 2009-2015

Door het analyseren van de offertelijsten gaven deze cijfers inzicht op het probleem, de resultaten hiervan zijn per sector verwerkt in een grafiek en wordt de samenhang van de vorige sub-paragraaf verwerkt in de tabel. Hierdoor gaven de offertelijsten van de afgelopen zes jaar inzicht op het marktaandeel van MM Montage, door het aantal aanvragen uit te zetten tegen het aantal opdrachten. Voor de volledige versie van beide sectoren wordt verwezen naar de resultaten in de Bijlage III - Offertelijsten 2009-2015.

Civil

Zoals blijkt uit de offertelijsten heeft de civiele tak van MM Montage maar een klein klantsegment, namelijk Haitsma Beton en Holcon. De analyse van de civiele offertelijsten ziet er als volgt uit voor MM Montage, Figuur 3; Overzicht Civil – Aanvragen vs. Opdrachten;



Figuur 3; Overzicht Civil – Aanvragen vs. Opdrachten

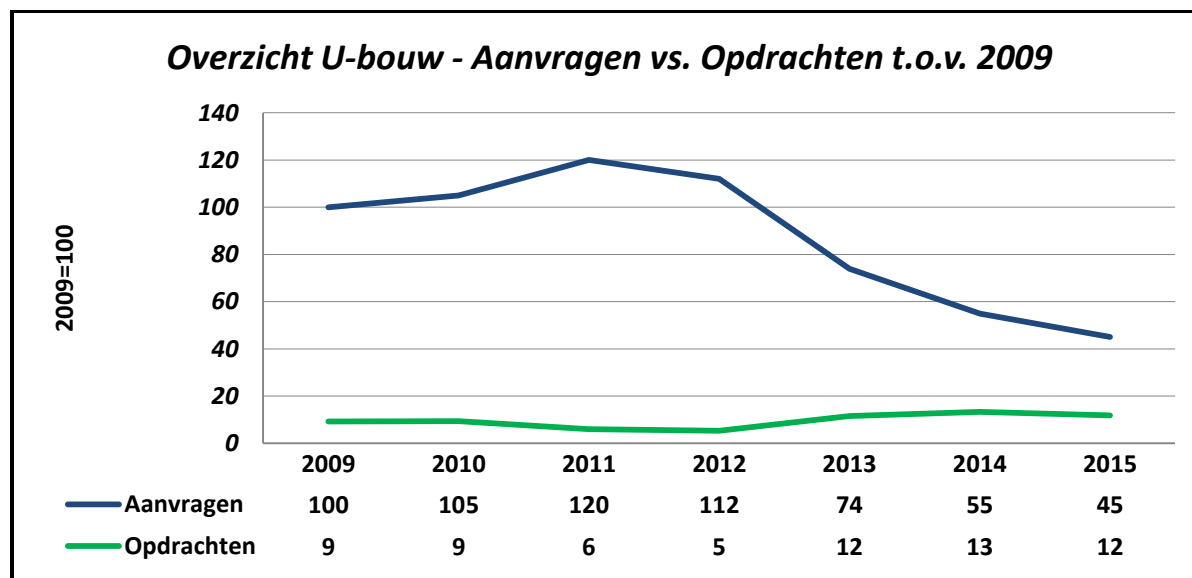
De civiele tak bereikte in 2010 zijn hoogtepunt in het aantal opdrachten, terwijl het aantal aanvragen stabiel blijft tot 2010. In 2011 is er een terugloop te zien in zowel het aantal aanvragen als in het aantal opdrachten. Hoewel het aantal opdrachten na 2011 stabiel blijft tot 2014, neemt het aantal aanvragen af. 2014 is een opmerkelijk jaar, het aantal aanvragen komt tot een dieptepunt terwijl het aantal opdrachten verdubbeld wordt vergeleken met voorgaande jaren. Het aantal opdrachten neemt vervolgens in 2015 licht af, in tegenstelling tot het aantal aanvragen wat ver stijgt boven de voorgaande jaren. Deze piek in het aantal aanvragen heeft te maken met de opkomst van Holcon op de civiele markt, waardoor het aantal aanvragen en tevens het aantal opdrachten toenam.

	Raakvlak Civiele sector en Mammoet Montage	Verwijzing - Probleemanalyse versie 2.4
2009	<i>Index = 100</i>	
2010	<i>Medio 2010 stijgt de omzet van GWW-sector</i>	(Centraal Bureau voor Statistiek , 2016)
	Maximaal aantal opdrachten	Figuur 3; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
2011	<i>Medio 2011 daalt de omzet van GWW-sector weer</i>	(Centraal Bureau voor Statistiek , 2016)
2012	<i>Aanvragen en opdrachten stabiel</i>	Figuur 3; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
2013	Overname Mammoet – hogere overheadkosten	Bijlage IV - Interviews Calculatiefase
	Overname Betonson – verlies van klant	
	Forse daling in het aantal van aanvragen	Figuur 3; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
	Minimum aantal opdrachten in 2013	
2014	De uitstap van Martens leidt tot halvering van civiele klantsegment.	Bijlage IV - Interviews Calculatiefase
	Maximale daling van het aantal aanvragen	Figuur 3; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
	Steeg het aantal opdrachten	
	Stijging in de omzet GWW	(Centraal Bureau voor Statistiek , 2016)
2015	In 2015 een uitschieter op het aantal aanvragen, Holcon komt op de Nederlandse markt	Bijlage II - Probleemanalyse versie 2.4

Figuur 4; Raakvlak Civiele sector en Mammoet Montage

U-bouw

Door de analyse toe te spitsen op de u-bouw sector van MM Montage blijkt dat dit een geheel ander segment is. Uit de offertelijsten blijkt dat er namelijk een veel groter klantsegment offertes aanvraagt, de aanvragen komen namelijk vanuit de hoofdaannemers en niet vanuit de betonproducenten zoals bij civiel. Hieronder is de grafiek te zien van de offertelijsten U-bouw, Figuur 5; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten.



Figuur 5; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten

De u-bouw van MM Montage is tot en met 2010 vrij stabiel. In 2011 heeft MM Montage een piek in het aantal aanvragen, maar na deze piek blijft het aantal aanvragen afnemen en bereikt zijn minimum in 2015. In 2009 en 2010 blijft het aantal opdrachten gelijk, maar in 2011 daalt het aantal opdrachten en komt in 2012 tot een dieptepunt. Vervolgens klimt in 2013 het aantal opdrachten wederom tot boven de grens van 2009 en 2010 en piekt in het jaar 2014 tot een hoogtepunt in het aantal opdrachten en blijft in 2015 redelijk stabiel.

	<i>Raakvlak U-bouw sector en Mammoet Montage</i>	<i>Verwijzing - Probleemanalyse versie 2.4</i>
2009	<i>Index = 100</i>	
2010	<i>Afname in de omzet van de B&U-sector</i>	(Centraal Bureau voor Statistiek, 2016)
2011		
2012	<i>Daling in het aantal opdrachten</i>	Figuur 5; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten
2013	<i>Daling in het aantal aanvragen</i>	
	<i>Piek in het aantal faillissementen, veel bouw- & montagebedrijven gaan failliet</i>	(Notten, 2015)
2014	<i>Bestaansrecht te danken aan onderscheidend vermogen van bedrijf</i>	(P.J.M. Groot, M. de Voogt, & M.H. Vrolijk, 2011)
2015	<i>Aantal aanvragen blijft afnemen</i>	Figuur 5; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten
	<i>Aantal opdrachten stabiel</i>	

Figuur 6; Raakvlak U-bouw sector en Mammoet Montage

Civiel vs. U-bouw

In beide sectoren blijft het aantal aanvragen afnemen, afgezien van de uitschieter in de civiele sector door Holcon in 2015. Ondanks dat de civiele sector blijft schommelen met het aantal opdrachten, weet de u-bouw zijn opdrachten redelijk stabiel te houden terwijl het aantal aanvragen blijft afnemen. De u-bouw weet na 2012 uit een dal te klimmen en met een sterke afname in het aantal aanvragen toch het aantal opdrachten in 2013, 2014 en 2015 te laten toenemen. Hierdoor lijkt het erop dat de u-bouw een vrij stabiele markt is voor MM Montage, ondanks het lage rendement van het aantal aanvragen in verhouding tot het aantal opdrachten.

Nu de samenhang inzichtelijk is van de marktveranderingen en de resultaten van de offertelijsten zal het probleem verder worden onderbouwd door de interviews in de volgende sub-paragraaf.

2.2.3. Interviews Calculatiefase

Gedurende de probleemanalyse zijn er een drietal interviews afgenomen op de calculatieafdeling van MM Montage, voor de volledig uitgewerkte interviews en de analyse wordt verwezen naar Bijlage IV - Interviews Calculatiefase. Er is voor gekozen om eenmalig naar bronnen te verwijzingen, om de tekst leesbaar te houden.

Alle drie de geïnterviewden maken duidelijk dat de marktveranderingen impact hebben gehad voor Mammoet Montage, waarover duidelijk verschillende opvattingen zijn waargenomen. Zo geeft dhr. Melse aan, (F. Melse, Calculatie, 2016), dat de markt verandert en dus ook MM Montage, in tegenstelling tot dhr. Glissenaar, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016), die meegaat in de concurrentiestrijd en vecht voor een scherpe offerte en dhr. Put, (N. Put, 2016), die wel mee gaat in de veranderende visie van dhr. Melse en biedt onderscheidend aanbod in de u-bouw.

Gezamenlijk kwam naar voren dat de overheadkosten zijn toegenomen sinds de interne overname van Mammoet, naar schatting een stijging van de projectkosten met circa 10%. Dit beleid van MM maakt het moeilijk om te concurreren in de bouwsector, waardoor er voor de civiele- en u-bouw calculaties een andere strategie wordt toegepast. Daarnaast blijkt dat er instemming was over de bekendheid van MM Montage, namelijk de bekendheid door de aanwezige montage-expertise. Het bedrijf komt in beeld wanneer de complexiteit & risico's toenemen en de concurrentie terughoudender wordt in de calculatiefase.

MM Montage blijkt in de u-bouw meer klanten te hebben, maar zoals dhr. Melse aangeeft kan de concurrentie vaak goedkoper aanbieden door een ander kostenbeleid of een kleinere onderneming met lagere overheadkosten. Dhr. Put vult hierop aan dat MM Montage niet kan winnen op prijs en de kansen liggen bij projecten met de nodige uitdagingen, waarvoor expertise benodigd is. Zo stelt dhr. Melse dat in de u-bouw het montage-inzicht niet veel afwijkt met die van de concurrentie. Aanvullend geeft dhr. Put aan dat MM Montage zijn voordeel behaald door de klant te ontzorgen, het wegnemen van risico's, het inlopen op planningen/ deadlines en het aanbieden van totaaloplossingen (cascopakketten). Bij de doorsnee u-bouw montages weet de concurrentie door hetzelfde inzicht en het goedkoper aanbieden een voorsprong te creëren op MM Montage.

Voor de civiele tak van MM Montage ligt dit anders, zoals blijkt uit de interviews met dhr. Melse en dhr. Glissenaar. Met maar een tweetal klanten en met een focus waarbij het draait om inzicht om het slim en efficiënt inzetten van materieel (kranen & transport) en het tactisch inplannen van doorlooptijden (tijd & expertise) om kans te maken op een opdracht. Daarnaast geeft dhr. Glissenaar aan dat MM Montage moet vechten voor een scherpe prijs in de civiele sector, wat het moeilijk maakt voor MM Montage om zich te

onderscheiden. Een ander nadeel vergeleken met de u-bouw dat men in de civiele tak te maken heeft met relatief kleinere montages. De projecten bestaan vaak uit een aantal kunstwerken met maar een beperkt aantal daadwerkelijke montagedagen. Een U-bouw montage is vaak voor een aantal weken/ maanden en daardoor in omvang groter. Hierdoor kan er door een andere uitvoeringsmethode of door de inzet van meerdere ploegen doorlooptijden worden verkort, wat zich vervolgens eerder kan uitdrukken in een hoger rendement voor MM Montage. Bij de civiele montages zit er vrijwel geen marges in de doorlooptijden, een montage moet vaak op één dag of gefaseerd worden uitgevoerd. Bij de geringste tegenslag kan dat zich uitdrukken in extra kosten, van extra kraankosten tot wachturen van transport of wellicht het aanvragen van een nieuwe buitendienststelling. Dit in combinatie met het scherp aanbieden kan al snel leiden tot een verlies voor MM Montage. Wat het extra moeilijk maakt doordat de winstmarges onderdrukt worden.

Wat opmerkelijk is uit deze interviews als gevolg van een terugloop in de orderportefeuille is dat er geen duidelijk beleid te herkennen is binnen MM Montage, zo weet de u-bouw in te spelen op de markt door onderscheidend aan te bieden in tegenstelling tot civiel waarbij het draait om scherp aanbieden met het slim & efficiënt inzetten van materieel en tactisch inspelen op doorlooptijden. Twee verschillende marktbenaderingen binnen een kleine afdeling binnen een grote organisatie met wel degelijk een beleid.

2.3. Probleemstelling

Kenmerkend voor beide sectoren is dat er een relatief laag rendement is van de offertes. Uit de offertelijsten blijkt dat de civiele sector na een forse daling blijft schommelen met het aantal opdrachten en er niet in weet te slagen om dat terug te brengen naar het oude niveau van 2009-2010, ondanks de het scherp aanbieden zoals dhr. Glissenaar aangaf, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016). In tegenstelling tot de u-bouw blijkt dat door het onderscheidend aanbieden de calculaties op een andere manier vorm wordt geven zoals dhr. Put aangaf, (N. Put, 2016), en daarmee het aantal opdrachten redelijk stabiel weten te houden. Hierdoor kan er de volgende probleemstelling worden geconcludeerd;

“Door de laagconjunctuur in de bouwsector is er een terugloop waar te nemen in de offertelijsten van Mammoet Montage, naast de afname van het aantal aanvragen tonen de cijfers aan dat er relatief weinig opdrachten worden binnen gehaald in relatie tot het aantal aanvragen. Ondanks de agressieve marktbenadering in de civiele sector waarbij het draait om prijs en expertise, blijft het aantal opdrachten teruglopen. In tegenstelling tot het onderscheidend aanbieden in de u-bouw waarbij het aantal opdrachten relatief stabiel bleef.”

2.4. Doelstelling

Het doel is om de focus meer op de civiele klantrelaties te leggen om zodoende optimaal te kunnen voorzien in een aanbod afgestemd op de specifieke klantvraag.

2.5. Hoofd- & deelvragen

Doordat de civiele tak van MM Montage maar een klein klantsegment omvat en nadrukkelijk gerelateerd is aan prijs & expertise, is ervoor gekozen om het onderzoek specifiek te richten op de civiele tak van MM Montage. De u-bouw weet namelijk het aantal opdrachten stabiel te houden, waarin civiel niet weet te slagen. Het civiele klantsegment is beperkt waardoor het onderzoek gericht en haalbaar wordt om diepgang te creëren in de markt, de klant en het vraag & aanbod.

Hoofdvraag

Hoe kan Mammoet Montage het vraag en aanbod beter afstemmen om de civiele klantrelaties te versterken?

Deelvragen

Theoretisch onderzoek - Marktonderzoek

1. Wat zijn de marktontwikkelingen in de bouwsector?

Praktijkonderzoek – De civiele montagemarkt

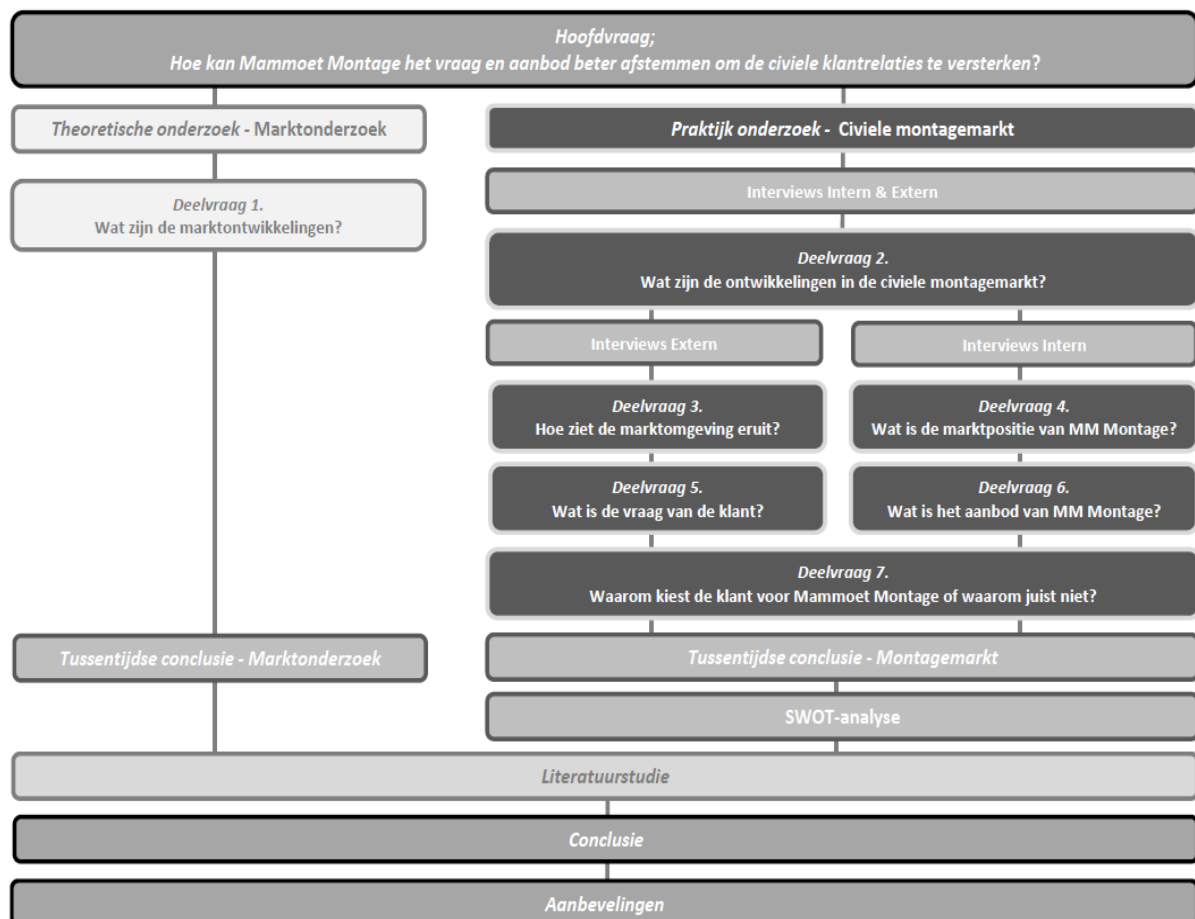
2. Wat zijn de ontwikkelingen in de civiele montagesector?
3. Hoe ziet de omgeving eruit van de klant?
4. Wat is de marktpositie van Mammoet Montage?
5. Wat is de vraag van de klant?
6. Wat is het aanbod van Mammoet Montage?
7. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

3. Onderzoeksstrategie

In dit hoofdstuk zal de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd nader worden toegelicht, hierdoor zal duidelijk worden wat de onderzoeksmethodiek is om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, tot een conclusie te komen en een passende, weloverwogen aanbeveling te kunnen geven.

De strategie van dit onderzoek richt zich op het theoretisch onderzoek waarin de algemene marktontwikkelingen bijdrage om een breder onderzoeksperspectief te creëren voor het praktijkonderzoek. Het praktijkonderzoek richt zich specifiek op de civiele montagemarkt van MM Montage en vertaald zich door middel van interviews gebaseerd op de onderzoeksvragen. Er is voor gekozen om het theoretisch en praktijkonderzoek parallel aan elkaar te laten lopen. Hierdoor zal er door middel van een tussentijdse conclusie van het theoretisch gedeelte een onderwerp voorgedragen voor de literatuurstudie met als doel om de onderzoeksvragen te ondersteunen. Hiervoor zal de tussentijdse conclusie van het praktijk gedeelte zich specifiek weten te richten naar behoeften van de resultaten, waardoor de literatuurstudie aan het einde van het onderzoek doelgericht afgestemd wordt en een bijdrage kan leveren voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Het stroomschema maakt duidelijk welke routing er doorlopen wordt gedurende deze studie om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het stroomschema is terug te vinden in de Bijlage V - Stroomschema.



Figuur 7; Stroomschema

3.1. Theoretisch onderzoek

De afgelopen jaren hebben er de nodige veranderingen plaats gevonden die zich vertalen naar trends & ontwikkelingen in de gehele bouwsector. Om in beeld te brengen wat deze marktverandering inhouden en wat deze trends & ontwikkelingen te weeg hebben gebracht zal er een marktonderzoek gedaan worden. Het marktonderzoek zal zich uitdrukken in een algemeen deskresearch, waarbij de marktontwikkelingen worden onderzocht voor bouwsector in samenhang met de trends & ontwikkelingen. In de scriptie wordt het marktonderzoek geanalyseerd om de theoretische deelvraag te beantwoorden en om dit later te vertalen naar het praktijkonderzoek is er een tussentijdse conclusie opgesteld aan het einde van dit hoofdstuk.

3.2. Praktijk onderzoek

Er is gekozen om interviews af te nemen t.b.v. het praktijkonderzoek, dit omdat de civiele klantenkring van MM Montage beperkt is en daardoor diepgang benodigd is voor een betrouwbaar onderzoek. Daarnaast kan een interview met een openstructuur meer informatie opleveren dan een enquête, waarbij vaak standaard antwoorden worden gegeven en weinig ruimte biedt voor verdieping. Door de vragen specifiek af te stemmen op de doelgroep kan de respondent door betrokkenheid dieper ingaan op de vraagstelling en kan draagvlak ertoe leiden dat er extra informatie verworven wordt. De respondenten intern zijn dhr. F. Melse (bedrijfsbegeleider/ branche directeur), dhr. W. Glissenaar (calculator/ projectmanager civiel) en dhr. N. Put (calculator u-bouw). Extern zullen de volgende respondenten benaderd worden dhr. B. v.d. Berg & dhr. J. Doornbos beide projectmanagers bij Haitsma, dhr. M. Schutte commercieel manager bij Holcon en dhr. R. van Boven commercieel manager bij Waco. Naar aanleiding van het interview met dhr. Melse, (F. Melse, Calculatie, 2016), is gebleken dat de industriebouw mogelijke kansen bood voor MM Montage, hierdoor is besloten om Waco toe te voegen aan het praktijkonderzoek.

De interviews zullen inzichtelijk maken wat de veranderingen zijn en welke trends & ontwikkelingen zich voordoen op de civiele montagemarkt. Daarnaast dragen de resultaten vanuit de interviews bij voor het bepalen van de marktpositie & -omgeving welke van belang zijn voor het bepalen wat het aandeel van MM Montage hierin is. Het vraag en aanbod zal vervolgens onderzocht worden in samenhang met de resultaten van de gunningscriteria waardoor er vervolgens een interne en externe analyse opgesteld kan worden. De interne analyse is gebaseerd op de marktpositie en het aanbod van MM Montage en de externe analyse vertaald zich d.m.v. de marktomgeving, de klantvraag en de gunningscriteria van het klantsegment. Hierdoor zal inzichtelijk worden welke factoren bepalend zijn voor de civiele montagemarkt, voor zowel MM Montage als voor het klantsegment. De resultaten vanuit het praktijkonderzoek zullen in de tussentijdse conclusie de deelvragen beantwoorden en vormen tevens de input voor de verdere analyse van deze resultaten.

Er is gekozen om deze resultaten verder te analyseren met een SWOT-analyse, omdat deze methode duidelijk weergeeft wat de interne sterke en zwakke factoren zijn van MM Montage en waar extern de kansen liggen en wat de bedreigingen zijn. Door de resultaten te koppelen en te verwerken in een SWOT-analyses worden de resultaten schematisch inzichtelijk. Door de SWOT-analyses vervolgens te prioriteren en van elk SWOT-kenmerk de drie belangrijkste factoren te verwerken in een confrontatiematrix kan de samenhang & invloed van deze factoren intern beoordeeld worden. De hoge scores geven aan dat er een positieve invloed is en een lage score geeft de negatieve relatie aan van de factoren. Door de scores te analyseren zullen diverse factoren bepalend zijn voor het formuleren van de eindconclusie en beantwoorden van de hoofdvraag.

3.3. Literatuurstudie

Doordat het theoretisch onderzoek parallel loopt aan het praktijkonderzoek kunnen de resultaten vanuit de tussentijdse conclusies worden afgestemd naar de specifieke behoefte voor de beantwoording van de hoofdvraag. Door de resultaten te koppelen aan de literatuurstudie kan de studie en bijdrage leveren voor de eindconclusie en aanbevelingen, de literatuurstudie zal daardoor de verbindende link zijn in de scriptie voor het onderbouwen en beantwoorden van de hoofdvraag.

3.4. Eindconclusie

De tussentijdse conclusies dienen om het onderzoek overzichtelijk te maken, om de samenhang te koppelen en tevens ter afsluiting van het hoofdstuk en tevens worden in de tussentijdse conclusies de deelvragen beantwoord.

De resultaten van het theoretisch & praktijk onderzoek zullen worden geanalyseerd om tot een eindconclusie te komen. Samenhang zal in kaart worden gebracht om een gegronde conclusie te kunnen formuleren, welke tevens de hoofdvraag beantwoord.

Gedurende het onderzoek zullen de discussiepunten worden bijgehouden om op deze wijze aan te tonen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt of dat de bewustwording er is.

3.5. Aanbevelingen

Vanuit de eindconclusie zullen er afwegingen worden gemaakt om de juiste aanbevelingen te kunnen maken, daarvoor zullen mogelijke vervolgstudies worden aangekaart en/ of mogelijke toepasbare systemen/ methodieken worden voorgedragen.

4. Theoretisch onderzoek

Ten behoeve van het theoretisch onderzoek zijn er diverse rapportages/ publicaties onderzocht, hebben ieder raakvlak met de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en zijn opgesteld door erkende instanties. Het inzicht op de marktontwikkelingen in de bouwsector zal een bijdrage leveren voor de oriëntatie van het verdere onderzoek doordat er vanuit een breder perspectief wordt onderzocht.

4.1. Marktonderzoek

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen kort toegelicht, voor het gehele marktonderzoek wordt verwezen naar de Bijlage VI - Marktonderzoek versie 1.0.

Terugtrekkende overheid

Bouwend Nederland, (Bouwend Nederland, 2010-2015), geeft in zijn jaarverslag van 2010 aan dat de overheid te kort doet in de bouwwereld, waardoor de vraag naar een verbeterde mobiliteit blijft groeien. De projecten worden uitgesteld, waardoor de werkgelegenheid in de bouw onder druk komt te staan. Bouwend Nederland (BNL) publiceert in meerdere jaarverslagen dat door bezuinigingen van de overheid de bouwsector in een dal blijft zitten en dat er zonder investeringen van centrale & decentrale overheden geen verbetering zal komen.

Geïntegreerde contractvormen

Het RRBouw, (RRBouw, 2006), verwijt aan de crisis dat er weinig gebouwd werd en de projecten die op de markt kwamen werden aangeboden met een geïntegreerde contractvorm. Door de onderdrukking van de werkgelegenheid in de bouw kwamen de prijzen onder druk te staan. Dit opende een deur voor opdrachtgevers om zich hogere eisen te permitteren, waar de opdrachtnemers onder druk in meegingen. Dit leidde tot extra aanbestedingskosten voor de bouwers, omdat de nieuwe contracten andere disciplines vereisten van de aannemers. De prijzen stonden onder druk met als gevolg dat de winstmarges niet meer rendabel waren. Opdrachtgevers en de overheid hebben een toevlucht gezocht naar nieuwe zekerheden, waardoor er hoge eisen gesteld werden om de verantwoordelijkheden te beperken. Door deze terugtrekkende rol van de opdrachtgevers kwam de verantwoordelijkheid bij de aannemende partijen in samenhang met de risico's. Naast de hogere aanbestedingskosten, was er meer verantwoording, wat resulteerde in meer risico's en zich vertaalde naar meer kans op faalkosten.

Onderdrukking marktprijs

Zo stelt het EIB, (Hardeman, 2013) in zijn onderzoek dat de aanbestedingsmarkt onder druk ligt, er wordt steeds minder openbaar aanbesteed. De afname leidt tot een hoge concurrentiestrijd met opeenvolgende gevolgen, zoals de onderdrukking van de prijzen in de bouw, de strategieveranderingen (het laag inschrijven, afzien van inschrijving, innovatie etc.) en het verleggen van werkgebied (totaal pakket aanbieden, nieuwe contracten etc.) In de publicatie over de marktprijs van BNL, (Zoethout, december 2015), wordt beweerd dat bedrijven die goed zijn toegerust op de kostenontwikkelingen hebben voordeel bij contractonderhandelingen.

Onderscheidend aanbieden

Het EIB, (Jansen, 2014), geeft in het onderzoek aan dat er een andere werkwijze benodigd is om te voorzien in de behoefte vanuit de markt, voor traditioneel bouwen is geen ruimte meer in de competitieve markt. Het bouwvolume zit nog steeds in een dal en drukt zich uit in een concurrentiestrijd. Bedrijven met een bestaansrecht hebben zich gedurende de bouwcrisis moeten beroepen op hun specifieke eigenschappen om te kunnen overleven. Het merendeel van de bouwbedrijven heeft kunnen voorzien door zich te onderscheiden in een uniek product, gevolgd door betere organisatorische vaardigheden, goede toerusting op slechte tijden, onderscheidend in kosteneffectiviteit, beter aanpassingsvermogen of is overgelaten aan het toeval.

Ketensamenwerking

Ketensamenwerking is een trend die steeds vaker voorkomt in de bouwsector. Wanneer alle ketenpartners zich conformeren aan ketensamenwerking kan dat leiden tot verbeteringen in de gehele bouwketen. Zoals het verbeteren van prestaties, een betere kwaliteit van het (eind)product, het verlagen/ beperken van de faalkosten, efficiëntere bouwprocessen, inpassing met de huidige marktontwikkelingen, innovatieve oplossingen door de samenwerking met ketenpartners, bewaken van de voortgang d.m.v. meetbare prestaties, een langdurig samenwerkingsverband voor de toekomst, optimalisatie van het gehele proces/ product en doordat de partners vroegtijdig worden betrokken ontstaat er een verbeterpotentieel. Het RRBouw, (RRBouw, 2006), beweert al in zijn rapportage dat er een gezamenlijke nieuwe vorm van samenwerking moet komen omdat de veranderingen zullen doorzetten. Vervolgens publiceert het RRBouw in 2011 een rapportage

genaamd Ketensamenwerking in de bouw, (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011). Het rapport geeft weer wat de voordelen van ketensamenwerking zijn, wat de knelpunten zijn en wat de uitdagingen zijn voor de sector. Daarnaast blijft BNL, (Bouwend Nederland, 2010-2015), herhaaldelijk terugkomen op het begrip ketensamenwerking. BNL speelt daarop in door de belangen te behartigen en zorgt voor brancheontwikkelingen op het gebied van ketensamenwerking. Zo heeft RWS, (Rijkswaterstaat, 2016), tevens een marktvisie opgesteld met daarin de ambitie om samenwerking tussen alle partijen te laten integreren om in de behoefte vanuit de sector te voorzien. Uit de rapportage van het bouwteam en EIB, (Bouwteam, 2012) & (M.A. Koning & E. Schep, 2012), komt naar voren dat transparantie een trend is die bijdraagt aan de nieuwe manier van denken. Met transparante communicatie kan er een betere samenwerking ontstaan, waarbij duidelijkheid en betrokkenheid zorgt voor draagvlak wat een bijdrage levert in een goede samenwerking, wat faalkosten kan beperken en een product/ dienst kan verbeteren.

Full-service

Een andere ontwikkeling blijkt uit onderzoeken van BNL en EIB, (Tuinen, 2012) & (M.A. Koning & E. Schep, 2012). Namelijk dat de verwachte ontwikkelingen voor 2020 zijn zeer uiteenlopend, ontwikkelingen waarin er meer deelmarkten ontstaan en een toename van de specialistische ondernemers die beide een eigen economische dynamiek hebben met regionale verschillen. Een andere ontwikkeling is de toename van het aanbieden van totaalpakketten, waarbij de bouwketen een full-service levert voor de klant/ gebruiker. Bouwers zijn steeds vaker de aanbieder van een totaal pakket. Door de druk vanuit de klant komt de eis voor één aanspreekpunt wat ketenintegratie versterkt, de bouwer is een ketenregisseur voor alle bouwfacetten, bouwers profileren zich als full-service provider met invloed op een optimale samenwerking. In vele onderzochte publicatie van BNL en het EIB wordt er gesproken over klantgericht werken en stellen staat de klant centraal, (J.L. van Tuinen, 2012) en (M.A. Koning & E. Schep, 2012). De klant wil en krijgt steeds meer invloed op het bouwproces. Een bouwproject moet voldoen aan de specifieke klantbehoeften.

Maatwerk

Bouwend Nederland publiceert in zijn jaarverslag van 2014, (Verhagen, 2015), dat er steeds meer maatwerk voorkomt vanuit de concurrentiestrijd. De bouw heeft zich versneld ontwikkeld van traditioneel aanbieden naar vraaggericht, opdrachtgevers en eindgebruikers hebben een grote invloed hierin. Deze trend is versneld door de bouwcrisis, met het grote gevolg dat er andere eisen gesteld worden aan het personeel in de bouw. Verder is de concurrentie gestegen, mede door de open grenzen.

4.2. Tussentijdse conclusie Marktonderzoek

Voor analyse van de resultaten van het marktonderzoek wordt verwezen naar de Bijlage VI - Trends & Ontwikkelingen. In deze tabel worden de trends & ontwikkelingen schematisch weergegeven waardoor de marktontwikkelingen bepaald konden worden en de theoretische deelvraag beantwoordt. De beantwoording van deelvraag 1. **“Wat zijn de marktontwikkelingen?”** wordt in deze paragraaf kort toegelicht.

De komst van de geïntegreerde contracten hebben de oude traditionele contracten verdrongen, de nieuwe contracten zoeken een nieuwe vorm van samenwerking. Door de krimpende budgetten van overheden werden bouwprojecten uitgesteld en de omzet van de bouwsector kwam onder druk te staan. Hierdoor ontstond door reorganisatie een gebrek aan kennis en ervaring bij de opdrachtgevers en gingen hun zekerheden zoeken door hogere eisen te gaan stellen aan opdrachtnemers. Deze hogere eisen leidde tot een verschuiving van verantwoordelijkheden, waardoor er ook meer risico's ontstonden en uiteindelijk ook extra (faal)kosten voor de opdrachtnemer. Doordat er minder werkgelegenheid was zorgde dat voor een felle concurrentiestrijd, wat zich vervolgens uit in een onderdrukking van het prijsniveau. In een aantal jaren is de bouwsector 180 graden omgedraaid tot een nieuwe werkwijze met de nodige impact. Om in te kunnen spelen op deze veranderingen was er de behoefte naar een vorm van samenwerking in de bouwsector met als leidraad transparantie, vraag gestuurd bouwen, klant staat centraal, het aanbieden van een full-service en maatwerkoplossingen.

4.2.1. Conclusie Literatuurstudie

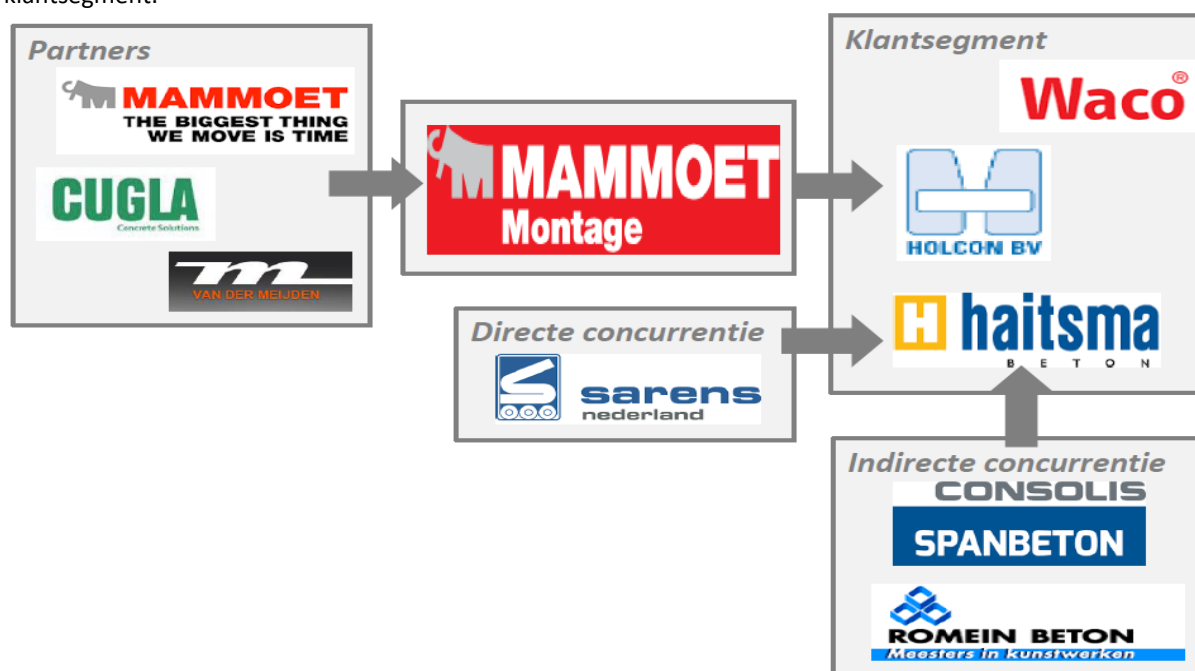
Uit het marktonderzoek blijkt dat ketensamenwerking diverse malen naar voren gekomen is en het mogelijk maakt om in te spelen op de marktontwikkelingen in de bouwsector. Vanwege het feit dat MM Montage een dienstverlenend bedrijf is en de activiteiten zich niet vertalen naar een onderscheidend product, kan ketensamenwerking een mogelijke aanvulling zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Omdat het onderwerp van de literatuurstudie parallel loopt aan het theoretisch- en praktijkonderzoek zal na het afronden van het praktijkonderzoek de specifieke meerwaarde van ketensamenwerking worden toegelicht.

5. Praktijkonderzoek

In het praktijkonderzoek zal onderzocht worden hoe de civiele montagemarkt van Mammoet Montage eruit ziet. Door middel van diverse interviews zullen de deelvragen worden beantwoord in de tussentijdse conclusie en zal inzichtelijk worden wat er speelt in de civiele montagemarkt om de hoofdvraag te kunnen onderbouwen.

5.1. Stakeholders

Om de markt van MM Montage te kunnen onderzoeken zal er eerst onderzocht moeten worden welke stakeholders hierbij betrokken zijn. Deze civiele klantenkring omvat maar een klein segment, zoals dhr. Glissenaar aangeeft, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016), zijn dat Haitsma Beton en Holcon. Hieronder zijn de stakeholders schematisch weergegeven waardoor de marktomgeving van MM Montage inzichtelijk wordt, naar aanleiding van interne interviews met dhr. Melse en dhr. Glissenaar t.b.v. het praktijkonderzoek, (F. Melse, Praktijkonderzoek, 2016) & (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016). Daarnaast worden in de Bijlage III - Offertelijsten 2009-2015 deze stakeholders toegelicht d.m.v. het aantal aanvragen en opdrachten in het civiele klantsegment.



Figuur 8; Stakeholders - Mammoet Montage Civiel

Partners

Mammoet is vanzelfsprekend de partner van MM Montage op het gebied van kraanwerk & transport en weet zich daarmee breed te vertegenwoordigen op gebied van horizontaal & verticaal transport. MM beschikt over de capaciteiten voor elke zware klus met het juiste materieel omringd door een team van professionals, (F. Melse, Praktijkonderzoek, 2016) & (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016).

Cugla is een partner van MM Montage en is al meer dan 40 jaar actief in sector van de betonmortelindustrie. Cugla is toonaangevend op het gebied van ontwikkeling en productie voor cementgebonden speciaalmortels, hulpstoffen voor beton en epoxymortels. Cugla onderscheidt zich met hoogwaardige producten en streeft om de bouwsector toekomstbestendiger te maken, (<http://www.cugla.nl/>, 2016).

Van der Meijden is een partner van MM Montage op gebied van zwaar en uitzonderlijk vervoer. Het transportbedrijf kenmerkt zich door de kracht van samenwerking en maakt zich sterk voor het transport van voornamelijk prefabbeton. Van der Meijden heeft zijn bestaansrecht te danken aan de aanwezige vakkennis, betrokkenheid en het streven naar kwaliteit, (<http://www.wvandermeijden.nl/>, 2016).

Klantsegment

Haitsma Beton (HB) is met meer dan 100 jaar ervaring een betrouwbare en toonaangevende partij voor prefab-oplossingen voor zowel de bouw als de infrastructuur in Nederland en in buurlanden. Het bedrijf heeft zich gedurende zijn levensloop weten te specialiseren in het optimaal ontwerpen en produceren van prefabbeton. Haitsma grijpt elke uitdaging aan en weet zijn producten toe te passen voor bruggen, viaducten, stadions,

parkeergarages, gebouwen en wegen, (<http://www.haitsma.nl/>, 2016).

Holcon ontwikkelt, levert en monteert eveneens prefabbeton elementen voor de utiliteitsbouw, GWW en woningbouw. Holcon weet de markt te bedienen door oplossingsgericht in te spelen op gebied van het ontwerp, engineering en montages van prefabbeton door gerenommeerde partners te betrekken in hun proces met als doel toekomstwaarde te geven aan duurzaamheid, (www.holcon.com, 2016).

Daarnaast is Waco een klant die het civiele segment aandoet en produceert prefabbeton voor de bouwsector, utiliteits- en woningbouw, infra en industrie. Door proactief mee te denken kan er deskundig advies gegeven worden van ontwerp tot oplevering en voor montage. Waco is gespecialiseerd in een ander segment, doordat Waco niet voorziet in voorgespannen brugdek liggers en zich weet te kenmerken door het leveren van constructieve prefab oplossingen, (www.waco.nl, 2016).

Directe concurrentie

Sarens is een bedrijf wat zich tevens heeft toegelegd op het horizontale & verticale transport wat van oorsprong een Belgisch bedrijf is. Sarens heeft een wereldwijde bekendheid opgebouwd met zijn projecten en heeft zich breed georiënteerd in zijn werkveld. Sarens beschikt daardoor over een groot arsenaal aan materieel met de benodigde capaciteit voor het zware werk. Naast transport en kranen heeft Sarens eveneens een afdeling die zich gespecialiseerd heeft in de prefab betonmontage, (<http://www.sarens.nl/nl.aspx>, 2016).

Indirecte concurrentie

Spanbeton heeft al meer dan 65 jaar ervaring in de prefabbeton sector en biedt een oplossing voor ieder civiel vraagstuk. Spanbeton weet zich te onderscheiden door het vroegtijdig aangaan van samenwerking, gebruik te maken van vaste partners en mee te denken vanuit economisch perspectief. Door de intensieve samenwerking met engineering en montageafdeling zorgt Spanbeton voor een oplossing "Best for Project" met een efficiënte en zorgeloze oplossing, (<http://www.spanbeton.nl/nl/>, 2016).

Romein Beton is tevens gespecialiseerd in de civiele prefabbeton en maakt zich sterk voor het feit dat Romein complexe en unieke projecten kan realiseren, vanaf de engineering, productie en tot de montage toe. (<http://www.romein.nl/>, 2016)

5.1.1. Stakeholders praktijkonderzoek

In het praktijkonderzoek zijn de ontwikkelingen in de montagemarkt verworven door middel van externe en interne interviews, er is bewust voor gekozen om alleen de klanten te benaderen en niet de partners van MM Montage. De reden hiervoor is dat de partners niet altijd deel uit maken op een montageproject, deze partners worden benaderd voor specifieke projecten waarmee geen continuïteit verbonden is. De inbreng van deze partners is van toepassing op een beperkt aantal offertes van MM Montage, waardoor de toegevoegde waarde minimaal zal zijn voor verder onderzoek. Waco is voor het praktijkonderzoek benaderd, omdat gedurende het interview met dhr. Melse, (F. Melse, Calculatie, 2016), de industriebouw ter sprake kwam. Vanwege het voordeel wat MM Montage heeft t.o.v. andere montagebedrijven op de industrie. Vandaar dat Waco is benaderd om de eventuele mogelijkheden te onderzoeken.

Daarnaast is de keuze gemaakt om indirecte concurrentie niet te benaderen, zoals Spanbeton en Romein Beton. Deze twee partijen beschikken namelijk over een eigen montageafdeling, waardoor de concurrentie zich richt op Haitsma Beton (HB) & Holcon en niet op MM Montage. Hierbij is er een gering belang voor verder onderzoek, doordat de invloed van de indirecte concurrentie zich niet direct richt op de marktomgeving & -positie van MM Montage.

Verder wordt het praktijkonderzoek enigszins beperkt doordat de directe concurrent, Sarens, niet bereid was voor een interview. Dit is gebleken nadat er telefonisch contact is geweest met dhr. Versluis, projectmanager Sarens. De reden hiervoor is dat Sarens zich niet vrij wilt uitlaten over het onderwerp van de interviewvragen, het interview zou te veel inzage geven op de marktpositie en het aanbod van Sarens.

5.2. Ontwikkelingen in de civiele montagemarkt

Ook in de prefabbetonindustrie hebben er de nodige veranderingen plaatsgevonden, veranderingen die veelal raakvlak hebben met de resultaten vanuit het marktonderzoek. Hieruit blijkt dat het theoretische gedeelte gekoppeld kan worden aan het praktijkonderzoek. Het doel is dan ook om de ontwikkelingen uit de civiele montagemarkt te refereren aan het marktonderzoek, hiernaar wordt verwezen door gebruik te maken van de kopstukken die het raakvlak aantonen met het marktonderzoek. In deze paragraaf worden de marktveranderingen toegelicht die gedurende de interviews naar voren zijn gekomen. Voor de volledig uitgewerkte interviews wordt verwezen naar de Bijlage VII - Praktijkonderzoek Interviews Intern & Extern. Voor

de bronverwijzingen gedurende het praktijkonderzoek wordt er eenmalig verwezen in de tekst, waarbij de bronnen in Figuur 9; Bronverwijzingen interviews intern & extern worden toegelicht.

<i>Intern</i>	<i>Functie</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>Bronverwijzing</i>
Dhr. Melse	<i>Directeur Benelux Projects</i>	<i>MM Montage</i>	(F. Melse, Praktijkonderzoek, 2016)
Dhr. Glissenaar	<i>Projectmanager/ Calculator</i>	<i>MM Montage</i>	(W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016)
Dhr. Doff	<i>Accountmanager</i>	<i>MM Hoogvliet</i>	(E. Doff, 2016)
<i>Extern</i>	<i>Functie</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>Bronverwijzing</i>
Dhr. v.d. Berg	<i>Projectmanager</i>	<i>Haitsma Beton (HB)</i>	(Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)
Dhr. Doornbos	<i>Projectmanager</i>	<i>Haitsma Beton (HB)</i>	
Dhr. Ellens	<i>Accountmanager</i>	<i>Haitsma Beton (HB)</i>	
Dhr. Hendriks	<i>Accountmanager</i>	<i>Haitsma Beton (HB)</i>	
Dhr. Schutte	<i>Commercieel manager</i>	<i>Holcon</i>	(M. Schutte, 2016)
Dhr. van Boven	<i>Commercieel manager</i>	<i>Waco</i>	(R. van Boven, 2016)

Figuur 9; Bronverwijzingen interviews intern & extern

Kleine markt

Zoals dhr. Glissenaar en de heren van HB aangeven, (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016) & (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016), beperkt de civiele markt zich tot een viertal betonproducenten welke voorzien in de productie van prefab voorgespannen brugdekliggers. Dat zijn Haitsma Beton, Holcon, Spanbeton en Romein Beton. MM Montage heeft maar een klein klantsegment in de civiele sector, namelijk Haitsma Beton en Holcon. Voorheen hadden BetonSon en Martens Prefab Beton ook een marktaandeel in dit segment en behoorde tevens tot de klantenkring van MM Montage. Zoals eerder vermeld in de probleemanalyse werd in 2013 BetonSon overgenomen door Spanbeton en is in 2014 Martens gestopt met de productie van prefab liggers waardoor Holcon zijn kans greep om voet te zetten op de civiele markt. Zoals (M. Schutte, 2016) aangeeft tijdens het interview was het altijd al een wens van Holcon om zich te specialiseren op de civiele markt en Martens bood deze kans eerder dan verwacht.

Andere tijden, andere markt

Waco is een prefabbetonproducent die zich voorheen vooral specialiseerde op de utiliteitsbouw totdat de recessie zijn intrede maakte. Dhr. van Boven bevestigt, (R. van Boven, 2016), dat vanaf de begin jaren 2000 tot omstreeks 2005 er voldoende vraag was in de prefabbetonindustrie, er was genoeg werk en de prijs was minder een issue. Doordat er veel vraag naar prefabbeton was en het aanbod schaars was bleef de orderportefeuille van Waco Lingen goed gevuld, mede doordat Waco inspeelde op de marktveranderingen in die tijd door de samenwerking aan te gaan met MM Montage en cascopakketten leverde in de u-bouw.

Uit de interviews met dhr. Melse, dhr. Glissenaar & dhr. Doff is naar voren gekomen dat de interne overname van Mammoet gepaard is gegaan met de doorvoering van een ander policy voor de gehele organisatie, (F. Melse, Praktijkonderzoek, 2016), (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016) & (E. Doff, 2016). Een andere indeling van de directe en indirecte projectkosten in vergelijking met voorheen. De projectkosten die MM hanteert worden nu doorbelast conform de daadwerkelijke kosten voor de gehele organisatie. Voorheen waren er bijvoorbeeld interne kraantarieven overeengekomen, conform commerciële marktwaarde. Nu geldt er de reële marktwaarde intern en daarmee worden de projecten van MM Montage zwaarder doorbelast vergeleken met voorheen.

Dhr. Melse benoemt verder de komst van Design & Construct contracten (D&C) met de toevoegingen van Beheer & Onderhoud in de GWW-sector. Hierdoor zitten opdrachtnemers in een andere rol, de bouwbedrijven nemen zelf de verantwoording over het gehele ontwerp en de verdere uitwerking van een project. Ook dhr. Glissenaar sluit zich hierbij aan en beweert dat de aannemers in een andere rol zitten en geeft aan dat de kleine aannemers moeilijk mee kunnen komen met deze geïntegreerde contracten in tegenstelling tot de grotere aannemers die een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben en dat ook uitdrukken met het vastleggen van processen en dergelijke. Holcon merkt eveneens deze verschuiving op, (M. Schutte, 2016), volgens hebben bouwbedrijven steeds minder kaderpersoneel in dienst. De verwachting van bouwbedrijven is dan ook dat er een geheel brugdek door Holcon wordt verzorgd. Een verschuiving van verantwoordelijkheid waardoor Holcon verantwoordelijk is voor het gehele onderdeel "brugdek" en niet meer alleen de liggers. Een project met een D&C contract komt anders op de markt, iedereen in de bouwkolom draagt de gehele verantwoording voor zijn onderdeel. Het onderdeel brugdek betreft hierbij de engineering, productie, transport, oplegblokken, montage, druklaag.

Veel voorkomende trend die bij HB gedurende het interview met HB kwam ter sprake de toename van de complexere projecteisen, waarbij de lat steeds hoger wordt gelegd. Hogere constructieve eisen en de steeds strengere eisen aan kwaliteit en esthetica van prefab-producten. Hoe beter HB hierin kan voorzien, hoe groter de kans op werk voor HB en daardoor zich beter in de markt weet te prijzen.

Concurrentiestrijd

Een andere trend die tijdens de interviews met Mammoet, Waco en Haitsma naar voren kwam is dat de economische recessie ertoe heeft geleid dat de werkgelegenheid terugliep en bouwbedrijven hun beleid gingen aanpassen. Deze druk vanuit de bouwsector heeft een negatief effect gehad voor de verdere ontwikkeling van de marktprijs en zorgde voor een slechte prijs/ kwaliteitverhouding.

Zo geeft HB aan dat ook het kleine civiele marktaandeel bepaalt wordt door de prijs. Waco beweert dat na 2005 de eerste gevolgen van de bouwcrisis merkbaar waren wat tot een felle concurrentiestrijd leidde. Deze druk kwam van zowel Nederlandse betonproducenten als vanuit het buitenland die elkaar uit de markt probeerde te prijzen met gelijkwaardige aanbiedingen, waarbij de gunning vaak verliep op laagste prijs. Door het aanbieden onder de kostprijs kwamen de prijzen in de bouwsector onder druk te liggen waardoor bedrijven keuzes maakte om een bestaansrecht te kunnen behouden.

Zoals ook dhr. Glissenaar met overtuiging beweerd is dat de prijs altijd bepalend is. Dhr. Melse sluit daarop aan met de volgende conclusie; *“Wie betaalt, bepaalt!”*, gedurende een voortgangsoverleg (F. Melse, Voortgangsoverleg, 2016). Zoals dhr. Glissenaar al eerder aangaf, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016) is dat MM Montage in de civiele sector als een prijsvechter zijn offertes aanbiedt. Deze concurrentiestrijd zorgt ervoor dat MM Montage vrijwel geen kans maakt op de doorsnee projecten, de concurrentie kan het zich veroorloven om onder de prijs van MM Montage aan te bieden en pakt daarmee vaak de opdrachten. Daarnaast onderdrukt deze concurrentiestrijd het rendement voor MM Montage. Hierdoor zijn de winstmarges minimaal, wat een risico op zich vormt. Daarop sluit dhr. Doff aan en merkt op dat tegenwoordig de concurrentie nadrukkelijk aanwezig is en daardoor is MM diverse klanten kwijt geraakt. De concurrentie investeert eveneens in nieuwe kranen en weet zich te meten met MM. Dat maakt het voor MM moeilijk om te concurreren, vanwege het policy van MM waarin de projectkosten conform reële kosten worden doorbelast aan een project. Deze hoge overhead-/ projectkosten maken het moeilijk om werk binnen te halen, de marktomgeving van dhr. Doff bestaat uit kleinere klanten die in de huidige tijd vaker kijken naar de kosten in plaats van klantrelaties.

Onderscheidend aanbieden

Waco besloot om gedurende de recessie te krimpen in de organisatie en niet mee te gaan in de concurrentiestrijd op prijsniveau, maar besloot om slim om te gaan met deze veranderingen. Waco heeft zich sterk weten te maken door de samenwerking aan te gaan met Concrete Valley, een fusering met MBX welke gespecialiseerd is in dubbel gekromde panelen, Microbeton die het zoekt in de licht gewicht betonplaten en Waco die zich richt op constructieve prefab oplossingen. Hierdoor kon Waco een ander klantsegment bedienen, waardoor er niet de behoefte was om te concurreren op de laagste prijs. Het voordeel waar Concrete Valley belang bij heeft zijn mogelijkheden zoals snelle levertijden en de flexibiliteit. Tegenover deze belangen stond dat er gedeeltelijk ingeleverd moest worden op kwantiteit, wat leidde tot minder werk en minder omzet. De keuze was enerzijds het standaard aanbod tegen een lage prijs en anderzijds een ander segment waarbij de prijs/ kwaliteitsverhouding zich beter wist te verhouden. Waco koos om in te spelen op de marktveranderingen, doordat Waco niet gebonden is aan een standaard productieproces, wat zich uitdrukt in speciale en uitdagende projecten.

Uit het interview met HB blijkt dat het assortiment wat HB levert een gemixt segment is en dat is wat HB sterk maakt, hierdoor is HB niet gedwongen om mee te gaan in de onderdrukking van de marktprijs. HB heeft in de loop der jaren een naam weten op te bouwen waardoor HB voor vrijwel elke uitdaging een oplossing weet te bedenken. Hoe hoog de eisen ook zijn, HB probeert samen met de klant te zoeken naar de beste oplossing.

Maatwerk

Dat de vraag is bepalend geeft HB aan en daarvoor levert HB maatwerk oplossingen voornamelijk voor de complexere projecten. HB merkt dat er door het introduceren van een prefab-onderbouw concept op de markt nu de vraag komt vanuit de aannemers, HB doet hiermee zijn voordeel in de civiele betonbouw. Zo hebben prefab pijlers & landhoofden voorzien in de complete prefab oplossing voor een kunstwerk, waarbij goede recensies HB een voordeel heeft opgeleverd waardoor de marktpositie werd versterkt.

Holcon wordt omschreven als een betonproducent met een aantal standaard brugdekliggers in het assortiment, zoals alle andere grote betonproducenten. De kracht van Holcon zit in flexibiliteit van het bedrijf doordat zij niet gebonden zijn aan standaard, stalen bekistingmallen. Holcon kan door de inzet van houtenmallen variëren in zijn productieproces, hierdoor is het mogelijk om te voorzien in uitdagende en afwijkende prefab producten. Zodoende probeert Holcon voor alle uitdagingen een oplossing te bieden en gaat daarvoor de samenwerking aan met klant en partners om tot de beste maatwerkoplossing te kunnen komen voor specifieke projecten. Zo weet ook Waco maatwerk oplossingen te leveren in zijn segment. Het leveren van maatwerkoplossingen is de drijvende kracht van Concrete Valley, Waco zet in op de uitdagende speciale klussen waarbij er behoeften is aan flexibiliteit, aanpassingsvermogen en aandacht voor de klant.

Full-service

De opkomst van de complexere projecten met een korte doorlooptijd vragen steeds vaker naar een maatwerk prefab totaaloplossing, zoals blijkt uit het interview met HB. Hierdoor merkt HB op dat de vraag naar prefab onderbouw toeneemt, zoals prefab landhoofden en pijlers om de bouwsnelheid op te voeren. Deze trend wordt veelal gekenmerkt door HB in het voortraject doordat prefabbeton de faalkosten en risico's beperkt doordat de aannemer het complete prefab uitbesteed aan een partij met de specialistische expertise met een product van hoogwaardige kwaliteit en snellere doorlooptijden. Ook Holcon, (M. Schutte, 2016), geeft eveneens aan dat de markt vraagt om totaaloplossingen, de klant wil daarmee ontzorgd worden. Holcon gaat daarom de samenwerking aan met MM Montage en de klant zodat de beschikbare expertises elkaar versterken om een doelgerichte oplossing aan te bieden die voorziet in de klantvraag. Tevens beweert dhr. Melse dat bedrijven steeds vaker een totaalleverancier zoeken voor projecten wat mogelijkheden biedt voor MM als organisatie. Het voordeel richt zich op de aanwezige expertises en brede inzetbaarheid op het gebied van zowel horizontaal als verticaal transport met de beschikking over een montageafdeling.

Nieuwe deelmarkten

Gedurende de interviews is er door diverse respondenten de aandacht gevestigd op het ontstaan van nieuwe deelmarkten. Zo geeft dhr. Melse aan dat naar verwachting er binnen 1 tot 5 jaar een doorbraak komt in de prefab-betonnen windmolens en ziet daarin kansen voor MM en MM Montage, het betreft hier een prefab-betonnen voet tot 100m waarop vervolgens 80m staal komt. Daarnaast werd er door HB en Holcon de animo vanuit Duitsland bevestigd, vanwege de relatief lage bouwsnelheid door het vele in-situ werk. Daardoor is er de interesse om de Nederlandse bouwmethodiek met prefabbeton door te voeren, vanwege de voordelen van kortere doorlooptijden en het beperken van de verkeershinder. Waco zag eveneens kansen in het buitenland en wist in samenwerking met Concrete Valley de kansen aan te grijpen voor de uitbreiding van een metrostation in Londen i.s.m. MM Montage. Daarnaast zag Waco eveneens kansen in de industriebouw en zette voet op deze markt.

Samenwerking

Dhr. Melse en de heren van HB verwijzen naar de prijsgedrevenheid van de bouwsector en dat hierdoor de belangen te ver uit elkaar liggen en beperken de mogelijkheden tot ketensamenwerking. Het prefabbeton is veelal een te klein onderdeel van de gehele bouwsom, waardoor er geen tot weinig raakvlak is bij de bouwbedrijven. Er dient een tweezijdige interesse te zijn voor ketensamenwerking, zo refereert dhr. Melse verder naar het commerciële belang van HB waardoor er toch vaak eerst naar prijs gekeken wordt en de kansen voor ketensamenwerking zich beperken.

HB en dhr. Glissenaar beweren dat het intensief samenwerken in tenderfases kansen biedt voor beide partijen, voornamelijk bij de grote & complexere projecten. MM Montage levert een toegevoegde waarde in het voortraject. Zo kan er door intensieve samenwerking de beste oplossing voor tenderprojecten afgewogen worden en risico's worden beperkt. Het nadeel hierbij is dat de aannemers vaak nog terughoudend zijn voor het betrekken van derde partijen vanwege het feit dat een project nog in aanbesteding is en daardoor misbruik wil voorkomen. Hoewel HB en dhr. Glissenaar ook het tegenovergestelde aankaarten, namelijk het misbruik bij het verstrekken van een open-offerte. Wanneer de prijs een punt van criteria wordt, kan er ook misbruik gemaakt worden van een open-offerte doordat de aannemer montageplannen en -tekeningen doorspeelt aan de concurrentie. Hieruit blijkt dat de klant wel geadviseerd wil worden voor de beste prefab-oplossing, maar wantrouwend is voor de participatie van (keten-)partners en onbetrouwbaar is wanneer prijs de boventoon voert. Zo bevestigt ook dhr. Glissenaar dat het verstrekken van een open-offerte het vertrouwen kan beschadigen en de concurrent in het voordeel stelt om scherper aan te bieden met deze informatie.

In tegenstelling tot HB geven dhr. Melse, dhr. Glissenaar & dhr. Schutte (Holcon) aan dat Holcon zich echter pas sinds 2014 op de Nederlandse civiele markt begeeft en mist daardoor de kennis en ervaring. Zodoende kan er

door het vroegtijdig betrekken van partijen de inbreng van expertises beter worden afgestemd. MM Montage en Holcon weten door samenwerking elkaar aan te vullen en kunnen erop deze wijze oplossingen geboden worden voor de uitdagende en complexe projecten. Door het houden van evaluaties kunnen verbeterpunten onder de aandacht worden gebracht om vervolgens te verbeteren. Door te blijven evalueren wordt het mogelijk om te blijven verbeteren. Dhr. Glissenaar geeft aan dat het vertrouwen in deze samenwerking communicatie mogelijk maakt, waardoor betrokkenheid ontstaat, er bewustwording wordt gecreëerd en waardoor er vervolgens draagvlak ontstaat. Hierdoor is het krijgt deze samenwerkingsvorm betekenis.

Met Waco is er zoals eerder aangegeven, al een goede samenwerking met MM Montage. Een relatie die al jaren stand houdt door de behaalde resultaten uit het verleden. Beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, dat geeft wederzijds vertrouwen en draagt bij aan een prettige samenwerking. Doordat men van elkaar weet welke expertises er in huis zijn worden de mogelijkheden vergroot om in te spelen op de marktveranderingen.

5.3. Tussentijdse conclusie praktijkonderzoek

In deze paragraaf wordt het praktijkonderzoek kort toegelicht door middel van een tussentijdse conclusie, tevens zal deze samenvatting antwoord geven op de deelvragen die gerelateerd zijn aan het praktijkonderzoek. De deelvragen zijn ondergebracht in de zelfde context als de eerder benoemde paragrafen, waarvoor verwezen wordt naar de bronvermelding in de desbetreffende paragrafen in het praktijkonderzoek.

5.3.1. Analyse praktijkonderzoek

Voor de analyse van de civiele montagemarkt wordt verwezen naar de volgende bijlage, Bijlage VII - Analyse Interviews Montagemarkt, de Bijlage VII - Ontwikkelingen Montagemarkt & de Bijlage VII - Analyse . Hierin worden de resultaten toegelicht en daarmee de deelvragen onderbouwd.

5.3.2. Ontwikkelingen in de civiele montagemarkt

Voor de beantwoording van deelvraag 2. **“Wat zijn de ontwikkelingen in de civiele montagesector?”** zal in deze paragraaf een korte toelichting worden gegeven.

Ondanks dat de civiele montagemarkt een kleine markt is hebben ook in deze branche de nodige veranderingen zich weten te vertalen naar trends & ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen hebben dan ook raakvlak met de resultaten vanuit het marktonderzoek. Zo hebben de geïntegreerde contracten geleid tot een toename van complexere projecteisen en een verschuiving van verantwoording. Toch blijkt uit de interviews dat de prijs doorslaggevend is voor de klant, afhankelijke van de specifieke eisen per project. Hierdoor weet de concurrentiestrijd zich ook te vertalen naar de montagemarkt waardoor er een andere strategie benodigd is om in te spelen op deze marktveranderingen. Uit de externe interviews blijkt dat hierop ingespeeld wordt door onderscheidend aan te bieden. Onderscheidend aanbieden vertaald zich naar het leveren van maatwerk oplossingen en het leveren van een full-service met een totaaloplossing. Een andere ontwikkeling blijkt zich te richten op nieuwe deelmarkten waarbij het prijsniveau zich niet onder de kostprijs begeeft en er behoefte is aan specialistische expertise, zo blijken er mogelijkheden te zijn in de industriebouw, offshore en het buitenland. Om de marktpositie te versterken blijkt uit de interviews dat er behoefte is naar samenwerking, door vroegtijdig intensief samen te werken kan het aanbod beter afgestemd worden op de vraag vanuit de markt. Door in tenders expertises te laten samenvloeien, kunnen maatwerk en totaaloplossingen worden gerealiseerd, waardoor risico's & faalkosten worden beperkt, doorlooptijden worden verkort met een product van hoogwaardige kwaliteit als resultaat. Door samenwerking wordt optimalisatie in de bouwketen mogelijk gemaakt wat bijdraagt aan goede relatie en zich toespitst op een langdurig samenwerkingsverband.

5.3.3. Marktomgeving & -positie

Uit de analyse van het praktijkonderzoek zijn de volgende resultaten in Figuur 10; Marktomgeving & -positie inzichtelijk gemaakt.

Marktomgeving	Marktpositie
<i>Bouwsector gedreven door prijs</i>	<i>Montage-expertise</i>
<i>Kleine markt</i>	<i>(Keten-) samenwerking</i>
<i>Concurrentiestrijd</i>	<i>Escape voor slechte tijden in de bouw, MM</i>
<i>Geïntegreerde contracten</i>	<i>Toonaangevend</i>
<i>Onderscheidend aanbieden</i>	<i>Hoge overhead MM</i>
<i>Nieuwe deelmarkten</i>	<i>Policy MM</i>

Figuur 10; Marktomgeving & -positie

In deze paragraaf wordt de deelvraag 3. **“Hoe ziet de marktomgeving eruit?”** toegelicht en beantwoord.

Ondanks het kleine marktaandeel in de civiele montagemarkt, is er veel veranderd in de omgeving. BetonSon werd overgenomen door Spanbeton en Martens Prefab Beton stopte met de productie van prefab voorgespannen liggers wat voor Holcon de kans bood om de civiele markt op te gaan. Ook in deze branche weten de gevolgen van de bouwcrisis zich te kenmerken met een felle concurrentiestrijd dat zich vervolgens weet uit te drukken in een onderdrukking van de marktprijs. Daarnaast bleek uit de interviews naar voren te komen dat de geïntegreerde contracten tevens bepalend waren voor de marktomgeving. Deze contractvormen zorgden ervoor dat er complexere projecteisen met lange doorlooptijden voor tenders waren. Door de concurrentiestrijd in de branche werd de samenwerking opgezocht met betonproducenten en partners om zodoende een slimme & efficiënte aan te bieden of juist een goedkopere variant aan te bieden. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat er een verschuiving van verantwoording heeft plaats gevonden, waardoor de opdrachtnemers meer verantwoording en risico's toegerekend krijgen. Deze verschuiving wordt ook opgemerkt tijdens de externe interviews met HB en Holcon. Betonproducenten worden verantwoordelijk voor het complete prefabbeton, wat voorheen alleen betrekking had op levering en montage vertaald dat zich nu naar het gehele brugdek. Deze verschuiving wordt door de bouwbedrijven neergelegd bij de specialistische onderaannemers, waardoor de expertise zich vertaalt naar het beperken van risico's & faalkosten, verkorten van doorlooptijden in de uitvoering en het waarborgen van de kwaliteit.

Verder komt tijdens de interviews naar voren dat er nieuwe deelmarkten ontstaan wat mogelijkheden biedt voor betonproducenten. Zo blijkt dat HB en Holcon beide ervaren dat er animo is voor het bouwen met prefabbeton voor de Duitse infrastructuur, prefab versneld de bouw tijden en beperkt de verkeers hinder. Zo kreeg Waco opdracht voor prefab elementen voor de uitbreiding een metrostation in Londen. Daarnaast weet Waco diverse projecten aan te nemen in de industrie bouw en weet tevens te voorzien in prefabbeton platforms voor een nearshore windpark in Nederland. Zo heeft ook MM Montage projecten binnengehaald in Duitsland met prefabbeton windmolens, een appartementencomplex en een metrostation beide in Londen.

In de volgende alinea's zal de deelvraag 4. **“Wat is de marktpositie van MM Montage?”** worden toegelicht.

Uit zowel de interne als de externe interviews is gebleken dat MM Montage een toonaangevende marktpositie heeft, gebaseerd op de jarenlange kennis en ervaring wat zich vertaalt naar brede montage-expertise. Door deze expertise weet MM Montage in te spelen op de complexere projecten op de markt door onderscheidend aan te bieden, wat zich vertaalt naar het slim inzetten van kranen, transport en het tactisch plannen. Daarnaast ondersteunt het kraanbedrijf de mogelijkheden om een full-service aan te bieden aan de klant, met de brede inzetbaarheid op gebied van horizontaal & verticaal transport en de aanvullende montageafdeling die zich breed vertaalt naar het zware montagewerk (staalbouw & betonmontage). Verder weet MM Montage zich sterk te maken door de samenwerking aan te gaan en slimme & efficiënte oplossingen voor te dragen. De engineering van oplossingen worden tevens ondersteund door de brede inzetbaarheid van zowel MM als van MM Montage.

Deze marktpositie van MM Montage wordt beïnvloed door het kostenbeleid wat is voortgevloeid uit de interne overname van MM. Uit de interne interviews is gebleken dat de overname van MM zich nadelig heeft uitgedrukt voor MM Montage, doordat de projectkosten toenamen werd het voor MM Montage nog moeilijker om te concurreren in een branche die veelal gedreven wordt door de prijs. Het policy wat MM hanteert een andere kostenindeling vergeleken met voorheen, zo worden nu directe en indirecte projectkosten doorbelast conform de reële kosten, worden de manuren van kantoorpersoneel ondergebracht aan de directe kosten, worden er intern geen commerciële tarieven meer overeengekomen en verkiest het nieuwe beleid alleen rendabele projecten. Tegenover deze hoge projectkosten staat dat door de harmonisering van MM een escape staat voor MM Montage wanneer de tijden slecht zijn in de bouwsector. Door de brede inzetbaarheid van MM Montage is het mogelijk om MM NL te assisteren op de industrie & petrochemie. Deze escape geeft voor MM Montage zekerheid en daarmee wordt het bestaansrecht versterkt.

5.3.4. Vraag & aanbod

In de volgende paragraaf wordt deelvraag 5. “**Wat is de vraag van de klant?**” beantwoord. Uit de analyse van het praktijkonderzoek zijn de volgende resultaten in Figuur 11; Klantvraag inzichtelijk gemaakt.

Wat vraagt de hoofdaannemer?	Wat vraagt de klant?
<i>Oplossingen voor complexere projecteisen die voortvloeien uit de geïntegreerde contracten, hogere eisen kwaliteit, esthetica en constructie</i>	<i>Samenwerking opzoeken in voortraject, versterken/verbeteren door samenvloeien expertises, t.b.v. complexe uitdagingen, bijdrage voor oplossing specifieke klantvraag</i>
<i>Samenwerking in tenders</i>	
<i>Betrokkenheid voor beste klantgerichte oplossing</i>	
<i>Maatwerkoplossingen</i>	
<i>Full-service/ totaaloplossingen</i>	<i>Aanvulling m.b.t. montage-expertise</i> <i>Slim en efficiënt inzetten van materieel/ doorlooptijden</i>
<i>Verschuiving verantwoording, risico's beperken/ faalkosten beperken/ verhogen kwaliteit, versnellen doorlooptijden</i>	<i>Ontzorgen door uitbesteding aan geschikte montagepartner</i>
<i>Ontzorgen door uitbesteding aan geschikte partner</i>	
<i>Betrouwbare/ flexibele partner</i>	<i>Betrouwbare/ flexibele montagepartner</i>

Figuur 11; Klantvraag

Uit de interviews bleek dat de vraag zich ook heeft aangepast aan de ontwikkelingen vanuit de omgeving, de komst van de geïntegreerde contracten heeft ertoe geleid tot een toename van complexere projecteisen op de civiele markt. Deze complexe uitdagingen kenmerken zich met een daarop afgestemde klantvraag. Zo blijkt uit het interview met HB dat er steeds hogere eisen gesteld worden aan projecten, waardoor overspanningen steeds groter worden met minimale constructiehoogtes en steeds hogere eisen m.b.t. duurzaamheid, levensduur, esthetica en kwaliteit. Zoals eerder toegelicht in de marktomgeving verschuift de verantwoording van het complete brugdek naar de betonproducent en wordt er vertrouwd op de specialistische expertise om te voorzien in de behoefte van de specifieke klantvraag. Naast deze hogere eisen wordt er tevens gevraagd om maatwerk oplossingen aan te bieden om deze complexe projecten te kunnen voorzien van passend prefabbeton. Daarbij komt kijken dat met de verschuiving van verantwoording ook gevraagd wordt naar een partij die een full-service verleend en voorziet in een totaalpakket, waarbij de oplossing uiteenloopt van beste oplossing tot aan de goedkoopste. De vraag vanuit de aannemers is dan ook om ontzorgt te worden op het gebied van dit specialistisch onderdeel om de gevolgen van langdurige tenders te beperken. Door de inzet van prefabbeton wordt de uitvoeringstijd verkort, waardoor risico's en faalkosten worden beperkt. De vraag die voortgevloeid is uit de ontwikkelingen in de montagemarkt hebben veelal raakvlak door in het voortraject geschikte partners te betrekken waardoor de inbreng van expertises de samenwerking verstrekt en tevens voorziet om de marktpositie te verbeteren. Zo geven HB, Holcon en Waco aan dat de toegevoegde waarde van MM Montage in tenders zeer gewaardeerd wordt en door de aanvulling van montage-expertise.

In de volgende alinea's zal deelvraag 6. “**Wat is het aanbod van MM Montage?**” worden beantwoord. Uit de analyse van het praktijkonderzoek zijn de volgende resultaten in Figuur 12; Aanbod inzichtelijk gemaakt.

Wat is het aanbod van het klantsegment	Wat is het aanbod van MM Montage
<i>Slim en onderscheidend aanbieden</i>	<i>Montage-expertises</i>
<i>Samenwerking in het voortraject</i>	Samenwerking <i>Scherp op klantrelaties</i> <i>1op1 & commerciële relaties beide behouden/ bewaken</i>
<i>Inspelen op de complexere uitdagingen</i>	<i>Breed inzetbaar m.b.t. materieel, flexibel personeel & beschikking over team engineers, groot marktaandeel MM</i>
<i>Leveren van maatwerk</i>	<i>Klantgericht-, betrouwbaar- & betrokkenheid</i>
<i>Aanbieden van een full-service/ totaalpakket</i>	<i>Hoge projectkosten</i>
<i>Flexibiliteit en aanpassingsvermogen</i>	<i>Kwalitatief</i>
<i>Klantgericht en betrokkenheid</i>	

Figuur 12; Aanbod

Het aanbod van de betonproducenten speelt in op de vraag vanuit de markt. Door onderscheidend aan te bieden wordt de marktpositie versterkt en de samenwerking met MM Montage draagt bij om maatwerk aan te bieden voor een totaalpakket. Hieruit blijkt dat samenwerking zowel gevraagd als aangeboden wordt en zich door vertaald naar MM Montage.

Het aanbod wat MM Montage biedt spitst zich toe op de fundamentele kenmerken van het bedrijf, zo weet het ruim 60 jaarig bestaansrecht zich uit te drukken in een brede kennis en ervaring m.b.t. de betonmontage. Naast

de specifieke montage-expertise doet MM Montage tevens zijn voordeel met de brede inzetbaarheid van MM, hierdoor kan er een breed marktaandeel bediend worden vanaf engineering tot uitvoering van het zware hijswerk en transport. Daarop aansluitend heeft MM Montage een reputatie weten op te bouwen door de betrouwbaarheid, gepaard met de gedrevenheid om kwaliteit te leveren. De klantgericht-, betrokken- & betrouwbaarheid van MM Montage weet een bijdrage te leveren om draagvlak te creëren bij zijn klanten en vertaalt zich naar de sterke eigenschap om de samenwerking aan te gaan met zijn partners voor een doelgerichte oplossing. Ondanks het aanbod van deze sterke eigenschappen staat daar tegenover een zwakke eigenschap wat zich kenmerkt door een hoge kostprijs. De hoge projectkosten maken het moeilijk voor MM Montage om te concurreren in de montagemarkt.

5.3.5. Gunningscriteria

Voor de beantwoording van deelvraag 7. **“Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?”** wordt de volgende conclusie getrokken naar aanleiding van het analyseren van de interviews. Uit de analyse van het praktijkonderzoek zijn de volgende resultaten in Figuur 13; Gunningscriteria inzichtelijk gemaakt.

Gunningscriteria Hoofdaannemers	Gunningscriteria Betonproducenten
Prijs is grootste criteria <i>Prijs/ kwaliteitsverhouding</i>	Prijs is bepalend, afweging tussen; • Prijs • Complexiteit • Betrouwbaarheid • Slim & efficiënt inzetten materieel/ doorlooptijden
Slimste aanbieder <i>Maatwerk</i> <i>Totaaloplossing/ full-service</i> <i>Toegevoegde waarde van proces/ product</i>	Versterking marktpositie door samenwerking <i>Montage-expertise</i> <i>Beperken risico's/ faalkosten</i>
Beperken risico's/ faalkosten <i>Ontzorgen</i> <i>Betrouwbaarheid</i>	Klantrelatie <i>Vertrouwen</i> <i>Persoonsgebonden</i> <i>Snel schakelen</i> <i>“past performance” goede recensies</i>

Figuur 13; Gunningscriteria

“Wie betaalt, die bepaalt” (F. Melse, Voortgangsoverleg, 2016)

Opmerkelijk is dat uit de interviews blijkt dat de prijs vaak bepalend is voor een opdracht, deze uitspraak wordt zowel intern als extern gemaakt. Het is een afweging op basis van de toegevoegde waarde zoals betrouwbaarheid, complexiteit en het slimme aanbieden in verhouding tot de prijs.

HB vraagt voornamelijk montage-offertes aan bij twee bedrijven, MM Montage en Sarens zijn aan elkaar gewaagd. Doordat de offertes montage-technisch elkaar niet veel ontlopen is vaak de prijs de bepalende factor voor opdracht. Wanneer de offertes zich gelijkwaardig verhouden op basis van de gunningscriteria blijkt dat de relatie een doorslaggevend criteria kan zijn voor gunning. Hiermee doet MM Montage zijn voordeel doordat de betrouwbaarheid zich sterk maakt voor een zorgeloze montage waardoor HB vertrouwd op de kwaliteit die MM Montage levert. Verder geeft HB aan dat de samenwerking met MM Montage in het voortraject als zeer positief wordt ervaren en daarmee mogelijke kansen gaan gepaard. De keuze om voor MM Montage te kiezen wordt versterkt vanwege de toegevoegde waarde en daarmee ook de positie van HB, waardoor er een win-win situatie ontstaat in dit samenwerkingsverband.

Daartegenover staat dat Holcon en Waco wel de meerwaarde van MM Montage inzien en geen andere montagebedrijven aanvragen. Beide partijen verkiezen de één op één relatie met MM Montage, die gebaseerd is op klantgericht, betrouwbaarheid, expertise, betrokkenheid en de intensieve samenwerking voor een doelgerichte oplossing. Zoals dhr. Glissenaar aangeeft blijkt hieruit dat het behouden van deze relaties van groot belang is voor MM Montage en het vertrouwen niet beschadigd mag worden. De interviews met Holcon en Waco bevestigen de bewering van dhr. Glissenaar en geven eveneens aan dat het vertrouwen een belangrijk criteria blijkt te zijn. Wanneer het vertrouwen de relatie onder druk zet kan dat een overweging zijn om niet te kiezen voor MM Montage. Een andere keuzefactor heeft eveneens raakvlak met betrouwbaarheid en heeft betrekking op de wijze waarop gecalculeerd wordt. Wanneer de montage-marges zich der mate buiten proportie verhouden dat dit het vertrouwen beschadigd en de één op één relatie in gevaar brengt.

6. Interne & Externe Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten vanuit het praktijkonderzoek verder geanalyseerd tot een interne & externe analyse om vervolgens te verwerken naar de SWOT-analyse, een interne beoordeling van de confrontatiematrix en een reflectie met de literatuurstudie.

6.1. SWOT-analyse

Door de resultaten van het praktijkonderzoek te analyseren werd inzichtelijk welke ontwikkelingen invloed hebben gehad op de marktomgeving & -positie, waardoor de verdere vertaalslag gemaakt kon worden naar het vraag & aanbod. Met de input van deze resultaten kon de samenhang inzichtelijk gemaakt worden door het opstellen van een interne en externe analyse om deze resultaten vervolgens schematisch te verwerken in een SWOT-analyse. De SWOT-analyse kenmerkt zich door de Strengths, Weakness, Opportunities en Threats, welke onder te verdelen is aan een interne analyse gericht op de sterke en zwakke eigenschappen en de externe analyse richt zich op de kansen en bedreigingen uit de markt. De interne analyse heeft betrekking op de resultaten van MM Montage, door de marktpositie en het aanbod aan elkaar te koppelen en te prioriteren in sterke en zwakke punten. De externe analyse richt zich op de resultaten die afkomstig zijn vanuit de marktomgeving, de vraag vanuit de civiele montagemarkt en de gunningscriteria, deze input zal vervolgens geprioriteerd worden naar interne & externe belangen. Waarvoor verwezen wordt naar de Bijlage IX - SWOT-Analyse.

SWOT-analyse MM Montage			
Interne analyse			
Strengths		Weakness	
S 1.	Montage-expertise Veel kennis & ervaring, bekendheid, betrouwbaarheid	W 1.	Hoge projectkosten Conform reële kosten, geen ruimte voor (intern) commerciële tarieven Andere kostenindeling, geen dekking door resultaat, meer doorbelasting directe kosten
S 2.	Klantgericht-, betrokken-, betrouwbaarheid Gedreven voor beste oplossing, versterken/verbeteren partners, klantgericht & betrokken	W 2.	Policy van MM, kostenbeleid Georiënteerd op de petrochemie & industrie, prijs minder een issue. Veiligheid is een belangrijke gunningscriteria en veiligheid kost geld en drijft hierdoor de prijs omhoog Projecten worden niet onder kostprijs aangeboden, wat wellicht een zwakte is voor eventuele klantbinding
S 3.	Brede inzetbaarheid Escape voor slechte tijden in de bouw, MM Breed inzetbaar m.b.t. materieel, flexibel personeel & beschikking over team van engineers, groot marktaandeel MM	W 3.	Grootte van MM als organisatie Hoge kostprijs/ projectkosten bepaalt door omvang van organisatie, diverse afdelingen nadelig voor overheadkosten, hoge veiligheidsvoorschriften Beperkt het snel kunnen schakelen, interne communicatie verloopt stroef & over veel schijven
S 4.	Strevend naar kwaliteit	W 4.	
S 5.	Veiligheidsbewust	W 5.	
Externe analyse			
Opportunities		Threats	
O 1.	(Keten-) samenwerking in tenders Mogelijkheden in voortraject, vraag naar montage-expertise in tenders bij HB	T 1.	Bouw is een prijs gedreven door prijs sector
O 2.	Scherp blijven op klantrelaties Meedenken, klantgericht, open & transparante werkwijze, behouden relaties	T 2.	Concurrentiestrijd Moeilijk om te concurreren vanwege hoge projectkosten MM en ander kostenbeleid van concurrentie (vaak lager, dus goedkoper)
O 3.	Deelmarkten Windmolenbouw (prefab beton), havenkranen, buitenland, industriebouw	T 3.	Risico gering rendement Door het prijs-vechten, wordt het rendement lager en vormt een risico, vooral bij de complexere projecten zijn marges minimaal
O 4.	Toename van complexe montageprojecten	T 4.	Werkgelegenheid in GWW Relatief weinig werk in de GWW-sector

Figuur 14; SWOT-analyse

6.2. Confrontatiematrix

Voor de verdere analyse van de SWOT is gebruik gemaakt van een confrontatiematrix, waarbij alleen de eerste drie van de kerneigenschappen zijn verwerkt. Het doel van de matrix is om de samenhang en invloed van de kerneigenschappen in verband te brengen en deze vervolgens te beoordelen, waarbij 2 zeer positief is, -2 zeer negatief en 0 neutraal is. De confrontatiematrix is intern beoordeeld door dhr. Melse, dhr. Glissenaar en dhr. Put (u-bouw), dit om het resultaat van de matrix intern te verifiëren. In Figuur 15; Confrontatiematrix is het totaal behaalde resultaat inzichtelijk gemaakt. Voor de individuele beoordelingen wordt verwezen naar Bijlage IX - Beoordelingen Confrontatiematrix en Bijlage IX - Feedback Confrontatiematrix.

Totaal Mamoet Montage		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht-, betrokken-, & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy- MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	3	5	4	-1	-2	1	10
O 2.	Klantrelaties	5	5	3	0	-3	1	11
O 3.	Deelmarkten	6	3	6	1	1	3	20
T 1.	Prijs gedreven	2	0	2	-3	-3	-2	-4
T 2.	Concurrentiestrijd	1	2	1	-4	-2	-5	-7
T 3.	Risico gering rendement	2	2	-1	-1	-2	-3	-3
Score		19	17	15	-8	-11	-5	

Figuur 15; Confrontatiematrix

De scores van deze interne & externe factoren zijn bepalend voor de verdere invulling van de strategie om de hoofdvraag te beantwoorden. Voor de uitgebreide analyse van de confrontatiematrix wordt verwezen naar Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix. De resultaten van de scores zijn als volgt;

Ad 1. Deelmarkten

De deelmarkten bleken uit de matrix de meest relevante kans, doordat er geen negatieve verbanden gekenmerkt worden en daardoor een voorsprong neemt.

Ad 2. Klantrelaties

Daarop volgend voorziet de klantrelatie om in spelen op de sterke eigenschappen van MM Montage, het policy van MM beïnvloedt deze mogelijkheid nadelig

Ad 3. Ketensamenwerking

De samenwerking aangaan in tenders wordt eveneens positief beoordeeld, maar het verband met het policy van MM en de hoge projectkosten vertalen zich negatief voor deze kans

Ad 4. Policy MM

Het policy van MM blijkt hieruit de meeste impact te hebben voor de kansen en de bedreigingen uit de marktomgeving, gevolgd door de hoge projectkosten en de grootte van MM. Deze drie factoren liggen in elkaars verlengde doordat het policy van MM gebaseerd is op de grootte van de organisatie en daardoor de kostprijs bepaalt.

Ad 5. Bedreigingen

Ook de bedreigingen liggen in elkaars verlengde doordat de prijs bepalend is voor de verder ontwikkelingen van deze bedreigingen, de concurrentiestrijd leidt tot het scherp aanbieden waardoor het rendement onderdruk komt te staan

Ad 6. Sterke eigenschappen MM Montage

De montage-expertise blijkt de meest positieve bijdrage te leveren voor de kansen en bedreigingen, gevolgd door klantgerichtheid en brede inzetbaarheid.

6.3. Reflectie Supply Chain Management

Het doel van de literatuurstudie is het ondersteunen van het praktijkonderzoek voor het beantwoorden van de hoofdvraag, **“Hoe kan Mammoet Montage het vraag en aanbod beter afstemmen om de civiele klantrelaties te versterken?”**. Voor de gehele studie wordt verwezen naar het document; **Literatuurstudie Supply Chain Management versie 2.2**. In deze reflectie zal het raakvlak met de afstudeerscriptie inzichtelijk worden gemaakt en onderbouwt daarmee de ondersteuning van Supply Chain Management.

Ad 1. Deelmarkten

SCM is van strategische waarde en wordt alleen maar belangrijker, omdat bedrijven zich steeds vaker gaan specialiseren en streven naar een wereldwijde markt. Dit zorgt voor een complexere communicatie tussen productie en markt, omdat deze verloopt over meerdere schijven. Coördineren van planningen en aansturing wordt hierdoor steeds belangrijker, maar ook complexer. SCM wordt hierdoor steeds vaker als kernactiviteit gezien door bedrijven. Het heeft invloed op de concurrentiekracht en het rendement, hierdoor heeft het een hoge strategische waarde. Intensivering in de bestaande producten, diensten en markten maken het mogelijk om kansen te zoeken en te benutten om concurrentievoordeel te kunnen behalen. Om te kunnen groeien is een goede analyse van de klantvraag en de markt de basis om te kijken wat SCM hierin kan betekenen en de haalbaarheid te toetsen. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

Ad 2. Klantrelaties

Customer-service voorziet in de specifieke klanteisen, waarvoor deze eisen gespecificeerd moeten worden om het beleid daarop op af te stemmen. Zorgvuldigheid is hierbij geboden om de mogelijkheden tot optimalisatie aan te grijpen. Het verifiëren van deze customer-service eisen is dan ook van groot belang doordat de specifieke servicebehoeften van de klant inzichtelijk worden. Zodoende kan er ingespeeld worden op deze klantvraag, door het creëren van meerwaarde en zich te onderscheiden van de concurrentie. Hierdoor wordt de klanttevredenheid en klantbinding versterkt in samenhang met de marktpositie van de organisatie. Om het maximale voordeel uit samenwerking te behalen, gaat dat gepaard met een hoge dosis vertrouwen, transparantie, onderling draagvlak en vertrouwen. Dit om risico's te beperken, prestatie te verbeteren en meerwaarde te leveren voor te klant. (M. Tracey & F. Wiersema, 1995), (M.E. Porter, 1985) & (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006).

Ad 3. Ketensamenwerking

Basis van samenwerking wordt bevestigd door de implementatie van samenwerking. Waarbij te allen tijde vanaf het begin de stappen doorlopen moeten worden. De stappen richten zich op het volgende; het creëren van draagvlak, vertrouwen & betrokkenheid in de gehele keten, het intern integreren van doelstellingen, integratie van informatie, integratie voor efficiëntie & optimalisatie, afstemmen marktbeweringen op de klantvraag en het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor marktontwikkelingen. Zo stelt strategisch ketenmanagement, dat voor een goede samenwerking er door ketenpartners als volgt gedacht dient te worden; in betrokkenheid, bewustzijn van gezamenlijk belang om meer draagvlak te krijgen om doelstellingen te behalen, erkenning van elkaars expertise om marktaandeel te vergroten en de verbondenheid met elkaars belangen. (H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen, 2001) & (J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool, 2000).

Ad 4. Policy MM

In de loop der jaren proberen ondernemers te voorzien in de veranderende klantbehoeften en wisten dit voornamelijk te bereiken door hun innovatiekracht. Deze kracht heeft bij veel ondernemingen het verzadigpunt bereikt en kunnen alleen nog maar leveren tegen hoge kosten. Mogelijk zijn de hoge projectkosten van MM hieraan te verwijten. In de Bijlage I - Bedrijfsprofiel Mammoet wordt aangetoond dat MM altijd al voorop liep en toonaangevend is met innovatieve oplossingen. Doordat de geschiedenis van MM zich tot 200 jaar terug vertaalt, deze toonaangevende marktpositie vertaalt zich naar een breed marktaandeel waardoor deze faciliteiten zich vertalen naar een hogere kostprijs. (W.P. van Amstel & A.R. van Goor, 2006).

Ad 5. Bedreigingen

Door globalisatie en een sterke concurrentiedruk moet er steeds sneller geschakeld worden om passende en nieuwe oplossingen op de markt te zetten. Doordat de klant gewend is geraakt aan een hoge kwaliteit tegen lage kosten. De nieuwste technische innovaties met korte doorlooptijden worden steeds vaker als een full-service aangeboden met maatwerk. Hierdoor gaan steeds meer organisaties zich specialiseren met als kernactiviteit SCM, wat zich uitdrukt concurrentievoordeel en een hoger rendement. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

HB en Holcon zijn concurrenten van elkaar waar MM Montage tussen staat als dienstverlener. Wanneer MM Montage enerzijds de marktpositie versterkt door samenwerking in één keten, kan dat anderzijds ten kosten gaan van een klantrelatie in de andere keten doordat deze marktpositie wordt verslechterd. Het overeenkomen van een gepaste contractvorm met een gezamenlijk belang kenmerkt zich als één van de knelpunten in SCM. Daarnaast kan de beperkte intentie tot samenwerking leiden tot sub-optimalisatie in eigen belang dat reflecteert naar een zwakke schakel in de keten die de mogelijkheden beperkt voor de keten. (M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan, 2010).

Daarnaast geven MM Montage en HB de gevolgen aan van het verstrekken van open-offertes in het voortraject. Misbruik kan de concurrentie in het voordeel stellen om scherper aan te bieden, MM Montage en HB ondervinden hiervan de lasten. Ketensamenwerking in de bouw wordt dan ook gekenmerkt door één van de grootste uitdagingen, namelijk het vinden en overeenkomen van een goede en eenvoudige contractvorm dat ketensamenwerking omarmd. (M. Noordhuis & R. Vrijhoef, 2011)

Ad 6. Sterke eigenschappen MM Montage

Uit de bovengenoemde reflecties is op te merken dat het draait om specialistische expertises voor een optimale keten, hierbij draagt de sterke eigenschap montage-expertise bij om in te kunnen spelen op nieuwe deelmarkten. Verder wordt opgemerkt dat samenwerking draait om customer-service, hierdoor kan er beter voorzien worden in de klantvraag. Om die samenwerking aan te kunnen gaan moet een partner zich vertalen naar een klantgerichte, betrokken en betrouwbare partner, wat tevens de sterke eigenschappen van MM Montage zijn. Daarnaast draagt de brede inzetbaarheid van MM Montage bij aan een breder marktaandeel, meer expertises en disciplines, wat de marktpositie van de keten kan vergroten.

7. Eindconclusie & discussie

In dit hoofdstuk worden de tussentijdse conclusies vanuit het theoretisch en praktijkonderzoek vertaald naar de eindconclusie voor het beantwoorden van de hoofdvraag, **“Hoe kan Mammoet Montage het vraag en aanbod beter afstemmen om de civiele klantrelaties te versterken?”**. Het marktonderzoek heeft ertoe geleid dat het onderzoek zich breed kon oriënteren, waardoor er vervolgens een keuze gemaakt kon worden voor een onderwerp van de literatuurstudie. De beantwoording van de theoretische deelvraag droeg bij aan een breder perspectief om het vervolgens specifiek en doelgericht op het praktijkonderzoek te richten, hierdoor ontstond er voor de interviewvragen een breder draagvlak wat mede door de open-structuur van de interviews diepgang en interesse wekte. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd waardoor de resultaten de praktische deelvragen onderbouwde. Voor de volledige uitgewerkte deelvragen wordt verwezen naar de volgende paragrafen 4.2 Tussentijdse conclusie Marktonderzoek en 5.3 Tussentijdse conclusie praktijkonderzoek.

7.1. Eindconclusie

Door de ontwikkelingen in de civiele montagemarkt te analyseren kon er geconcludeerd worden dat het een kleine markt is, die desondanks gedreven wordt door prijs. Doordat de civiele montagemarkt prijs gerelateerd is, is er een concurrentiestrijd merkbaar. Hierdoor werd het aanpassingsvermogen, expertise en flexibiliteit van de betonproducenten van belang om zich te onderscheiden op de markt. De vraag is veranderd waardoor er een toename van hogere eisen voortgevloeid is. Om in deze specifieke klantvraag te voorzien wordt er een klantgerichte full-service verwacht met een maatwerk totaaloplossing. Door de samenwerking in tenders aan te gaan kan er door de inbreng van expertises ingespeeld worden op deze veranderingen, deze samenwerking maakt het mogelijk om met deze specialistische expertises te komen tot een gepaste oplossing voor een project. Verder bleek dat er ingespeeld werd op nieuwe deelmarkten, zoals het buitenland en de industriebouw. Deze deelmarkten hebben eveneens de behoefte naar een full-service dienstverlening met een maatwerk totaaloplossing.

De commerciële gunningscriteria om te kiezen voor MM Montage bleek zich voornamelijk te richten op prijs, waarbij er een afweging gemaakt wordt tussen betrouwbaarheid, complexiteit en het slim & efficiënt aanbieden. De één op één relaties van MM Montage kenmerken zich door het vertrouwen wat er is, de montage-expertise levert hierbij meerwaarde voor de klant. Verder bleek dat de klantrelaties voor zowel de commerciële als voor één op één relaties van groot belang is, de klantgerichte, betrokken en betrouwbare houding van MM Montage weet zich te binden met het klantsegment. Blijven investeren in de bestaande klantrelaties blijkt daardoor een belangrijke factor om beter te voorzien in de klantvraag met een passend aanbod voor van de civiele montagemarkt.

De SWOT-analyse heeft de belangrijkste factoren inzichtelijk gemaakt die in het praktijkonderzoek zijn onderzocht en worden onderbouwd door de tussentijdse conclusie waarin de deelvragen worden beantwoord. Hierdoor gaf de externe analyse inzicht op de kansen en bedreigingen door de resultaten vanuit de marktomgeving en de vraag vanuit de markt. Zo bleek dat de kansen voor MM Montage zich richten op het aangaan van samenwerking in tenders, investeren in klantrelaties en het ontstaan van nieuwe deelmarkten. Bedreigingen vanuit de omgeving zijn hierbij de prijs gedreven markt waarin MM Montage zich bevindt, wat zich uitdrukt in een concurrentiestrijd en gepaard gaat met de risico's van het scherp aanbieden m.b.t. het rendement van de winstmarges. Deze bedreigingen liggen in elkaars verlengde met als oorzaak de onderdrukking van de marktprijs.

De interne analyse heeft zich gericht op de resultaten vanuit de marktpositie en het aanbod van MM Montage, waardoor de sterke en zwakke eigenschappen inzichtelijk werden. Zo blijkt uit de interviews dat MM Montage zich sterk vertegenwoordigt met de aanwezige montage-expertise, aangevuld met een klantgerichte, betrokken & betrouwbare houding en een brede inzetbaarheid. De zwakkere eigenschappen van MM Montage hebben eveneens raakvlak met de bedreigingen die prijs gerelateerd zijn. Zo worden de hoge projectkosten conform het policy doorbelast met de reële projectkosten, waardoor geen ruimte meer is voor interne tarieven en er afgezien wordt van niet rendabele projecten. Deze hoge overheadkosten zijn mede te wijten aan de grootte van MM, het brede marktaandeel wat MM vertegenwoordigt brengt eveneens hoge kosten met zich mee. Dit kostenbeleid blijkt voortgevloeid te zijn vanuit de interne overname, waardoor het beleid zich gericht is in het belang van de gehele organisatie. Daarnaast bleek uit de interviews dat de grootte van MM zich beperkt in het snel schakelen, omdat communicatie stroef verloopt vanwege de vele interne schijven.

De analyse van de confrontatiematrix heeft ertoe geleid dat raakvlakken inzichtelijk werden en verbanden zich positief en negatief wisten te vertalen, de raakvlakken werden gerelateerd aan de factoren vanuit de omgeving

in samenhang met de eigenschappen van MM Montage en de verbanden drukte zich uit door de eigenschappen te verbinden met de marktomgeving. De volgende conclusies die vanuit de matrix geformuleerd zijn dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

Conclusies

De geformuleerde conclusies bieden antwoord op de hoofdvraag, welke onderbouwd worden met de beantwoording en resultaten van de theoretische en praktische deelvragen uit het onderzoek. De conclusies lichten tevens toe waarom deze resultaten voorgedragen worden, waarvoor diverse verwijzingen zijn gemaakt. Er wordt verwezen naar de Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix die naar aanleiding van de scores zijn geanalyseerd.

Ad 1. Deelmarkten

De meeste relevante kans richt zich op de deelmarkten doordat er geen negatieve verbanden gekenmerkt werden en daardoor een voorsprong neemt om te voorzien in de hoofdvraag.

De nieuwe deelmarkten kenmerken zich door een betere prijs/ kwaliteitsverhouding waardoor de concurrentiestrijd in mindere mate aanwezig is en daardoor het risico van het rendement zich beperkt, (R. van Boven, 2016). Daarnaast vertaalt de vraag naar maatwerk en een full-service dienstverlening zich naar een concurrentievoordeel voor MM Montage, door bekendheid met werkwijze & veiligheid op industrie en de brede inzetbaarheid van MM voor totaaloplossingen, (F. Melse, Calculatie, 2016) & (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016). Daarnaast weet SCM deze te voorzien om kansen aan te grijpen door middel van het strategisch belang ervan, (6.3 Reflectie Supply Chain Management).

Het nadeel is dat de investering zich vertaalt op langere termijn, het verwerven van een nieuw klantsegment kost tijd. Naar verwachting zal de bouw van prefab windmolens binnen 1 tot 5 jaar zijn intrede maken, (F. Melse, Voortgangsoverleg, 2016). Daarnaast is de industriebouw beperkt toegankelijk door vaste partners/contractors en brengen nieuwe deelmarkten onbekende risico's met zich mee m.b.t. regelgeving & contractvormen, (R. van Boven, 2016).

Ad 2. Klantrelaties

Daarop volgend het versterken van klantrelaties, wat zich hoofdzakelijk positief weet uit te drukken in relatie tot de sterke eigenschappen met een beperkte negatieve invloed vanuit het policy van MM.

Commerciële en één op één gunningscriteria blijken beide raakvlak te hebben met betrouwbaarheid, ondanks dat de commerciële belangen zich eerst richten op de prijs, (5.3 Tussentijdse conclusie praktijkonderzoek).

Customer-service wordt mogelijk door de positieve bijdragen van de sterke eigenschappen zoals klantgericht-, betrokken- & betrouwbaarheid van MM Montage en draagt bij aan het versterken van klantrelaties, (6.3 Reflectie Supply Chain Management).

Ad 3. Ketensamenwerking

Ketensamenwerking is de laagst beoordeelde kans, ondanks de relatief hoge scores op de sterke eigenschappen weet het policy van MM samen met de hoge projectkosten deze kans te benadelen.

SCM blijkt volgens de resultaten vanuit de literatuurstudie een bijdrage te leveren om in te spelen op de externe factoren, zoals de marktomgeving en de klantvraag. Daarnaast kan door interne integratie van SCM ook de interne kenmerken worden verbeterd, zoals het verlagen van kosten wat de marktpositie versterkt door een aanbod af te stemmen in een klantgerichte samenwerking, (6.3 Reflectie Supply Chain Management).

Samenwerking is toepasbaar op alle niveaus zowel op directieniveau als op werkvloer, voortvloeiend uit communicatie, vertrouwen, betrokkenheid, draagvlak tot vervolgens samenwerking. Praktisch, haalbaar en toepasbaar doordat de basis voor een goede samenwerking zich richt op klantgericht-, betrokken- & betrouwbaarheid, de sterke eigenschappen van MM Montage. Tevens voorziet de montage-expertise in een geschikte bijdrage als ketenpartner door de aanvullende kennis en ervaring waardoor de brede inzetbaarheid bepalend is voor het leveren van een full-service. SCM maakt het mogelijk om de negatieve invloed van het policy te onderdrukken door meerwaarde te leveren waardoor onderscheid gemaakt kan worden. Door interne integratie bestaat de mogelijkheid om de interne belangen en doelen beter af te stemmen, de gezamenlijke doelstellingen en belangen voorziet in een strategisch belang waaruit concurrentievoordeel behaald kan worden waardoor risico's en kosten beperkt worden. Het houden van evaluatie blijkt tevens uit de interviews naar voren te komen om te blijven verbeteren, door zowel intern als extern met partners te evalueren draagt dat bij aan het verbeterpotentieel van de keten, (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016), (M. Schutte, 2016) & (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016).

Nadelen van SCM kan zijn dat er geen wederzijdse interesse is voor samenwerking, doordat de montagekosten een te klein onderdeel zijn van de totaalsom. Hierdoor kan sub-optimalisatie in de keten voorkomen, waardoor er voornamelijk gehandeld wordt uit eigen belang. Daarnaast kan de participatie aan twee ketens nadelig zijn voor marktpositie andere ketenpartners, partners uit de ene keten willen groter marktaandeel behalen waardoor de andere partners benadeeld worden. Verder levert SCM pas op langer termijn rendement op. Als laatste vertaalt SCM dat het mogelijk is dat de hoge projectkosten van MM te verwijten zijn aan de innovatiekracht van MM wat zijn verzadigingspunt heeft bereikt en alleen nog tegen hoge kosten kan leveren.

Ad 4. Policy MM

Het policy van MM blijkt hieruit de meeste impact te hebben voor de kansen en de bedreigingen uit de marktomgeving, gevolgd door de hoge projectkosten en de grootte van MM. Deze drie factoren liggen in elkaars verlengde doordat het policy van MM gebaseerd is op de grootte van de organisatie en daardoor de kostprijs bepaalt, (Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix).

Het aanpassen van het MM policy voorziet om zwakker eigenschap te verbeteren, het overeenkomen van interne tarieven afgestemd op de bouwsector en het verlagen projectkosten beperkt het risico van het rendement op winstmarges. De marktpositie kan worden verbeterd door strategie af te stemmen op marktomgeving om vervolgens concurrentievoordeel te behalen.

Ad 5. Bedreigingen

Ook de bedreigingen liggen in elkaars verlengde doordat de prijs bepalend is voor de verdere ontwikkelingen van deze bedreigingen, de concurrentiestrijd leidt tot het scherp aanbieden waardoor het rendement onderdruk komt te staan, (Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix).

De brede inzetbaarheid van MM Montage vertaalt zich naar een escape voor slechte tijden in de montagemarkt, de escape voorziet in een intern belang voor MM als organisatie en verdedigt daardoor de zwakkere eigenschappen van MM Montage en biedt daarmee zekerheid voor het bestaansrecht van MM Montage.

Ad 6. Sterke eigenschappen MM Montage

De montage-expertise blijkt de meest positieve bijdragen te leveren gevolgd door klantgerichtheid en brede inzetbaarheid, deze sterke eigenschappen dragen bij om kansen te benutten en om bedreigingen te verdedigen, (Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix).

De sterkte eigenschappen van MM Montage weten zich positief te vertalen naar de bedreigingen vanuit de omgeving en zodoende de marktpositie te versterken.

Opmerkelijk is dat SCM blijkt te voorzien in het ondersteunen van de gestelde conclusies die bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag. SCM maakt zich sterk voor het optimaliseren van processen, producten & diensten waardoor het mogelijk is om te voorzien in de marktontwikkelingen uit de civiele montagemarkt. Dit wordt mede bevestigd door de resultaten vanuit het marktonderzoek, waardoor ketensamenwerking gedurende dit onderzoek in beeld kwam.

7.2. Discussie

In deze paragraaf zal de eindconclusie teruggekoppeld worden naar de probleemstelling en zal er inzicht gegeven worden vanuit een breder onderzoeksperspectief om zodoende kritisch te kijken naar resultaten uit het onderzoek. Het probleem van MM Montage vertaalt zich door een afnemend opdrachtvolume als gevolg van de laagconjunctuur in de bouwsector, ondanks de agressieve marktbenadering in de civiele sector weet MM Montage het aantal opdrachten niet terug te brengen naar het niveau van voor de bouwcrisis. De u-bouw weet echter wel het opdrachtvolume stabiel te houden door onderscheidend aan te bieden, ondanks het relatief laag rendement van de aanvragen.

Discussiepunt 1. Probleemanalyse

De analyse van de offertelijst is nu onderzocht van 2009-2015, door te analyseren over een groter tijdsbestek wordt inzichtelijk wat het marktaandeel van MM Montage voor de aanvang van de bouwcrisis was.

Discussiepunt 2. U-bouw

Nu heeft het onderzoek zich specifiek gericht op de civiele sector van MM Montage, maar ondanks dat de u-bouw zijn opdrachten redelijk stabiel weet te houden is het rendement van de aanvragen relatief laag. Om het onderzoek vanuit een breder perspectief te benaderen en het onderzoek tevens op de u-bouw te richten kan dat zich vertalen naar een bijdrage voor geheel MM Montage. Zoals bleek uit de probleemanalyse zijn er twee verschillende marktbenaderingen, zo weet civiel de markt agressief te benaderen met scherpe offertes en de u-

bouw zet in op het onderscheidend aanbieden van zijn offertes. Door onderzoek te richten op de effectiviteit van het calculeren doet de mogelijkheid zich voor om voor- & nadelen inzichtelijk te maken, keuzes te onderbouwen en aanbevelingen te geven.

Het theoretisch marktonderzoek is nu onderzocht naar aanleiding van gepubliceerde rapportages die inzicht gaven op de marktveranderingen in de bouwsector, daarbij is er geen verder onderzoek verricht naar de economie om aan te tonen dat de bouwsector daadwerkelijk in een crisis verkeerd. Hoewel er in de probleemanalyse wordt verwezen naar diverse bronnen die beperkt statistisch inzicht geven op deze situatie.

De literatuurstudie heeft zich nu tot SCM gericht om een bijdrage te leveren voor de hoofdvraag. Hoewel eruit de probleemstelling blijkt dat de afnemende orderportefeuille en de het relatief lage rendement van de aanvragen had de literatuurstudie zich tevens op projectmanagement kunnen richten om in te spelen op de marktveranderingen en het opdrachtvolume te versterken.

Discussiepunt 3. Praktijkonderzoek

Het kleine marktsegment wat onderzocht is maakt het onderzoek een specifiek gericht onderzoek, echter is dit nu eenmaal het klantsegment waaruit MM Montage zijn civiele opdrachten verkrijgt. De keuze om de indirecte concurrentie niet te benaderen kan ter discussie staan doordat dit mogelijk andere inzichten had kunnen opleveren. Aanvullend daarop blijkt uit de offertelijsten dat deze partijen geen invloed hebben gehad op de orderportefeuille van MM Montage, afgezien van de overname van BetonSon. Door deze partijen te benaderen wordt de scope van het onderzoek aanzienlijk vergroot en daarmee niet haalbaar in dit tijdsbestek. Daarnaast had het benaderen van andere afdelingen binnen MM wellicht tot een breder perspectief kunnen leiden, waardoor het policy van MM in een andere context gezien kon worden. Hoewel de bijdrage van dhr. Melse zich tevens vertaalt naar het grote belang van MM en niet alleen binnen de montagemarkt.

De beoordeling van confrontatiematrix beperkt zich tot een drietal personen waardoor de resultaten niet getoetst is door externe personen. Aanvullend hierop zijn deze drie personen wel diegene die zicht hebben op de praktijk en daarmee wordt tevens de haalbaarheid en toepasbaarheid afgewogen. Hierdoor wordt de verdere invulling van mogelijke aanbevelingen en waarnemingen in context gezet met de werkelijkheid, waardoor het onderzoek waardevol en bruikbaar kan zijn voor MM Montage. Daarnaast werd de afweging gegeven door dhr. Melse om de confrontatiematrix ieder apart te verwerken om zodoende inzicht te krijgen op de individuele marktbenaderingen, waardoor intern conclusies getrokken kunnen worden en aanbevelingen gegeven. Daarnaast staat ter discussie dat de geformuleerde conclusies uit de confrontatiematrix voort zijn gevloeid vanuit de analyse, als men kritisch kijkt naar de waarde die het onderzoek moet leveren had er voor gekozen kunnen worden om deze conclusie eveneens te laten beoordelen. Dit had wellicht de toepasbaarheid kunnen toetsen aan de praktijk.

Discussiepunt 4. Mammoet policy

Intern de discussie aangaan om de mogelijkheden inzichtelijk te maken om het kostenbeleid aan te passen zal hoogst waarschijnlijk geen optie zijn, vanwege het feit dat MM Montage een te klein aandeel heeft in de organisatie en daardoor geen draagvlak zal krijgen. Daar tegenover staat dat brede inzetbaarheid van MM Montage waardoor er de noodzaak niet is om in de montagemarkt actief te blijven.

Discussiepunt 5. Ketensamenwerking

Complexiteit van SCM geeft aan dat ketensamenwerking een groot concept is waarmee de nodige disciplines gepaard gaan. Daardoor is de keuze gemaakt om het meer te richten op samenwerking, wat toegankelijker is om toe te passen met een mindere mate van omschakeling in de huidige werkmethode. Om daadwerkelijk SCM toe te passen vereist dat van alle medewerkers de nodige aandacht en bereidheid. Het draagvlak voor samenwerking moet wel ingezien worden door de betonproducenten, men moet bereid zijn om de samenwerking aan te gaan. Ketensamenwerking kan pas toegepast worden wanneer de stappen vanaf het begin worden doorlopen en beperkt zich niet tot één persoon maar richt zich tot het gehele bedrijf.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de vertaalslag gemaakt van de discussiepunten naar mogelijke aanbevelingen voor een vervolgonderzoek, door advies te geven naar aanleiding van de terugkoppeling naar de resultaten en de conclusies.

8.1. Vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt de link gelegd van de kritische punten naar een daarop aansluitend vervolgonderzoek.

Discussiepunt 1. Probleemanalyse

Door het analyseren van de offertelijsten voorafgaand aan 2009 zal er een breder beeld van het marktaandeel inzichtelijk worden, waardoor het onderzoek meer diepgang krijgt in voorafgaande jaren.

Discussiepunt 2. U-bouw

Om een aanbeveling te geven naar aanleiding van de discussiepunten wordt het advies gegeven om de scope van het onderzoek te vergroten door de u-bouw erbij te betrekken. Doordat er voor civiel en de u-bouw de calculaties beide op een andere wijze vorm gegeven worden blijkt dat er geen duidelijk beleid is binnen MM Montage, waardoor de probleemstelling en onderzoeksvragen ook anders geformuleerd konden worden. Het theoretisch onderzoek kan zich daarbij oriënteren op de diverse managementtechnieken, waardoor er doelgericht naar een passende methodiek onderzoek kan worden gedaan. Het theoretisch onderzoek geeft daardoor richting voor de literatuurstudie. Een mogelijke optie kan bijvoorbeeld zijn het Canvas Businessmodel waarbij het verdienmodel, de bedrijfsstromen en de strategie inzichtelijk wordt om vervolgens beter af te stemmen op de probleemstelling.

Discussiepunt 3. Praktijkonderzoek

Vervolgonderzoek richten op een groter segment in de civiele montagemarkt door het betrekken van indirecte concurrentie en interne & externe partners. Hierdoor krijgt de scope van het onderzoek meer diepgang wat zich vervolgens kan uitdrukken in andere resultaten en daardoor een andere wending kan krijgen. Verder is aan te bevelen om de geformuleerde conclusies nogmaals intern te verifiëren, zodat deze conclusies op toepasbaarheid geëvalueerd kunnen worden.

Discussiepunt 4. Mammoet policy

Verder onderzoek doen naar SCM door het specifiek te richten op interne integratie, hierdoor worden voor- & nadelen inzichtelijk waardoor er met een gedegen onderbouwing de mogelijkheden tot aanpassing worden vergroot ten aanzien van het policy van MM.

Discussiepunt 5. Ketensamenwerking

Aanbeveling om (keten-) samenwerking door te voeren naar aanleiding van de eindconclusie is om het te richten op samenwerking en SCM als hulpmiddel te zien voor de invulling ervan. Samenwerking is realiseerbaar en omvat niet de complexiteit zoals SCM dat wel doet. Hierdoor wordt de slagingskans binnen MM Montage haalbaar, mits er goede overeenkomsten worden gemaakt over de samenwerking met gezamenlijke belangen en doelstellingen.

Voor de implementatie van SCM in het kader van MM zal de aanbeveling zijn om vervolgonderzoek te doen naar een passend SCM-model. Hoewel in de literatuurstudie er diverse modellen en stappenplannen zijn toegelicht moet er verder onderzoek gedaan worden om SCM door te kunnen voeren binnen een grote organisatie zoals MM.

8.2. Implementatie Samenwerking

In deze paragraaf wordt voor het stappenplan voor de implementatie van (keten-)samenwerking toegelicht, waar voor de volledige uitwerking verwezen wordt naar de Bijlage X - Implementatie Samenwerking. Zoals aangegeven in de aanbevelingen zal SCM dienen als hulpmiddel, daardoor bevat de implementatie diverse afgeleide vormen uit SCM.

I. Concurrentiestrategie

De belangrijkste doelstelling van een excellent SCM is waarde-creatie, die gerealiseerd wordt door een goede leverservice aan de klant. Voor een succesvolle supply chain moet er een duidelijke keuze gemaakt worden waarop de focus ligt. Hiervoor worden er een drietal waarde-disciplines gesteld waaruit één keuze gemaakt moet worden om deze vervolgens te optimaliseren en concurrentievoordeel te behalen. Zo biedt; "Operational

Excellence” aan tegen laagste totale kosten, *“Product Leadership”* richt zich tot innovatie kracht van de onderneming en *“Customer Intimacy”* gaat voor de beste totaal oplossing.

Voor de implementatie van de juiste strategie worden vier stappen gegeven;

- *Zoek concurrentievoordeel in de markt door in één specifieke waarde-discipline uit te blinken*
- *Handhaven van drempelnormen op andere waarde-disciplines*
- *Beheersen van de markt door de gekozen discipline jaar na jaar te blijven verbeteren*
- *Opbouwen van een goed afgestemd operationeel model wat toegespitst is op de gekozen discipline*

II. Customer-servicebeleid

Om te voorzien in een customer-service beleid al als eerste de het maken van een stakeholderanalyse, de identificatie van de sleutelelementen voor customer-service, het prioriteren van sleutelelementen, het ontwikkelen van passend en afgestemd beleid en de doorvoering van dit beleid. Daarnaast wordt er aan gegeven dat er met een betere service een meerwaarde kan dienen tot een concurrentievoordeel.

Naast het verwerven van een klantsegment is het tevens van belang om klanten te binden. Een tevreden klant zal niet snel veranderen van leverancier, mits het prijs- of prestatieniveau te nadrukkelijk aanwezig is. Een tevreden klant staat garant voor de basis van het rendement van een bedrijf, wanneer iets goed en betrouwbaar is komt de klant terug. Klanttevredenheid is van groot belang voor een bedrijf, het is bepalend voor het toekomstige rendement. Door met regelmaat de klanttevredenheid te meten en deze te koppelen aan de eerder onderzochte klantbehoeften, de koppeling zorgt ervoor dat mogelijke vernieuwingen benut worden.

III. Creëren van draagvlak

Veranderingen in een onderneming brengt vaak onrust onder het personeel met zich mee, er heerst onzekerheid over wat er gaat gebeuren. Door betrokkenheid vanuit het management te tonen valt er succes te behalen. Door een manager draagvlak te laten creëren op de werkvloer wordt duidelijk wat de veranderingen te weeg brengen en het doel ervan is. Door het personeel actief betrokken te houden in dat proces kan er draagvlak gecreëerd worden, wat de eerste stap is voor samenwerking.

- *Bewustzijn van het gezamenlijk belang om meer draagvlak te creëren en optimalisatie mogelijk te maken*
- *Erkenning van elkaars specifieke expertise en competenties om het marktaandeel te vergroten*
- *Bewustwording van de verbondenheid in deze vorm van samenwerking en de onderlinge relaties niet volstrekken met denken uit eigen belang*

IV. Intern integratieniveau

Belangrijkste activiteiten bij interne integratie zijn het formuleren van interne doelstellingen & belangen. Daarnaast is het van belang dat de eigen processen inzichtelijk worden, een duidelijk overzicht is van belang bij de aanvang van een samenwerkingsvorm. De volgende stap is het verhogen van het kwaliteitsniveau, het ordenen van administratieve & financiële systemen en het uitwisselen van gegevens is noodzakelijk om samenwerking mogelijk te maken. En als laatste stap zal er intern de voortgang geëvalueerd en worden om vertrouwen te krijgen in de samenwerking.

V. Informatie-integratie

Informatie-uitwisseling geeft inzicht in elkaars processen, waardoor het mogelijk wordt om verbeterpunten en knelpunten te bespreken om te blijven verbeteren.

VI. Keten-integratie

Hier wordt de gehele stroom door de keten geoptimaliseerd, zo worden overbodige handelingen gereduceerd en wordt verspilling tegengegaan. Daarnaast draagt het uitwisselen van marktgegevens het mogelijk om intern te verbeteren door extern informatie te delen. Door het gezamenlijk afstemmen op de klantvraag kan men beter inspelen op de klantbehoeften, daarvoor zal er tevens een gezamenlijke verantwoordelijkheid gedragen moeten worden.

9. Bibliografie

- Berg, B. v., Doornbos, J., Ellens, K., & Herder, H. (2016, november 11). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- Bouwend Nederland. (2010-2015). Jaarverslagen 2010 - 2015. Zoetermeer, Nederland: Bouwend Nederland.
- Bouwend Nederland. (2013). *Jaarverslag 2012*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- Bouwteam. (2012). *Investerings- & Innovatieagenda voor de Woning- & Utiliteitsbouw*. Amsterdam: Bouwteam.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2016). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/07/bouw-beleeft-in-2015-hoogste-omzetgroei-sinds-crisis>. Opgehaald van <https://www.cbs.nl>.
- E. Doff. (2016, juli 22). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- F. Melse. (2016, maart 24). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)
- F. Melse. (2016, oktober 24). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- F. Melse. (2016, september 2). Voortgangsoverleg. (F. Kroese, Interviewer)
- F.J. Jansen. (2014). *Bouw in beeld 2013-2014*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.
- H.S.J. Robben, E. Ogink, & J.A.A. van der Veen. (2001). *Implementatie van SCM*. Kennisbanken Logistiek: SDU uitgevers.
- Hardeman, d. S. (2013). *De feiten rond aanbesteden*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.
- <http://brabantn.ws/ZE0>. (2013, juli 13). Opgeroepen op februari 2016, van <http://www.omroepbrabant.nl>.
- <http://www.cugla.nl/>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Cugla.
- <http://www.haitsma.nl/>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Haitsma Beton.
- <http://www.mammoet.com/en/about-us/>. (2016). Opgeroepen op 2016, van <http://www.mammoet.com>.
- <http://www.romein.nl/>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Romein Beton.
- <http://www.sarens.nl/nl.aspx>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Sarens Nederland.
- <http://www.spanbeton.nl/nl/>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Spanbeton.
- <http://www.wvandermeijden.nl/>. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van van der Meijden.
- J. Kemperman, T. Edelman, & H. van der Pool. (2000). Strategisch ketenmanagement. In *Handboek Logistiek* (p. Artikel A 800). Deventer: Kluwer.
- J.L. van Tuinen. (2012). *Bouw in 2020*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- Jansen, d. F. (2014). *Bouw in beeld 2013-2014*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.
- M. Noordhuis, & R. Vrijhoef. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- M. Noordhuis, & R. Vrijhoef. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- M. Schutte. (2016, oktober 25). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- M. Tracey, & F. Wiersema. (1995). *The discipline of market leaders*. New York: Basic Books.
- M. van Assen, W.P. van Amstel, & M. de Vaan. (2010). *Praktijkboek Supply Chain Management*. Deventer:

Kluwer.

- M.A. Koning . (2011). *Actuele situatie in de bouw*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.
- M.A. Koning , & E. Schep. (2012). *De bouw in 2020*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.
- M.E. Porter. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- N. Put. (2016, maart 31). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)
- Noordhuis, d. i., & ir. R. Vrijhoef. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- Notten, F. (2015). *De Nederlandse Economie, Uit de bouwput?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- P.J.M. Groot, M. de Voogt, & M.H. Vrolijk. (2011). *De civiele betonbouw tot 2016*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.
- R. van Boven. (2016, oktober 26). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- Rijkswaterstaat. (2016). *Marktvisie*. Utrecht: Rijkswaterstaat.
- RRBouw. (2006). *Algemene kosten en Aanbiedingskosten bij bouwbedrijven*. Gouda: Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- Ruizendaal, C., R. Renes, D. Swagerman, M. Prinsenbergh, E. Aktas, L. Paape, et al. (2014). *Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- S. Hardeman. (2013). *De feiten rond aanbesteden*. EIB.
- Tuinen, M. J. (2012). *Bouw in 2020*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- Verhagen, M. (2015). *Jaarverslag 2014 Bouwend Nederland*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.
- W. Glissenaar. (2016, maart 24). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)
- W. Glissenaar. (2016, oktober 21). Praktijkonderzoek. (F. Kroese, Interviewer)
- W.P. van Amstel, & A.R. van Goor. (2006). *Werken met supply chain management*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- www.holcon.com. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Holcon.
- www.waco.nl. (2016). Opgeroepen op november 7, 2016, van Waco.
- Zoethout, T. (december 2015). Marktprijs. *Bouwend Nederland* , 14-15.

10. Bijlagen Afstudeerscriptie

10.1. Bijlage I - Bedrijfsprofiel Mammoet

Mammoet

Het bedrijfsprofiel van ons bedrijf wordt in veel magazines van Mammoet toegelicht, maar om daadwerkelijk bewust te worden van ons profiel zal er een verdiepingsslag gemaakt worden. Dat profiel is het fundament waarop Mammoet strategisch opereert. Missie en visie van worden stap voor stap doorlopen en omschreven. Hierdoor zal de drive inzichtelijk worden en wordt er toegelicht op het WAT, WAAROM, HOE & WAAR, wat er schuilt achter Mammoet.

Het bedrijfsprofiel van Mammoet is verkregen;

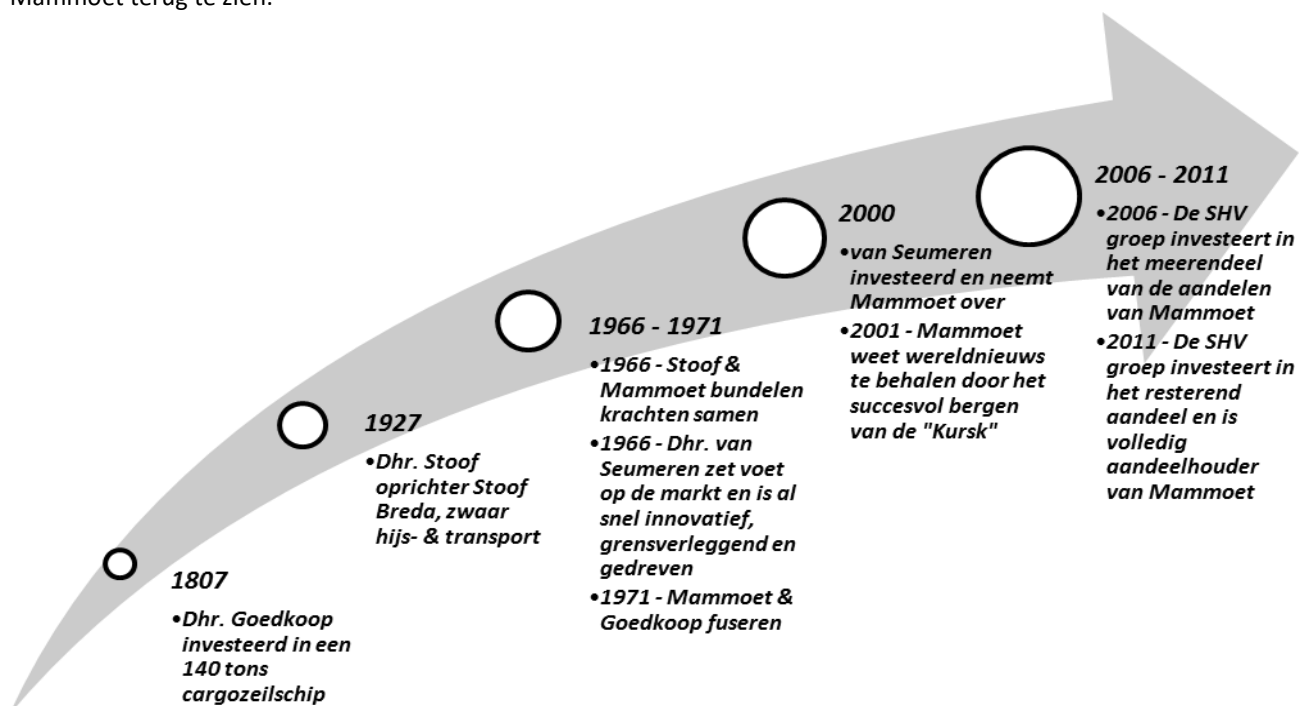
- www.mammoet.com
- Mammoet Messenger nummer 46 – januari 2016
- Mammoet Connect nummer 1 – januari 2016

Het stappenplan om de missie & visie scherp te stellen is gebaseerd op;

- De informatie van de site; www.123management.nl

Historie

Mammoet is wereldwijd bekend om zijn projecten in het zware transport over zowel weg, water als spoor en is tevens bekend door de belangstelling vanuit de media. Mammoet is een bedrijf met een bestaansrecht wat meer dan 200 jaar terug gaat in de tijd en is door de jaren heen altijd op zoek geweest naar innovatie in hun sector. Innovatieve ontwikkelingen die de capaciteit van hun equipment overtroffen en processen efficiënter, sneller en beter maakten, waarbij er unieke (totaal) oplossingen geboden en uitgevoerd werden. Gedreven om de beste te zijn en die te blijven is altijd de kracht van Mammoet geweest. Hieronder is de tijdlijn van Mammoet terug te zien.



Die ambitie en drive die al jaren voortleeft binnen Mammoet heerst er nog steeds, een visie & missie die in de loop der jaren niet al te veel afwijkt van de ambitie van de oprichters. Wereldwijde bekendheid, een koploper met de beschikking van competenties zoals; gedrevenheid, expertise, professionals en klantgerichtheid.

De competenties die deze ambitie waarmaken is in de loop der jaren bijgesteld naar de vraag van de klant en de behoefte vanuit de markt. Mammoet weet zich hierdoor neer te zetten als een organisatie die beschikt over alle benodigde skills & tools om als organisatie een voorsprong te creëren in de sector.

Een voorsprong hebben is één ding, maar om deze te behouden in een snel veranderende en competitieve markt is een tweede uitdaging. Onze marktpositie maakt ons tot wat we zijn en is bepalend voor het bestaansrecht van de gehele organisatie. Mammoet heeft zijn bedrijfsprofiel weten af te stemmen om te blijven voorzien in de eeuwenoude bedrijfsambitie, wat zich vertaald naar een missie & visie.

Missie

“MAMMOET MOVES 2020”

“Door onze excellence & entrepreneurship binnen de organisatie weten wij onze toonaangevende marktpositie te behouden en zodoende meerwaarde te leveren in deze competitieve & snel veranderende markt”

In de volgende paragraaf zal het bestaansrecht worden toegelicht, wat een fundamenteel onderdeel is van de strategie.

Waarom bestaat Mammoet?

Gedurende het 200 jarig bestaan van Mammoet zijn wij voortdurend op zoek om dingen beter, slimmer, efficiënter, ingenieuzer, sneller en veiliger te doen. Deze drive is de kracht wat Mammoet sterk maakt en juist die meerwaarde oplevert voor onze klanten.

Wat is onze identiteit en wat zijn onze bestaansredenen?

Onze bekendheid hebben wij te danken door het bieden van unieke mogelijkheden, met ons hoogwaardig materieel in de wereld van zwaar hijs- & transportwerk. Het bestaansrecht hebben wij te danken door de concurrentie een stap voor te zijn, dit kan d.m.v. de inzet van hoogwaardig materieel, maar ook door de kracht van het bedrijf. De kracht is om meerwaarde te leveren aan de klant, wat ons bestaansrecht overschaduwt.

Wat zijn onze primaire functies? En wat is ons ultieme hoofddoel?

Een primaire functie is het aandragen van een compleet oplossingsconcept & het verlenen van diensten binnen onze markt, functies zoals;

- Zwaar hijswerk & transport
- Beheren van turnarounds & shutdowns in de petrochemie
- Constructiewerkzaamheden op locatie
- Modulair bouwen
- Factory- to-Foundation / logistiek
- Bergingswerkzaamheden
- Ontmanteling van onshore- & offshore installaties
- In- & verkoop van (gebruikt) materieel

Het ultieme hoofddoel is; ***“MAMMOET MOVES 2020”***

- UPTIME - deadlines verkorten
- TURNAROUND TIME - shutdowns inkorten, factory to foundation concept
- TIME TO MARKET - bieden van totaal concepten, koploper op markt

Voor wie bestaan we? En wat zijn onze voornaamste stakeholders?

De markt waar Mammoet zich op richt is werkzaam in de volgende sectoren;

- Petrochemie
- Mijn- & metaalsector
- Onshore- & offshore wind & energiesector
- Nucleaire sector
- Conventioneel transport & logistiek
- Duurzame energiesector
- Infra & Civiele sector
- Scheepsector (logistieke optimalisatie van dokken)
- Bergingssector

In welke fundamentele behoeftes voorzien wij?

In de optimalisatie van de horizontale & verticale logistieke service, met een grote diversiteit van klanten & sectoren.

Visie

“The BIG Picture”

“Excellence & Entrepreneurship zijn hiervoor de keynotes om deze ambitie waar te maken”

De visie “The BIG Picture” zal inzicht geven op het realistische toekomstbeeld van het bedrijf, waar liggen onze ambities & kernwaarden.

Wat is ons toekomstbeeld?

Het is onze ambitie om de snel veranderende markt een stap voor te blijven, om daarmee onze marktpositie te blijven behouden. Dit willen we bereiken door innovatieve oplossingen te bedenken voor een specifiek vraagstuk. Een ander toekomstbeeld is dat we beter willen worden in alle facetten van onze bedrijfsvoering, met de volgende visies als uitgangspunten;

- **Global Leadership** – koploper
- **Critical Mass** – regionale competitieve positie
- **Customer Focussed Professionalism** – klantgericht, expertise & professioneel
- **Profitable Growth** – blijven groeien & ontwikkelen
- **Safe & Inspiring Workplace** – veiligheid en gedrevenheid in de gehele organisatie

Wat is het realistische en gewenste toekomstbeeld? En wat is daar voor nodig om dat te bereiken?

Toonaangevend te blijven, voorsprong te behouden op de competitieve markt en innovatief te blijven denken. Door de nieuwe ontwikkelingen in de markt te blijven zien als uitdagingen zullen we deze voorsprong kunnen behouden. Met deze innovatieve voorsprong zullen we met alle facetten binnen de organisatie commitment moeten tonen aan deze visie.

Waar staan we voor?

Intelligente oplossingen voor een grote diversiteit aan vraagstukken, van een klein project tot de grote & complexe projecten, van Saudi Arabië tot aan Siberië, voor zowel zwaar hijswerk als voor zwaar transport, een duurzame organisatie, met een arsenaal van hoogwaardig materieel & een team van professionals.

Wat verbindt Mammoet?

“Mammoet moves TIME”

Wij grijpen alle uitdagingen aan, dragen er zorg voor dat de klant tevreden is, en er meerwaarde geleverd wordt voor zijn specifieke vraag.

Wie willen we zijn?

Wereldleider met een organisatie die beschikt over expertise, professionals, competitief, klantgericht en met een veilige & inspirerende werkplek.

Wat is daar essentieel voor nodig?

Investeren in de toekomst is waar Mammoet voor staat, blijven bewegen als organisatie om deze visie waar te kunnen maken. Stimuleren van personeel om door te groeien en te investeren in een arsenaal naar behoeften van de regio.

Wat zijn onze kernwaarden?



Love the work



Result count



Take care



Perform as a team



Be responsible

10.2. Bijlage II - Probleemanalyse versie 2.4

Inleiding

Mammoet Montage is al meer dan 60 jaar actief in de prefabbetonbouw. Hierbij biedt MM Montage niet alleen de montage aan, maar ook complete cascopakketten aan.

Een casco kan zich uitdrukken op diverse manieren, het aanbieden van een U-bouw casco pakket (engineering, levering, transport & montage van prefab U-bouw) tot het aanbieden van een civiel pakket (engineering, horizontaal & verticaal transport, montage, knevelen, storten naden etc.).

In juni 2012 zijn wij van naam veranderd, voorheen was dit Mammoet Betonmontage en nu is dat alleen nog montage. Dit komt door de verandering m.b.t. ons werkgebied, onze focus ligt is verlegd en reikt verder in de montagewereld. MM Montage is zich breder gaan oriënteren, zowel nationaal als internationaal en verder dan alleen betonmontage.

Buiten Nederland hebben wij projecten afgerond en in het vooruitzicht zoals;

- Prefab betonnen windmolens in Duitsland (s 'werelds hoogste windmolens, betonsectie van 85 m + 80 m staal)
- Woontoren complex in Londen (8 fases van prefab sandwichelementen, start mrt 2016)
- Uitbreiding van metrostation Bond Street te Londen (prefab betonbouw, start sept 2016)

Montagewerkzaamheden buiten de betonbouw zoals;

- Het bouwen van havenkranen op de Maasvlakte II (opdrachtgever TEREX – Gottwald)
- Bouwen van diverse staalconstructies (flair – petrochemische affakkelconstructie)
- Technische specialisten werk in de petrochemie & industrie(industriële verhuizingen - vizelen, sleeën & takelen van diverse objecten)

Achtergrond

Het jaar 2015 was voor Mammoet Montage een jaar waarin wij weinig grijze massa gezien hebben, het was een jaar waarin wij weinig montageprojecten hadden. Wel met een paar grote projecten in het vooruitzicht voor 2016.

2015 was een jaar waarin wij veelal werkzaam zijn geweest op de petrochemie en industrie, waar wij Mammoet ondersteunden in drukke tijden.

Hierdoor ben ik me meer gaan verdiepen naar de oorzaak achter dit probleem, hierbij zijn de volgende zaken onderzocht binnen het bedrijf;

- Bedrijfsprofiel Mammoet – Missie & Visie
- Interviews
 - Interviews Calculatiefase
 - Frank - Directeur Benelux Projects
 - Wil - Calculator/ projectmanager civiel
 - Nico - Calculator/ accountmanager U-bouw
- Offertelijsten 2009 – 2015

Het probleem speelt zich af in de calculatiefase. Wij krijgen een offerteaanvraag van een klant binnen en bieden de klant een offerte aan.

Voor onze klant is het project vaak nog in aanbesteding en dus nog niet in opdracht.

Hierdoor krijgen wij vaak van meerdere betonleveranciers/ aannemers een aanvraag voor hetzelfde project.

Echter heeft BAM Civiel een paar aanvragen direct naar ons verstuurd, dit naar aanleiding van de montage op de N261 te Waalwijk. Hier is goed werk geleverd en door deze recensie zijn wij onder de aandacht gebracht bij BAM Civiel. Zodoende werden wij betrokken in het voortraject van paar projecten. Gedurende het interview met Wil is wederom het montageproject te Waalwijk naar voren gekomen en is deze wending toegelicht.

Hieronder zijn een aantal stakeholders in onze sector opgesomd, met daarbij onze klanten, partners en concurrentie.

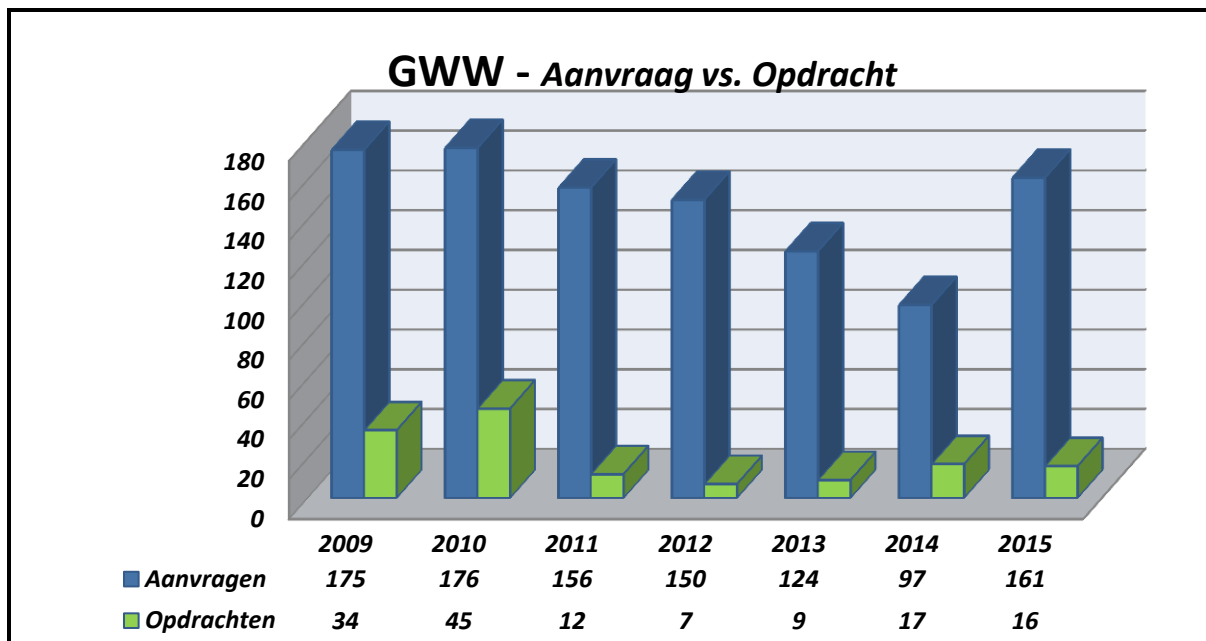


Figuur 16; Stakeholdersanalyse Mammoet Montage

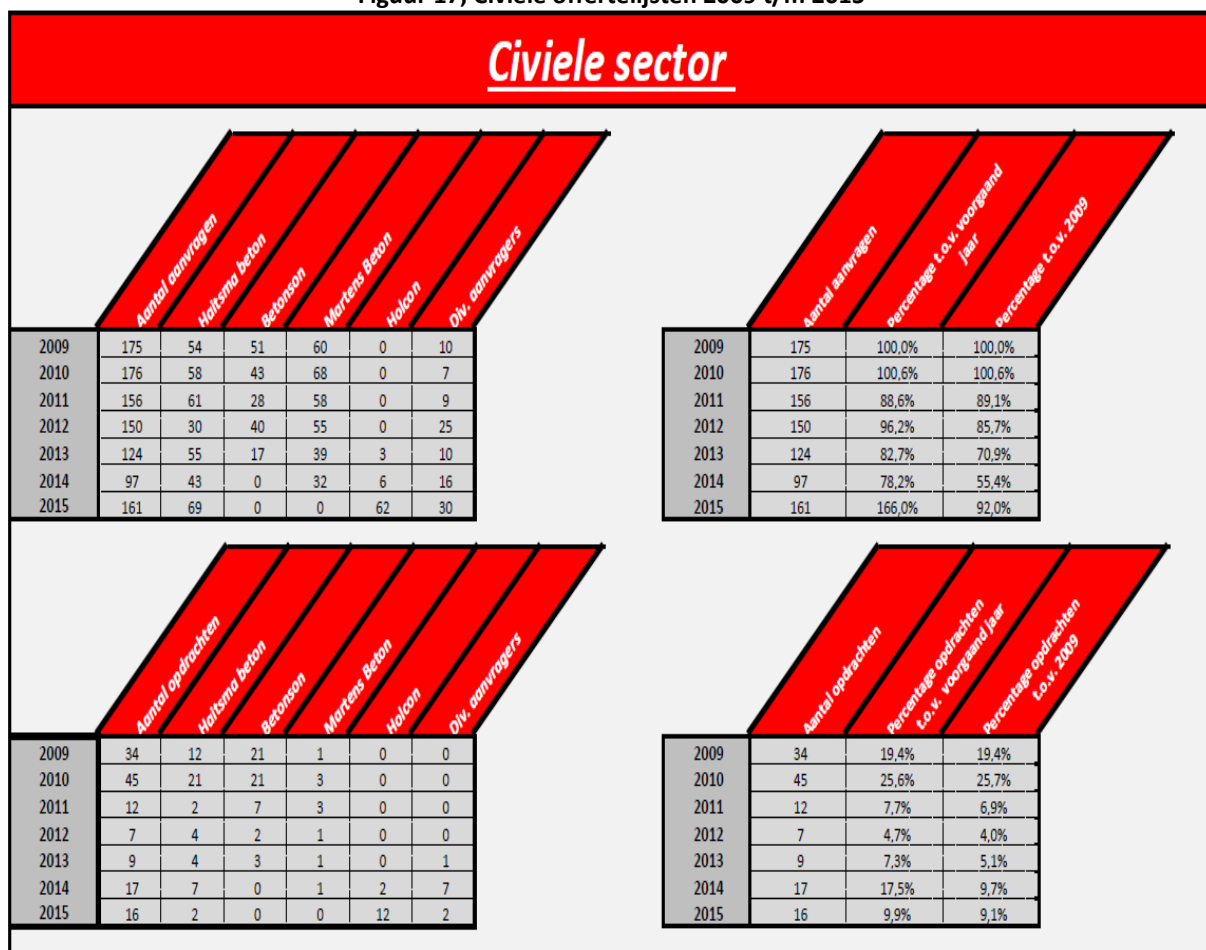
Probleemanalyse

Intern zijn de gegevens van de offertelijsten onderzocht en deze cijfers zijn terug te zien in de onderstaande grafieken. De offertes hebben betrekking op de periode 2009 t/m 2015.

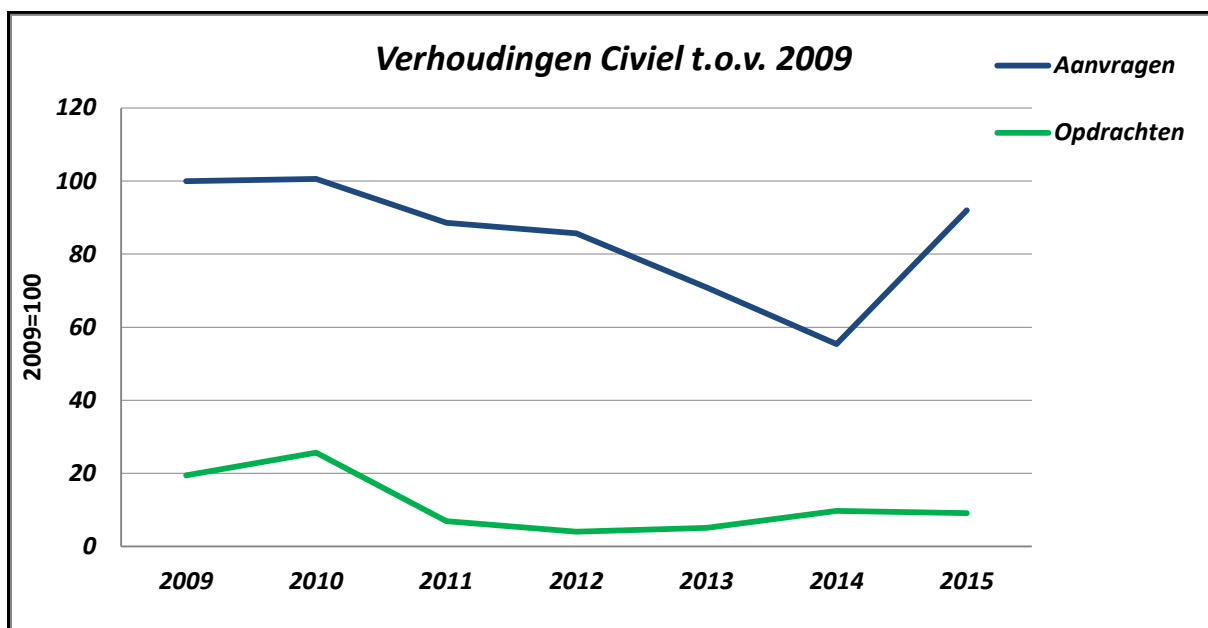
GWW-sector



Figuur 17; Civiele offertelijsten 2009 t/m 2015



Figuur 18; Percentages Civiel



Figuur 19; Verhoudingen Civiel t.o.v. 2009

Wat opvalt is;

- **2010**
 - TOPJAAR – hoogtepunt opdrachten
- **2011**
 - De daling in zowel opdracht als aanvraag
 - Forse daling, opdrachten gehalveerd
- **2011-2014**
 - Opdrachten blijven vrij stabiel
 - Aanvragen blijft zakken
- **2012**
 - Stabiel in aanvragen en opdrachten
- **2013**
 - Daling in aanvragen en opdrachten
- **2014**
 - Stijging in opdrachten!!!
 - Dieptepunt van het aantal aanvragen!!!
- **2015**
 - Uitschieter in de aanvragen

2014 is een merkwaardig jaar voor de civiele betonmontage, het aantal opdrachten neemt toe terwijl het aantal aanvragen daalde.

U-bouw - Aanvraag vs. Opdracht

Jaar	Aanvragen	Opdrachten
2009	152	14
2010	160	15
2011	182	11
2012	170	9
2013	113	13
2014	83	11
2015	68	8

U-bouw sector

Aanvragen

	Aantal aanvragen	WAGO
2009	152	25
2010	160	22
2011	182	8
2012	170	3
2013	113	5
2014	83	8
2015	68	6

Aanvragen

	Aantal aanvragen	Percentage t.o.v. voorgaand jaar	Percentage t.o.v. 2009
2009	152	100,0%	100,0%
2010	160	105,3%	105,3%
2011	182	113,8%	119,7%
2012	170	93,4%	111,8%
2013	113	66,5%	74,3%
2014	83	73,5%	54,6%
2015	68	81,9%	44,7%

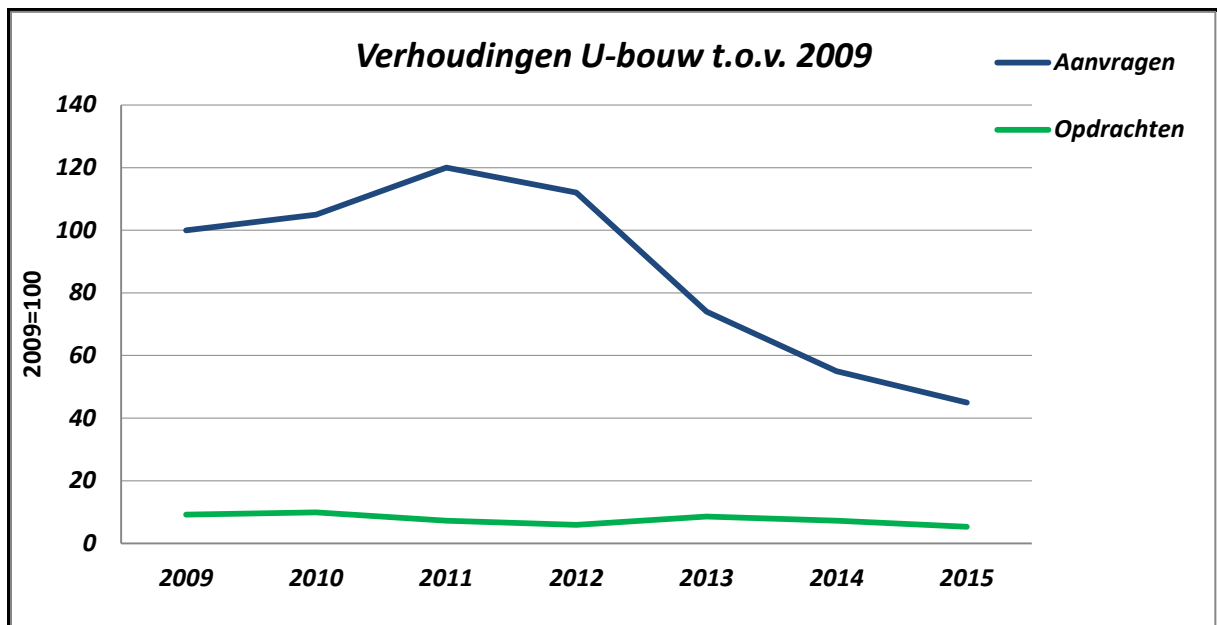
Opdrachten

	Aantal opdrachten	WAGO
2009	14	3
2010	15	2
2011	11	2
2012	9	1
2013	13	2
2014	11	3
2015	8	1

Opdrachten

	Aantal opdrachten	Percentage opdrachten t.o.v. voorgaand jaar	Percentage opdrachten t.o.v. 2009
2009	14	9,2%	9,2%
2010	15	9,4%	9,9%
2011	11	6,0%	7,2%
2012	9	5,3%	5,9%
2013	13	11,5%	8,6%
2014	11	13,3%	7,2%
2015	8	11,8%	5,3%

Figuur 21; Percentages U-bouw



Figuur 22; Verhoudingen U-bouw t.o.v. 2009

Wat opvalt is;

- **2010**
 - Lichte stijging in aanvragen en opdrachten
 - Hoogtepunt voor aanvragen en opdrachten
- **2010-2015**
 - Dalende lijn in opdrachten
- **2011**
 - Piek in de aanvragen
- **2012**
 - Lichte afname in aanvragen
- **2012-2015**
 - Dalende lijn in aanvragen
- **2013**
 - Afname in aanvragen
 - Stijging in opdrachten
- **2014**
 - Forse afname aanvragen
 - Afname in opdrachten
- **2015**
 - Dieptepunt in aanvragen en opdrachten
 - Beide grofweg gehalveerd t.o.v. 2009

Interviews

Naast de offertelijsten zijn er interviews afgenomen op de calculatieafdeling van Mammoet Montage, die ter ondersteuning dienen in de analyse. Opmerkelijke uitgangspunten uit deze interviews zijn hieronder weergegeven;

- Hogere overheadkosten/ AK sinds overname MM
 - Frank; Relatie met tijd & geld, niet aanbieden voor bezettingsgraad. Wij hebben een escape, namelijk MM
 - Nico; Hogere AK, hogere manurentarieven etc.
 - Wil; +/- 10 % hogere AK
- Bekendheid door de complexere projecten
- Markt is competitief
 - Frank; MM biedt alleen aan wanneer er voldoende rendement is, in de industrie liggen onze kansen(monopoly positie), Holcon is in Nederland in opkomst
 - Nico; Op prijs kunnen wij niet winnen, wij moeten onderscheidend aanbieden. Casco-pakket aanbieden, klantzorgen ontnemen (painsheet)
 - Wil; Prijs is vaak doorslaggevend voor opdracht, rendement civiel lager in vergelijking met U-bouw.

Wat is het probleem?

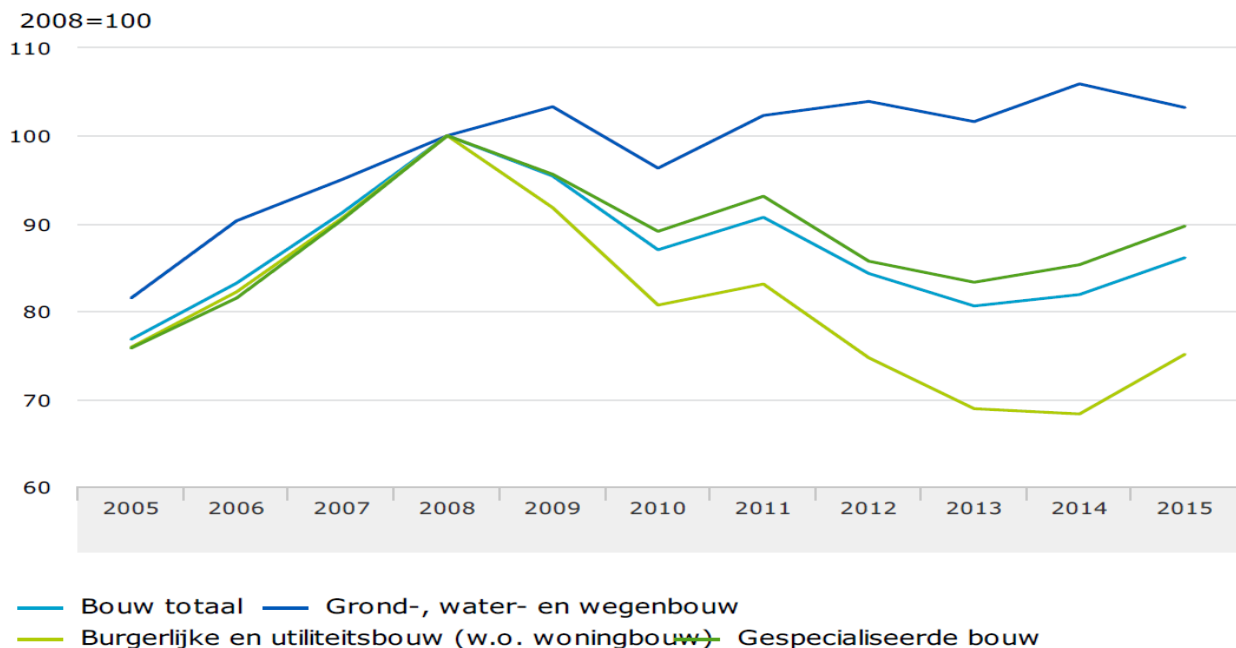
Voldoende aanvragen, maar weinig werken in opdracht. Het probleem is dat er minder montageprojecten worden gegund aan ons. We verrichten veel calculatiewerk, maar hieruit komt weinig werk los.

Om op het probleem onderbouwing te geven, is er een balans opgemaakt om de verhouding met aanvragen en opdrachten in kaart te brengen. In de grafieken hieronder is te zien hoeveel aanvragen er binnenkomen en hoeveel opdrachten wij binnengehaald hebben in deze periode.

Wat is de aanleiding van het probleem?

De bouwcrisis heeft gezorgd voor een daling in de omzet van de bouw. Deze omzetsdaling geeft aan dat er in bouwend Nederland minder gebouwd werd, wat raakvlak heeft met de aanleiding van het probleem. Hieronder is een grafiek te zien die hierop inhaakt.

Omzet bouw



Figuur 23; Omzet bouw 2005-2015
(Centraal Bureau voor Statistiek, 2016)

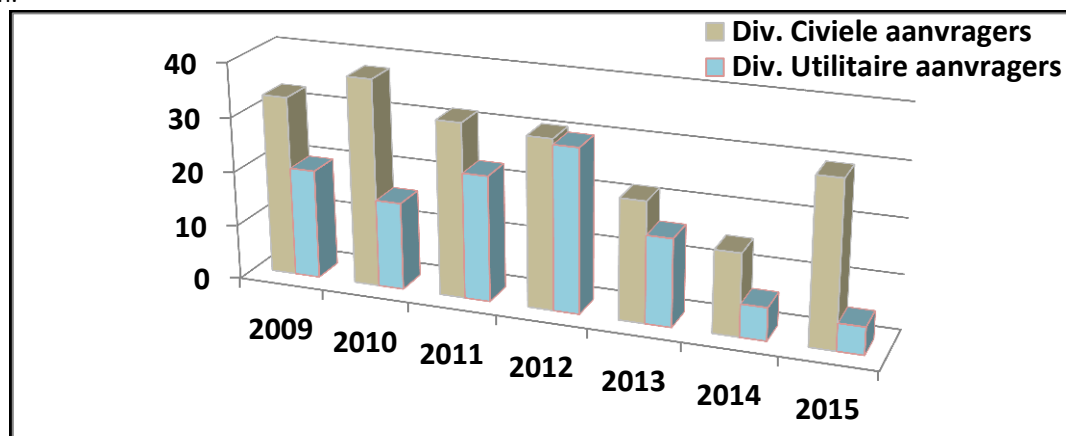
Er wordt minder gebouwd en geïnvesteerd in Nederland, dit is te zien in de daling van 2008/ 2009.

Verder wordt in de offertelijst de status van de aanvraag vernoemd, hierin wordt er beknopt verteld wat de stand van zaken is. Hieruit komen een aantal feiten naar voren, waarom wij het werk niet in opdracht hebben gekregen. Zaken zoals;

- Wij zijn te duur in vergelijking met andere montagebedrijven
- De aannemer monteert zelf of de concurrent heeft het werk
- Het project wordt in-situ uitgevoerd
- Onze aanvrager heeft het werk niet gekregen
- Er wordt afgezien om een aanbidding te maken of een project wordt afgeblazen/ uitgesteld

Voor ons, Mammoet Montage, is het een bewuste keuze geweest om niet onder de kostprijs aan te bieden, vanwege het feit dat wij binnen Mammoet ondergebracht kunnen worden. Ons bestaansrecht is niet afhankelijk van de bouwwereld, daarom zijn wij in 2015 vooral werkzaam geweest in de petrochemie & industrie. Dit perspectief bood ondersteuning aan MM, zowel op gebied van bedrijfsstrategie als ter ondersteuning op drukke tijden van lopende projecten (turn-arounds).

Wat verder opvalt in de offertelijsten, is dat met regelmaat één en hetzelfde project door verschillende partijen wordt aangevraagd. Dit komt doordat de hoofdaannemers meerdere offertes aanvragen bij diverse partijen, wanneer het project nog in aanbesteding/ tenderfase zit. In de grafiek zijn de waarnemingen nogmaals terug te vinden.



Figuur 24; Diverse aanvragen

Wederom in 2015 voor civiel een hoge score, terwijl de klantenkring maar een tweetal klanten beslaat (concurrentiestrijd; Haitsma - Holcon).

Holcon is sinds 2014 steeds meer in beeld op onze calculatieafdeling en daarmee ook op de Nederlandse markt. Frank voegt hieraan toe dat Holcon relatief lage personeels- & grondstofkosten hebben, hierdoor worden hun kansen vergroot en kunnen ze concurreren op de prefab-markt.

Uit de interviews blijkt dat wij te maken hebben met een hoge overhead in vergelijking tot voor de overname van MM. Geïnterviewde (Wil en Nico) schatten deze staartkosten op stijging van circa 10%, die zijn bijdrage levert in de kostprijs van MM Montage.

Wanneer de aanvrager de diverse offertes gaat vergelijken blijkt dat de prijs vaak de nodige vragen met zich meebrengt, Wil maakte gedurende het interview duidelijk dat er met regelmaat gevraagd wordt om een open-offerte, met daarbij in detail de kraantekeningen en de montageplannen. Met het verstrekken van de open-offerte geven wij veel kennis en vertrouwelijke informatie bloot, hiermee is de klant helaas in staat is om deze informatie te misbruiken en de concurrentiestrijd aan te gaan. Het voorwerk is al verricht door MM en er dient door de concurrent alleen nog een aantrekkelijke prijs gemaakt te worden. Met deze inzage zijn wij al meerdere malen tegen de lamp gelopen, waardoor wij grote en complexe montageprojecten zijn misgelopen.

Wanneer je **geen** inzage verstrekt; Kan dat het vertrouwen van de klant schaden en vergroot je de kans dat deze verder gaat zoeken.

Wanneer je **wel** inzage verstrekt; Vergoot je de kans op gunning, maar leg je veel informatie, engineering en expertise bloot. Dit kan de vertrouwensband juist verhogen, maar verhoogt ook de kans dat er misbruik

gemaakt wordt van de situatie.

Hoe is het probleem ontstaan?

Onze civiele klantenkring bestaat voornamelijk uit de betonfabrieken die de grotere voorgespannen liggers produceren. In Nederland zijn er maar een paar die hierin voorzien, dit zijn namelijk;

- Haitsma Beton, Kootstertille
- Holcon, Markelo (fabriek in Xanten DE)
- Spanbeton, Ouderkerk aan de Rijn (eigen montageafdeling)
- Romein Beton, Dodewaard (i.s.m. Lodewikus Beton) (eigen montageafdeling)

Voorheen bestonden er nog twee fabrieken, waar wij vaak voor werkten. Dat waren;

- Betonson, Son (overname door Spanbeton in 2013)
- Martens Beton, Waalwijk (stopt met de productie van liggers in 2014)

Hierdoor werd de prefab wereld een stuk kleiner, wat de aannemers beperkter maakte in hun keuzes voor prefab. Dit heeft voor ons als montagebedrijf de klantenkring gehalveerd, omdat Spanbeton & Romein een eigen montageploeg hebben. In onze utilitaire montagetak is onze klantenkring breder. Wij werken voor diverse betonfabrieken, maar hebben wij ook diverse aannemers waar wij direct voor werken. Daarnaast is de keuze voor prefab U-bouw groter vergeleken met civiel. Er zijn meer fabrieken en meer montagebedrijven die zich op de U-bouw toeleggen. Naast de uitdunning van civiele prefab leveranciers draagt onze interne overname ook bij in de toenemende offertekosten. Deze toename is nadelig voor ons in de competitieve markt waarin wij actief zijn.

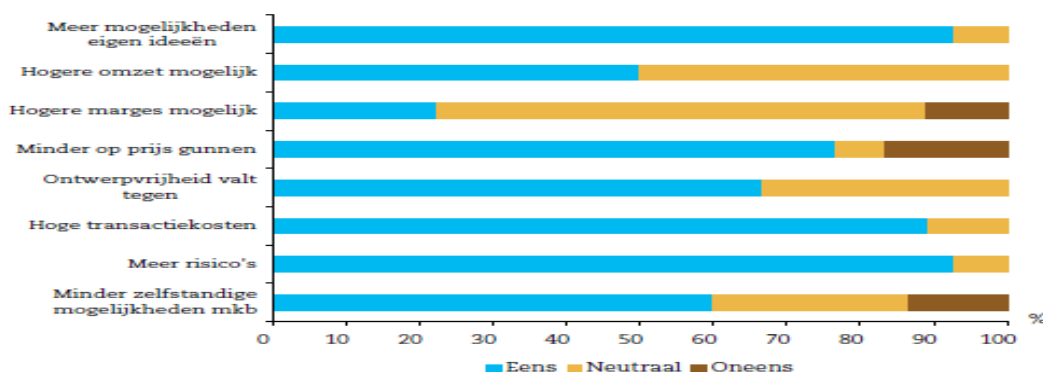
Marktontwikkelingen

- Het aantal openbare aanbestedingen neemt al geruime tijd af. In 2012 lag het aantal openbare aanbestedingen (inclusief die met voorselectie) 18% lager dan in 2009. De daling vindt plaats over de gehele linie: zowel Rijk als provincies, waterschappen en gemeenten zagen een daling in het aantal opdrachten. Alleen enkele specifieke groepen zoals onderwijsinstellingen konden zich hieraan onttrekken.
- Ondanks deze daling van het werkaanbod is de concurrentie in de jaren 2009-2012 niet verder toegenomen. Wel zijn er grote verschillen tussen de seizoenen. Het aantal inschrijvers bij openbare aanbestedingen blijft variëren tussen 7 ('s zomers) en 10 ('s winters). Het aantal bedrijven dat actief is met deelname aan openbare aanbesteding neemt sneller af dan er nieuwe toetreders bij komen. Ook gaan bedrijven minder frequent inschrijven. Een andere ontwikkeling is dat inschrijvers hun (geografisch) werkgebied uitbreiden. De aard van hun werkzaamheden verandert niet.
- De prijsniveaus waarvoor werk bij openbare aanbestedingen wordt gegund ligt al vanaf 2009 ruim onder de door de opdrachtgevers gemaakte begrotingen. In 2012 zijn de scherpste inschrijvingen tot 35% lager dan de directiebegroting.

(S. Hardeman, 2013)

Zoals drs. S. Hardeman hierboven concludeert neemt het aantal openbare aanbestedingen al geruime tijd af, het aantal inschrijvingen ligt ook al onder vuur en daarbij komt ook nog eens kijken de inschrijvingen ruim onder de directiebegroting liggen.

Figuur 4.3 Stellingen over geïntegreerde contractvormen (% van de bedrijven)



Bron: EIB

Figuur 25; EIB - De civiele betonbouw tot 2016

(drs. P.J.M. Groot, Msc. M. de Voogt, & Msc. M.H. Vrolijk, 2011, p. 39)

Hierboven zijn een aantal stellingen beantwoord door bouwbedrijven die met geïntegreerde contracten bekend zijn en de bevindingen zijn terug te zien in de grafiek. Opmerkelijk is dat het merendeel beaamt dat ze beperkt worden door deze contracten, zoals met de stellingen;

- Hogere marges mogelijk Neutraal
- Ontwerpvrijheid valt tegen Eens
- Hogere transactiekosten Eens
- Meer risico's Eens
- Minder zelfstandige MKB Eens

Dit geeft enigszins weer dat de contracten zich nadelig verhouden t.a.v. de financiële gesteldheid en ontwikkelingsmogelijkheden van bouwbedrijven, gedurende de bouwcrisis. Ondernemers zullen bewuste keuzes moeten maken welke voor hun organisatie verantwoord zijn en mee te kunnen gaan met de marktveranderingen. De keuzes die bedrijven maken zijn vaak gebaseerd op de laagste prijs, om zo hun bedrijf in te dekken voor onvoorziene kosten (zoals risico's & transactiekosten). Daarnaast bieden deze contracten weinig ruimte voor het MKB en zijn toegespitst op de grotere ondernemers.

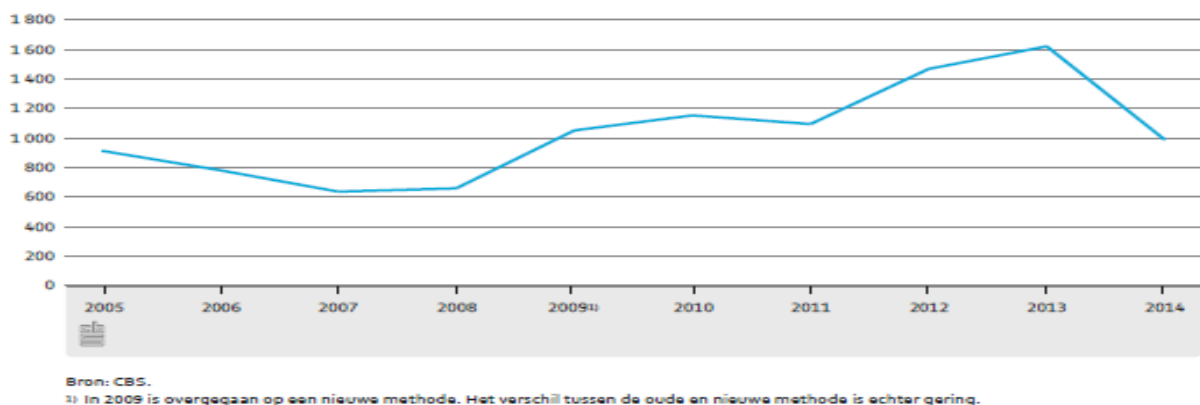
Wie heeft het probleem?

Het probleem doet zich voor bij veel bedrijven in de bouwende Nederland, de meeste bedrijven ondervinden last van de werkgelegenheid in hun sector. Zoals diverse aannemende ondernemingen, zowel bij hoofdaannemers, betonleveranciers, als bij gespecialiseerde ondernemers (zoals bijv. montagebedrijven).

Iedere partij kan winnen of verliezen met zijn aanbieding en kan voor de klant op verschillende manieren geschikt of ongeschikt zijn. De keuze hangt af van de afweging die gemaakt moet worden, hierbij speelt de klantvraag op tegen wat geboden wordt.

Gedurende de bouwcrisis zijn er veel bedrijven failliet gegaan, zo ook een aantal montagebedrijven. Hierdoor is de concurrentie minder geworden, maar de bedrijven met een bestaansrecht vechten voor hun bestaan. Uit de offertelijst is op te merken dat opdrachten vaak uitbesteed worden aan een lagere aanbieder.

2.5 Aantal faillissementen in de bouw

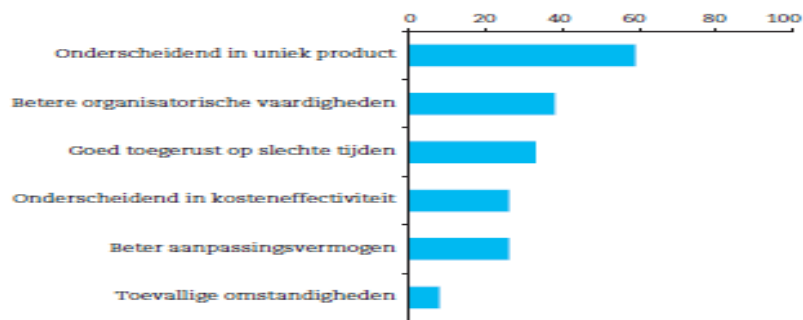


Figuur 26; Uit de bouwput, Crisis en opleving in de bouwketen (2005 – 2015)

(Centraal Bureau voor Statistiek, 2016; Notten, 2015)

Het huidige bestaansrecht van een bedrijf hangt af van het aanpassingsvermogen van een organisatie. Uit onderzoek van het EIB zijn de volgende cijfers naar voren gekomen.

Figuur 3.2 Percentage bedrijven naar reden van het kunnen doorstaan van de crisis



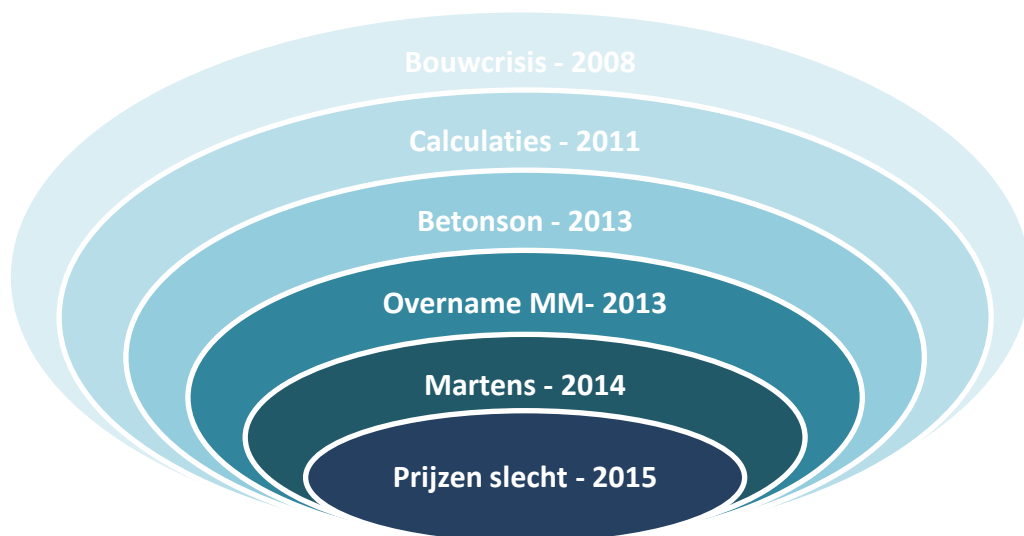
Bron: EIB

Figuur 27; EIB, Bouw in beeld 2013 – 2014 - (F.J. Jansen , 2014, p. 21)

Wanneer is het probleem ontstaan?

Het probleem is ontstaan in 2008;

- In 2008 start de bouwcrisis voor bouwend Nederland
- In 2011 is een daling terug te zien in onze calculaties en opdrachten
- In 2013 zorgde de overname van Betonson voor minder werk
- In 2013 zorgde de interne overname voor een hogere AK/ overhead
- In 2014 stopte Martens Beton met de productie van voorgespannen liggers
- In 2015 waren de prijzen slecht en is er gekozen voor ondersteuning binnen Mammoet



Figuur 28; Tijdlijn ontstaan van het probleem

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor in de gunningsfase, wanneer de opdracht verstrekt wordt. Daarbij gaat het ten eerste om de werkgunning aan de opdrachtnemer, die moet vervolgens een keuze maken voor zijn prefab inkoop. Wanneer onze aanvrager, aannemer of betonleverancier, het werk heeft dan moeten zij een keuze maken voor een montagebedrijf. Het is dus een heel traject wat doorlopen moet worden voordat wij in aanmerking komen. Daarmee komt het probleem op verschillende tijdsbestekken voor m.b.t. het verstrekken van opdracht.

Organisatiediagnose

De kracht van Mammoet is het aanbieden van efficiënte oplossingen naar behoeften van de klant. Met die kracht hebben wij voorsprong op onze concurrentie. Daarnaast proberen wij de klant te voorzien in al zijn

behoeften en een totaal pakket aan te bieden, wat ons onderscheid door meerwaarde te leveren en het verschil te maken met onze expertise.

Mammoet Montage heeft zijn bestaansrecht eveneens te danken aan zijn expertise en professionaliteit. MM Montage heeft in 2015 ondersteuning geboden aan Mammoet. Een bewuste keuze, vanwege de slechte montageprijzen in de bouwwereld.

Waarnemingen

Vanuit de interviews zijn opmerkelijke zaken te concluderen, namelijk;

- Frank
 - Markt verandert, dus wij ook! In de industrie liggen kansen voor ons
 - Bieden niet aan onder kostprijs, we hebben een escape – MM (2015 bewuste keuze)
 - Hoge overhead, raakvlak met rendement
 - Expertise maakt ons sterk op grote en complexe projecten
 - U-bouw concurrentie vaak op dezelfde lijn qua aanbieden, voor civiel ligt dit op gebied van kraaninzet, tijd en expertise
 - Omzet MM Montage draagt bij voor MM door omzet, maar ook door inzet van MM materieel (kranen, transport etc.)
- Wil
 - Vechten voor een scherpe offerte
 - Hoge overhead, moeilijk concurreren
 - Civiele montages hebben minder winstmarges in vergelijking tot U-bouw
 - Opdrachtverstrekking vaak gebaseerd op prijs en expertise
 - Valkuil/ bedreiging; verstrekken van open-offertes
 - Tweetal klanten, namelijk Haitsma en Holcon
 - Goede recensie bij BAM Civiel, meerwerk als gevolg
- Nico
 - MM Montage kan niet winnen op prijs, wij moeten onderscheidend aanbieden (cacso-pakket)
 - Hoge overhead
 - Grotere klantenkring
 - Painsheet MM, www.12build.nl, bezoeken nieuwe klanten (kennismaking)
 - Kansen op complexere projecten, vanwege expertise

Alle drie de geïnterviewden maken duidelijk dat de marktveranderingen impact hebben gehad voor Mammoet Montage, maar hier zijn duidelijk verschillende opvattingen. Van uitwijken het van naar Mammoet, van het onderscheidend aanbieden in de U-bouw tot prijsvechter in de civiele betonbouw. Hierin is geen duidelijk beleid te herkennen, wat opvalt voor een kleine afdeling binnen een grote organisatie die wel degelijk een beleid heeft. Hiermee wordt duidelijk dat de acquisitie binnen MM Montage niet op één en dezelfde lijn ligt, er wordt vanuit diverse invalshoeken gekeken naar de markt en zijn klanten. Dit is kort samengevat in de onderstaande visual.



Figuur 29; Visual Interviews Mammoet Montage

Raakvlakken

Hieronder zijn de offertelijsten van MM Montage procentueel inzichtelijk t.o.v. 2009 en is er een relatie gelegd met diverse raakvlakken vanuit de analyse.

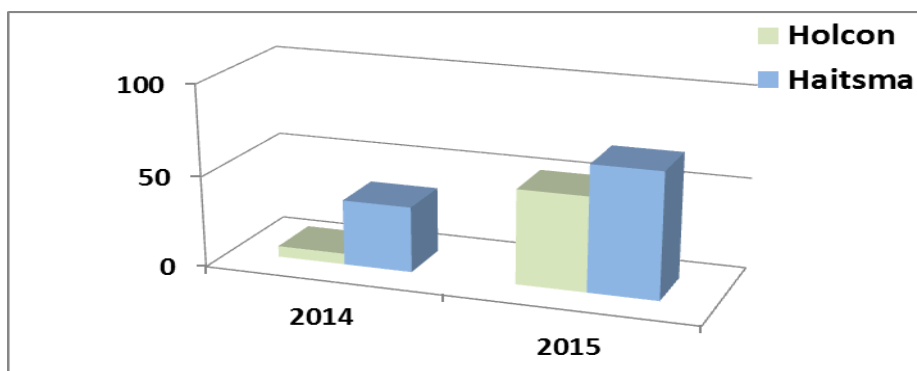
Civiele sector	Aanvragen		Opdrachten		Raakvlak
	Aantal	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. 2009	
2009	175	100%	29	100%	
2010	176	1%	44	52%	1. Stijging omzet GWW
2011	154	-12%	12	-59%	2. Daling omzet GWW
2012	151	-14%	12	-59%	
2013	125	-29%	10	-66%	3. Daling Aanvragen 4. Daling Opdrachten
2014	97	-45%	16	-45%	5. Uitstap Martens 6. Stijging GWW-omzet
2015	218	25%	16	-45%	7. Uitschieter Aanvragen-Holcon

1. *Figuur 3.3; Omzet Bouw; medio 2010 stijgt de omzet van GWW, max. aantal opdrachten*
2. *Figuur 3.3; Omzet Bouw; medio 2011 daalt de omzet van GWW weer*
3. *Vanaf 2013 Vanaf 2013 forse daling in het aantal van aanvragen, overname Betonson*
4. *In 2013 komt het aantal opdrachten eveneens aan zijn minimum, overname MM*
5. *In 2014 daalde het aantal aanvragen wederom tot zijn max, de uitstap van Martens kan hierbij een rol gespeeld hebben.*
6. *In 2014 steeg het aantal opdrachten, omzet GWW steeg en leverde meer opdrachten op*
7. *In 2015 een uitschieter op het aantal aanvragen, Holcon komt op de Nederlandse markt*

Utilitaire sector	Aanvragen		Opdrachten		Raakvlak
	Aantal	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. 2009	
2009	152	100	14	100%	
2010	160	5%	15	7%	
2011	182	20%	11	-21%	1. Forse daling in omzet B&U
2012	170	12%	9	-36%	2. Daling Opdrachten
2013	113	-26%	13	-7%	3. Daling Aanvragen 4. Piek Faillissementen
2014	83	-45%	11	-21%	5. Onderscheidend product
2015	68	-55%	8	-43%	

1. *Figuur 3.3; Omzet Bouw; vanaf 2008 (start bouwcrisis) daalt de omzet B&U, in 2011; na kleine stijging een forse daling in de B&U omzet*
2. *Vanaf 2012 daalt het aantal opdrachten*
3. *Vanaf 2013 daalt het aantal aanvragen*
4. *Figuur 3.6; Laat zien dat er in 2013 een piek is met faillissementen in de bouw (circa 1600); wat een rede kan zijn voor de afname in aanvragen*
5. *Figuur 3.7; (2013-2014) Laat de hoogst scorende rede (60%) zien waarom bedrijven de crisis doorstaan hebben, namelijk; Onderscheidend in een uniek product*

De stijging van de civiele aanvragen in 2015 zijn opmerkelijk, bij het analyseren van de offertelijsten is terug te zien dat vanaf 2014 Holcon in beeld komt en vervolgens de stijging van aanvragen in 2015 veroorzaakt. Hiervoor wil ik onderzoeken waardoor Holcon in opkomst is en wat hun onderscheidt in vergelijking met andere betonleveranciers. In de grafiek hieronder zijn het aantal civiele aanvragen te zien die bij ons binnenkwamen.



Figuur 30; Civiele aanvragen Holcon - Haitsma (2014 – 2015)

Bronnen & Literatuur

Bibliografie

Centraal Bureau voor de Statistiek . (2016). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/07/bouw-beleeft-in-2015-hoogste-omzetgroei-sinds-crisis>. Opgehaald van <https://www.cbs.nl>.

drs. P.J.M. Groot, Msc. M. de Voogt, & Msc. M.H. Vrolijk. (2011). *De civiele betonbouw tot 2016*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.

Hardeman, d. S. (2013). *De feiten rond aanbesteden*. EIB.

Jansen, d. F. (2014). *Bouw in beeld 2013-2014*. Amsterdam: Economische Instituut voor de Bouw.

Notten, F. (2015). *De Nederlandse Economie, Uit de bouwput?* Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Bronvermelding

Interviews intern

Dhr. F. Melse

Dhr. W. Glissenaar

Dhr. N. Put

Offertelijst 2009 – 2016

Mammoet Montage

Bijlage PVA I; Bedrijfsprofiel Mammoet

Missie & Visie Mammoet

Bijlage PVA II; Probleemanalyse

Versie 1.0

Notulen 3^e overleg HAN-begeleiders

Informatiebronnen

www.taalwinkel.nl

Afstuderen stap 1: Probleemanalyse

www.afstudeersucces.nl

Een probleemanalyse maken

Praktijkgericht Onderzoeken

Mandy van der Velde

10.3. Bijlage III - Offertelijsten 2009-2015

Aanvragen	Civiele sector			Utilitaire sector			Totale sector		
	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009
2009	175		100%	152		100	327		100%
2010	176	1%	1%	160	5%	5%	336	3%	3%
2011	156	-11%	-11%	182	12%	20%	338	1%	3%
2012	150	-4%	-14%	170	-7%	12%	320	-5%	-2%
2013	124	-17%	-29%	113	-50%	-26%	237	-26%	-28%
2014	97	-22%	-45%	83	-36%	-45%	180	-24%	-45%
2015	161	66%	-8%	68	-22%	-55%	229	27%	-30%

Opdrachten	Civiele sector			Utilitaire sector			Totale sector		
	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009	Aantal	% t.o.v. vorig jaar	% t.o.v. 2009
2009	34		100%	14		100%	48		100%
2010	45	32%	32%	15	7%	7%	60	25%	25%
2011	12	-73%	-65%	11	-27%	-21%	23	-62%	-52%
2012	7	-42%	-79%	9	-18%	-36%	16	-30%	-67%
2013	9	29%	-74%	13	44%	-7%	22	38%	-54%
2014	17	89%	-50%	11	-15%	-21%	28	27%	-42%
2015	16	-6%	-53%	8	-27%	-43%	24	-14%	-50%

Totale sector				
Aantal aanvragen				
2009	327			
2010	336			
2011	338			
2012	320			
2013	237			
2014	180			
2015	229			
Percentage t.o.v. voorgaand jaar				
2009	100,0%			
2010	102,8%			
2011	100,6%			
2012	94,7%			
2013	74,1%			
2014	75,9%			
2015	127,2%			
Percentage t.o.v. 2009				
2009	100,0%			
2010	102,8%			
2011	103,4%			
2012	97,9%			
2013	72,5%			
2014	55,0%			
2015	70,0%			
Aantal opdrachten				
2009	48			
2010	60			
2011	23			
2012	16			
2013	22			
2014	28			
2015	24			
Percentage t.o.v. voorgaand jaar				
2009	14,7%			
2010	17,9%			
2011	6,8%			
2012	5,0%			
2013	9,3%			
2014	15,6%			
2015	10,5%			
Percentage t.o.v. 2009				
2009	14,7%			
2010	18,3%			
2011	7,0%			
2012	4,9%			
2013	6,7%			
2014	8,6%			
2015	7,3%			

Civiele sector

	Aantal aanvragen	Holtsma beton	Betonson	Martens Beton	Holcon	Div. aanvragers		Aantal aanvragen	Percentage t.o.v. voorgaand jaar	Percentage t.o.v. 2009
2009	175	54	51	60	0	10	2009	175	100,0%	100,0%
2010	176	58	43	68	0	7	2010	176	100,6%	100,6%
2011	156	61	28	58	0	9	2011	156	88,6%	89,1%
2012	150	30	40	55	0	25	2012	150	96,2%	85,7%
2013	124	55	17	39	3	10	2013	124	82,7%	70,9%
2014	97	43	0	32	6	16	2014	97	78,2%	55,4%
2015	161	69	0	0	62	30	2015	161	166,0%	92,0%

	Aantal opdrachten	Holtsma beton	Betonson	Martens Beton	Holcon	Div. aanvragers		Aantal opdrachten	Percentage opdrachten t.o.v. voorgaand jaar	Percentage opdrachten t.o.v. 2009
2009	34	12	21	1	0	0	2009	34	19,4%	19,4%
2010	45	21	21	3	0	0	2010	45	25,6%	25,7%
2011	12	2	7	3	0	0	2011	12	7,7%	6,9%
2012	7	4	2	1	0	0	2012	7	4,7%	4,0%
2013	9	4	3	1	0	1	2013	9	7,3%	5,1%
2014	17	7	0	1	2	7	2014	17	17,5%	9,7%
2015	16	2	0	0	12	2	2015	16	9,9%	9,1%

U-bouw sector

	Aantal aanvragen	WACO		Aantal aanvragen	Percentage t.o.v. voorgaand jaar	Percentage t.o.v. 2009
2009	152	25	2009	152	100,0%	100,0%
2010	160	22	2010	160	105,3%	105,3%
2011	182	8	2011	182	113,8%	119,7%
2012	170	3	2012	170	93,4%	111,8%
2013	113	5	2013	113	66,5%	74,3%
2014	83	8	2014	83	73,5%	54,6%
2015	68	6	2015	68	81,9%	44,7%

	Aantal opdrachten	WACO		Aantal opdrachten	Percentage opdrachten t.o.v. voorgaand jaar	Percentage opdrachten t.o.v. 2009
2009	14	3	2009	14	9,2%	9,2%
2010	15	2	2010	15	9,4%	9,9%
2011	11	2	2011	11	6,0%	7,2%
2012	9	1	2012	9	5,3%	5,9%
2013	13	2	2013	13	11,5%	8,6%
2014	11	3	2014	11	13,3%	7,2%
2015	8	1	2015	8	11,8%	5,3%

10.4. Bijlage IV - Interviews Calculatiefase

Interview Calculatie - dhr. F. Melse

Datum

Donderdag 24-3-2016
09.30 – 11.00

Locatie

Mammoet Montage te Etten-Leur

Aanwezig

Dhr. Frank Melse
Dhr. Fré Kroese

Project directeur Benelux
Afstudeerder

Documentatie

Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan
Notulen 2^e overleg HAN-begeleiders

versie 2.0

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van probleemanalyse
- Betrokkenheid creëren intern
- Feiten/ cijfers onderzoeken (offertelijst)
- Observeren werkwijze, keuzes, offertestadium, werkgunning

Inleiding interview

Voorafgaand is het Plan van Aanpak versie 2.0 en de notulen van het 2^e overleg ter inzage gemaakt. Hierbij de vraag om een overleg in te plannen om mijn probleemanalyse intern te kunnen onderzoeken.

Advies/ vragen zoals;

- Feedback op de verstrekte documentatie
- Advies m.b.t. woordkeuzes probleem/ doelstelling
- Hoe verloopt de calculatiefase bij ons?
- Welke keuzes worden er gemaakt binnen onze afdeling m.b.t. werksector?
- Hoe worden wij betrokken bij een project?
- Op welke wijze gaan wij om met marktveranderingen?

Advies/ feedback studie

- **Feedback verstrekte documentatie**

Probeer op de zijlijn te gaan staan en bekijk zo jouw probleem. Stel jezelf de vragen; Waarom? Hoe? en Wat?, op die manier kan je veel makkelijker een vraag beantwoorden. Kom pas met een conclusie wanneer je je onderzoek gaat afronden. Je hebt iets onderzocht en er een verslag van gemaakt, dan pas komt onderaan jouw conclusie, waar vervolgens ook jouw mening toegelicht wordt.

Verder heb je echt grote stappen gezet in de goede richting, dit in vergelijking met eerdere verslagen die ik gezien heb.

- **Advies m.b.t. woordkeuzes probleem/ doelstelling**

Wat is het probleem? **Probleem; Het werk wordt niet altijd gegund.**

Wat wil je met je onderzoek gaan bereiken?

Wat is je doel met dit onderzoek? **Doel; Maak je met meerwaarde het verschil?**

Interview Calculatiefase – dhr. F. Melse

- **Hoe verloopt de calculatiefase bij ons?**

Dat het werk ons niet gegund wordt heeft een tweetal redenen;

- Onze klant krijgt het werk niet
- Of de aannemer voert zelf de montage uit

Wij krijgen vaak van meerdere bedrijven een offerte aanvraag voor hetzelfde project, toch zijn beide aanvragen verschillend. Dat wil zeggen dat er toch verschil zit in de wijze waarop een betonfabriek aanbiedt en aanvraagt. Het verschil kan zitten in bijv. inclusief of exclusief transport, bij Holcon wordt het exceptioneel transport uitbesteedt en Haitsma zoekt zelf deze partner (meestal; Combex en van der Meijden)

Waar wij bekend om staan zijn de complexere montageprojecten, zoals; Sporen in Den Bosch, Pergola botlektunnel, Brug te Zuidhorn, Pijlers Waalwijk, parkeergarage RAI etc.

Voor de civiele werken binnen onze sector is Sarens eigenlijk onze grootste concurrent, Sarens kan zich meten met de inzet van kraan- en transportwerk. Sarens had in het verleden ook een eigen montageploeg, maar die is er sinds een paar jaar niet meer. Dat zorgt ervoor dat er bij Sarens niet voldoende personeel is die de kwaliteiten in huis hebben, om voornamelijk de montage van de grotere bruggen en/ of viaducten uit te voeren.

- **Welke keuzes worden er gemaakt binnen onze afdeling m.b.t. werksector?**

Qua prijsniveau zijn wij als Mammoet een organisatie die hoge AK heeft, keuzes om een aanbieding te maken voor een klant heeft raakvlak met wat het oplevert. Als het rendement voor Mammoet niet toereikend is, doen wij het niet. Wij kunnen onze bezetting ook elders kwijt, dat kan zijn op bijv. de petrochemische industrie (Shell etc.).

Om te kunnen aanbieden moeten er uitgangspunten gesteld worden om de relatie tussen tijd en geld te kunnen relateren, de tijd die nodig is voor een bepaalde klus en het geld wat daarmee dat gepaard gaat. Hierbij zijn er marges die geld onderaan de streep kunnen opleveren, door bijv. kranen slim en efficiënt in te zetten.

Wij bieden geen offertes aan die onder onze kostprijs zitten, wij hebben een escape, namelijk bij Mammoet waar wij ons personeel kwijt kunnen. Het is dan ook een bewuste keuze geweest om in 2015 voornamelijk in de industrie werkzaam te zijn geweest. De prijzen waren slecht en daarmee was de industrie een weloverwogen keuze om onze afdeling onder groot mammoet te brengen.

Sarens heeft een ander beleid, Sarens schrijft in op een werk om de bezettingsgraad van hun mankracht en materieel aan de gang te houden. Hierdoor kunnen hun vaak lager inschrijven op een project en er met het werk vandoor gaan. Met deze lage inschrijvingen gaan vaak andere inschattingen gepaard, zoals de bouwsnelheid die gehanteerd wordt.

Hiervan is de brug over de Gaasp een goed voorbeeld; hierbij zijn er een tweetal zware rupskranen ingezet en is er een afroep gehanteerd met 6 balken per nacht. Uiteindelijk zijn er maar 2 balken gemonteerd in een nacht. Waardoor de kosten enorm snel van je aflopen, kraankosten, transportkosten, eventuele afzettingen/ uit dienststellingen etc.

Op onze civiele calculaties draait het om kraaninzicht en de kennis van je mankracht. Vaak is er een deadline wanneer je van de weg af moet zijn, of het spoor vrij moet zijn, of het water weer begaanbaar moet zijn. Hiervoor gelden er clausules van enorme omvang en een nieuwe aanvraag duurt vaak maanden, wat vanzelf sprekend killing is voor een aannemer.

In de utiliteitsbouw is dit verschillend per project, vaak zitten de aanbieders op dezelfde lijn. Kraaninzet en montagetijd verschillen niet veel van elkaar. Hierdoor komen wij pas in aanmerking wanneer een project zich uniek en uitdagend maakt, een project waar de concurrentie veel risico's ziet. Een voorbeeld hiervan is de parkeergarage RAI, hierbij heeft Vrolijkx en DWM Nederland ervan afgezien. Dit kan zijn vanwege gebrek aan capaciteit of terughoudend vanwege onvoorziene kosten.

Interview Calculatiefase – dhr. F. Melse

Om een aanbieding uit te rekenen wordt het complete casco uitgetrokken en in een sheet gezet, op deze wijze wordt er een prijs opgemaakt. Voor onze sector is het vrijwel niet rendabel om met bijvoorbeeld de kostprijs per dag te gaan rekenen.

Projectevaluaties worden wel binnen Mammoet bijgehouden, op het Close Out Form. Hierbij wordt onder andere het project verantwoord, kosten geplust en gemind en geëvalueerd.

- **Hoe worden wij betrokken bij een project?**

Wanneer Visser & Smit een montageproject heeft worden wij op voorhand betrokken in het voortraject, hier kunnen al vroeg bepaalde keuzes gemaakt worden wat ten goede komt van de bouwsnelheid. Wij kunnen onze vakkennis vroegtijdig kenbaar maken en ons zo als samenwerkingspartner waardevol maken.

Bij Dura Vermeer hebben wij eveneens zo'n samenwerking, hierbij hebben wij voor een paar projecten de volledige casco aangeboden, engineering, productie, levering & montage. Projecten zoals Lely Maassluis en Van Oord Rotterdam.

Holcon is een betonfabriek die wij hebben aangeschreven voor het produceren van een casco parkeergarage, hier leverde wij het totale casco pakket aan de aannemer. Dit heeft ons weliswaar vaste montagepartner gemaakt van Holcon en nu de bouwwereld aantrekt wordt Holcon steeds vaker benaderd.

Op de RAI levert Holcon het prefabbeton. Hoe komt het dat een Duitse fabriek voet aan aarde krijgt in Nederland?

Hierbij moeten er in mijn ogen transportkosten samen met productiekosten, onder de kostprijs liggen van de Nederlandse betonfabrieken. Wat ik nu zie op de RAI is dat de elementen niet altijd haaks zijn, scheluwe elementen, of dat de invoegers scheef zijn ingestort. Kortom kwalitatief minder.

Holcon kan goedkoop produceren door lagere loonkosten, lage kostprijs grondstoffen etc.

Wanneer wij ingekocht hebben bij Holcon, gaan wij bij de eerste productie langs op de fabriek om een controle uit te voeren en zodoende het productieproces aan te sturen en de kwaliteit te bewaken.

Waarschijnlijk heeft aan de Stegge (aannemer parkeergarage RAI) hier niet bovenop gezeten en is het kwaad al geschied, omdat de productie al ver op zijn einde is en het resultaat nu pas zichtbaar is op de bouw.

Aanvulling op dit onderwerp, gemaakt door projectleider dhr. J. Bijsterveld (aan de Stegge);

Een betonfabriek moet altijd binnen bepaalde productietoleranties blijven, deze worden voorafgaand aan het proces vastgelegd. Daarbij komt ook nog eens een montagetolerantie die jullie mogen hebben. Dit geheel van toleranties kan in de praktijk zorgen voor een esthetisch probleem, waar de opdrachtgever over kan gaan vallen. Dit terwijl er volgens de richtlijnen en voorschriften gewerkt is.

- **Op welke wijze gaan wij om met marktveranderingen?**

De markt verandert, dus wij veranderen mee met deze markt. In de industrie liggen meer kansen voor ons. Zo hebben wij de laatste jaren montagewerkzaamheden gedaan op DSM Geleen, Shell Moerdijk, Exxon Mobile, TAQA Alkmaar, Total Fina Antwerpen etc.

Een project wat over een paar weken start is Sabic te Geleen i.o.v. Ballast Nedam Industrie.

Interview Calculatiefase – dhr. F. Melse

Wij hebben eigenlijk een monopoliepositie wat betreft montages op dit gebied, wij zijn bekend met de regels van de petrochemie en industrie, voorzien in transport en kranen en hebben de montage-expertise in huis. Hiermee hebben wij als montagebedrijf een groot voordeel ten aanzien van de bouwgeoriënteerde montagebedrijven.

Door de overname van Betonson hebben wij minder werk, maar echter heeft Mammoet als kraanbedrijf nog steeds evenveel werk. Spanbeton werkt eveneens met kranen van Mammoet.

Wanneer wij een montageproject afronden met vrijwel geen winst, levert dit voor Mammoet nog steeds omzet. Door ons project heeft Mammoet omzet door de inzet van bijvoorbeeld transport en/ of kranen. Hiermee kan een project voor ons niet winstgevend zijn, maar voor Mammoet heeft het wel omzet opgeleverd. Op deze manier voegen wij ook waarde toe binnen Mammoet en voorzien wij in de bezettingsgraad van Mammoet.

In de civiele sector heeft Mammoet een groot aandeel, het gaat hier vaak om groot materieel ten aanzien van transport en kraaninzet. Hierin kunnen wij voorzien en hebben hiermee als koploper een positie in de markt.

Van Seumeren voorzag in de jaren 60 – 70 al hierin, er was vraag naar groot materieel voor het monteren van balken. Naast het leveren van materieel, was er ook vraag naar personeel die deze balken konden monteren. Hierdoor is er toen der tijd de afdeling betonmontage ontstaan.

Naast het bekende montagewerk, zijn er ook een tweetal projecten in de windmolenbouw gerealiseerd. Dit waren prefabbeton windmolens, tot 85 m, waarop vervolgens met staal werd doorgebouwd. Ook in deze branche blijkt dat er maar weinig partijen zijn die kunnen voorzien in de behoeften van de klant. Duitse montagebedrijven waren op slopershoogte en hadden niet de drive om de bouwsnelheid op te voeren.

Momenteel zijn we met een drietal bedrijven in onderhandeling die een partner zoeken voor het bouwen van de prefab betonnen windmolens. Hierbij hebben wij wederom goede recensies vanuit vorige opdrachtgevers, wat ons in het voordeel stelt.

Interview Calculatie - dhr. W. Glissenaar

Datum

Donderdag 24-3-2016
07.00 – 9.30

Locatie

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. Wil Glissenaar	Projectmanager Civiel
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie

Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.0
--	------------

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van probleemanalyse
- Observeren werkwijze, keuzes, offertestadium, werkgunning
- Feiten/ cijfers onderzoeken (offertelijst)
- Betrokkenheid creëren intern

Inleiding Interview

Voorafgaand is er een kort gesprek geweest m.b.t. mijn Plan van Aanpak en de probleemanalyse die ik wil gaan onderzoeken intern. Het interview zal richten op de calculatiefase, hoe de werkgunning verloopt, hoe de klantrelaties liggen, waar wij de concurrentiestrijd aangaan en welke marktveranderingen meewegen voor ons.

Daarnaast is er voorafgaand aan het interview toegelicht wat ik al onderzocht heb, zoals de missie en visie van Mammoet en de eerste opzet van mijn probleemanalyse.

De grootste klant voor Wil is Haitsma Beton te Kootstertille, hierbij ligt het werkgebied in de sectoren van bruggen en viaducten, onderbouw en parkeergarages. De klantrelaties bij Haitsma zijn voornamelijk met dhr. Bert van den Berg en dhr. Jasper Doornbos, welke beide projectmanagers zijn in de civiele sector bij Haitsma.

In het offertestadium gaan wij vaak de concurrentie aan met het kraanbedrijf Sarens. Dit is onze grootste concurrent, zowel voor montage als op kraan- en transportgebied.

De volgende conclusie zijn bevindingen die ik gehoord, gezien of opgemerkt heb. Deze zaken heb ik voorgelegd aan Wil, om zodoende zijn mening/ verheldering er tegenover te kunnen zetten.

Stellingen/ vragen zoals;

- Hoe komt een offerte binnen bij ons en hoe verloopt deze fase?
- Hoe bescherm je je budget in een offerte? (uitsluiten/ kleine letters/ wijzigingen)
- Werkgunning berust vaak op prijs
- Kan meerwaarde het verschil maken?
- Overname van Betonson zorgde voor minder civiel werk
- Dhr. B. van de Berg is 'Sarens-minded' en dhr. J. Doornbos juist 'Mammoet-minded'
- Wij raken soms het werk kwijt door het verstrekken van een open offerte (concurrent hoeft dit alleen maar te kopiëren en er een prijs onder te zetten)
- Wij hebben duurdere AK (overhead koste van Mammoet zijn groot)
- Winstmarge intern ligt bij civiel relatief lager in vergelijking tot U-bouw

Interview Calculatiefase – Dhr. W. Glissenaar

- **Hoe komt een offerte binnen bij ons en hoe verloopt deze fase?**

Offertes komen binnen via klantrelaties, projectmanagement van Haitsma. Vaak wordt er in een overleg gesproken over aankomende werken en soms worden er projecten mondeling toegezegd. Daarnaast is er ook een open en eerlijke verstandhouding, wanneer wij het werk niet hebben wordt de reden en keuzes toegelicht. Bijvoorbeeld Sarens is goedkoper, of kan het sneller realiseren. Ballast speciale technieken heeft het werk vanwege de prijs (interne portefeuille Ballast & Haitsma). Hierdoor wordt Wil wel aangespoord om zijn offertes scherper te maken, om toch het werk binnen te kunnen halen.

In de calculatiefase hebben de projectmanagers bij Haitsma de vrijheid om het werk te gunnen aan de montageclub wie voor hun de geschikte partner is, hierbij heeft de inkoop eigenlijk alleen een rol ten behoeve van de financiële afwikkeling.

Dit kan voor mijn onderzoek positief zijn, omdat ik beide projectmanagers ken en zodoende makkelijker een interview kan organiseren.

Gedurende het offertestadium is er regelmatig contact over de stand van zaken, vaak heeft de klant meerdere offertes lopen bij andere betonfabrieken zoals Romein, Holcon of Spanbeton. In het offertestadium krijgen wij ook vaak een aanvraag voor hetzelfde project van bijv. Holcon.

- **Hoe bescherm je je budget in een offerte? (uitsluiten/ kleine letters/ wijzigingen)**

Wil vermeld in zijn offertes bijv. uitgangspunten waarop hij zijn offerte aangeboden heeft, zoals;

- Kraanopstelling in het hart van de overspanning (hart van het dek)
- Aanvoer van de wagens naast de kraan
- Het dichtzetten van de voegen met daarbij vernoemd een gemiddelde voegbreedte en verwerkingskeuze verwoord

Wil maakt al zijn offertes door deze uit te trekken en in te tekenen, hierop baseert hij de kraaninzet, montagearbeid en transportkosten. Voor een offerte worden geen basis kengetallen gebruikt, alle offertes worden op dezelfde wijze berekend en getekend. Er worden geen aannames gedaan om een prijs snel de deur uit te doen, hoewel er bij sommige offertes ruim gerekend wordt. Dit om eventuele onvoorziene kosten in te dekken.

- **Werkgunning berust vaak op prijs**

Bert is een manager die kijkt wat er onderaan de streep van een aanbidding staat, zijn oren en ogen goed de kost geeft en gedreven is om de prijs te drukken. Bij Jasper is dit in mindere mate terug te vinden.

Een voorbeeld van prijsbewust werk- gunnen is het verstrekken van een montageklus aan Ballast Speciale Technieken (dochterondernemingen).

Ballast was goedkoper en daarmee de winnaar, Mammoet was eventueel wel geschikt voor het leveren van de kranen. Wanneer de voorbereiding opgepakt werd, werden wij wederom benaderd. Namelijk voor het leveren van montagepersoneel, hijsvoorzieningen en knevelbalken.

Wat hieruit blijkt is dat de goedkoopste niet altijd de kennis en het materieel voor handen heeft en hiermee waarschijnlijk niet de geschikte partij is voor een montageklus.

- **Kan meerwaarde het verschil maken?**

De grotere aannemers denken groter wat betreft meerwaarde, hierbij wordt verder gekeken op langer termijn of met een ander perspectief. Hierbij zijn de D&C contracten uitgangspunten voor bepaalde motieven van een grote aannemer, bijv. kwaliteit, samenwerking, tijd en geld.

Na afloop van een project houden wij vrijwel nooit een evaluatie, hoewel dit wel het geval was bij het project van de BAM N261 te Waalwijk. Bijzonder project met een zekere complexiteit m.b.t. montage en injecteren, waarbij de recensie was dat er een goede voorbereiding is geweest en tevens een gecontroleerde uitvoering. Doordat wij hier goed werk geleverd hebben zijn wij in overleg geweest voor nieuwe opdrachten. Namelijk voor een tweetal werken, één in Amsterdam en één in Best. Hiervan hebben wij helaas alleen Amsterdam binnen gehaald, Best had BAM niet in opdracht.

Maar hieruit blijkt door kwaliteit en professionaliteit te tonen in zowel de voorbereiding als uitvoering, dat projectmedewerkers dit mee laten kunnen laten wegen in het voordragen voor andere projecten binnen hun organisatie. Klantrelaties zijn hierin dus belangrijk.

Interview Calculatiefase – Dhr. W. Glissenaar

- **Overname van Betonson zorgde voor minder civiel werk**

Dit heeft ons zeker minder werk opgeleverd, omdat Spanbeton een eigen montageafdeling heeft. Hoewel Spanbeton met dezelfde partners werkt als wij, het kraanwerk blijft nog steeds binnen onze firma en transport wordt ook verzorgd door Van der Meyden. Hierdoor blijft Mammoet als kraanbedrijf nog steeds 'in the lead'. Van Seumeren en Van der Meyden zijn al sinds 1981 partners van Spanbeton.

- **Dhr. B. van de Berg is Sarens-minded en dhr. J. Doornbos juist Mammoet-minded**

Bert was in het verleden wel meer een Sarens-man, maar dit is momenteel niet meer zo aan de orde. Jasper is echter niet zo gebonden aan een montagepartij.

Bert is wel iemand die van het papierwerk is, kwaliteitsbewaking is iets wat hij ook bij ons wil doorvoeren als een must op een montageklus. Terwijl dit bij ons nog niet echt leeft en daarnaast ook intern meer werk geeft.

Wellicht is dit veranderd door de samenwerking die behaald is in Waalwijk. Hier werd ook kwaliteitsbewaking gedaan en is er een goede samenwerking geweest met alle partijen.

- **Wij raken soms werken kwijt door het verstrekken van een open offerte (concurrent hoeft dit alleen maar te kopiëren en er een prijs onder te zetten)**

Vaak worden er prijzen van ons overgenomen door andere partijen, dit omdat wij bijv. een open offerte verstrekken op vraag van de klant. Dit is een moeilijke keuze; doe je het niet, dan gaat de klant verder kijken. Doe je het wel, is de kans groter op werkgunning/ maar ook is er de kans dat onze offerte bloot ligt voor de concurrentie.

Soms geven wij de klant te veel informatie, hierbij wordt advies gegeven met de expertise & professionaliteit die wij bezitten. De valkuil hierbij is dat wij de klant slimmer maken en verder gaat shoppen met deze informatie.

Een voorbeeld hiervan is een werk van de BAM, project Klaprozenweg, waarbij alles over water aangevoerd dient te worden. De diverse aanbiedingen die zij van betonleveranciers hebben gehad zijn ondoorzichtig en daardoor is er contact gelegd met ons. Eén van de adviezen die wij gegeven hebben, is de keuze van leverancier af te wegen met bijkomende kosten, zo levert Haitsma oplegblokken met schegstuk en Romein Beton doet dit niet. Dit is een kostenpost die in eerste instantie niet schokkend lijkt, maar kan in dit geval toch extra kosten met zich meebrengen richting de 20.000, -.

Met dit project offerreren wij aan zowel Haitsma, als voor Romein. Voor Haitsma zijn wij alleen montagepartner en voor BAM bieden wij het complete pakket (transport, montage en dwarsvoorspanning).

- **Wij hebben duurdere AK (overhead kosten van Mammoet zijn groot)**

De interne overstap die wij gemaakt hebben, draagt bij in het maken van offertes met een stijging van naar schatting +/- 10% hogere kosten. Wij als Mammoet hebben grotere overhead kosten, wat het een stuk moeilijker maakt om een scherpere aanbieding te maken.

- **Winst marge intern ligt bij civiel relatief lager in vergelijking tot U-bouw**

Op onze U-bouw afdeling is er makkelijker winst te behalen, dit vanwege;

- U-bouwproject duurt langer en kan met afroepen, slim bouwen en overwerken makkelijker in de plus komen.
- In de civiele projecten gaan relatief meer uren zitten, dit omdat de projecten vaak kleiner zijn maar er evengoed overleg gevoerd moet worden, een werkbezoek vooraf aan uitvoering en vaker te maken heeft met tijdsdruk (zoals buitendienststellingen, wegafzettingen etc.)

Interview Calculatie - dhr. N. Put

Datum

Donderdag 31-3-2016
16.00 – 17.30

Locatie

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. Nico Put
Dhr. Fré Kroese

Calculator/ werkvoorbereider
Afstudeerder

Documentatie

Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan versie 2.0

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van probleemanalyse
- Betrokkenheid creëren intern
- Feiten/ cijfers onderzoeken (offertelijst)
- Observeren werkwijze, keuzes, offertestadium, werkgunning

Inleiding interview

Voorafgaand is er contact geweest, hierbij is al kort samengevat waar het interview over zal gaan. Parkeergarage RAI als actuele referentie en daarnaast zal het interview zich richten op de calculaties in de U-bouw. Vragen zoals;

- Wie zijn onze klanten?
- Hoe verloopt de calculatiefase bij ons?
- Hoe worden wij betrokken bij een project?
- Op welke wijze gaan wij om met (markt)veranderingen?

Interview Calculatiefase – dhr. N. Put

- **Wie zijn onze klanten?**

Een groot verschil met onze civiele tak is dat de klantenkring groter is en dat de aanvragen komen vanuit de aannemers. Wij werken zelden direct voor een betonfabriek.

Holcon heeft bijvoorbeeld zelf een montageploeg, maar het wil weleens voorkomen dat wij in opdracht van Holcon in de U-bouw monteren.

Voor een paar grotere aannemers monteren wij niet alleen, wij leveren hier een compleet casco pakket. Dit casco pakket houdt in dat wij de gehele ruwbouw voor onze rekening nemen, dit houdt in;

- Engineering prefab
- Levering
- Montage
- Aanbrengen wapening + druklaag

De Dura en Visser & Smit zijn partijen waarvoor wij diverse cascopakketten hebben geleverd. Daarnaast is Ballast ook een club waarvoor wij met regelmaat de montage verzorgen.

Interview Calculatiefase – dhr. N. Put

Bartels Ingenieurs is voor onze een vaste samenwerkingspartner m.b.t. de engineering in prefab. Bartels zoekt samen met ons naar slimme en efficiënte oplossingen in prefab. Oplossingen die voor een aannemer aantrekkelijk zijn en voor ons het verschil kunnen maken voor een opdracht.

Bij een nieuwe aanvraag gaat Nico altijd langs bij dat bedrijf wat ons vraagt om offerte te maken. Zo heeft een bezoek bij een aannemer een hele andere wending gekregen. De aanvraag betrof de montage van een kleine parkeergarage, maar gedurende het bezoek is dit veranderd tot het leveren van het complete casco. Hiermee hebben wij de klant ontzorgd en bepaalde risico's voor hun weggenomen. Wij hielden hier er meer winst aan over en hebben de klant in eerste instantie overtroffen in hun behoeften. Met zulke oplossingen bieden wij de klant iets aan waarmee wij ons onderscheiden van de concurrentie en weliswaar ons bedrijf een voorsprong geven op de rest.

Hierbij zijn dergelijke kenmerken van de opleiding terug te vinden, zoals;

- **Empathy map**
- **Stakeholdersanalyse**
- **Betrokkenheid**
- **Het verschil maken**
- **Meerwaarde leveren**

In de voorbereiding van een project is Nico ook betrokken en bewaakt daarbij de begrootte kosten, eveneens doet hij dat in de uitvoeringsfase. Naast de kostenbewaking, bewaakt hij ook de planning. Tot nu toe zit er bij de RAI wekelijks 1 uur verschil in met de toen gemaakte planning, vergeleken met de werkelijke uitvoeringstijd.

Door de kosten te bewaken geeft dat een duidelijk beeld, voorziene kosten worden weerspiegeld tegen de werkelijk kosten die gemaakt worden. Zo zal Nico altijd na afloop een evaluatie houden, wat staat er onderaan de projectsom? Zowel wanneer dit positief als negatief is zal hier kritisch naar gekeken worden. Wanneer een project afgesloten wordt in de min, wordt er gekeken wat de oorzaak is, spiegelend naar de calculatiefase. Ook wanneer een project in de plus zit, wordt er geëvalueerd. Als een project met goede winst is afgesloten, krabbelt Nico zich achter de oren. Dit omdat hij in een bepaalde zin toch een scherpere offerte de deur uit had kunnen doen. Het hoe, wat en waarom wil hij daarbij zien te achterhalen en dit meenemen in het afprijzen van zijn volgende calculaties.

- **Hoe verloopt de calculatiefase bij ons?**

Wij kunnen niet concurreren met andere montagebedrijven. Bedrijven zoals Vrolijkx en DWM kunnen veel lager aanbieden en hebben daarmee grotere kans op een werk. Wij zitten met hogere overhead kosten, sinds de overstap naar Mammoet hebben wij te maken met andere bijkomende kosten. Zoals een toename van 2% in de AK en een manuren tarief van 48,-. Dit zijn vaste prijzen waarmee wij moeten offeren naar onze klanten. En daarmee komt de 10% meer projectkosten van Wil aardig overeen.

Doordat wij duurder zijn, moeten wij de klant triggeren, wij gaan het niet winnen op prijs. Wij moeten het hebben van onze expertise, de P.G. RAI is een goed voorbeeld. De op- & afrit op dit project is een prefab wokkel, wat een complexe montageklus zal worden. De concurrentie trekt hiervan zijn handen terug en dat is voor ons interessant.

- **Hoe worden wij betrokken bij een project?**

Bij elke aanvraag wordt alles uitgerekend, onafhankelijk van de projectomvang of de kansen voor opdracht. Bij een kleine aanvraag wordt eveneens alles uitgetrokken en gecalculeerd. Door het bezoeken van een nieuwe klant ontstaat er een band met de aanvragende organisatie. Je kan elkaar in de ogen aankijken en krijgt direct een beeld bij iemand of een partij.

Op deze manier wordt jouw offerte volledig naar behoeften van de klant gemaakt en kan juist net even dat verschil maken dat de keuze niet op prijs is. Een bezoek brengen bij de klant levert je betrokkenheid op en geeft je kans om een slimme aanbieding te kunnen maken. Je hebt bijvoorbeeld net even iets meer informatie als in de aanvraag stond en je bezit meer kennis over de klant.

- **Op welke wijze gaan wij om met (markt)veranderingen?**

Binnen Mammoet heeft Nico cursussen gehad om in te spelen op de behoeften van de klant. In één van die cursussen werd de "PAIN SHEET" behandeld en deze gebruikt hij nu nog steeds.

Hierbij draait het een vier/ vijftal stappen om in te spelen op de klantvraag;

1. **Pain indenified** (problemen/ stresspunten die tijdens een project kunnen optreden)
2. **Impact/ Euro's/ Time/ Who else** (wat zijn de gevolgen van de pijnpunten/ pijn verhogend)
3. **Solution desired by costumer** (laat de klant zijn oplossing bepalen die hij voor ogen heeft)
4. **Your Solution**
5. **Confirmation by customer**

Hierbij voel je eerst aan waar de klant zijn problemen zich bevinden en kunt zodoende goed 'problemshooten' en een efficiënte oplossing aanbieden die hem gaat helpen. Andere partijen denken hier vaak niet aan.

Door goed te kijken naar je klanten en de behoeften van deze diverse organisaties kun je inspelen op hun verwachtingen. Op prijs winnen wij een werk niet, dus moeten we een onderscheidend karakter aannemen. Hiermee kunnen we juist net het verschil maken om een opdracht binnen te halen.

10.4.1. Bijlage IV - Analyse Interviews Calculatie

De drie interviews die zijn afgenomen gedurende de probleemanalyse leiden naar het daadwerkelijke probleem van MM Montage en hebben opmerkelijke uitgangspunten opgeleverd. Hieronder zijn de waarnemingen kort samengevat;

Dhr. F. Melse - *Branche Directeur Benelux Projects*

Maakt tijdens het interview de volgende punten duidelijk, (F. Melse, Calculatie, 2016);

Expertise maakt ons sterk op grote en complexe projecten, MM Montage heeft een naam opgebouwd door het uitvoeren van diverse uitdagende projecten. Door het failliet gaan van diverse montagebedrijven is nu onze grootste concurrent Sarens en die is alleen nog actief in de civiele montagesector.

Mammoet heeft hoge overheadkosten wat raakvlak heeft met het rendement, bij MM is de kostprijs gebaseerd op de daadwerkelijke gemaakte kosten. In- & directe kosten worden doorberekend aan de klant, geen kostendekking vanuit winstgevendheid. Als het rendement niet toereikend, doet MM het niet. Het beleid wat MM voert gaat niet mee in het aanbieden onder kostprijs zoals veel kraanbedrijven wel doen om hun kansen op werk te vergroten. Zoals Sarens die aanbiedt op basis van bezettingsgraad. Wanneer een kraan in het weekend stilstaat, kan dit beter voor minder worden ingezet om toch nog omzet te genereren.

MM Montage biedt niet onder kostprijs aan, MM Montage heeft een escape namelijk Mammoet. MM Montage kan zijn personeel onderbrengen bij het moederbedrijf door de werkzaamheden anders vorm te geven en zijn hierdoor niet noodgedwongen om onder kostprijs aan te bieden.

In de civiele montagesector draait het om kraaninzicht, tijd en expertise. Hoe zet je je kranen in, hoe maak je je planning en hoe wordt er omgegaan die met risico's. Hiermee kun je het verschil maken door het slim inzetten van je materieel. Vaak gelden er ook deadlines voor montages wanneer men te maken heeft met buitendienststellingen of wegafzettingen, welke vaak gepaard gaan met enorme boeteclausules. Hierdoor zijn de civiele montages complexer.

In tegenstelling tot civiel zijn er in de U-bouw minder risico's, montagebedrijven zitten vaak op dezelfde lijn. Kraaninzet is veelal hetzelfde bij de concurrentie, planning komen vaak overeen, maar het kostenplaatje loopt vaak wel uiteen. Hierdoor liggen de kansen van MM Montage bij de complexere projecten, de projecten waarbij de concurrentie door de grotere risico's er van afziet en de klant bereid is om te betalen voor de expertise van MM Montage.

De markt verandert, dus wij veranderen mee met deze markt! In de industrie liggen meer kansen voor MM Montage. De laatste jaren zijn er diverse montagewerkzaamheden uitgevoerd in de industrie. MM Montage heeft eigenlijk een monopoliepositie wat betreft montages op dit gebied, door de bekendheid met de regels van de petrochemie en industrie, voorzien in transport & kranen en de kwaliteiten op gebied van montages. Hierdoor heeft MM Montage een groot voordeel ten aanzien van de bouwgeoriënteerde montagebedrijven.

Door de **overname van Betonson** hebben wij minder werk, maar echter heeft Mammoet als kraanbedrijf nog steeds evenveel werk. Spanbeton werkt namelijk ook met de kranen van Mammoet. Wanneer MM Montage een montageproject afrondt met vrijwel geen winst, levert dit voor Mammoet nog steeds omzet op door de kraan- / transportinzet op dat project. Hiermee kan een project wat betreft montage niet winstgevend zijn, maar voor Mammoet heeft het wel omzet opgeleverd en wordt erop deze manier toch omzet voor het moederbedrijf gemaakt.

Dhr. W. Glissenaar - *Calculator/ Projectmanager Civiel*

Geeft tijdens het interview inzicht op de volgende zaken, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016);

Wil vecht voor een scherpe offerte, vaak verloopt de gunning op laagste prijs zoals Wil dat stelt. Met Haitsma is er een open en eerlijke verstandhouding, de aankomende werken worden besproken en de gunningscriteria worden aan Wil na afloop toegelicht. Sarens is vaak goedkoper of kan het sneller realiseren of een derde partij gaat er met het werk vandoor. Haitsma gunt op basis van de geschikte montageclub voor desbetreffend project, waarover de projectmanager beslist. Hierdoor wordt Wil aangespoord om zijn calculaties scherper te maken om zodoende zijn kansen op opdracht te vergroten. In tegenstelling tot Holcon, wanneer hun het werk in opdracht hebben heeft MM Montage meestal de montage in opdracht. Holcon heeft alleen een eigen montageploeg voor de U-bouw en doordat MM Montage voor een U-bouw cascopakket Holcon als partner heeft verkozen voor het leveren van prefab-elementen is daardoor nu een soort van samenwerkingsverband

door ontstaan. De cascopakketten worden in het interview (N. Put, 2016) verder toegelicht.

De prijs is veelal bepalend in de civiele sector, bij de twee projectmanagers van Haitsma zijn verschillende opvattingen over kosten terug te vinden. Zo is Bert van de Berg, projectmanager Haitsma, gedreven om te kijken onderaan de streep. Bij Jasper Doornbos, projectmanager Haitsma, is dat in mindere mate terug te vinden. Desondanks wordt er per project gekeken wat voor Haitsma rendabel is per project, afhankelijk van complexiteit, geld, kwaliteit etc.

De grotere aannemers denken groter wat betreft meerwaarde, hierbij wordt verder gekeken op langer termijn of met een ander perspectief. Hierbij zijn de D&C contracten uitgangspunten voor bepaalde motieven van een grote aannemer, bijv. kwaliteit, samenwerking, tijd en geld. Na afloop van een project wordt er vrijwel nooit een evaluatie gehouden, hoewel dit wel het geval was bij het project van de BAM N261 te Waalwijk (bijzonder project met een zekere complexiteit m.b.t. montage en injecteren). Dit project heeft een goede recensie opgeleverd bij de BAM, door een goede voorbereiding en tevens een gecontroleerde uitvoering. Doordat er hier goed werk is geleverd, werd MM Montage benaderd voor andere BAM-projecten in andere regio's. Door de goede evaluatie van MM Montage in Waalwijk is die recensie verder in de BAM-keten gaan leven, waar meerwerk uit voortgevloeid is.

Overname van Betonson heeft ertoe geleid dat MM Montage een stuk minder werk heeft in de civiele sector. Betonson is overgenomen door Spanbeton die beschikt over een eigen montageploeg en daarmee verdween er een klant voor MM Montage.

Halvering van de klantenkring. Naast Betonson is Martens Beton in 2014 gestopt met de productie van voorgespannen brugdekliggers, hierdoor is er in twee jaar tijd de klantenkring gehalveerd. Wat inhoudt dat de klantenkring van Wil bestaat uit Haitsma Beton en Holcon.

Het gevaar van het verstrekken van een open-offerte heeft er meerdere malen toe geleid dat MM Montage grote projecten verloren heeft aan de concurrent. De aannemer laat MM Montage het denkwerk doen in een offerteaanvraag, zoals de engineering van kraanopstellingen en de opzet van plannings/ afroepen. Vervolgens vind de aannemer de prijs te hoog en vraagt om een open-offerte. Gaat men hierin niet mee dan verliest men waarschijnlijk de opdracht. Wanneer men wel de open-offerte verstrekt dan bestaat het gevaar dat de klant met de offerte naar de concurrent gaat. De concurrent hoeft vervolgens alleen maar wat bedragen in te vullen die onder de kostprijs van MM liggen en de opdracht is binnen.

Door de hoge overheadkosten na de interne overname werd het moeilijk om te concurreren voor MM Montage, Wil schat dat de projectkosten met circa 10% zijn gestegen. Dit maakt het voor Wil nog moeilijker om scherp te kunnen aanbieden op de civiele montagemarkt.

Het interne winstmarge ligt bij civiel relatief lager in vergelijking tot de U-bouw, bij de U-bouw afdeling van MM Montage is er makkelijker winst te behalen op een montageproject. In de U-bouw duurt een project vaak een aantal maanden en kan er door slim en efficiënt te werken makkelijker een project in de plus komen. Door bijvoorbeeld slimme keuzes te maken voor het afroepen, het bouwen en kan er met overwerken makkelijker een tegenslag worden ingehaald. Bij de civiele projecten gaan er relatief meer uren zitten, dit omdat de projecten vaak kleiner zijn. Ondanks de kleinere projecten dient er evengoed overleg gevoerd te worden, werkbezoeken worden ingepland en heeft men vaker te maken heeft met de tijdsdruk van een project (weg- & spoorafzettingen)

Dhr. N. Put - Calculator/ Accountmanager U-bouw

Biedt een andere perspectief met betrekking tot de U-bouw en maakt de volgende zaken duidelijk gedurende het interview, (N. Put, 2016);

Een groot verschil met de civiele tak is dat er een grotere klantenkring is, MM Montage werkt veelal direct voor de hoofdaannemers en meestal niet voor de betonleveranciers. Meer klanten, maar ook meerdere concurrerende montagebedrijven.

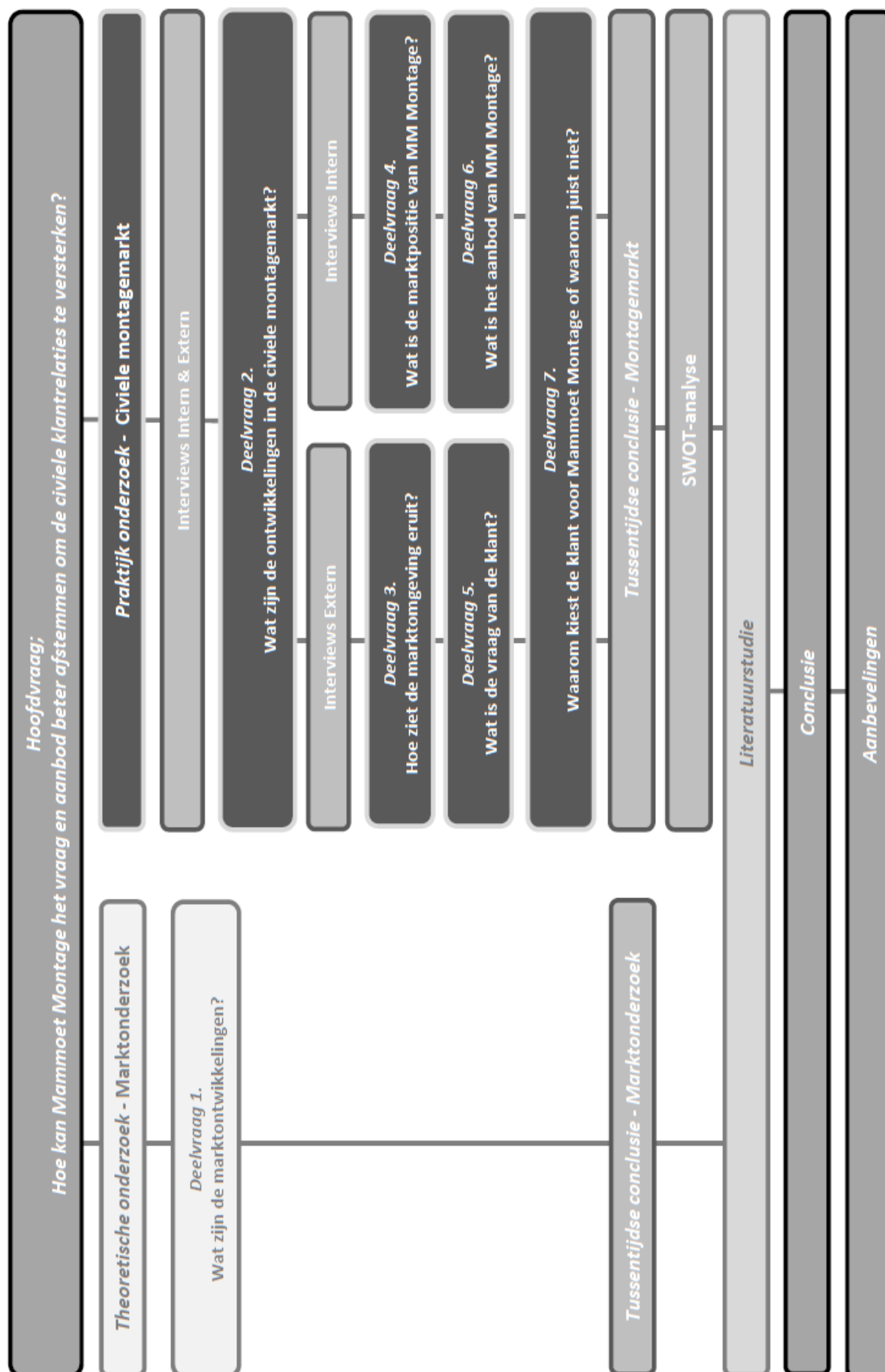
Naast het montagewerk levert M Montage ook complete casco pakketten, dit gebeurt vaak voor de grotere aannemers, zoals Dura Vermeer en Visser & Smit. Dit casco pakket houdt in dat wij de gehele ruwbouw voor onze rekening nemen, van prefab-engineering, de levering van prefab, de montage, het aanbrengen wapening en tot het storten van druklagen.

Mammoet Montage kan niet winnen op prijs, wij moeten onderscheidend aanbieden. MM Montage kan niet concurreren met andere montagebedrijven en moet daardoor anders aanbieden d.m.v. slimme oplossingen, het ontzorgen van de klant en het aanbieden van totaaloplossingen. Bedrijven zoals Vrolijks en DWM kunnen veel lager aanbieden en hebben daarmee meer kans op een werk, Vrolijks en DWM zijn concurrerende montagebedrijven in de U-bouw.

MM Montage kampt met hoge overhead kosten, sinds de overstap naar Mammoet zijn er extra bijkomende kosten. Nico benoemt een paar van deze hogere kostenposten, zoals een toename van 2% in de AK en een manuren tarief van 48,-. Dit zijn vaste prijzen waarmee gerekend moet worden en daarmee bevestigt Nico dat de geschatte stijging van Wil aardig overeen komt, Wil schatte de gestegen projectkosten op 10%.

MM Montage beschikt over expertise en daarmee probeert Nico de klant te triggeren, omdat MM Montage duurder is vergeleken met de concurrentie moet het ergens anders gezocht worden. Wanneer de concurrentie zijn handen terug trekt bij een uitdagend project, wordt het voor MM Montage interessant en worden er kansen gezien.

10.5. Bijlage V - Stroomschema



10.6. Bijlage VI - Marktonderzoek versie 1.0

Terugtrekkende overheid

(Bouwend Nederland, 2010-2015) in zijn jaarverslag van 2010 dat de overheid te kort doet in de bouwwereld, waardoor de vraag naar een verbeterde mobiliteit blijft groeien. De projecten worden uitgesteld, waardoor de werkgelegenheid in de bouw onder druk komt te staan.

Bouwend Nederland publiceert in meerdere jaarverslagen dat door de bezuinigingen van de overheid de bouwsector in een dal blijft zitten en dat er zonder investeringen van centrale & decentrale overheden geen verbetering zal komen. Dit betreft zowel de GWW- als de B&U-sector, beide zijn afhankelijk van de economische en financiële gesteldheid van de overheid en het bedrijfsleven wat tevens hierdoor beperkt wordt om te groeien.

Naast de krimpende budgetten van de overheid wordt er ook reorganiseerd, wat zich vertaalt naar een gebrek aan kennis en ervaring op het gebied van de geïntegreerde contractvormen. Er is te weinig kennis op het gebied van deze nieuwe manier van denken, waardoor er vaak teruggevallen wordt naar de oude vertrouwde manier van denken. Dit gebrek zorgt er ook voor dat opdrachtgevers geen beslissingen durven te nemen en er geen duidelijkheid is in de verantwoordelijkheden. Discussies ontstaan, wat leidde tot veel juridische conflicten en daarmee de basis was voor de "vechtcontracten".

(RRBouw, 2006, p. 19) "Omgeving van de bouw verandert.....dus ook de bouwbedrijven! Veranderingen zullen doorzetten in de komende jaren. Gezamenlijk zoeken naar nieuwe vorm van samenwerken."

Geïntegreerde contractvormen

Volgens het (RRBouw, 2006) hebben de geïntegreerde contracten in de petrochemie al eerder zijn intrede gemaakt, wat leidde tot innovatie en proces-/ productverbeteringen. Rijkswaterstaat en Prorail werden geïnspireerd door de mogelijkheden op het gebied van innovatie en namen deze trend over om complexe projecten op de markt te zetten. Deze trend leidde tot een algemene ontwikkeling in de Nederlandse bouwwereld, voornamelijk in de civiele betonbouw is er een sterke groei te zien in deze contractvormen.

Deze ontwikkelingen hebben een grote invloed gehad op werkwijze tussen opdrachtgever en -nemer, om innovatie mogelijk te maken moet er een transparante werkwijze zijn. Bij die werkwijze horen andere verantwoordelijkheden vergeleken met de traditionele vorm. Dit heeft geleid tot een andere taak- & rolverdeling van de partijen, waar er een verschuiving plaats vond in een toch al slechte markt.

Door de crisis werd er weinig gebouwd en de projecten die de markt op kwamen werden aangeboden met een geïntegreerd contractvorm. Door de onderdrukking van de werkgelegenheid in de bouw kwamen de prijzen onder druk te staan. Dit opende een deur voor opdrachtgevers om zich hogere eisen te permitteren, waarop de opdrachtnemers onderdruk in mee gingen. Dit leidde tot extra aanbestedingskosten voor de bouwers, omdat de nieuwe contracten andere disciplines vereiste van de aannemers. De prijzen stonden onder druk met als gevolg dat de winstmarges niet meer rendabel waren.

Opdrachtgevers en de overheid hebben een toevlucht gezocht naar nieuwe zekerheden, opdrachten kwamen openbaar op de markt en gunning werd verliep vaak op de laagste prijs. De hoge eisen werden gesteld om de verantwoordelijkheden te beperken. Door deze terugtrekkende rol van de opdrachtgevers kwam de verantwoordelijkheid bij de aannemende partijen in samenhang met de risico's. Naast de hogere aanbestedingskosten, was er meer verantwoording, wat resulteerde in meer risico's en zich vertaalt naar meer kans op faalkosten. De inschrijvende partij begaf zich in een nieuwe omgeving waarmee grotere risico's verbonden waren, een foutje in een calculatie kon hierbij grote gevolgen hebben voor een bouwbedrijf. De geïntegreerde contracten gaan gepaard met een nieuwe rol- & taakverdelingen en daarmee was er de noodzaak om te investeren in personeel en een passend bedrijfsbeleid. De vraag veranderd en ook de wijze van samenwerken, waarbij de markt zoekt naar een passende invulling.

(Hardeman, 2013) stelt in zijn onderzoek dat de aanbestedingsmarkt onder druk ligt, er wordt steeds minder openbaar aanbesteed. De afname leidt tot een hoge concurrentiestrijd met de opeenvolgende gevolgen, zoals de onderdrukking van de prijzen in de bouw, de strategieveranderingen (het laag inschrijven, afzien van inschrijving, innovatie etc.) en het verleggen van werkgebied (totaal pakket aanbieden, nieuwe contracten etc.)

Het onderzoek van (Ruizendaal, et al., 2014) concludeert dat er een risicocultuur gecreëerd is met een *ZERO-tolerance*. Het risicomanagement gaat verder dan alleen het beheersing op managementniveau, risico's

doen zich op alle niveaus van een bedrijf/ organisatie voor. Hiervoor dient men er bewust van te zijn dat ze er zijn, niet alles is te beheersen. Hieruit vloeien de soft-controls voort, welke nodig zijn om de hard controls te laten slagen.

Er is geen ruimte meer voor grote financiële fouten, de aansprakelijkheid van topbestuurders neemt als maar toe. Hierdoor zijn topbestuurders zich bewust van de risico's en maken op hun beurt weloverwogen beslissingen/ afwegingen voorafgaand aan een handtekening. Hierdoor neemt de vraag naar een transparante bedrijfsvoering en risico-beheersmaatregelen toe, vanuit klanten, investeerders, toezichthouders en rating agency

Acquisitie

Ook geeft het (RRBouw, 2006) aan dat acquisitie meer aandacht voor ratio en inhoud krijgt, waarbij de relaties nog steeds belangrijk blijven. Een onderscheidend karakter bood meer kansen voor een aannemer om te voorzien in de behoeften vanuit de markt. De markt is zoekende naar een nieuwe vorm van samenwerken om zo processen te verbeteren. Door transparant met elkaar samen te werken kunnen we het proces beter beheersen, wat leidt tot een beter product en een betere prijs/ kwaliteitverhouding.

Offertekosten

Uit het onderzoek van (Jansen, 2014) blijkt dat er voor het verwerven van een opdracht meer kosten gemaakt moeten worden voor een bedrijf, afhankelijk van het aantal inschrijvingen, omvang en complexiteit project. Wanneer gunning van opdracht niet verkregen wordt, zullen deze kosten elders verhaald moeten worden. Bedrijfsomzet wordt vaak gemaakt in de concurrentiestrijd, 60 a 80%.

Ruim 80% van offertekosten zijn onder te verdelen aan loonkosten (arbeidskosten verricht voor calculeren, acquisitie, onderbouwen, reizen etc.), overige kosten zijn toe te kennen aan bestek-, wet- & regelgeving, advieskosten etc.

De marktontwikkelingen hebben een negatieve bijdrage geleverd aan de werkgelegenheid van bedrijven, krimpend opdrachtvolume, versterkte concurrentiestrijd, afname kansen opdrachtverzekering. Met deze factoren kunnen bedrijven afwegingen maken om de kans op opdracht en de te maken offertekosten in te schalen. Meer dan de helft heeft deze keuze moeten maken en heeft minimaal 1x afgezien van inschrijving, keuze voor afzien was veelal bij de grotere bedrijven.

Transparantie

Uit de rapportage van het (Bouwteam, 2012) komt naar voren dat transparantie een trend is die zijn weg heeft weten te vinden in de loop der jaren en voorziet in de behoefte van alle partijen. Het draagt bij aan de nieuwe manier van denken, waarin een heldere, duidelijke en open verhouding dient te zijn. Met een transparante communicatie kan er een betere samenwerking ontstaan, waarbij duidelijkheid en betrokkenheid zorgt voor draagvlak. Draagvlak levert een bijdrage in een goede samenwerking, wat faalkosten kan beperken en een product/ dienst kan verbeteren. Transparantie is een klein begrip wat een sleutelbegrip is voor procesverbetering.

Centraal voor de 7 thema's van het bouwteam staat transparantie. Het imago van de bouw is momenteel niet veel belovend en vraagt om een nieuwe aanpak. Een aanpak waarbij een nieuw soort leiderschap centraal staat voor het behalen van succes. Hiervoor kan transparantie een uiterst geschikte manier zijn om in te investeren. De 7 thema's om van knelpunten naar kansen te gaan en om sterker uit de crisis te komen, zijn;

- Excellente uitvoering
- Nieuwe markten
- Verduurzaming
- Onderzoek en onderwijs
- Regionale programmering, gebiedsontwikkeling en grond(prijs)beleid
- Financiering
- Sectorvernieuwing

Zo heeft ook onderzoek van (M.A. Koning & E. Schep, 2012) gesteld dat de toenemende transparantie-eisen een trend is op gebied van beleid, door de eis en behoefte naar duidelijkheid van andere partijen inzake voor het proces/ product. Daarnaast is er een toename door de hoge eisen die gesteld worden aan bedrijven

Klant staat centraal

In vele publicatie wordt er gesproken over klantgericht werken, Bouwend Nederland en het EIB hebben deze trend onderzocht. (Tuinen, 2012) en (M.A. Koning & E. Schep, 2012) stellen in deze onderzoek de klant centraal. De klant/ eindgebruiker wil en krijgt steeds meer invloed op het bouwproces. Een bouwproject moet voldoen aan de specifieke behoeften die een klant heeft en dan ook stelt aan de bouwende partij. De klant centraal zetten is een trend die doorzet in de huidige marktvisie en onderscheid daarmee de bouwers die succesvol zijn.

Perspectief Trends - Bouw in 2015 (uitgave 2006)	Verwachtingen Trends - Bouw in 2020
Groei in klant- en marktgericht werken - Meer invulling mogelijk door eindgebruiker - Groter belang marketing voor grootbedrijf en MKB	Klantvraag verschuiving van eisen - Vraag/ eisen van eindgebruiker wordt toegepast, klant is zich bewust van prijs/ kwaliteit en wil meer transparantie m.b.t. informatie - O.G. wil meer maatwerk toepassen

Trends op gebied van inrichting van het bouwproces	
Verticale ketenintegratie	Vaker particulier opdrachtgeverschap en consumentgericht bouwen wat aansluit bij consumentvraag
Toename consumentgericht bouwen	Door betere informatievoorzieningen en meer particuliere initiatieven toename directe klantvraag
Meer vraag- en klantgericht werken	Vraag voor meer informatie over prijzen en duurzaamheid van materialen
Klantbehoefte voor transparantie	Bedrijven profileren zich als full-service provider, grenzen vervagen van disciplines

Ketensamenwerking

Zo heeft het RRBouw onderzoek verricht naar ketensamenwerking in de bouw (Noordhuis & ir. R. Vrijhoef, 2011). Om deze manier van samenwerking te beheersen zijn er diverse disciplines benodigd vanuit verschillende deelmarkten, waarbij een integrale samenwerking van belang is om succes te behalen in de gehele bouwketen. Het biedt perspectief om efficiëntie en innovatie mogelijk te maken bij de complexere uitdagingen. Samenwerking is één van de sleutelbegrippen in de snel veranderde markt en kenmerkt zich door;

- Verbeteren prestaties/ kwaliteit (eind)product
- Verlagen/ beperken faalkosten
- Efficiëntere bouwprocessen
- Inpassing in huidige marktontwikkelingen
- Innovatieve oplossingen
- Voortgang bewaken d.m.v. meetbare prestaties
- Langdurig samenwerkingsverband
- Vroegtijdige betrokkenheid voor verbeterpotentieel

Zo heeft ook (Rijkswaterstaat, Marktvisie, 2016) een marktvisie opgesteld waarin samenwerking geheel wordt toegelicht, hierin wordt een ambitie vertaald hoe deze samenwerking zou moeten verlopen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het vertaald zich naar mogelijke resultaten die behaald kunnen worden, zoals innovatieve oplossingen voor de toenemende complexere projecten. Een begrip wat nodig is in een veranderde markt waarin de behoeften is voor kennisdeling, innovatie, transparantie en verbeteren prijs/ kwaliteitverhouding.

Ook (Bouwend Nederland, 2013) ziet de voordelen van ketensamenwerking en speelt daarop in door het organiseren van bijeenkomsten, platforms en zelfs een ketenacademie.

- Platform ketensamenwerking, opleidingsprogramma Ketenacademie
- Congres ketensamenwerking renovatie, bijeenkomst
- BIM, ondersteuning bieden op BIM, virtueel bouwen bevat praktische informatie, verbinden sectoren
- Bouwlogistiek, bijeenkomst leverde vele mogelijkheden voor efficiëntieverbetering

Onderscheidend aanbieden

(Jansen, 2014) geeft aan in het onderzoek dat er een andere werkwijze benodigd is om te voorzien in de behoefte vanuit de markt, voor traditioneel bouwen is geen ruimte meer in de competitieve markt. Het bouwvolume zit nog steeds in een dal en drukt zich uit in een concurrentiestrijd. Bedrijven met een bestaansrecht hebben zich gedurende de bouwcrisis moeten beroepen op hun specifieke eigenschappen om te kunnen overleven. Het merendeel van de bouwbedrijven heeft kunnen voorzien door zich te onderscheiden in een uniek product, gevolgd door betere organisatorische vaardigheden, goede toerusting op slechte tijden, onderscheidend in kosteneffectiviteit, beter aanpassingsvermogen of is overgelaten aan het toeval.

Faalkosten

(M.A. Koning, 2011) maakt duidelijk dat de hoge faalkosten en de lage productiviteitsontwikkeling kenmerkend is voor de bouw, een kenmerk dat wereldwijd bekend is. Eén van de veel voorkomende factoren in het marktfalen is daarbij het "Moral Hazard" wat betrekking heeft op de betrokkenen en komt tot stand wanneer een projectverantwoordelijke niet de volledige verantwoording neemt m.b.t. de risico's. Hierdoor krijgen andere betrokken partijen niet de volledige of specifieke informatieoverdracht, met als gevolg een verkeerde interpretatie, extra kosten, geen transparante werkwijze of een ongelijkwaardige verstandhouding.

Full-service

Een andere ontwikkeling blijkt uit de onderzoeken van (Tuinen, 2012) en (M.A. Koning & E. Schep, 2012). De verwachte ontwikkelingen voor 2020 zijn zeer uiteenlopend, ontwikkelingen waarin er meer deelmarkten ontstaan en een toename van de specialistische ondernemers die beide een eigen economische dynamiek hebben met regionale verschillen. Een andere ontwikkeling is de toename van het aanbieden van totaalpakketten, waarbij de bouwketen een full-service levert voor de klant/ gebruiker.

Bouwers zijn steeds vaker de aanbieder van een totaal pakket, door de druk vanuit de klant komt de eis voor één aanspreekpunt wat ketenintegratie versterkt, de bouwer is een ketenregisseur voor alle bouwfacetten, bouwers profileren zich als full-service provider met invloed op een optimale samenwerking.

Meer concurrentie, meer maatwerk

Bouwend Nederland publiceert in zijn jaarverslag van 2014, (Verhagen, 2015), dat er steeds meer maatwerk voorkomt vanuit de concurrentiestrijd. Bouw heeft zich versneld ontwikkeld van traditioneel aanbieden naar vraaggericht, opdrachtgevers en eindgebruikers hebben een grote invloed hierin. Deze trend is versneld door de bouwcrisis, met het grote gevolg dat er andere eisen gesteld worden aan het personeel in de bouw. Verder is de concurrentie gestegen, mede door de open grenzen.

Marktprijs blijft onder druk staan

In de publicatie over de marktprijs, (Zoethout, december 2015), wordt beweerd dat de bouw langzaam terug trekt naar zijn oude niveau van voor de crisis, maar het prijsniveau blijft achter. Bedrijven die zich goed hebben toegerust op de kostenontwikkelingen en dat meenemen in de contractonderhandelingen hebben een streepje voor op de rest.

Inschrijvers zouden meer op de kosten moeten letten, dan een scherpe prijs aanbieden. In de infra zijn in het verleden flinke misstappen gezet, de bouwer moet zich beter oriënteren op wie de klant is en wat voor project er verwacht wordt. Hiervan is de A15 een goed voorbeeld, hierbij zijn dusdanige risico's onderschat en hebben enorme kostenposten met zich meegebracht. Hier werd de bouwer belast met extra kosten van ondergrondse gasleidingen. Zo hebben kleinere bedrijven ook te maken met een markt waarin meer verwacht van hun acteren, om te kunnen voorzien in diverse risico's. Naar verwachting zullen de prijsniveaus pas omstreeks 2016 gaan stijgen, rond 2012-2013 zijn prijsstijgingen beperkt gebleven en in 2014 zelfs tot stilstand gekomen.

10.6.1. Bijlage VI - Trends & Ontwikkelingen

<i>Trends</i>	<i>Ontwikkelingen</i>	<i>Gevolgen</i>
Geïntegreerde contractvormen		• RWS & Prorail voorlopers in de bouw • Nieuwe rol- & taakverdelingen • Nieuwe manier van denken & (samen)werken • Meer verantwoordelijkheden opdrachtnemers • Gebrek aan kennis & ervaring bij bouwpersoneel
Terugtrekkende overheid		• Minder investeringen in de bouwsector door krimpende budgetten • Reorganisaties bij (de)centrale overheden, gebrek aan kennis & ervaring • Delegerende houding • Verschuiving van verantwoordelijkheden
	<i>Onderdrukking marktprijs</i>	• De onderdrukking van marktprijs zorgde ervoor dat O.G. hogere eisen stelde • Concurrentiestrijd leidde tot aanbiedingen onder kostprijs • Gunning verliep vaak op laagste aanbieding • Prijs/ kwaliteitverhouding naar lager niveau • Marktprijs blijft onderdruk staan, minimale stijging eind 2015
	<i>Transparantie</i>	• Geïntegreerde contracten hebben de behoeften aan een transparante werkwijze tussen O.G. & O.N. • Open en duidelijke communicatie/ informatie • Wegnemen onduidelijkheden/ verkeerde interpretatie
	<i>Klant staat centraal</i>	• Klantgerichtheid • Bouwen naar de specifieke behoeften van de klant/ gebruiker
	<i>Keten-samenwerking</i>	• Verbeteringen processen • Efficiënter werken • Beperken (faal)kosten • Langdurig samenwerkingsverband
Kosten-ontwikkelingen		• Grotere verantwoordelijkheden bij opdrachtnemers leidde tot hogere faalkosten • Verschuiving van rol- & taakverdelingen vraagt om personeel met de benodigde kennis & ervaring • Breder takenpakket bij opdrachtnemers
	<i>Faalkosten</i>	• Meer verantwoordelijkheid • Meer risico's • Kans op faalkosten groter • Gebrek aan kennis & ervaring m.b.t. nieuwe denken
	<i>Offertekosten</i>	• Aanbestedingskosten stijgen door de geïntegreerde contractvormen • Meer verantwoordelijkheden veroorzaakt oplopende aanbestedingskosten
Onderscheidend aanbieden		Bouwbedrijven met bestaansrecht; • Onderscheidend in uniek product • Goede organisatorische vaardigheden • Betere toerusting op slechte tijden • Onderscheidend in kostenontwikkelingen • Beter aanpassingsvermogen • Of het toeval dat nog bestaat
	<i>Meer concurrentie, meer maatwerk</i>	• Van traditioneel aanbieden naar vraaggericht/ klantgericht aanbieden • Innovatieve oplossingen • Complexere bouwprojecten door nieuwe contracten
	<i>Acquisitie</i>	• Markt is zoekende naar nieuwe vorm van samenwerken voor proces-, & productverbetering • "Past Performance" klantrelaties/ prestaties vanuit het verleden van belang • Prijs/ kwaliteitsniveau moet verbeterd worden • Meer ratio & inhoud voor het nieuwe acquireren
	<i>Full-service</i>	• Aanbieden van een totaal pakket voor klant/ gebruiker • Ontstaan van deelmarkten • Meer gespecialiseerde bedrijven

10.7. Bijlage VII - Praktijkonderzoek Interviews Intern & Extern

10.7.1. Bijlage VII - Interviews Intern

Interview Intern - dhr. F. Melse

Datum

24-10-2016
16.00 – 18.00

Locatie

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. F. Melse
Dhr. Fré Kroese

Directeur Benelux Projects
Afstudeerder

Documentatie

Afstudeerscriptie; "THINK OUTSIDE THE BOX"
Literatuurstudie Supply Chain Management
Bijlagen;

versie 1.1
versie 2.0

Kostenanalyse
SWOT-analyse

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van praktijkonderzoek
- Bepalen marktpositie/ -omgeving
- Inzicht op sterke & zwakke punten en de kansen & bedreigingen
- Feedback voortgang
- Praktijkvoorbeelden bespreken

Kernvragen

1. Hoe ziet de montagemarkt eruit?

In de GWW sector is de laatste jaren niet veel veranderd, de overheid investeert in deze sector, dat is een groot verschil met de U-bouw. In de U-bouw wordt er door de leegstand van kantoorpanden en een matig ondernemersvertrouwen maar weinig geïnvesteerd. De investeringen in GWW schommelen al enige jaren, de eerste jaren van de crisis werden de investeringen beperkter en dat is nu eigenlijk ook nog steeds zo, alleen in de infraprojecten met een noodzakelijk belang voor de infrastructuur.

De aanvragen die Wil krijgt zijn eigenlijk 2 a 3 jaar vooruit, een project komt op de markt en aannemers gaan in de aanbestedingsfase offertes aanvragen bij ons. De eerste fase waarin wij een aanvraag krijgen is eigenlijk voor het voorlopig ontwerp, de tenderfase. Wanneer ze het werk binnen gehaald hebben, gaan ze verder met het uitwerken van hun voorlopig ontwerp en komen er meer gedetailleerde ontwerpen welke vervolgens worden uitwerkt door de betonleverancier. Dus worden wij vaak nogmaals gevraagd om een calculatie te maken, maar nu meer in detail en dus ook een definitieve montagecalculatie.

Frank benoemt verder de komst van D&C contracten met de toevoegingen van Beheer & Onderhoud in de GWW-sector. Hierdoor zitten opdrachtnemers in een andere rol, de bouwbedrijven nemen zelf de verantwoording over het gehele ontwerp en de verdere uitwerking van een project.

2. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?

2.A. Wat zijn de te verwachte trends & ontwikkelingen?

MM Montage levert al zo'n 10 jaar casco's in de U-bouw, dat is iets wat dan een golfbeweging is en aanslaat bij diverse aannemers. Nu is hier vrijwel geen vraag naar, laatste is 2 jaar geleden. Dat was een kantoorgebouw in Zeist wat we hebben geleverd. MM montage is van dit soort projecten niet afhankelijk, onze corebusiness zijn de montagewerkzaamheden en we hoeven geen betonfabriek draaiende te houden. Dus wij wachten onze kans af en liggen als een snoek in het water. MM Montage overleeft toch wel doordat wij ook kunnen uitwijken naar MM met het bieden van ondersteunen op de industrie en wanneer de mogelijkheid zich voor doet pakken wij onze kansen in het montagewerk.

Frank geeft aan dat hij verwacht dat er binnen 1 tot 5 jaar een doorbraak komt in deze betonnen windmolens en ziet daarin kansen voor MM Montage. De omzet die MM Montage behaalt komt hoofdzakelijk uit de kraaninzet en ondersteund daarmee MM. Frank is momenteel in gesprek met een tweetal bedrijven, dat zich richten op de windenergie. Wanneer MM de kranen levert heeft Frank de afspraak weten te maken dat wij ook de montage van de windmolens verzorgt, het gaat hierbij om prefabbeton windmolens tot 100m waarop vervolgens 80m staalbouw op komt.

3. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

Frank; "90% van de gunningscriteria is prijs gerelateerd"

Waarom wel

- De service die MM levert
- De prijsverhouding (MM kan ook goedkoper zijn door slimme inzet materieel of biedt iets aan wat de klant ontzorgt)
- MM levert kwaliteit
- Veiligheidsbewust
- MM heeft een divers materieel
- MM is van alle markten thuis

Waarom niet

- De prijs is bepalend voor de klant, MM is vaak duurder en verliest daarmee de opdracht
- Soms wellicht arrogantie, een project moet lovend zijn en daarmee vallen sommige projecten al bij voorhand af voor MM

3.A. Hoe komt de huidige prijs tot stand?

Sinds de overname geldt er een andere indeling m.b.t. de kosten voor MM Montage, hierdoor zijn wij zeker niet goedkoper geworden. Zo zijn de tarieven van manuren duurder geworden, maar voor zowel dag, nacht of weekend gelden wel één en hetzelfde tarief. Voor de kranen geldt dat de kleinere kranen tot de 300 ton duurder zijn geworden, maar boven de 300 ton juist goedkoper. Voor de kleinere kranen geldt nu een kostprijs conform de daadwerkelijk kosten, voorheen was dat conform marktwaaarde. Zodoende kost nu bijvoorbeeld een 30 tonner 95, - per uur wat voorheen 65, - was, maar voorheen koste een 400 tonner bijv. 400, - en nu 350, -. Met de grotere kranen kan MM geld verdienen, het kleine kraansegment is meer om te voorzien aan de behoeften vanuit de industrie. In de industrie wil de klant bijvoorbeeld gebruik maken van een kleine kraan die stand-by staat voor hand en spant diensten en wilt voor betalen. Met de grotere kranen is er een groter rendement gepaard, hier kan MM omzet uit generen. Voorheen had MM Montage de tarieven conform marktwaaarde en nu conform de daadwerkelijke kosten. Voor 2011 konden wij een werk aannemen waarbij de kraankosten tegen commerciële tarieven werden doorberekend, als MM met zijn kranen daarop verlies leed dan werd dat geaccepteerd en beïnvloedde onze projectkosten verder niet. Nu moeten wij ons ook intern verantwoorden en worden alle projectkosten op dat project geboekt, dus kunnen wij niet meer rekenen met aangepaste tarieven. MM heeft nu een beleid dat geen onderscheid maakt in de werkzame sector, of het nu de bouwsector is of in de industrie voor de gehele organisatie gelden dezelfde projectkosten.

3.B. Wat is de marktpositie & -omgeving?

MM Montage behaalt zijn omzet 90% vanuit zijn personeel, wij zijn een dienstverlenend bedrijf die voorziet in montagewerkzaamheden. Wanneer wij niet werkzaam zijn in de bouw wijken wij uit naar de industrie om het moederbedrijf te assisteren, hoewel deze werkzaamheden op regiebasis zijn en vrijwel geen omzet oplevert voor MM Montage, sluit dat wel aan bij de belangen van MM. MM haalt het grootste deel van zijn omzet uit de industrie en kan met de hulp van MM Montage een groter belang dienen voor zijn klantsegment. Dit maakt ons niet afhankelijk van de bouwsector, wij grijpen de kansen die zich voordoen in de bouw en in rustige tijden ondersteunen wij MM.

De omgeving van MM Montage omvat maar een klein segment. Namelijk een tweetal klanten HB en Holcon. Spanbeton en Romein vormen ondanks hun eigen montageploegen niet direct concurrentie voor ons, Spanbeton huurt zijn kranen ook bij MM, hierdoor blijft door de overname van BS de omzet voor MM in het civiele montagewerk vrijwel gelijk.

De partners van MM Montage hebben eigenlijk geen continuïteit, de samenwerking richt zich op specifieke projecten. Zo levert van der Meijden een bijdrage wanneer de liggers met dolly's verreden moeten worden, wanneer de liggers lengtes van circa 35 m overschrijden.

Culga is eveneens een partner die in beeld komt wanneer er een project zich onderscheidt met de doorsnee werken, zo hebben wij voor de N261 een speciale mortel ontwikkeld op basis van hoogovencement en geschikt voor injecteren.

Ketensamenwerking

De wereld van de aannemers is prijs gestuurd en de montage van prefab elementen is een klein deel van de gehele totaal som, hierdoor kan MM Montage geen voet tussen de deur krijgen m.b.t. ketensamenwerking bij de aannemers. Onze werkwijze is maar een klein onderdeel in de gehele keten, met weinig bekendheid waardoor het weinig raakvlak zal hebben in de bouwkolom.

Om een samenwerkingsverband aan te gaan met een betonleverancier moet daar ook wel tweezijdige interesse voor zijn. Haitsma is een partij die commercieel gedreven wordt door de kostprijs, daarom pakt Sarens de grote projecten en krijgen wij de projecten in het noorden van het land. Sarens laat zijn kranen niet helemaal naar het noorden rijden voor een paar kleine kunstwerken en wij kunnen die projecten wel maken met onze kraanafdeling in Assen.

Holcon mist echter 10 jaar montage ervaring in de GWW-sector, Holcon is pas sinds 2014 op de Nederlandse civiele markt en mist daardoor de kennis en ervaring op dat gebied. MM Montage heeft bij Holcon een 1 op 1 relatie wat wil zeggen dat wanneer Holcon het werk heeft dat wij het ook hebben. Door het gebrek aan deze expertise kan hier wel degelijk ketensamenwerking worden toegepast, wij kunnen Holcon aanvullen in het voortraject en daardoor kunnen beide partijen sterker worden.

SWOT-analyse MM Montage

Strength

- Enorm veel kennis en "knowhow" op gebied van montages, wat zich vertaalt naar de complexere werken zoals de parkeergarages de RAI, Lammermarkt en het Toernooiveld
- Flexibel op meerdere vlakken inzetbaar doordat ons personeel breed inzetbaar is, zowel in de bouw als op de industrie. Daarnaast flexibel door de bereidheid van dag- & nachtploegen of meerdere ploegen.
- Hoge kwaliteitsservice
- Engineering binnen de organisatie aanwezig
- De escape voor slechtere tijden in de bouw, namelijk de industrie
- De aanwezige expertise zorgt ervoor dat wij in beeld komen wanneer andere montagebedrijven het laten afweten
- Veiligheidsbewust
- Internationaal inzetbaar

Weakness

- Hoge kostprijs
- Wellicht de keuze om niet aan te bieden onder kostprijs, het moet rendabel zijn voor MM anders doen wij het niet.

Opportunities

- De uitdagende, complexere projecten bieden ons kansen
- De prefabbeton windmolenbouw
- De bouw van havenkranen worden door de montagewerkzaamheden gedragen, de klant wil een partij die de kranen kan leveren en de montage kan verzorgen.
- Internationaal inzetbaar, zoals Engeland en Duitsland waar wij recent projecten hebben gerealiseerd
- De industrie, voor het riggerwerk onder de vlag van MM is continue werk en in de montage is hier helaas geen continuïteit

Threats

- Alphen aan de Rijn is een voorbeeld van een project wat prijs gedreven was, Frank heeft een zelfde soort project gehad in de Botlek. Bij dit project moest er vanaf het water gehesen worden voor de montage van randelementen. MM bood dit aan met een rupskraan vanaf een ponton, Sarens deed dit met een mobiele 700 tonner vanaf een ponton. De op- & afbouwkosten van een rups zijn vele malen hoger dan die van een mobiele kraan, het nadeel van een mobiele kraan is dat het zwaartepunt hoger ligt dan van een rupskraan en daarmee minder stabiel is.
- "Wie betaalt, bepaalt"

Interview Intern - dhr. W. Glissenaar

Datum

21-10-2016
7.30 – 9.30

Locatie

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. W. Glissenaar

Projectmanager/ Calculator

Dhr. Fré Kroese

Afstudeerder

Documentatie

Afstudeerscriptie; "THINK OUTSIDE THE BOX"
Literatuurstudie Supply Chain Management

versie 1.1
versie 2.0

Bijlagen;

*Kostenanalyse
SWOT-analyse*

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van praktijkonderzoek
- Bepalen marktpositie/ -omgeving
- Inzicht op sterke & zwakke punten en de kansen & bedreigingen
- Feedback voortgang
- Praktijkvoorbeelden bespreken

Kernvragen

1. Hoe ziet de montagemarkt eruit?

De civiele markt van Wil is een kleine wereld, met maar twee klanten. Dat zijn Haitsma en Holcon. Wat opvallend is dat de prijs altijd bepalend is, daar is Wil 100% van overtuigd. Wij kunnen nog zulke mooie rode kranen hebben en met de borst vooruit lopen, maar de prijs is toch doorslaggevend. De blauwe kranen van Sarens doen het net zo goed als die van Mammoet, Sarens doet niet onder voor ons en ligt op hetzelfde niveau als het gaat om montages.

Onder de aannemers zit werkelijk waar een wereld van verschil, de oude garde en de nieuwe generatie. Vaak laten de kleinere aannemers het op zijn beloop, komen afspraken niet na, communiceren niet of weinig, nonchalante houding of hebben geen tot weinig ervaring met montagewerkzaamheden. In tegenstelling tot de nieuwe generatie die vaak bij de grotere aannemers werken, zijn vaak goed georganiseerd, leggen alles vast, gedreven om onderaan de streep te kijken wat de kosten zijn van meerwerk/ extra kosten, maar toch ook is er het gebrek aan ervaring op gebied van montagewerk. Deze drive komt misschien ook wel door de onzekerheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van de persoon. Beide partijen kunnen Wil met de handen in het haar drijven, bij de oude garde het niet overleggen en het niet afzeggen van een werkbezoek of wanneer een montage is uitgesteld, tot het voortdurende mailverkeer om zaken vast te leggen van de onzekere van de jonge generatie.

Haitsma

Hoewel de relatie met Haitsma goed, wordt er toch eerst gekeken naar wat er onderaan de streep staat van een offerte. Hier zit wel verschil per projectmanager van Haitsma, zoals al eerder gezegd is Bert nogal gedreven om elk dubbeltje om te draaien. Jasper is echter heel anders, die heeft op het project de centrale as in Friesland bijvoorbeeld mondeling een drietal projecten toegezegd omdat deze hetzelfde waren als een eerder aangenomen werk. Jasper is wat dat betreft gemakkelijk en wilt ontzorgd worden door ons en hij weet dat wij dat dan ook voor hem doen. De relatie is dus van belang en de persoon die er achter zit.

Toch is de goedkoopste aanbieder niet altijd niet altijd de goedkoopste na afloop van het werk. Wil heeft kort geleden in de wandelgangen een verhaal gehoord, namelijk van de vaste transporteur van Haitsma, Combex transport. Hierbij was de montagepartij 2/3 goedkoper dan ons, maar uiteindelijk had de transporteur zoveel wachturen dat het onze prijs oversteeg. Het werk liep niet en de vrachten werden maar moeizaam gelost, wat extra kosten met zich meebracht voor Haitsma. Haitsma regelt namelijk zelf het transport en zodoende werd het totaalplaatje duurder.

Een ander voorbeeld is het project knooppunt Joure, hier is de civiele aannemer van der Lee en Haitsma heeft de opdracht eigenlijk aan Sarens gegeven. Met de keuze voor Sarens was van der Lee het eigenlijk niet eens, van der Lee gaf de voorkeur aan MM Montage en doordat er een aantal wijzigingen waren op het project heeft van der Lee geopperd om MM Montage nogmaals een kans te geven om de offerte opnieuw te maken.

Holcon

Bij Holcon hebben wij eigenlijk op de civiele markt eigenlijk een 1 op 1 relatie, als Holcon het werk heeft dan hebben wij het ook. Soms wordt er nog weleens gevraagd of de prijs wat scherper kan, maar veelal wordt er mee akkoord gegaan. Holcon gaat niet om Wil heen, de relatie vindt Wil hierbij van groot belang. Wil is behulpzaam en zoekt de samenwerking op met Holcon, zo benadert hij de tekenkamer als hij vragen heeft, adviezen wil geven of onduidelijkheden wil wegnemen.

Holcon is een betonproducent die de uitdagende klussen niet uit de weg gaat, de complexere prefab-producten nemen ze aan en beginnen met het timmeren van een mal. Spanbeton brand zijn handen hier niet aan, Spanbeton is een producent de veelal rechttoe rechtaan maakt. Wil heeft binnenkort een evaluatie gesprek met Holcon, hierbij zullen de verbeterpunten worden voorgedragen voor beide partijen. Zo heeft Wil een paar punten voor de tekenkamer, zoals het gebruik van onnodig zware hijsvoorzieningen en de nalatigheid om schegstukken te laten maken op rubbers (hiervan werden de gevolgen niet ingezien en er werd gedacht dat lost MM Montage wel op).

2. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?

2.A. Wat zijn de te verwachte trends & ontwikkelingen?

Wil zit toch nog wel in het traditionele werk, montage wordt aangevraagd en Wil maakt hiervoor een offerte, hiervoor heeft Wil standaard offertelijsten per type brugdekligger.

Vaak wordt het montagewerk overschat bij de klant die geen ervaring heeft met de werkzaamheden. Zo had Wil laatst de aanvraag voor het monteren van grond kerende wanden, waarbij er zonder uitleg van de werkzaamheden al snel gedacht wat dat MM Montage te duur was. Men denkt vaak een paar man, een kraan en klaar is Kees. Voorbereiding, maatvoering, hijsmiddelen, schoorblokken, stabiliteit, verwijderen schoren tijdens aanbrengen grondwerk en het narooien worden vaak niet gezien in het wereldje van Wil. Door de klant te voorzien van tekst en uitleg ontstaat dat er begrip, vervolgens betrokkenheid wat zich uitdrukt in draagvlak bij de klant.

Zo heeft Wil recent een plan opgesteld voor MM Assen, die hadden namelijk ook een aanvraag voor het zetten van wanden. De salesmanager van Assen wist van te voren al dat hij Wil moest benaderen voor de details van de montage, omdat hij wist dat het direct aanbieden van een offerte toch te duur zou zijn. Hij heeft van het plan van Wil gebruikt bij het werkbezoek, de klant kreeg hiervoor begrip, wilde de zorgen niet op zijn nek halen en heeft het werk aan MM gegund.

Zo had Wil laatst ook onenigheid met de vaste transporteur van MM Montage, van der Meyden. Dit ging over de transportkosten voor een montage in Assen. Wil vond het duur en de transporteur wilde niet zakken met zijn prijs. Toevallig had Wil de laatste tijd regelmatig contact met MM Assen en er ging een balletje rollen. MM Assen kan het transport van balken tot 60 ton ook rijden en kan de balken zelf lossen/ afzetten op locatie, door gebruik te maken van de hydrauliek/ luchtvering van de trailers. Door de balken in opslag te rijden op

locatie en vervolgens bij te rijden tijdens de montage pakte dit uiteindelijk goedkoper uit en heeft Wil het werk gepakt. Wil merkt hieruit op dat MM een log bedrijf is en niet iedereen op de hoogte is van wat zijn collega's allemaal doen, de vele schijven om intern zaken te regelen maken het lastig en moeizaam.

Door de komst van de nieuwe contracten is er vaak onduidelijkheid bij partijen, zo kreeg Wil laatst een aanvraag voor het zetten van wanden op de Maasvlakte. Helaas waren dit alleen 3D tekeningen en was er niets in detail uitgewerkt. Tijdens een gesprek vroeg Wil naar de detaillering, maar de aannemer wilde niet te veel informatie blootgeven. Na aandringen van Wil kwam er toch uiteindelijk een iets gedetailleerde tekening boven water, wat Wil meer inzicht gaf en daardoor een goede basis voor een offerte gaf. Door het aandringen van Wil met de uitleg voor het voorkomen van onduidelijkheden, een verkeerde interpretatie en de ervaring op een eerder werk op de Maasvlakte gaf hierbij de doorslag. Bij dat vorige project golden strikte regels voor het hijsen onder hoogspanningskabels en waren er beperkingen m.b.t. hijshoogtes.

Hieruit blijkt dat er behoefte is aan een transparante werkwijze in de bouwkolom

Kwaliteit speelt bij sommige projecten steeds meer een rol in ons werkgebied, zo dient er soms kwaliteitsbewaking te worden gedaan. Hierbij moet er vastgelegd worden dat er voldaan wordt binnen de montagetoleranties of dergelijke andere kwaliteitseisen.

Door het vroegtijdig betrekken van MM Montage kan Wil zijn expertise inbrengen en kan het voortraject beter worden afgestemd. Zo kunnen er efficiëntere oplossingen vroegtijdig worden voorgedragen met voordelen voor zowel de klant als voor MM Montage. Het samenwerkingsverband met BAM Civiel is eigenlijk een beetje verwaterd, als je zulke relaties niet warm houdt dan vergaat dat.

De concurrentiestrijd zorgt ervoor dat wij vrijwel geen kans maken op de doorsnee projecten, een ander kan dit goedkoper en wordt het dus vaak Sarens.

3. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

3.A. Hoe komt de huidige prijs tot stand?

Wil merkt dat hij teveel meedenkt bij het maken van een offerte, denken aan de positie van de kranen wanneer er kabels & leidingen liggen of rekening houdt met een talud dat staat getekend. Wil zette dan voorheen vaak een grotere kraan neer of maakte het zichzelf moeilijk door teveel meedenken met de klant. Wil gaat hiervan af stappen en het zich makkelijker maken, een andere doet dit ook niet en gaat er met het werk vandoor. Wil gaat zich focussen om goedkoop te zijn, hij verliest veel tijd en inzet met het meedenken en gaat zich nu richten op de theoretische kant van een offerte. Als er een kraan pal naast het kunstwerk kan staan, dan gebruikt hij de kraan die het in theorie kan en laat de praktijkervaringen even achterwegen. Hij stelt dan wel uitgangspunten in zijn offerte om zich in te dekken en probeert zich nu nog scherper weg te zetten in de montagemarkt. Verder gaat Wil de uurtarieven aanpassen in zijn offertes, wanneer er 's nachts of in het weekend gewerkt moet worden gaat hij hier geen extra kosten meer voor hanteren. Dit om wederom scherper te kunnen aanbieden.

De kosten van MM maken het voor Wil niet makkelijker, de hoge overhead door de interne overname gooien roet op Wil zijn bord. Toen Betonmontage nog bestond was het veel makkelijker om werk binnen te halen. Voorheen werden de uren van de projectmanager niet geboekt op een werk, die werden gedekt door de A.K. Een aanzienlijke kostenpost die niet opgenomen werd in de directe kosten van een project, de kosten werden gedekt door het percentage wat gerekend werd voor de A.K.

De wijze waarop de projectkosten nu worden geboekt kan Wil soms niet begrijpen. Intern worden er vaak bedragen weg geboekt op een project van Wil die hij niet kan plaatsen en soms zijn dat kosten die helemaal niet thuis horen op dat project. Zoals Wil al aangaf, het wordt een log bedrijf wat over veel schijven gaat, dit leidt ertoe dat er minder controle is over de projectkosten van de montagewerken.

Wil is het niet eens met de projectkosten van MM en gaf hier een voorbeeld van. Wanneer er een 700 tonner wordt ingezet kost dat aan- en afvoerkosten wat begrijpelijk is, maar als die kraan stil staat kost het feitelijk alleen manuren, diesel en eventueel afschrijvingskosten. Wanneer een kraan dan 4 wachturen heeft kost dat bij MM 4x 700, - en dat is voor een intern project veel geld. Wat in combinatie met het scherp aanbieden kan al snel leiden tot een negatieve omzet. Wil vindt eigenlijk dat MM de aan- en afvoerkosten apart moet bereken en de kraankosten afstemmen op wat het werkelijk kost, in ieder geval bij het intern inzetten van kranen.

3.B. Wat is de marktpositie & -omgeving?

MM Montage heeft met Holcon een 1op1 relatie wat onze positie in het voordeel stelt, die positie hebben wij niet bij HB. Sarens is een grote concurrent voor ons en gaat er vaak met de grotere complexe projecten vandoor vanwege het prijsverschil.

De grootste partner is natuurlijk het kraanbedrijf, vaak kan er door interne samenwerking een slimmere oplossing bedacht worden. Oplossingen gericht op transport over de weg of over water, of de samenwerking met engineering voor het gebruik van hijsequipment, inzet van tijdelijke ondersteuning, overnemen van een werkbezoek i.v.m. kraanopstelling & aanvoer transport of gedetailleerde engineeringstekeningen.

MM Montage heeft wel zijn vaste partners als het gaat om transport, van der Meijden werken wij al jaren samen mee wanneer liggers boven de 40 m vervoerd moeten worden. HB heeft Combex als eigen transporteur en daardoor komt van der Meijden pas in aanmerking wanneer er dolly's ingezet moeten worden. Dit geldt ook voor Holcon die het transport in eigen beheer heeft.

Een andere partner van MM Montage is Cugla en ook deze partner wordt niet alledaags ingezet, alleen wanneer een werk vraagt om een passende oplossing op gebied van mortels. De N261 had als eis een levensduur van 100 jaar, hierdoor stelde de BAM de eis dat er ook een mortel gebruikt moest worden die hieraan voldeed.

SWOT-analyse MM Montage

Strength

- Technisch
- Kwalitatief
- Klant vriendelijk
- Meedenkend
- Samenwerkend
- Veiligheid
- Breed inzetbaar zowel materieel als personeel

Weakness

- Bedrijf wordt te log
- Grote organisatie, gaat over te veel schijven om snel te kunnen schakelen
- Interne communicatie loopt vaak stroef

Opportunities

- De specials voor MM Montage liggen in de industrie, wij hebben hier een groot voordeel ten aanzien van de concurrentie
- Evaluatie Holcon, bijspijkeren montage-technisch, verbeterpunten voor product, vroegtijdig betrekken t.b.v. vergroten efficiëntie/ verbeterpotentieel
- Holcon, scherp blijven op de klantrelatie (niet te gemakzuchtig worden met de 1 op 1 relatie), samenwerking biedt mogelijkheden

Threats

- Directe kosten van MM, manuren, kraankosten
- Te veel meedenken vanuit Wil zijn praktijkervaringen (concurrentie doet dit ook niet)
- Sarens is de grote concurrent, door het lager aanbieden
- Relatief weinig werk in de GWW-sector
- Het rendement bij de complexere werken, omdat Sarens het vaak goedkoper kan doen blijft er weinig marge over op de aanneemsom door de scherpe offerte van MM Montage
- Prijs vechten maakt het moeilijk om te concurreren door de onzekerheid m.b.t. rendement
- Slecht beeld van de interne projectadministratie, rare bedragen worden op de projecten van Wil weg geboekt die vak onduidelijk zijn

Interview Intern - dhr. E. Doff

Datum

Vrijdag 22-7-2016
14:00 – 14:30

Locatie

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. E. Doff	Accountmanager Hoogvliet
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie

Inleidend gesprek over praktijk onderzoek – Calculaties
Marktpositie Mammoet vs. Mammoet Montage
Concurrentie
Onderscheidend aanbieden – full service (totaal pakket)

Doelstelling Interview

- Informatie inwinnen m.b.t. klantenkring van Eric
- Marktpositie Mammoet bepalen
- Verschillen van marktsectoren bespreken

Interview Eric Doff – Accountmanager Mammoet Hoogvliet

Eric is werkzaam bij Mammoet als accountmanager met als standplaats Hoogvliet, voorheen op vestiging Etten-Leur. Eric bezoekt klanten en gaat werken bekijken om vervolgens een gepaste oplossing te bieden aan de klant. Zijn klantenkring bevindt zich in de regio Brabant en Zeeland en zijn voornamelijk werkzaam in de petrochemie & industrie, maar soms ook in de bouwsector zijn.

De klanten van Mammoet hebben andere prioriteiten vergeleken met de bouw, veiligheid is er daar één van en daar willen ze voor betalen. De bouw gaat op een andere manier met deze veiligheidsregels om, het moet toepasbaar zijn voor een project en de grotere bouwbedrijven gaan hier meer in mee in vergelijking met de kleinere.

De concurrentie is tegenwoordig nadrukkelijk aanwezig en daardoor zijn we wel diverse klanten kwijt geraakt. De concurrentie investeert ook in nieuwe kranen en probeert net als Mammoet een compleet assortiment aan te bieden om de klant te ontzorgen. Dat maakt het voor ons moeilijk om te concurreren, omdat wij met een hoge overhead zitten. Die overhead bestaat uit een heel kantoor complex met allerlei functies die betaald moeten worden en ook een bijdrage moeten leveren voor Mammoet. Die overheadkosten maakt het voor Eric moeilijk om voor zijn kleinere klanten, in vergelijking met een Shell etc., tevreden te houden en werk binnen te halen.

10.7.2. Bijlage VII - Interviews Extern

Interview Extern - Haitsma Beton

Datum

11-11-2016
8.00 – 10.15

Locatie

Haitsma Beton te Kootstertille

Aanwezig

Dhr. J. Doornbos	Projectmanager
Dhr. B. van de Berg	Projectmanager
Dhr. H. Herder	Accountmanager
Dhr. K. Ellens	Accountmanager
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder/ interviewer

Documentatie

Afstudeerscriptie; "THINK OUTSIDE THE BOX"	versie 1.1
Literatuurstudie Supply Chain Management	versie 2.0

Bijlagen;

SWOT-analyse

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van praktijkonderzoek
- Bepalen marktpositie/ -omgeving
- Inzicht op sterke & zwakke punten en de kansen & bedreigingen
- Praktijkvoorbeelden bespreken

Algemene achtergrondvragen

Diverse personen geïnterviewd bij Haitsma, zoals projectmanagers en accountmanagers.

Kernvragen

• Hoe ziet de markt van de prefabbeton industrie eruit?

Haitsma probeert zijn calculatie altijd zo zuiver mogelijk te maken, met een gezonde marge. Dat houdt in dat HB niet mee gaat in de concurrentiestrijd, omdat zij slim proberen om te gaan met het aanbieden van hun producten door bijv. in te spelen op de speciale, uitdagende klussen. Voor deze projecten is expertise benodigd en die heeft Haitsma in huis. Haitsma heeft een breed assortiment aan prefab producten, zoals de diverse type liggers, barrières, TT-platen, heipalen en daarnaast een diverse maatwerk assortiment. Maatwerk zoals complete cel-blokken of piperacks voor de industrie. De marges die Haitsma hierop wil verdienen worden jaarlijks bepaald per sector, zo hebben de barrières bijvoorbeeld een gemiddelde marge, de u-bouw een lage, de industrie een hoge, palen lage en de liggers ook een gemiddelde marges. Er wordt geprobeerd om deze marges klein te houden zodat de orderportefeuille gevuld blijft en tot nu toe weet HB dat goed in te vullen, voor komend jaar en het begin van 2018 zitten zij al vol geboekt.

Het assortiment wat HB levert is een gemixt segment en dat is wat hun sterk maakt voor de markt, hierdoor zijn zij niet gedwongen om mee te gaan in de onderdrukking van de marktprijs. HB heeft in de loop der jaren een naam op weten te bouwen waardoor er voor vrijwel elke uitdaging een oplossing weet te bedenken. Hoe hoog de eisen ook zijn, HB probeert samen met de klant te zoeken naar de beste oplossing. Of die oplossing nu gericht is op duurzaamheid of op geld, HB probeert de klant te helpen met een geschikt product en team daarom heen.

Ook HB deed voorheen in de u-bouw cascopakketten leveren, hier was vraag naar een aantal jaar geleden. In dit soort projecten gaat veel engineering en verantwoording inzitten. Nu zijn het vaak de D&C contracten die spelen en in het bijzonder in de civiele tak. Hoewel dit voor HB eigenlijk niet veel anders is vergeleken met de RAW bestekken. HB krijgt een aanvraag binnen met een PvE en daarin wordt dan vaak een overspanning benoemd met de constructiehoogte en daar dient aan te worden voldaan. Daarnaast is het afhankelijk van de aannemer, wat wil de aannemer een franco levering of inclusief de montage. Het ligt aan de tijdsdruk die de aannemer heeft op een project en de ervaring die deze in huis heeft wat betreft montage.

HB gaat de samenwerking aan met de klant en dat wordt gewaardeerd, het meedraaien van tenders vanwege de expertise die HB heeft kan in een vroegtijdig stadium zijn vruchten afwerpen. Zo kunnen er slimme oplossingen leiden tot goedkoper oplossingen of juist wat de specifieke wens is van de klant. Het is altijd een afweging die de klant tussen de prijs, de betrouwbaarheid en dat in samenhang met het project. Voor een doorsnee project kan het zijn dat bijv. en Holcon goedkoper is, maar voor de complexere projecten heeft je niet bij Holcon te zijn. Voor de complexere projecten zijn er eigenlijk maar een tweetal grote en dat zijn HB en Spanbeton, Romein wordt niet echt benoemd in dit verhaal.

Haitsma

- Exceptioneel
- Meer spankracht
- Grotere gewichten
- Hoge kwaliteit

Spanbeton

- Kan met een meer standaard productieproces en grotere fabriek zijn productie/ hoeveelheid omhoog halen, dat kan HB in mindere mate
- Doorsnee assortiment
- Waardige concurrent

Holcon

- Corebusiness is wapening
- Kleinere werken
- Prijsvechter
- Kwaliteit is bijv. maar net een 5,5 volgens HB, voldoet minimaal aan de gestelde eisen/ toleranties

Romein

- Oude manier van werken
- RAW systematiek
- Bij afwijking direct met meerwerk

- **Wat zijn de trends & ontwikkelingen?**
 - *Wat zijn de te verwachte trends & ontwikkelingen?*

Trends die HB de laatste tijd veel tegenkomt zijn bijvoorbeeld de toename van complexere projecten, waarbij de lat steeds hoger wordt gelegd door de klant en HB weet daarin goed mee te komen. Constructieve hoogtes worden uitgeknepen tot zijn minimum, extreme producten worden geproduceerd zoals grote overspanningen of extreme horizontale buigingen in liggers, de vraag naar prefab onderbouw met prefab landhoofden en pijlers om de bouwsnelheid op te voeren. Het is maar net waar er vraag naar is, HB levert maatwerk oplossingen ten behoeve van complexe projecten. HB merkt dat er door de goede recensies nu de aannemers steeds vaker naar HB komen, na een introductie hebben de prefab onderbouw producten een naam weten te maken in de civiele bouw en nu eenmaal die bekendheid er is komt de vraag vanzelf. Voorheen prees HB de prefab onderbouw zelf aan op de markt, nu is er een omkeer en weten de aannemers HB zelf te benaderen. Dit komt door goede referenties vanuit het verleden waarmee HB zijn voordeel doet in de markt.

Complexere projecten met een korte doorlooptijd vragen steeds vaker een prefab totaaloplossing, zo heeft HB laatst een kunstwerk weten te realiseren in slechts 9 weken. Het project was geheel prefab uitgevoerd, van de heipalen, landhoofden, opstorten, oplegblokken en de liggers geheel voor rekening van HB. Een aanzienlijke prestatie van HB en een prestigieus project met maatwerk en een totaaloplossing.

Daarnaast is er animo vanuit Duitsland, in Duitsland ligt de bouwsnelheid nog relatief laag door het vele in-situ werk. De vraag komt dan ook om de Nederlandse bouwmethodiek door te voeren met prefab elementen, het bevordert de bouwsnelheid aanzienlijk en verminderd dus ook verkeers hinder.

HB merkt dat er steeds hogere eisen gesteld worden aan de kwaliteit van hun producten, zowel esthetisch als constructief. Vaak komen die eisen vanaf de overheid in het kader van duurzaamheid en is de bouwsnelheid van een project doorslaggevend voor de klant. Hoe beter HB hierin kan voorzien hoe groter de kans dat HB het werk heeft en zich beter in de markt weet te prijzen.

De steeds hogere eisen zorgen ervoor dat er een hele papierwinkel aan certificering, normen en eisen aangetoond moeten worden door HB. Door HB wordt het gezien als de Engelse en Amerikaanse regelgeving die doorslaat naar Nederland.

Daarnaast neemt het modulair bouwen toe, vooral in de u-bouw. HB levert bijvoorbeeld producten zoals complete cel-blokken, voorzien van leidingwerk E&W, vloerverwarming, internet aansluiting etc. Deze trend vindt veel plaats in tenders, omwille van de kwaliteit en het tempo dat er met prefabbeton gepaard gaat. Daarnaast beperkt het de faalkosten doordat de aannemer het uitbesteed aan een partij met de expertise, hoogwaardige kwaliteit, beter product en minder risico's voor de klant. In de u-bouw is de montage afhankelijk van de klant, vaak is bijvoorbeeld een parkeergarage opgebouwd met staal en prefabbeton. Hierbij laat de aannemer vaak ook het prefabbeton monteren door de staalbouwer of heeft zelf de kennis in huis en de tijd om het zelf te monteren. Het is afhankelijk van het verdienmodel van de aannemer en die is vaak gebaseerd om zo goedkoop mogelijk in te kopen. In de u-bouw zijn de marges/ prijzen slecht.

Een ander trend met voordeel voor HB is dat de tenders vaak een lange looptijd hebben wat zich vervolgens uitdrukt in een korte uitvoeringstijd. De einddatum blijft staan evenals de kwaliteit van het project. Prefabbeton is hierbij uitstekend geschikt door de hoogwaardige kwaliteit en de korte bouw tijd.

Ketensamenwerking

De samenwerking met MM verloopt goed, dat is zeker een pluspunt voor MM. In het bijzonder wanneer een project nog geen opdracht is voor HB, dan weet MM goed mee te denken naar de mogelijke oplossingen om het werk binnen te halen. De service die MM verleent is hierbij het voordeel vergeleken met Sarens. Sarens doet in mindere mate, MM is betrokken met HB en weet daardoor de voorkeur te hebben in het voortraject voor HB.

De toegevoegde waarde van MM wordt gekenmerkt door HB als een pluspunt, Wil weet zich in te zetten en de samenwerking op te zoeken om te kijken wat de beste oplossing is voor het project. Risico's worden weggenomen door deze samenwerking en zodoende weet HB zich te versterken op de markt. Deze samenwerking wordt door HB gekenmerkt als zeer positief.

Doordat er meer regelmaat zit in de intensieve samenwerking in tenderfases biedt dat een kans voor MM, de

1 op 1 samenwerking in tenders biedt mogelijkheden bij de grote en complexere projecten voor HB. Het nadeel hierbij is dat de aannemers vaak nog beschermend zijn met hun ideeën. De klant wil wel advies m.b.t. montages, maar is behouden met het verstrekken van tekeningen en dergelijke.

De samenwerking is per project verschillend, afhankelijk van de specifieke eisen. In de tender wil HB MM dan ook graag betrekken vanwege de doelgerichte en betrokken houding van MM/ Wil.

Naar aanleiding van Frank zijn conclusie is de montage maar een klein aandeel van de gehele bouwsom en daardoor zal de wederzijdse interesse m.b.t ketensamenwerking klein zijn bij de aannemers. De accountmanagers van HB bevestigen hierbij dat de bouw gedreven wordt de prijs en sluiten daarmee aan bij de uitspraak van Frank dat het belang hierbij vrij klein is en dus ook de behoefte tot ketensamenwerking.

Keerzijde van ketensamenwerking is het verstrekken van inzicht en expertise op mogelijke bouwmethodieken. Door het achterste van de tong te laten zien kan de klant zich ook met deze informatie laten adviseren door concurrenten op de prefab markt. Hierdoor kan de tijd en inzet verloren gaan en nadelig uitdrukken voor HB en MM.

- **Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?**

MM is een betrouwbare partij voor HB, MM levert kwaliteit en weet goed advies te geven wanneer een project in de tender fase zit. Het advies wat MM levert in het voortraject wordt zeer gewaardeerd door HB, er is dan ook een open en transparante houding tussen HB en MM door de toegevoegde waarde die geleverd wordt. Hierdoor wordt MM er nog weleens op gewezen wanneer een offerte zich niet verhoudt met de offerte van bijvoorbeeld Sarens. Sarens is toch een gedegen concurrent voor MM, de twee partijen doen eigenlijk niet echt onder voor elkaar.

Het gaat in de montage om het slim inzetten van de kranen, hierdoor kan een montagebedrijf het winnen en daar liggen ook zeker de kansen voor MM. Vaak gaat het erom wie heeft het meeste lef, door bijvoorbeeld de tijdsdruk die op een werk gelden, krappe opstelplaatsen, slim omgaan met de voorzieningen die getroffen moeten worden voor het montagewerk zoals grondverbetering of de inzet van een bandenkraan voor het aanpakken van liggers of het omgaan met veiligheidsvoorzieningen. Het slim calculeren kan in het voordeel zijn voor de gunning van een opdracht.

De uitgangspunten van een offerte zijn van belang voor HB, zo geeft een grotere kraan vaak ook een beter, veiliger gevoel voor HB. Door de goede band met MM wordt er dan ook gewezen op de pessimistische offerte van MM wanneer het verschil zo groot is met de concurrent. Gevraagd wordt om dan nogmaals de offerte na te kijken voor eventuele tekst en uitleg op het verschil in prijs.

Bij MM weet HB dat het goed komt, HB hoeft zich hierover geen zorgen te maken wanneer MM de montage verzorgt. Dit komt dat de samenwerking soepel verloopt en er een prettige samenwerking is, er is één contactpersoon en dat is Wil. Hierdoor kan er snel geschakeld worden en eventuele problemen snel en doelgericht worden opgelost. De korte lijnen, goede service, betrouwbaarheid, betrokkenheid en klantgerichtheid is een rede waarom HB wel voor MM kiest.

De prijs is echter een rede waarom HB juist niet voor MM kiest, zoals al eerder aangegeven is wordt een opdracht verstrekt op basis van de afwegingen prijs, betrouwbaarheid en het type project. Hoe complexere het project hoe meer het draait om inzicht en slim omgaan met de kranen, transport en doorlooptijden. Sarens weet evenals MM hier slim mee om te gaan, waardoor er vaak een opdracht verstrekt wordt op laagste prijs. De marges zijn al vrij klein, daardoor weet Sarens vaker zijn voordeel te behalen en een opdracht binnen te halen. MM en Sarens ontlopen elkaar niet veel en daardoor is het vaak ook persoonsgebonden waarop een opdracht wordt gegund.

Het draait bij gunningscriteria om;

Complexiteit van project in samenhang met;

- Betrouwbaarheid
- Prijs
- Slimme aanbieden

- Wat is de marktpositie & -omgeving?

SWOT-analyse Haitsma

Strength

- Niet de drang om elk werk te willen aannemen, HB zit goed vol met werk de komende tijd en kan hierdoor keuzes maken welke werken interessant zijn voor HB
- Service
- Capaciteit, gewicht, snelheid
- Boven gemiddelde kwaliteit
- Betrokkenheid, transparantie
- Slanke en compacte organisatie, hierdoor weet HB de juiste personen te benaderen om de beste onderlinge afstemming te maken per project
- Klantgericht
- 1 contactpersoon
- Samenwerking intern bij HB, jonge organisatie die gesmeerd loopt en de drive om alles nog beter en efficiënter te doen. Verbeterpotentieel

Weakness

- Het persoonsgebonden, 1 contactpersoon kan ook een zwakte zijn bij het hanteren van korte lijnen
- Intensieve samenwerking aangaan in tenderfase, veel expertise en tijd ingezet tegen een onzekerheid m.b.t. opdracht
- Kleinere projecten is het prijsniveau niet rendabel voor HB
- Geen kraaninzicht en montage expertise bij HB voor in het voortraject, door de terughoudendheid van aannemers is dit een zwakte

Opportunities

- Evaluatie per project, zomer en wintersessie met 30 a 40 man, teambuilding gehele organisatie
- Evaluatie biedt de mogelijkheid op de plus en minpunten inzichtelijk te maken en nog sterker te worden, te verbeteren en de marktpositie te versterken
- Evalueren houdt elkaar scherp en weet het gehele team mee te trekken, strevers trekken meelopers mee naar gewenst niveau
- Hogere eisen, langere overspanningen en beperkte constructiehoogtes biedt mogelijkheden om de lat nog hoger te leggen door gebruik te maken van de aanwezige expertises
- Sneller bouwen door het modulaire bouwen, totaalpakketten leveren
- Buitenland liggen kansen, onbekendheid met prefab bouwen waarvoor zeker animo is m.b.t. kwaliteit en snelheid

Threats

- Holcon, de prijsvechter op de markt. hier kan HB niet in meegaan en is daarmee een bedreiging
- De hogere eisen zijn tevens een bedreiging, de hogere eisen leggen de lat hoger dus ook de risico's nemen toe
- De bedreiging van Hoge Sterkte Beton en composiet bruggen/ kunstwerken zorgen voor een nieuwe markt waarin HB zich niet gespecialiseerd
- Het in-situ wat de klant zelf blijft doen

Kansen MM en HB

- De 1 op 1 samenwerking met MM in de tenderfase
- Behouden aannemer wil wel advies maar geen inzage in ontwerp/ tekeningen vrij geven
- Behoeft voor een andere manier van aanpakken tenderprojecten

SWOT MM

Strengths

- Toegevoegde waarde voortraject
- Kennis
- Mogelijkheden die MM biedt
- Oplossingsgericht
- Samenwerkend

Weakness

- Prijs
- Werkafhankelijk, complexiteit en slimme/ efficiënt inzetten materieel

Opportunities

- Gedachtegang 1 op 1 samenwerking in tenders
- Voor kleinere projecten vaste montagetarieven hanteren, om tijd en inzet van beide partijen te besparen. Standaard montagetarieven

Threats

- Concurrentie, voornamelijk Sarens
- Sarens zit op zelfde niveau als dat van MM

Interview Extern - Holcon

Datum

25-10-2016
13.30 – 14.30

Locatie

Telefonisch interview

Aanwezig

Dhr. M. Schutte	Technisch Commercieel Projectleider Holcon
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie

Afstudeerscriptie; "THINK OUTSIDE THE BOX"	versie 1.1
Literatuurstudie Supply Chain Management	versie 2.0

Bijlagen;

SWOT-analyse

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van praktijkonderzoek
- Bepalen marktpositie/ -omgeving
- Inzicht op sterke & zwakke punten en de kansen & bedreigingen
- Praktijkvoorbeelden bespreken

Algemene achtergrondvragen

Dhr. Martin Schutte, Technische Commercieel Projectleider

Dhr. Schutte heeft een achtergrond in de bouw & projectontwikkeling en heeft voorheen bij Holcon de utiliteitsbouw voor zijn rekening genomen, hierbij stuurde hij de prefab projecten aan vanaf calculatie, engineering, productie, transport en tot aan de montage.

Holcon heeft altijd al de wens gehad om zich verder te gaan specialiseren in de civiele prefabbeton, door de uitstap van Martens kwam deze kans eerder dan verwacht. Toen Martens stopte met de productie van voorgespannen liggers greep Holcon deze kans en kwam de Nederlandse markt op. Dhr. Schutte is toen overgestapt van de U-bouw naar de civiele sector en begeleidt de civiele projecten van Holcon. De werkzaamheden zijn veelal hetzelfde, het verschil met de U-bouw is dat deze sector meer contractueel kijkt naar een project en daardoor gedreven is om te sturen op geld. In de civiele markt is dit wel anders, hierbij wordt er ook wel gekeken naar geld maar ook het complete project. Hier is men meer bereid tot samenwerking om te kunnen voldoen aan de specifieke projecteisen.

Kernvragen

1. Hoe ziet de montagemarkt eruit?

Holcon is een betonproducent die een aantal standaard brugdekliggers in het assortiment heeft zoals alle andere grote betonproducenten, maar Holcon is flexibel doordat zij niet gebonden zijn aan standaard stalen mallen. Holcon kan door de inzet van houtenmallen variëren in zijn productieproces, hierdoor is het mogelijk om te voorzien in uitdagende en afwijkende prefab producten. Zodoende probeert Holcon overal een oplossing voor te bieden en gaat de samenwerking aan om tot de beste oplossing te kunnen komen.

Ketensamenwerking

De markt vraagt om een totaaloplossing, de klant wil een brugdek en wilt daarmee ontzorgd worden, daarom zijn wij de samenwerking aangegaan met MM Montage. Zo kunnen wij elkaar versterken indien nodig en die samenwerking gaat goed.

Zo is Holcon momenteel bezig om samen met een aannemer en Mammoet Montage een aantal spooronderdoorgangen te realiseren, het doel is om hier een doelgerichte oplossing te vinden voor het desbetreffende project. Zo heeft Holcon in het verleden ook een samenwerkingsverband aangegaan met de aannemer Reef. Door deze samenwerking konden er vroegtijdig risico's worden uitgespeeld en maatregelen worden getroffen, dit heeft ertoe geleid dat er een betere vorm van samenwerking is ontstaan op het project.

2. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?

2.A. Wat zijn de te verwachte trends & ontwikkelingen?

Een trend volgens dhr. Schutte is dat er steeds meer bouwbedrijven minder kaderpersoneel heeft, ze verwachten dat bijvoorbeeld het gehele brugdek door ons wordt verzorgd. Hierdoor zijn er minder werkvoorbereiders nodig bij de hoofdaannemers en worden wij verantwoordelijk voor het onderdeel "brugdek" en niet meer alleen de liggers. Het brugdek betreft hierbij de engineering, productie, transport, oplegblokken, montage, druklaag etc.

Dhr. Schutte krijgt het idee dat er steeds meer deelmarkten ontstaan en dat er een verschuiving is van het kaderpersoneel naar de gespecialiseerde bedrijven.

3. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

3.A. Hoe komt de huidige prijs tot stand?

MM Montage heeft een 1 op 1 relatie met Holcon, als Holcon het werk weet binnen te halen dan heeft MM Montage het werk ook. Deze relatie is ontstaan doordat er bij Holcon nog een gebrek aan expertise en kennis op het civiele montage gebied. Holcon was daarvoor op zoek naar een geschikte partner die hierin kon faciliteren en daarmee leek MM Montage een geschikte partner. Niet alleen vanuit het oogpunt van Holcon, maar ook vanuit het oogpunt van de klant is MM Montage een betrouwbare partij die al jaren lang de nodige ervaring heeft met montages.

Als de vraag wordt omgedraaid en er gevraagd wordt wanneer Holcon niet voor MM Montage zal kiezen geeft dhr. Schutte aan dat afwegingen zullen zijn op basis van vertrouwen en prijs. Wanneer de betrouwbaarheid van MM Montage een struikelblok blijft, zal ook Holcon zich gaan afvragen of MM Montage nog steeds een geschikte partner is voor de civiele markt. Vertrouwen is een belangrijke factor in dit samenwerkingsverband en Holcon ziet de meerwaarde van MM Montage en weet in en weet hiermee zijn voordeel te behalen. Ook al zijn wij er van op de hoogte dat MM Montage een dure partner is, zolang wij ons product kunnen verkopen en er voldoende rendement op weten te behalen blijven wij bij MM Montage.

3.B. Wat is de marktpositie & -omgeving?

Er is een goede relatie met MM Montage, met Wil is er een goede samenwerking en kan ons aanvullen op het gebied van montages, kranen en transport. Deze kennis is voor ons belangrijk in de civiele wereld, waar het veelal draait om zwaar prefab, zwaar transport en zware kranen.

SWOT-analyse Holcon

Strength

- Kracht van Holcon is de hoeveelheid en snelheid van produceren.
- Beschikking over eigen timmerplaats, betoncentrale, wapeningsstaal etc.
- Hoewel Holcon niet erg bezig is met marketing, weet Holcon toch zijn klanten te bereiken. De fabriek blijft goed aan de gang.

Weakness

- Transport is een zwakte voor Holcon, doordat de fabriek in Duitsland ligt gelden daar helaas andere transport regels. Hierdoor wordt Holcon vaak gedwongen om 's nachts te rijden en met minder tonnage in vergelijking tot het Nederlandse transport. Dit maakt vaak de transportkosten hoger en verstrijken de kansen op opdracht
- Met de kwaliteit zal Holcon niet voorop lopen, dit komt voornamelijk door de inzet van de houten mallen. De houten mallen zorgen voor een mindere kwaliteit vanuit een esthetisch oogpunt
- Gebrek aan de kennis en ervaring op gebied van civiel, waardoor zich soms problemen voordoen. Daarbij draait het er natuurlijk om hoe Holcon dit oplost en hierbij weten wij samen met Wil er een goede draai aan te geven met uiteindelijk een tevreden klant.

Opportunities

- In samenspraak een gepaste oplossing zoeken met zowel de klant als met partner MM Montage.
- De 1 op 1 relatie met MM Montage, waardoor wij een geheel totaalpakket kunnen aanbieden
- De mogelijkheden inschalen in Duitsland, in Duitsland werken ze vaak nog op de traditionele manier en vanuit de overheid is er de vraag om de snelheid m.b.t. kunstwerken over te nemen vanuit Nederland

Threats

- Het transport blijft nog steeds een bottleneck voor Holcon, helaas ligt Holcon niet direct aan het water waardoor er geen transport van liggers over het water kan worden gerealiseerd

Interview Extern - Waco

Datum

26-10-2016
10.30 – 11.45

Locatie

Concrete Valley te Bergen op Zoom

Aanwezig

Dhr. R. van Boven

Commercieel manager WACO

Dhr. Fré Kroese

Afstudeerder

Documentatie

Afstudeerscriptie; "THINK OUTSIDE THE BOX"
Literatuurstudie Supply Chain Management

versie 1.1
versie 2.0

Bijlagen;

SWOT-analyse

Doelstelling Interview

- Informatie verwerven ten behoeve van praktijkonderzoek
- Bepalen marktpositie/ -omgeving
- Inzicht op sterke & zwakke punten en de kansen & bedreigingen
- Praktijkvoorbeelden bespreken

Algemene achtergrondvragen

Dhr. Ron van Boven, Commercieel manager WACO

Dhr. Van Boven is na het afronden van de MTS civiele techniek begonnen bij de gemeente Rotterdam, heeft hier diverse functies mogen uitvoeren. Functie zoals bestekschrijver, tekenaar en directievoerder UAV.

Vervolgens heeft dhr. van Boven de stap gemaakt naar WACO Lingen in de functie van accountmanager, tussentijds een uitstap gemaakt naar een betonreparatiebedrijf als commercieel manager en uiteindelijk toch weer terug in het vertrouwde nest van WACO. Waarin dhr. Van Boven zijn oude functie weer bekleedde en doorgroeide naar de functie van commercieel manager binnen de firma.

Kernvragen

1. Hoe ziet de markt van de prefabbeton industrie eruit?

Waco is een prefabbetonproducent die zich voorheen vooral specialiseerde op de utiliteitsbouw totdat de recessie zijn intrede maakte. Vanaf het begin jaren 2000 tot omstreeks 2005 was de prefabbetonindustrie booming, er was voldoende werk en de prijs was minder een issue. Doordat er genoeg werk was in het prefabbeton en de aanbieders schaars waren was de orderportefeuille van WACO Lingen goed gevuld. Gedurende het begin jaren 2000 was er al een samenwerkingsverband met Waco en Mammoet Montage, welke zich richtte op de casco-pakketten in de U-bouw.

Na 2005 werden de eerste gevolgen van de bouwcrisis merkbaar en probeerde de concurrentie Waco uit te spelen door eveneens de markt op te gaan met het aanbieden van deze totaalpakketten. Hierbij moet men denken aan betonproducten zoals Hurks Beton, HOCO en Geelen Beton die eveneens erop uit waren om zich als een full-service provider neer te zetten in de markt. Vervolgens kwam er de dreiging van de exoten, de Belgische en Duitse prefabbeton industrie. Sommige bedrijven met de nodige kennis in de prefab industrie, maar ook bedrijven die als copy-cats te werk gingen. Holcon is hiervan een goed voorbeeld, dit bedrijf miste de kennis op dat gebied. Holcon ging diverse werkmethodes uit de branche overnemen en kon dat aanbieden tegen een lagere kostprijs. Door de komst van deze pop-up bedrijven op de Nederlandse markt werd de concurrentie fel gedreven door de prijs, de gunning van projecten verliepen veelal op laagste prijs. Door het aanbieden onder de kostprijs begon vervolgens de ellende. De prijzen in de bouwsector kwamen onder vuur te liggen en bedrijven gingen keuzes maken om hun bestaansrecht te kunnen behouden.

Waco besloot om te krimpen in zijn organisatie en niet mee te gaan in deze concurrentiestrijd op prijsniveau, maar slim om te gaan met deze veranderingen. Waco heeft zich sterk weten te maken door de kracht van Concrete Valley en zocht het niet in de laagste prijs. De combinatie van Concrete Valley bestaat uit MBX welke gespecialiseerd is dubbel gekromde panelen, Microbeton die het zoekt in de licht gewicht betonplaten en Waco die zich gericht heeft op constructieve prefab oplossingen. Hierdoor kon er een ander klantsegment bediend worden, waardoor de behoefte er niet was om te concurreren met de laagste prijs. Het belang wat Concrete Valley heeft zijn de mogelijkheden tot snelle levertijden en de flexibiliteit van de organisatie. Tegenover deze belangen stond dat er gedeeltelijk ingeleverd moest worden op kwantiteit, wat leidde tot minder werk. Dit zorgde ervoor dat er animo kwam vanuit het buitenland voor de producten van Concrete Valley en bood kansen voor de organisatie. De keuze was enerzijds de hoge verwachting van de Nederlandse markt tegen een lage prijs tegen de buitenlandse markt waarbij de prijs/ kwaliteitsverhouding zich beter weet te verhouden.

Daarnaast zag Waco zijn kansen in de industriebouw, een compacte markt waar het voornamelijk draait om klantrelaties. Wanneer er eenmaal bekendheid is bij de industriële klant staat daar een deur open, het is dan ook een dichte samenhang van vaste contractors met een beperkt aantal spelers. Het is een grillige sector waarbij de klant koning is, snelheid is daarbij een must evenals de bekendheid met de contractvormen en werkmethodiek. Doordat er vaste derde partijen actief zijn moet men ook met deze partijen overeenstemming weten te behalen, het is een werkwijze die eigen gemaakt dient te worden om binnen te komen.

Waco heeft een status apart in de prefabbeton industrie, door de speciale klussen weten zij een onderscheidende draai te geven aan hun marktpositie. Doordat Waco inspeelt op de marktveranderingen zijn zij niet gebonden aan een standaard productieproces en weten hierdoor een andere weg in te slaan vergeleken met de concurrentie, er is in het klantsegment van Waco vrijwel geen animo vanuit andere prefab bedrijven. Waco zit bijvoorbeeld niet in de visvijver van een Holcon of Haitsma, die overigens wel in elkaars vaarwater zitten.

Ketensamenwerking

Zoals eerder al aangegeven werd is er een goede samenwerking met Mammoet Montage, een relatie die al jaren stand houdt door de behaalde resultaten uit het verleden. Beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en dat zorgt voor een prettige samenwerking. Doordat men weet welke expertise er in huis zijn worden de mogelijkheden vergroot om in te spelen op de veranderingen vanuit de markt.

2. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?

2.A. Wat zijn de te verwachte trends & ontwikkelingen?

Zoals dhr. van Boven zelf al aangaf is het leveren van maatwerk oplossingen de drijvende kracht van Concrete Valley, de cascopakketten i.s.m. Mammoet Montage waren hierin voorlopers. Nu gaat Waco in op de uitdagende speciale klussen waarbij er de behoeften is naar een flexibel aanpassingsvermogen en de aandacht voor de specifieke klantvraag.

Een andere trend is al naar voren gekomen tijdens het interview, namelijk dat de economische recessie ertoe heeft geleid dat de werkgelegenheid afnam en bouwbedrijven hun beleid gingen aanpassen. Deze druk vanuit de bouwsector heeft negatieve gevolgen gehad voor verdere ontwikkeling van de marktprijs, er ontstond een slechte prijs/ kwaliteitverhouding.

3. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

3.A. Hoe komt de huidige prijs tot stand?

1 op 1 relatie

Met Mammoet Montage is er een goede band, zowel op directieniveau als op de werkvloer. Dat schept vertrouwen bij beide partijen en versterkt zo de relatie.

Een andere bijkomstigheid is de betrouwbaarheid van Mammoet Montage, de aanwezige kennis en ervaring geeft dat vertrouwen en maakt MM Montage een betrouwbare partij voor Waco.

Er is een wisselwerking tussen Waco en Mammoet Montage. Waco heeft een 1 op 1 relatie met MM Montage, het samenvloeien van expertises biedt hierdoor mogelijkheden. Aan de andere kant weet MM Montage Waco tegemoet te komen, door bijvoorbeeld te voorzien in hijsmiddelen, diverse materialen of personeel uitlenen t.b.v. de productie.

Waarom niet?

Dhr. van Boven is gesteld op het wederzijdse vertrouwen, betrouwbaarheid is dan ook iets wat belangrijk gevonden wordt bij Waco. Als er door een of andere reden dit vertrouwen beschadigd wordt zal dat ook de relaties met MM Montage beschadigen. Waco waardeert een betrouwbare partner en dat moet ook zo blijven. Dat vertrouwen heeft Waco nu ook wanneer MM Montage een montage aanbiedt, Waco vertrouwt erop dat de prijs berust op een gezonde relatie en dat wordt ook verwacht met de marges die MM Montage hanteert. Natuurlijk staat een offerte weleens ter discussie, maar dat houdt het spannend en bevestigt het vertrouwen in samenwerking.

3.B. Wat is de marktpositie & -omgeving?

SWOT-analyse Waco

Strength

- Flexibel, groot aanpassingsvermogen
- De kracht om te voorzien in bijzondere, speciale prefab producten/ -projecten, geeft Waco voorsprong in zijn marktpositie
- De hoeveelheid waarmee er geproduceerd kan worden
- De knowhow die ter beschikking is

Weakness

- Een kleiner team, door de reorganisatie is het team geslonken. Doordat het vraag en aanbod nog niet reikt tot aan het niveau van het begin jaren 2000 is er noodgedwongen een kleiner team, zowel op kantoor als op de werkvloer
- Kraan capaciteit van maximaal 50 ton, zorgt voor enige beperking in het kunnen van Waco

Opportunities

- Indien de vraag naar een groter team door het binnenhalen van opdrachten kan hierin worden voorzien d.m.v. flexwerkers, MM Montage voorziet hierin geregeld het personeel dat bekend is met bekisten, aanbrengen wapening, storten en kraanwerk.
- Authentiek personeel door de aanwezige expertise. Hierdoor niet de goedkoopste maar geeft wel een toonaangevende voorsprong voor de uitdagende projecten
- Door de toonaangevende marktpositie heeft Waco een afstand weten te creëren met de traditionele betonfabrieken, Waco heeft een andere uitstraling die zich weet te onderscheiden met de rest.
- Buitenland is bied mogelijkheden door de samenwerking vanuit Concrete Valley

Threats

- Door het enthousiasme bestaat er de kans op grotere risico's, door bijvoorbeeld een nieuwe markt te benaderen of een nieuw product te leveren kunnen er onbekende invloeden risico's vormen
- Die nieuwe markten hebben ieder andere huisregels. Zo heeft de Engelse markt een minder toegankelijke werkwijze in vergelijking met Nederland, meer veiligheidsvoorschriften en moet er meer verantwoording schriftelijk worden afgelegd. Zo heeft de offshore ook zijn eigen werkwijze en procedures, welke vergelijkbaar is met de strenge voorschriften op de industrie

10.7.3. Bijlage VII - Analyse Interviews Montagemarkt

Deelvragen	Intern			Extern		Conclusie/ samenvatting
	MM Montage (F. Melse, 2016)	MM Montage (W. Glissenaar, 2016)	MM NL-Hoogvliet (E. Doff, 2016)	Haitsma Beton (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)	Holcon (M. Schutte, 2016)	Waco (R. van Boven, 2016)
1. Hoe ziet de montage-markt eruit?	• Weinig verandering in de GWW sector, beperkte investeringen • D&C leidde naar een andere rol van de aannemers • "Wie betaald, bepaalt"	• Kleine wereld • Prijs is bepalend • Verschil in oude en nieuwe generaties bij aannemers • Relatie met HB is goed, maar prijs is vaak doorslaggevend • Relatie Holcon is ook goed, samenwerkend, aanvullend, versterkend	• MM focust zich op een andere markt, petrochemie & industrie • Andere markt, andere prioriteiten • Prijs minder een issue	• Haitsma Beton • Door slim aanbieden niet noodzaak om onder marktprijs aan te bieden • Oplossingsgericht naar klant toe • I.s.m. klant & partners om tot de beste keuze te komen voor klant • Gedreven organisatie met een jong team om continue te blijven verbeteren/ de lat hoger te leggen (intern & extern) • Gemixt segment aan producten • Goed gevulde orderportefeuille • Grootste en waardige concurrent is Spanbeton • Samenwerking voor beste oplossing	• Holcon • Sinds 2014 actief op de civiele markt, gebrek aan kennis & ervaring • Standaard assortiment • Flexibel door maatwerk-oplossingen • Samenwerkend met klant & partners om geschikte oplossing te bieden • Voldoende werk in vooruitzicht	• Waco • Voorheen gespecialiseerd in u-bouw/ casco-pakketten/ full-service, nu gespecialiseerd in constructieve oplossingen • Tot 2005 veel vraag en goede prijzen • Na 2005 concurrentie strijd merkbaar • De bouwcrisis heeft als gevolg een onderdrukking van de marktprijs en het prijs/ kwaliteit niveau • Besluit om te krimpen in organisatie, krachten te bundelen & samenwerking op te zoeken met Concrete Valley • Snelle & flexibele organisatie (proces/ product) • Slim & onderscheidend aanbieden waardoor prijsniveau rendabel blijft
						<i>Onderdrukking marktprijs</i> MM, HB, Holcon & Waco • Prijs is bepalend voor klant voor standaard producten/ diensten <i>Prijsniveau</i> HB & Waco • Bieden slim en onderscheidend aan, spelen in op uitdagende, complexe projecten • Weten het prijsniveau rendabel te houden, met een gedreven team <i>Bestaansrecht</i> HB, Holcon & Waco • Bieden maatwerk, • Zijn oplossingsgericht • Zoeken samenwerking op HB • Gedreven organisatie & jong team • Continue blijven verbeteren & lat verhogen • Gemixt segment kracht van bedrijf • Slim & onderscheidend aanbieden Holcon • Flexibel/ maatwerk assortiment • Goedkoper door eigen beheer beton/ wapening/ timmerplaats Waco • Gekrompen & samenwerking Concrete Valley • Slim & onderscheidend aanbieden

Deelvragen	MM Montage (F. Melse, 2016)	MM Montage (W. Glissenaar, 2016)	MM NL-Hoogvliet (E. Doff, 2016)	Haitisma Beton (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)	Holcon (M. Schutte, 2016)	Waco (R. van Boven, 2016)	Conclusie/ samenvatting
2. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?	- Kansen afwachten - Windmolenbouw doorbraak binnen 1 tot 5 jaar - Klant wilt steeds vaker een complete aanbieder (kraanwerk, transport, montage etc.) - In buitenland weinig ervaring met prefab montagewerk, biedt kansen voor MM Montage - Buitenland bood kansen in de montage, windmolens DL, app. complex in ENG, havenkranen in BE & DL	- Montages nog op traditionele wijze aanbieden - Nieuwe contracten zorgen voor onduidelijkheden - Vroegtijdig betrekken voor inbreng expertise MM Montage - Concurrentiestrijd leidt tot minder werk	- Concurrentie - Investeert ook in nieuwe materieel (kranen etc.) - Biedt eveneens complete totaaloplossingen aan - Ontzorgen van de klant	- Toename van complexere projecten - Grotere overspanningen en minimale constructie hoogtes - Prefab-onderbouw t.b.v. snelle doorlooptijden - Totaaloplossingen (fundatie tot liggers) - Animo vanuit Duitsland vanwege de prefab bouwsnelheid in Nederland - Vraag vanuit buurlanden - Hogere eisen m.b.t. kwaliteit, constructief, esthetica en duurzaamheid - Toename modulair bouwen door voordelen zoals beter kwaliteit, sneller bouwen en minder risico's voor klant/ beperken faalkosten. - Lange tenderfase drukt zich uit in kortere uitvoeringfase, prefab doet hier zijn voordeel (draagvlak in tender door samenwerking/ beter product/proces in uitvoering door snelle bouwrijden en beperken faalkosten)	- Vroegtijdig betrekken partners om risico's te beperken - Minder kaderpersoneel bij bouwbedrijven - Verschuiving van verantwoordelijkheid naar gehele onderdeel - Ontstaan van meer deelmarkten - Vraag vanuit Duitsland, behoefte aan beperken verkeershinder	- Maatwerkwerk & samenwerking is de drijvende kracht van Concrete Valley - Voorloper waren de casco pakketten i.s.m. MM Montage - Meer vraag naar complexe oplossingen - Aanpassingsvermogen - Klantgericht - Buitenland betere prijs/ kwaliteit verhouding, biedt mogelijkheden/ kansen	<i>Concurrentiestrijd</i> MM - Leid tot minder opdrachten - Voorsprong van MM wordt beperkt door opkomst concurrentie (investering in materieel etc.) MM, HB, Holcon & Waco - Klantgericht - Samenwerkend voor maatwerkoplossing (voortraject) HB & Waco - Toename van complexe projecten - Toename modulair bouwen MM, HB, Holcon & Waco - Vraag vanuit buitenland vanwege gebrek aan kennis & ervaring - Betere verhouding marktprijzen - Behoeft aan sneller bouwen, veelal nog traditioneel/ in-situ <i>Ontstaan specialistische deelmarkten</i> MM, HB & Holcon - Totaalpakketten, full-service provider - Vroegtijdig betrekken in tenderfase - Verschuiving verantwoordelijkheid - Risico's beheersen/ beperken - Beperken faalkosten - Verhogen/ waarborgen kwaliteit - Versnellen doorlooptijden <i>Kenmerken nieuwe contractvormen</i> HB - Hogere eisen vanuit opdrachtgevers - Inbreng van expertise in tenderfase bij complexe projecten, - Totaaloplossingen/ maatwerk (fundatie tot brugdek), beperken risico/ faalkosten en versnellen doorlooptijden (prefab-onderbouw),

Deelvragen	MM Montage (F. Meise, 2016)	MM Montage (W. Glissenaar, 2016)	MM NL-Hoogvliet (E. Doff, 2016)	Haitsma Beton (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)	Holcon (M. Schutte, 2016)	Waco (R. van Boven, 2016)	Conclusie/samenenvatting
3. <i>Waarom kiest de klant voor MM Montage?</i>	- Service - Kwaliteit - Veiligheidsbewust - Groot & divers materieel - Groot marktaandeel	- Meedenkend - Expertise - Kwalitatief - Klantgericht	- Betrouwbaarheid - Veiligheid - Brede inzetbaarheid van kennis & ervaring	- Betrouwbare partij - Leveren van kwaliteit - Adviserende rol zeer gewaardeerd door HB - Expertise - Slimme inzetten van materieel - Vertrouwen - Zorgeloze samenwerking	- Geschiedte partner - Biedt de aanvulling op de gebreken in de nieuwe markt van Holcon - Betrouwbare partij voor Holcon, maar ook voor de klant - Jarenlange kennis & ervaring op gebied van kraanwerk, transport & montage	- Langdurige goede relatie, zowel op directieniveau als op de werkvloer - Vertrouwen versterkt de relatie - Aanwezige kennis & ervaring maakt MM Montage betrouwbaar 1op1 relatie biedt mogelijkheden om expertises samen te laten vloeien - Wisselwerking zonder profit	HB, Holcon & Waco - Betrouwbaar - Expertise - Klantgericht - Samenwerkend - Kwalitatief - Toegevoegde waarde van meedenkend/adviserend in voortraject - Breed inzetbaar, slim & efficiënt inzicht op materieel - Vertrouwen versterkt door goede resultaten vanuit verleden, vertrouwen in een zorgeloze montage
4. <i>Waarom niet?</i>	- Prijs is bepalend - Project moet rendabel zijn	- Prijs - Sarens & MM Montage doen niet onder voor elkaar	Hoge overheadkosten maken het moeilijker voor het kleinere klantsegment	- Afweging op basis - Prijs - Betrouwbaarheid - Slim en efficiënt aanbieden - Complexiteit project - Sarens - Gelijkwaardige concurrent	HB - Prijs is bepalend - Betrouwbaarheid - Slim en efficiënt aanbieden - Complexiteit project - Sarens - MM & HB - Gelijkwaardige concurrent	HB - Prijs is bepalend - Betrouwbaar - Slim en efficiënt aanbieden - Complexiteit project - Sarens - MM & HB - Gelijkwaardige concurrent	MM - Policy (kostenbeleid) voor gehele organisatie - Huidige projectkosten worden conform reële kosten doorbelast - Geen aanbiedingen onder kostprijs - Grootte van MM - Bepalend voor overheadkosten - Bepert het maken van scherpe offertes - Bepert de kansen op opdracht - HB - Door toonaangevende positie geen noodzaak om aan te bieden onder kostprijs
4. <i>Hoe komt de huidige prijs tot stand?</i>	- Andere indeling projectkosten - Voorheen commerciële tarieven, nu conform reële kosten - Projectkosten gebaseerd op andere markt, niet op de bouw (geen rendement) - Geen aanbiedingen onder kostprijs (project moet rendabel zijn)	- Hoge overheadkosten - Voorheen projectmanager gedekt door A.K., nu door directe kosten (aanzienlijke extra kostenpost) - Vechten voor scherpe offerte - Minimale marges - Focus verlegd naar goedkoop zijn - Slim inzetten van materieel is van groot belang	- Te groot bedrijf om scherp te kunnen aanbieden - Grootte van organisatie is bepalend voor de hoge overheadkosten	- HB bepaalt jaarlijks per sector welke marges zij willen hanteren (gezonde marges) - Toonaangevende marktpositie is bepalend voor marges/ kostprijs	Relatief goedkoop door eigen inzet timmerplaats, beton- & wapeningcentrale, goedkopere grondstoffen (zand/grind), inzet Oost-Europeanen	- Andere marktsegment waarbij de prijzen niet onderdrukt worden zoals in de bouw - Vraag & aanbod van specifieke & uitdurende prefabricaten heeft weinig concurrentie	MM - Policy (kostenbeleid) voor gehele organisatie - Huidige projectkosten worden conform reële kosten doorbelast - Geen aanbiedingen onder kostprijs - Grootte van MM - Bepalend voor overheadkosten - Bepert het maken van scherpe offertes - Bepert de kansen op opdracht - HB - Door toonaangevende positie geen noodzaak om aan te bieden onder kostprijs

Deelvragen	MM Montage (F. Melse, 2016)	MM Montage (W. Gijssenaar, 2016)	MM NL-Hoogvliet (E. Doff, 2016)	Haitsma Beton (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)	Holcon (M. Schutte, 2016)	Waco (R. van Boven, 2016)	Conclusie/ samenvatting
Vervolg; Hoe komt de huidige prijs tot stand?							Holcon • Relatief goedkoop • Grote kostenposten in eigen beheer (beton, wapening, personeel etc.) Waco • Inspelen op andere markt(industrie, offshore, buitenland) • Geen noodzaak om onder de kostprijs aan te bieden
5. Wat is de marktpositie /-omgeving?	• Omzet MM Montage 90% van personeel • Escape MM • Bouw draagt bij aan omzet, industrie aan de belangen van MM • Slechte prijzen in de bouw • Ander kostenindeling m.b.t. projectkosten • Beperkte kansen bij standaard montages, concurrentie minder overhead/ andere kostenbeleid	• Relatief weinig werk in de GWW • Toename projectkosten maakt het moeilijk om te concurreren in de bouw • Grootste concurrent is Sarens • Doorsnee projecten vrijwel geen kansen bij HB • 1op1 relatie met Holcon biedt kansen • Door scherpe prijzen gering rendement • Klantrelatie in het voordeel van MM Montage	• MM doet zijn voordeel in de petrochemie & industrie • Bouwsector is niet rendabel voor MM	• Gezonde marges, niet genooddzaak om onder kostprijs te werken • Toonaangevend en exceptioneel • Hoogwaardige kwaliteit • Klant- & oplossingsgericht • Niet genooddzaak om alle projecten aan te nemen, kleinere werken vaak niet rendabel voor HB • Sterk door teamverband & samenwerkend • Felle concurrentiestrijd • Opkomst van HSB en composiet	• Snelheid van produceren • Beschikking over timmerplaats, beton- & wapeningscentrale • Holcon krijgt bekendheid zonder marketing etc. • Kwalitatief minder • Nieuwe speler op de civiele markt, gebrek aan kennis & ervaring • Mogelijkheden in Duitsland • Aanbieden van totaalpakket i.s.m. MM Montage • Transport blijft een nadelige factor, gewichten en vergunningen	• Flexibel • Totaal- & maatwerk oplossingen • Snel productie- proces • Ingeleverd op kwantiteit & omvang team • Kansen in buitenland, industrie, offshore • Aparte status, ander marktsegment, andere weg met vrijwel geen concurrentie • Voorsprong door speciale & uitdagende projecten • Onderscheidend inspelen op marktveranderingen • Niet gebonden aan standaard productieproces	MM • Expertise • Brede inzetbaarheid materieel & team • Escape in slechte tijden, uitwijken naar MM • Projectkosten beperken kansen op opdracht (doorsnee projecten geen kansen) MM, HB, Holcon & Waco • Toonaangevende positie • Complexe uitdagingen & slimme engineering bieden kansen • Full-service provider, totaalpakketten Marktomgeving • Relatief weinig werk in GWW • Grootste concurrent voor MM is Sarens, van hetzelfde kaliber

Deelvragen	MM Montage (F. Melse, 2016)	MM Montage (W. Glissenaar, 2016)	MM NL-Hoogvliet (E. Doff, 2016)	Haitsma Beton (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016)	Holcon (M. Schutte, 2016)	Waco (R. van Boven, 2016)	Conclusie/ samenvatting
5. (Keten-) samenwerking?	- Bouwsector is prijs gestuurd - Prefab montages te klein onderdeel van totaal voor draagvlak 2-zijdige interesse vereist - Commerciële belangen partners maken samenwerking moeilijk voor MM Montage - Holcon mist de ervaring en wordt aangevuld door samenwerking / expertise	- Vroegtijdig betrekken om efficiënter en beter voortgang te bewaken - Montages worden vaak onderschat door aannemers en hierdoor moeilijk om samenwerking aan te gaan omdat het voordeel niet gezien word - Verstrekken van open-offertes geeft veel informatie bloot en kan nadelige worden gebruikt (stap naar concurrentie makkelijk)	- Goede samenwerking met MM Montage - MM Montage levert toegevoegde waarde voor HB 1op1 relatie in tenderprojecten biedt kansen/ mogelijkheden om elkaar te versterken, nadeel terughoudende aannemers - Weinig commitment bij bouwbedrijven doordat montage klein onderdeel van totaal som - Openheid in het bieden van oplossingen kan vrouwen beschadigen - Evaluatie per project om continue te verbeteren en sterker te worden	- Goede samenwerking met MM Montage - MM Montage levert toegevoegde waarde voor HB 1op1 relatie in tenderprojecten biedt kansen/ mogelijkheden om elkaar te versterken, nadeel terughoudende aannemers - Weinig commitment bij bouwbedrijven doordat montage klein onderdeel van totaal som - Openheid in het bieden van oplossingen kan vrouwen beschadigen - Evaluatie per project om continue te verbeteren en sterker te worden	- Markt vraagt om totaal oplossingen - Ketensamenwerking biedt de mogelijkheden om complexe uitdagingen aan te gaan - Weet bij te dragen aan een specifieke oplossing voor de klantvraag	- Goede samenwerking met MM Montage - Resultaten uit verleden bevestigen succes van de samenwerking - Aanvullend door beide expertises - Versterking biedt mogelijkheden om in te spelen op de marktveranderingen	Nadelen - MM & HB - Bouw is prijs gestuurd, montage te klein onderdeel om commitment te krijgen bij bouwbedrijven - Onderschatting van montages, gebrek aan kennis & ervaring 2-zijdige interesse vereist, belangen niet gelijkwaardig - Intensieve samenwerking in tenderfase kan informatie misbruikt worden (concurrentie) Voordelen - Vroegtijdige samenwerking maakt optimalisatie mogelijk in proces/ product/ dienst - Aanvulling door samenvloeien van expertises - Versterken van marktpositie HB - MM Montage levert toegevoegde waarde bij tenders - Evaluaties geven inzicht om te blijven verbeteren, lat hoger blijven leggen Holcon - Oplossing voor complexe uitdagingen - Bijdrage voor specifieke klantvraag - Beperken risico's/ faalkosten Waco - Inspelen op marktveranderingen door samenwerking - Samenwerking uit verleden worden bevestigd door positieve resultaten

10.7.4. Bijlage VII - Ontwikkelingen Montagemarkt

<i>Ontwikkelingen in de civiele Montagemarkt</i>		
<i>Ontwikkelingen</i>	<i>Respondent</i>	<i>Toelichting</i>
Kleine markt	Wil	Overname BS, stop MPB
Concurrentiestrijd	Waco	Komst BE en DL
	Wil	Prijs is bepalend
	Frank	Wie betaalt, bepaalt! Bouw sterk gedreven door prijs
	HB	Prijs bepaalt door klant, geringe marges
Hogere overhead MM	Wil, Frank	Interne overname MM Toename projectkosten, directe/ indirecte Conform reële kosten
Geïntegreerde contracten	HB	Complexere projecten Hogere eisen (kwaliteit/ esthetica) Lange tenderfase Meer papierwerk, administratief
	Holcon	Verschuiving kaderpersoneel Verantwoordelijk voor brugdek
	Frank	Andere rol aannemers, meer verantwoording
	Wil	Andere rol aannemers, verschil oude en nieuwe generaties
Onderscheidend aanbieden	HB	Gemixt segment maakt sterk Voor alle vragen een oplossing, uitdagingen, hoge eisen
	Waco	Krimpen organisatie, concrete valley versterken elkaar geen behoefte om mee te gaan in concurrentiestrijd Buitenland, industrie, offshore
Maatwerk	HB	Maatwerk oplossing voor elk vraagstuk Prefab onderbouw Modulair bouwen, wegnemen risico's/ faalkosten, betere kwaliteit, snellere bouwtijd
	Holcon	Flexibel door niet gebonden aan standaard maatwerk
	Waco	Drijvende kracht is maatwerk Speciale uitdagende klussen met behoefte aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen
Full-service	HB	Complexiteit en korte uitvoering raag naar totaal prefab oplossingen Prestige en maatwerk
	Holcon	Vraag om totaaloplossing, geheel brugdek Ontzorgen klant Samenwerking met MM Montage versterkt t.b.v. leveren full- service Doelgerichte oplossing i.s.m. Holcon, MM Montage en klant
	Waco	Status apart, flexibel, kracht van concrete valley onderscheidend vermogen
	Frank	Totaal leverancier kraan + montage
	Eric	Ontzorgen klant
Nieuwe deelmarkten	Frank	Windmolens, havenkranen Samenwerking met MM en MM Montage versterken elkaar
	HB en Holcon	DL animo voor bouwsnelheid prefab
	Waco	Industrie, offshore en buitenland
Ketensamenwerking	Frank	Weinig commitment bij bouwbedrijven vanwege klein aandeel van montage in totaalsom HB is commercieel Holcon mist ervaring in civiel
	Wil	Goede samenwerking met Holcon, evaluatie t.b.v. optimalisatie Goede relatie met HB, maar geen 1op1 Vroegtijdig betrekken voor optimale efficiëntie
	HB	Toegevoegde waarde van MM Montage in tenders groot pluspunt Regelmaat tenders biedt kansen MM Montage Terughoudende aannemers nadeel
	Waco	Prettige samenwerking door vertrouwen en aanvullende expertises biedt mogelijkheden op in te spelen op de marktveranderingen
	Holcon	Gebrek aan kennis en ervaring Zocht geschikte partner/ aanvullende/ versterkende

10.7.5. Bijlage VII - Analyse Deelvragen

Marktomgeving & -positie

In deze paragraaf zal inzichtelijk worden hoe de marktomgeving van MM Montage eruit ziet, dit is onderzocht door het analyseren van de externe interviews. De externe interviews gaven een beeld van de omgeving waarin het klantsegment zich bevindt en toonde raakvlak aan met de eerder onderzochte marktontwikkelingen van de civiele montagemarkt. Om de marktpositie van MM Montage te bepalen zullen de interne interviews geanalyseerd en weerspiegeld worden tegenover de externe resultaten van de marktomgeving. Zodoende zal inzichtelijk worden wat de marktomgeving & -positie van MM Montage is.

Marktomgeving

Zoals eerder bewezen is door MM Montage HB, (F. Melse, Praktijkonderzoek, 2016), (W. Glissenaar, Praktijkonderzoek, 2016) & (Berg, Doornbos, Ellens, & Herder, 2016), dat de civiele montagemarkt een kleine wereld, waarin de markt wordt bepaald door de prijs. De prijs wordt gedreven door de verhouding tussen prijs/kwaliteit in samenhang met de specifieke projecteisen. Hierdoor heerst er een felle concurrentiestrijd, wat leidt tot slechte prijzen. Daardoor gaan betonproducenten onderscheidend aanbieden om in te spelen op deze marktontwikkelingen, wat niet wegneemt dat de geringe marges onder druk blijven staan en zodoende ook de montage-offertes afgewogen worden op prijs. Deze concurrentiestrijd is ook merkbaar voor MM Montage, uit interviews blijkt dat de grootste en meest gewaagde concurrent Sarens is.

Zoals HB aangeeft heeft de komst van de geïntegreerde contracten geleid tot een toename van complexere projecteisen. Deze projecten komen de markt op met steeds hogere eisen, met lange doorlooptijden voor tenders en gaan gepaard met een verschuiving van verantwoording naar de betonproducenten. Zo merkt Holcon, (M. Schutte, 2016), op dat de verantwoording verschuift naar het gehele brugdek en zich niet meer alleen beperkt tot de liggers.

Daarnaast doen zich andere kansen voor door het ontstaan van specialistische deelmarkten, zo bieden de industriebouw, offshore en het buitenland nieuwe kansen. Zo geven HB en Holcon aan dat Duitsland interesse blijkt te hebben voor de bouwsnelheid met prefabbeton voor hun infrastructuur, wat mogelijkheden biedt voor Nederland vanwege het gebrek aan kennis en ervaring met prefabbeton in Duitsland. Daarnaast speelt Waco, (R. van Boven, 2016), in op de mogelijkheden in de industriebouw, waarmee door de samenwerking met MM Montage de marktpositie wordt versterkt.

Marktpositie MM Montage

Uit de interne interviews bleek dat MM Montage zich moet conformeren aan een ander kostenbeleid door de interne overname, zoals ook dhr. Doff beweert (E. Doff, 2016). Voorheen waren er commerciële tarieven overeengekomen waardoor offertes aantrekkelijker waren voor de klant, nu geldt er een policy voor geheel MM wat gebaseerd is op de reële projectkosten. Voortvloeiend uit het MM-policy kwam dat projecten niet onder kostprijs aangenomen mochten worden, projecten volledig doorbelast worden en geen ruimte biedt om op een andere wijze gedekt te worden. Dit heeft ertoe geleid dat MM Montage moeilijk kan concurreren in een toch al door prijs gedreven sector. Zo blijkt uit de Bijlage VIII - Kostenanalyse en Bijlage VIII - Montage brugdek dat de projectkosten voor een eenvoudige montage van een brugdek de projectkosten met circa 10% zijn toegenomen, vergeleken met vóór de overname van MM Montage. Hieruit blijkt dat de schatting van dhr. Glissenaar en dhr. Put gedurende de interviews calculatie, (W. Glissenaar, Calculatie, 2016) & (N. Put, 2016), overeen komen met deze kostenanalyses. Zo zijn bijvoorbeeld de indirecte kosten gestegen met 7% en zijn er diverse verschuivingen geweest waardoor voorheen indirecte kosten nu toegerekend worden aan directe kosten, waardoor de projectkosten toenemen.

Afgezien van de hoge projectkosten heeft MM Montage een toonaangevende marktpositie doordat het bedrijf beschikt over de benodigde montage-expertise, kennis en ervaring die in de loop der jaren is opgebouwd wat zich heeft weten uit te drukken als toonaangevend in de montagemarkt. De toonaangevende marktpositie wordt tevens besproken in de Bijlage IV - Interviews Calculatiefase en wordt nogmaals bevestigd in de Bijlage VII - Interviews Intern.

MM Montage beschikt over een uitvalmogelijkheid wanneer de orderportefeuille en policy het niet toelaat om in de bouwsector werkzaam te blijven, de werkzaamheden kunnen tijdens slechte tijden in de bouw ondergebracht worden bij MM door te assisteren op de industrie & petrochemie. Deze escape dient in het belang van MM en biedt tevens een bestaansrecht voor MM Montage. Verder is MM Montage in de positie om met die expertise de samenwerking aan te gaan met partners en klanten. Door de samenwerking versterken

expertises elkaar en verbetert de marktpositie van de ketenpartners voor het aanbieden van complexe uitdagingen, daarnaast draagt het bij aan een langdurig samenwerkingsverband. Door deze samenwerking wordt het mogelijk om onderscheidend te kunnen aanbieden en in te spelen op de vraag vanuit de markt. In Figuur 10; Marktomgeving & -positie worden de kenmerken kort toegelicht.

Marktomgeving	Marktpositie
<i>Bouwsector gedreven door prijs</i>	<i>Montage-expertise</i>
<i>Kleine markt</i>	<i>(Keten-) samenwerking</i>
<i>Concurrentiestrijd</i>	<i>Escape voor slechte tijden in de bouw, MM</i>
<i>Geïntegreerde contracten</i>	<i>Toonaangevend</i>
<i>Onderscheidend aanbieden</i>	<i>Hoge overhead MM</i>
<i>Nieuwe deelmarkten</i>	<i>Policy MM</i>

Figuur 31; Marktomgeving & -positie

Vraag & aanbod

De klantvraag is onderzocht aan de hand van de externe interviews en het aanbod door middel van de interne interviews. Voor de volledige uitwerking wordt verwezen naar **Fout! Ongeldige bladwijzerwijzing.**

Klantvraag

De opdrachtgever vraagt steeds vaker om maatwerk totaaloplossingen bij betonproducenten ten behoeve van complexe projecten. Door de toename van geïntegreerde contracten zijn er langdurige tenders waardoor betonproducenten vroegtijdig betrokken worden om te voorzien in de specifieke projecteisen. Naast maatwerk oplossingen wordt er tevens gevraagd om een full-service provider die de verantwoording neemt over het gehele prefabbeton, hierdoor neemt de vraag naar complexe totaaloplossingen toe. In Figuur 11; Klantvraag wordt de link gelegd met de hoofdaannemers en de betonproducenten.

Wat vraagt de hoofdaannemer?	Wat vraagt de klant?
<i>Oplossingen voor complexere projecteisen die voortvloeien uit de geïntegreerde contracten, hogere eisen kwaliteit, esthetica en constructie</i>	<i>Samenwerking op zoeken in voortraject, versterken/verbeteren door samenvloeiende expertises, t.b.v. complexe uitdagingen, bijdrage voor oplossing specifieke klantvraag</i>
<i>Samenwerking in tenders</i>	
<i>Betrokkenheid voor beste klantgerichte oplossing</i>	
<i>Maatwerkoplossingen</i>	
<i>Full-service/ totaaloplossingen</i>	<i>Aanvulling m.b.t. montage-expertise</i> <i>Slim en efficiënt inzetten van materieel/ doorlooptijden</i>
<i>Verschuiving verantwoording, risico's beperken/ faalkosten beperken/ verhogen kwaliteit, versnellen doorlooptijden</i>	<i>Ontzorgen door uitbesteding aan geschikte montagepartner</i> <i>Betrouwbare/ flexibele montagepartner</i>
<i>Ontzorgen door uitbesteding aan geschikte partner</i>	
<i>Betrouwbare/ flexibele partner</i>	

Figuur 32; Klantvraag

HB geeft aan dat er behoefte is aan een samenwerkingspartner voor in tenders, het gebrek aan montage-ervaring bij HB benadeelt de marktpositie. Spanbeton en Romein Beton hebben hierbij het voordeel dat deze kennis wel in huis is en daardoor sterker staan in tenders. Het nadeel van het betrekken van een derde partij in tenders is dat hoofdaannemers hiervoor terughoudend zijn, bouwbedrijven willen in tenderfases geen informatie vrijgeven om misbruik te voorkomen en hun kansen te behouden. Haaks daartegenover staat dat de hoofdaannemer wel verwacht dat HB een open-offerte verstrekt wanneer de prijs een struikelblok vormt. Het verstrekken van een open-offerte is net als voor de aannemer een risico, vanwege het feit dat met de engineering van HB en MM Montage naar de concurrent gestapt kan worden voor een scherpere prijs.

Naast de behoefte voor een samenwerkingspartner is er bij HB tevens de behoefte voor standaard montagetarieven voor de kleinere projecten. Nu moeten beide partijen zich inzetten om een prijs te kunnen aanbieden voor een segment waarin de kansen voor HB gering zijn. Vanwege de prijs/ kwaliteitsverhouding valt vaak de keuze op een andere betonproducent. Door standaard montagetarieven te hanteren kan er met minder inspanning toch het kleinere segment worden bediend, ongeacht de gunningsfactor van deze kleinere projecten.

Holcon vraagt om een geschikte partner die beschikt over de expertise om Holcon aan te vullen bij het betreden van de civiele markt. Hierdoor is er de behoefte naar een betrouwbare partner zoals MM Montage, die in een samenwerkingsverband de beste oplossing weet te creëren voor de opdrachtgever. Ook Holcon

maakt duidelijk dat het intensief samenwerken in het voortraject het mogelijk maakt om te voorzien in de specifieke projecteisen die er gesteld worden.

Zo geeft ook Waco aan dat er door de goede samenwerking met MM Montage een wederzijds vertrouwen is ontstaan en met de inbreng van beide expertises kan er ingespeeld worden op de marktontwikkelingen of ingezet worden op andere deelmarkten, zoals het buitenland, offshore en de industriebouw.

Aanbod MM Montage

MM Montage is al meer dan 60 jaar actief in de betonmontage en heeft daarmee een naam op weten te bouwen door de opgedane kennis en ervaring gedurende de jaren, die zich weet uit te drukken in de benodigde montage-expertise. Door de klantgerichte aanpak van het bedrijf is er een betrokken relatie met de klant dat de samenwerking baseert op vertrouwen. MM Montage weet met deze eigenschappen zich toonaangevend te onderscheiden in de markt, door het slim & efficiënt inzetten van kranen, transport, verkorten van doorlooptijden en de samenwerking aan te gaan.

Wat is het aanbod van het klantsegment	Wat is het aanbod van MM Montage
<i>Slim en onderscheidend aanbieden</i>	<i>Montage-expertises</i>
<i>Samenwerking in het voortraject</i>	Samenwerking <i>Scherp op klantrelaties</i> <i>1op1 & commerciële relaties beide behouden/ bewaken</i>
<i>Inspelen op de complexere uitdagingen</i>	Breed inzetbaar m.b.t. materieel, flexibel personeel & beschikking over team engineers, groot marktaandeel MM
<i>Leveren van maatwerk</i>	<i>Betrouwbaarheid</i>
<i>Aanbieden van een full-service/ totaalpakket</i>	<i>Klantgericht</i>
<i>Flexibiliteit en aanpassingsvermogen</i>	<i>Kwalitatief</i>
<i>Klantgericht en betrokkenheid</i>	

Figuur 33; Aanbod

Het aanbod van de klant wordt ondersteund met het aanvullende aanbod van MM Montage. Hieruit blijkt dat MM Montage zijn aanbod goed weet af te stemmen op de behoefte vanuit de markt. De montage-expertise voorziet aanvullend in het slim & onderscheidend aanbieden, weet daarmee tevens in te spelen op de complexere uitdagingen en ondersteunt een full-service dienstverlening. Verder weet de betrouwbaarheid, kwaliteit en klantgerichtheid van MM Montage een bijdrage te leveren in de samenwerking om het aanbod van de klant te versterken bij het aanbieden van maatwerk totaaloplossingen in tenders wat zich kenmerkt door de flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de betonproducent. Een negatieve vertaling in het aanbod van MM Montage zijn de hoge projectkosten die zijn voortgevloeid uit de interne overname. In **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** wordt de klantvraag afspiegelend tegen het aanbod van MM Montage.

Vraag	Aanbod
<i>Samenwerking opzoeken in voortraject, versterken/ verbeteren door samenvloeien expertises, t.b.v. complexe uitdagingen, bijdrage voor oplossing specifieke klantvraag</i>	<i>Samenwerking</i> <i>Klantgericht, betrouwbaarheid & betrokkenheid</i> <i>Scherp op klantrelaties</i> <i>1op1 & commerciële relaties beide behouden/ bewaken</i>
<i>Aanvulling m.b.t. montage-expertise</i> <i>Slim en efficiënt inzetten van materieel/ doorlooptijden</i>	<i>Montage-expertises</i>
<i>Ontzorgen door uitbesteding aan geschikte partner</i>	Breed inzetbaar m.b.t. materieel, flexibel personeel & beschikking over team engineers, groot marktaandeel MM
<i>Betrouwbare/ flexibele partner</i>	<i>Kwalitatief</i>
	<i>Hoge projectkosten</i>

Figuur 34; Vraag & Aanbod

Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?

Nu inzichtelijk is hoe de civiele montagemarkt eruit ziet en wat de impact is van die veranderingen zal er eerst onderzocht worden wat de gunningscriteria zijn. In deze paragraaf zal aangetoond worden wat de keuzefactoren zijn om te kiezen voor MM Montage, deze factoren worden onderbouwd met de resultaten vanuit de Bijlage VII - Analyse Interviews Montagemarkt.

Intern

Zoals dhr. Melse & dhr. Glissenaar concludeerden gedurende de interviews is dat de civiele markt gedreven wordt door prijs. Daarvan is dhr. Glissenaar 100% overtuigd en dhr. Melse sluit zich daarbij aan met de volgende uitspraak; *“90% van de gunningscriteria is prijs gerelateerd”*. Daarnaast geeft MM Montage aan dat HB commercieel is ingesteld en daardoor vaak de keuze valt op de partij die voordeliger is. Sarens weet vaker zijn voordeel te behalen op prijs en daarmee een opdracht binnen te halen, hierdoor loopt MM Montage vaak de grote complexe projecten mis. Verder verwijst dhr. Glissenaar, ondanks dat HB door prijs gedreven wordt, er ook een goede relatie is met HB en MM Montage. Deze relatie wordt van belang wanneer de aangevraagde montage-offertes gelijkwaardig zijn en elkaar op prijs niet ontlopen, dan speelt de klantrelatie hierbij een rol voor het verstrekken van een opdracht voor HB. Hoewel de relatie persoonsgebonden is, gaan daar dus ook andere belangen mee gepaard. Zo verschillen persoonlijke belangen bij de ene projectmanager op prijs terwijl de ander meer waarde hecht aan vertrouwen en het ontzorgen.

Holcon en Waco hebben beide een één op één relatie met MM Montage, door deze samenwerking kan er snel en vroegtijdig geschakeld worden, worden onduidelijkheden besproken, risico's beperkt en er wordt in teamverband doelgericht gezocht naar de best passende oplossing. Zo Holcon profiteert van de expertise die MM Montage in huis heeft en ziet de meerwaarde in van een vaste betrouwbare montagepartner, mede door het gebrek aan expertise bij Holcon. Uit de interne interviews is gebleken dat deze relaties gebaseerd zijn op het vertrouwen en de aanwezige montage-expertise van MM Montage. Dhr. Glissenaar geeft dan ook aan dat deze relaties gewaarborgd moeten blijven om de marktpositie van MM Montage te behouden, te versterken en te blijven verbeteren.

Uit de interne interviews blijkt dat prijs de meest bepalende factor is voor hoofdaannemers en zich doorvertaalt naar HB, daarnaast kan een goede verstandhouding een criteria zijn om te kiezen voor MM Montage. Die goede relatie wordt bepaald door de betrouwbaarheid, de aanwezige montage-expertise waarover MM Montage beschikt en weet te optimaliseren door de samenwerking aan te gaan met partners.

Extern

Zoals blijkt uit het interview met HB is MM Montage een betrouwbare partij, MM Montage levert kwaliteit en weet goed advies te geven in tenders. Het advies wat MM Montage levert in het voortraject wordt zeer gewaardeerd door HB, door de toegevoegde waarde die geleverd wordt is er dan ook een open en transparante houding tussen HB en MM Montage. Hierdoor wordt MM Montage er nog weleens op gewezen om een offerte te herzien vanwege het uiteenlopende prijsverschil met de concurrentie, dit biedt voor MM Montage een tweede kans om scherper aan te bieden. HB weet wanneer MM Montage opdracht voor montage heeft dat het goed komt, door de betrouwbaarheid van MM Montage wordt HB op gebied van de montage ontzorgd. Dit draagt bij aan een samenwerking die soepel en prettig verloopt met maar één contactpersoon en dat is dhr. Glissenaar. Hierdoor kan er snel geschakeld worden en eventuele problemen snel worden opgelost. De korte lijnen, goede service, betrouwbaarheid, betrokkenheid en klantgerichtheid zijn één van de redenen waarom HB wel voor MM Montage kiest.

De prijs is echter een rede waarom HB juist niet voor MM Montage kiest, zoals blijkt uit de interviews met HB zijn de gunningscriteria gebaseerd op de afwegingen van prijs, betrouwbaarheid, de complexiteit van het project en het slim aanbieden. Hoe complexere het project, hoe meer het draait om inzicht & slim omgaan met kranen, transport en doorlooptijden. Sarens weet evenals MM Montage hier slim mee om te gaan, waardoor er vaak een opdracht verstrekt wordt op laagste prijs. Zoals HB aangeeft ontlopen MM Montage en Sarens elkaar niet veel en wordt er bij een gelijkwaardige aanbidding vaak een gunning gemaakt die persoonsgebonden is. Hieruit blijkt dat de klantrelatie meespeelt als gunningscriteria voor HB en ondersteunt daarmee de uitspraak van dhr. Glissenaar wat betreft het behouden en verbeteren van klantrelaties.

Holcon geeft aan dat er behoefte was aan een vaste partner in de civiele sector, doordat Holcon een nieuwe markt op ging was er een gebrek aan civiele kennis en ervaring. Deze specifieke kennis en ervaring moesten extern verworven worden, omdat het civiele prefabbeton veelal draait om grote en zware elementen wat gepaard gaat met zwaar transport en grote kranen. Holcon gaf aan dat MM Montage een geschikte partner is

vanwege de jarenlange ervaring in de sector, de aanwezige expertise op gebied van kranen, transport, montages, de betrouwbaarheid en de meerwaarde van samenwerking in het voortraject. Niet alleen vanuit het oogpunt van Holcon leek MM Montage geschikt, maar ook vanuit het oogpunt van de klant komt MM Montage over als een betrouwbare partij met de benodigde montage-ervaring.

Waco geeft aan dat er een goede relatie is met MM Montage, zowel op directieniveau als op de werkvloer. Dat geeft vertrouwen voor beide partijen en versterkt zodoende deze relatie, een relatie die gebaseerd is op de aanwezige kennis en ervaring wat MM Montage een betrouwbare partij maakt. Met Waco is er eveneens een één op één relatie die berust op reciprociteit tussen beide partijen dat inhoudt dat er een wisselwerking is tussen Waco en MM Montage. Door het samenvloeien van expertises wordt het mogelijk om elkaar te ondersteunen met afgestemde winstmarges.

Wanneer de vraag wordt omgedraaid en wordt gevraagd waarom Holcon en Waco niet voor MM Montage zouden kiezen, blijkt dat het vertrouwen een belangrijke rol speelt voor beide relaties. Wanneer het vertrouwen beschadigd zal worden zullen zowel Holcon als Waco gemengde gevoelens krijgen en de concurrentie de kans geven. Een ander risico wat zich vertaalt naar de betrouwbaarheid van een montage-offerte. Beide partijen weten dat MM Montage relatief duur is en daardoor de meerwaarde weet te waarderen. Wanneer de montagemarges zich buiten proportie zullen verhouden en de marktpositie in gevaar brengen doordat de (winst)marges onderdrukt worden, zal dat eveneens de relatie beschadigen waardoor wellicht de keuze gemaakt wordt om af te zien van de één op één relatie.

In Figuur 13; Gunningscriteria worden de criteria van hoofdaannemers en de betonproducenten naast elkaar gezet, hieruit blijkt dat het klantsegment een gedetailleerde vertaalslag maakt naar de montagesector.

Gunningscriteria Hoofdaannemers	Gunningscriteria Betonproducenten
Prijs is grootste criteria <i>Prijs/ kwaliteitsverhouding</i>	Prijs is bepalend, afweging tussen; • Prijs • Complexiteit • Betrouwbaarheid • Slim & efficiënt inzetten materieel/ doorlooptijden
Slimste aanbieder <i>Maatwerk</i> <i>Totaaloplossing/ full-service</i> <i>Toegevoegde waarde van proces/ product</i>	Versterking marktpositie door samenwerking <i>Montage-expertise</i> <i>Beperken risico's/ faalkosten</i>
Beperken risico's/ faalkosten <i>Ontzorgen</i> <i>Betrouwbaarheid</i>	Klantrelatie <i>Vertrouwen</i> <i>Persoonsgebonden</i> <i>Snel schakelen</i> <i>"past performance" goede recensies</i>

Figuur 35; Gunningscriteria

10.7.6. Bijlage VII - Interne & Externe analyse

Externe analyse

Externe analyse			
Marktomgeving & klantvraag			
Omgeving	Toelichting	Vraag	Toelichting
Kleine markt	Overname BS, MPB stopt productie Komst Holcon brengt het aantal op vier marktpelers	Maatwerk	Maatwerk oplossing voor elk vraagstuk Prefab onderbouw Modulair bouwen, wegnemen risico's/ faalkosten, betere kwaliteit, snellere bouwtijd Flexibel door niet gebonden aan standaard maatwerk Drijvende kracht is maatwerk Speciale uitdagende klussen met behoefte aan flexibiliteit en aanpassingsvermogen
Concurrentiestrijd	Onderdrukking marktprijs Prijs is bepalend voor de klant bij standaard producten/ diensten Prijsniveau onder kostprijs HB & Waco niet genoodzaakt mee te gaan Concurrentiestrijd Komst BE en DL Prijs is bepalend Wie betaalt, bepaalt! Bouw sterk gedreven door prijs Prijs bepaalt door klant, geringe marges Grootste concurrent MM Montage Sarens is zelfde kaliber, gelijkwaardig (Keten-) samenwerking in tenders Misbruik intensieve samenwerking/ inzet	Full-service	Full-service/ totaalpakketten Vraag naar slimme & efficiënte oplossingen "best for project" Lange tenders, korte uitvoering, vraag naar totaal prefab oplossingen Beperken risico's/ faalkosten Waarborgen kwaliteit/ esthetica Versnellen doorlooptijden Complexiteit en Vraag om totaaloplossing, geheel brugdek Ontzorgen klant Totaal leverancier kraan + montage Prestige en maatwerk Doelgerichte oplossing
Geïntegreerde contracten	Complexere projecten Lange tenderfase Inbreng expertises in tenders Meer papierwerk, administratief Verschuiving kaderpersoneel Verantwoordelijk voor brugdek Andere rol aannemers, meer verantwoording, verschil oude en nieuwe generaties	Keten-samenwerking	Weinig commitment bij bouwbedrijven vanwege klein aandeel van montage in totaalsom HB is commercieel Holcon mist kennis en ervaring in civiel Zoeken geschikte partner/ aanvullende/ versterkende Goede samenwerking met Holcon, evaluatie t.b.v. optimalisatie Goede relatie met HB, maar geen 1op1 Vroegtijdig betrekken voor optimale efficiëntie Toegevoegde waarde van MM Montage in tenders groot pluspunt Regelmaat tenders biedt kansen MM Montage Terughoudende aannemers nadeel Prettige samenwerking door vertrouwen en aanvullende expertises biedt mogelijkheden op in te spelen op de marktveranderingen
Nieuwe deelmarkten	Windmolens, havenkranen Samenwerking met MM en MM Montage versterken elkaar Buitenland, industrie & offshore DL animo voor bouwsnelheid prefab GB appartementencomplex & metrostation (Londen) Prijzen beter buitenland/ andere sector Gebrek aan prefab-expertise Waco Industriebouw & offshore windmolens	Toenemende complexiteit	Hogere eisen (kwaliteit/ esthetica/ constructie) Inbreng expertises in tenders Specialistische deelmarkten Verschuiving verantwoording voor bouwdeel (brugdek/ totaalpakketten)

Interne analyse

Interne analyse			
Marktpositie & aanbod			
Positie	Toelichting	Aanbod	Toelichting
Hoge overhead MM	Policy MM Conform reële kosten Andere kostenindeling Geen aanbiedingen onder kostprijs Beperkt scherpe offertes Beperkt kans op opdrachten	Expertise	Kennis & ervaring montages >60 jaar bestaansrecht
Grootte MM	Grootte organisatie Bepalend voor overheadkosten Beperkt het snelle schakelen, veel schijven Brede inzetbaarheid organisatie Diverse disciplines/ expertise	Betrouwbaar	Recensies uit verleden Past performance Naamsbekendheid Reputatie
Escape voor slechte tijden in de bouw, MM	<i>Slechte tijden bouw, niet rendabel uitval mogelijk naar MM</i>	Kwalitatief	Gedreven team Professioneel
Toonaangevend	MM, HB & Waco Niet genoodzaakt om onder kostprijs aan te bieden Complexe uitdagingen biedt kansen door slimme engineering Full-service providers, aanbieden compleet pakket door samenwerking HB, blijven verbeteren/ optimaliseren Evaluaties Jong & gedreven team Snel schakelen	Klantgericht	Betrokkenheid Draagvlak Meedenkend
Onderscheidend aanbieden	Bestaansrecht door Gemixt segment maakt sterk HB Gedreven team Voor alle vragen een oplossing, uitdagingen, hoge eisen Krimpen organisatie, concrete valley versterken elkaar geen behoefte om mee te gaan in concurrentiestrijd	Samenwerking	Samenwerking in tenders wordt door HB zeer positief ervaren Sterken maken gezamenlijke marktpositie/ kansen vergroten Doelgerichte oplossing bieden voor complexe uitdagingen in samenwerkingsverband
(Keten-) samenwerking	Optimalisatie proces/ product Kracht van samenvloeien expertises in keten Versterken marktpositie/ langdurig samenwerkingsverband Inspelen op marktveranderingen/ ontwikkelingen		

10.8. Bijlage VIII - Kostenanalyse

10.8.1. Bijlage VIII - Projectkosten

Gemiddelde omzet	2009-2015	Mammoet Montage	Mammoet NL	Percentage
Totale omzet		€ 8.000.000	€ 133.000.000	6,0%

	Mammoet Betonmontage		Mammoet Montage		Percentage
Kostenpost	tot 2011		na 2013		
Indirecte kosten					
Algemene Kosten	18,0%	€ 1.440.000	25,0%	€ 2.000.000,00	7,0%
Werkplaats & Opslag	2,0%	€ 160.000	Directe kosten		
Directe kosten					
Personeelskosten	Manuren		Manuren		
Calculator/ werkvoorbereider			8	€ 400	
Projectmanager	Indirecte kosten		8	€ 600	
Engineering			8	€ 600	
Uitvoerder	8	€ 450	8	€ 550	22,2%
Personeel	8	€ 250	8	€ 350	40,0%
Inhuur personeel	8	€ 320	8	€ 320	0,0%
Kraankosten					
Hydro's					
Uurtarief	Conform marktwaarde		Conform directe kosten		
30 tonner	1	€ 65	1	€ 95	46,2%
400 tonner	1	€ 450	1	€ 400	-11,1%
Crawlers					
160 tons Senebogen (rups)					
Mob- & demobiliseren		€ 5.000		€ 10.000	100,0%
Weektarief		€ 5.000		€ 7.500	50,0%
Winst & Risico	5,0%	€ 400.000	5,0%	€ 400.000	0,0%
Dekking door resultaat					
Staartkosten	3,5%	€ 280.000			

10.8.2. Bijlage VIII - Montage brugdek

Project Montage brugdek	Mammoet Betonmontage tot 2011			Mammoet Montage na 2013		
Directe kosten						
Personeelskosten	Aantal	Uurtarief		Aantal	Uurtarief	
Calculator/ werkvoorbereider				1	€ 50	€ 50,00
Projectmanager				2	€ 75	€ 150,00
Engineering				1	€ 75	€ 75,00
Uitvoerder	8	€ 56,25	€ 450,00	8	€ 69	€ 550,00
Personeel	24	€ 31,25	€ 750,00	24	€ 44	€ 1.050,00
Kraankosten						
400 tonner	8	€ 450	€ 3.600,00	8	€ 400	€ 3.200,00
Totaal directe kosten			€ 4.800,00			€ 5.075,00
Indirecte kosten						
Algemene Kosten	18,0%		€ 864,00	25,0%		€ 1.268,75
Werkplaats & Opslag	2,0%		€ 96,00	Directe kosten		
Totale indirecte kosten			€ 960,00			
Totaal in- & directe kosten			€ 5.760,00			€ 6.343,75
Winst & Risico	5,0%		€ 288,00	5,0%		€ 317,19
Totale aanneemsom			€ 6.048,00			€ 6.660,94
Toename projectkosten			€ 612,94			10,13%

10.9. Bijlage IX - SWOT-Analyse & Confrontatiematrix

10.9.1. Bijlage IX - SWOT-Analyse

SWOT-analyse MM Montage			
Interne analyse			
Strengths		Weakness	
S 1.	Montage-expertise Veel kennis & ervaring, bekendheid, betrouwbaarheid	W 1.	Hoge projectkosten Conform reële kosten, geen ruimte voor (intern) commerciële tarieven Andere kostenindeling, geen dekking door resultaat, meer doorbelasting directe kosten
S 2.	Klantgericht-, betrokken-, betrouwbaarheid Gedreven voor beste oplossing, versterken/verbeteren partners, klantgericht & betrokken	W 2.	Policy van MM, kostenbeleid Georiënteerd op de petrochemie & industrie, prijs minder een issue. Veiligheid is een belangrijke gunningscriteria en veiligheid kost geld en drijft hierdoor de prijs omhoog Projecten worden niet onder kostprijs aangeboden, wat wellicht een zwakte is voor eventuele klantbinding
S 3.	Brede inzetbaarheid Escape voor slechte tijden in de bouw, MM Breed inzetbaar m.b.t. materieel, flexibel personeel & beschikking over team van engineers, groot marktaandeel MM	W 3.	Grootte van MM als organisatie Hoge kostprijs/ projectkosten bepaalt door omvang van organisatie, diverse afdelingen nadelig voor overheadkosten, hoge veiligheidsvoorschriften Beperkt het snel kunnen schakelen, interne communicatie verloopt stroef & over veel schijven
S 4.	Strevend naar kwaliteit	W 4.	
S 5.	Veiligheidsbewust	W 5.	
Externe analyse			
Opportunities		Threats	
O 1.	(Keten-) samenwerking in tenders Mogelijkheden in voortraject, vraag naar montage-expertise in tenders bij HB	T 1.	Bouw is een prijs gedreven door prijs sector
O 2.	Scherp blijven op klantrelaties Meedenken, klantgericht, open & transparante werkwijze, behouden relaties	T 2.	Concurrentiestrijd Moeilijk om te concurreren vanwege hoge projectkosten MM en ander kostenbeleid van concurrentie (vaak lager, dus goedkoper)
O 3.	Deelmarkten Windmolenbouw (prefab beton), havenkranen, buitenland, industriebouw	T 3.	Risico gering rendement Door het prijs-vechten, wordt het rendement lager en vormt een risico, voornamelijk bij de complexere projecten zijn marges minimaal
O 4.	Toename van complexe montageprojecten	T 4.	Werkgelegenheid in GWW Relatief weinig werk in de GWW-sector

10.9.2. Bijlage IX - Beoordelingen Confrontatiematrix

Dhr. F. Melse Mammoet Montage		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy- MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	2	2	-1	-1	2	5
O 2.	Klantrelaties	2	2	1	0	0	2	7
O 3.	Deelmarkten	2	2	2	0	1	2	9
T 1.	Prijs gedreven	1	-1	0	-1	-1	0	-2
T 2.	Concurrentiestrijd	-1	0	0	-2	-1	-2	-6
T 3.	Risico gering rendement	0	0	0	0	0	-1	-1
Score		5	5	5	-4	-2	3	

Dhr.W. Glissenaar Mammoet Montage		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken-, & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy- MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	2	1	2	1	1	8
O 2.	Klantrelaties	2	1	1	2	-1	1	6
O 3.	Deelmarkten	2	1	2	1	0	1	7
T 1.	Prijs gedreven	2	1	2	0	0	0	5
T 2.	Concurrentiestrijd	1	1	1	0	1	-1	3
T 3.	Risico gering rendement	1	2	1	1	0	0	5
Score		9	8	8	6	1	2	

Dhr. N. Put (U-bouw) Mammoet Montage		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken-, & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy- MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	1	1	-2	-2	-2	-3
O 2.	Klantrelaties	1	2	1	-2	-2	-2	-2
O 3.	Deelmarkten	2	0	2	0	0	0	4
T 1.	Prijs gedreven	-1	0	0	-2	-2	-2	-7
T 2.	Concurrentiestrijd	1	1	0	-2	-2	-2	-4
T 3.	Risico gering rendement	1	0	-2	-2	-2	-2	-7
Score		5	4	2	-10	-10	-10	

Totaal Mammoet Montage		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken-, & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy- MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	3	5	4	-1	-2	1	10
O 2.	Klantrelaties	5	5	3	0	-3	1	11
O 3.	Deelmarkten	6	3	6	1	1	3	20
T 1.	Prijs gedreven	2	0	2	-3	-3	-2	-4
T 2.	Concurrentiestrijd	1	2	1	-4	-2	-5	-7
T 3.	Risico gering rendement	2	2	-1	-1	-2	-3	-3
Score		19	17	15	-8	-11	-5	

Dhr. F. Melse

Mammoet Montage Dhr. F. Melse		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	2	2	-1	-1	2	5
O 2.	Klantrelaties	2	2	1	0	0	2	7
O 3.	Deelmarkten	2	2	2	0	1	2	9
T 1.	Prijs gedreven	1	-1	0	-1	-1	0	-2
T 2.	Concurrentiestrijd	-1	0	0	-2	-1	-2	-6
T 3.	Risico gering rendement	0	0	0	0	0	-1	-1
Score		5	5	5	-4	-2	3	

Dhr. W. Glissenaar

Mammoet Montage Dhr. F. Melse		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Samenwerking Betrokkenheid	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	2	1	2	1	1	8
O 2.	Klantrelaties	2	1	1	2	-1	1	6
O 3.	Deelmarkten	2	1	2	1	0	1	7
T 1.	Prijs gedreven	2	1	2	0	0	0	5
T 2.	Concurrentiestrijd	1	1	1	0	1	-1	3
T 3.	Risico gering rendement	1	2	1	1	0	0	5
Score		9	8	8	6	1	2	34

Dhr. N. Put (u-bouw)

Mammoet Montage Dhr. N. Put		S 1.	S 2.	S 3.	W 1.	W 2.	W 3.	Score
		Montage-expertise	Klantgericht, betrokken & betrouwbaar	Brede inzetbaarheid	Hoge project-kosten	Policy MM kostenbeleid	Grootte MM	
O 1.	(Keten-) samenwerking	1	1	1	-2	-2	-2	-3
O 2.	Klantrelaties	1	2	1	-2	-2	-2	-2
O 3.	Deelmarkten	2	0	2	0	0	0	4
T 1.	Prijs gedreven	0 -1	0	0	-2	-2	-2	-7
T 2.	Concurrentiestrijd	1	1	0	-2	-2	-2	-4
T 3.	Risico gering rendement	1	0	-2	-2	-2	-2	-7
Score		5	4	2	-10	-10	-10	

10.9.3. Bijlage IX - Feedback Confrontatiematrix

Datum overleg

Vrijdag 23-12-2016
8.00 – 10.30

Locatie overleg

Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig

Dhr. F. Melse	Bedrijfsbegeleider
Dhr. W. Glissenaar	Calculator/ projectmanager Civiel
Dhr. N. Put	Calculator U-bouw
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie

Afstudeerscriptie	versie 1.3
Bijlage	
SWOT-analyse	
Confrontatiematrix	

Actiepunten

Feedback

- SWOT-analyse
- Beoordeling confrontatiematrix

Feedback dhr. F. Melse

Dhr. F. Melse

Onderzoek goed opgezet en verwerking van interviews zijn verrassend. De verdere verwerking in een SWOT-analyse en vervolgens in een confrontatiematrix is verhelderd en wekt de interesse naar de eindconclusie en de aanbevelingen die daaruit volgen. Interne resultaten van de beoordeling zal dan ook verschillend zijn vanwege het feit dat iedere beoordeling ingevuld is vanuit een eigen perspectief. Het onderzoek vormt nu een beeld waarin er vanuit een ander hoek gekeken wordt waar dan ook mogelijkheden zijn voor MM Montage. Benieuwd naar de presentatie en de uiteindelijke beoordeling van dit onderzoek.

Feedback dhr. W. Glissenaar

Dhr. W. Glissenaar

Het onderzoek brengt mij tot een ander inzicht waar tot nu toe nog niet aan gedacht is, dat maakt het leuk en interessant. Vanuit het klantsegment blijkt dat de afgenomen interviews zeer positief zijn ontvangen, vooral bij HB is dit in goede aard gevallen. Doordat er nu verder gekeken wordt en onderzoek gedaan wordt wat er speelt bij de klant geeft dat het onderzoek een meerwaarde. De SWOT-analyse en confrontatiematrix is dan ook beoordeelt met de benodigde belangstelling om het onderzoek te ondersteunen en diepgang te geven. Leuk onderzoek met de nodige potentie voor MM Montage

Ik zie wel degelijk kansen in de nieuwe deelmarkten, de bekendheid van Mammoet – en de vele contacten van F. Melse - zal altijd de deur open houden bij een aantal partijen als een mogelijkheid zich aanbiedt.

Het verleden heeft dit inmiddels bewezen.

Het totaalpakket is een sterk punt waar we denk ik als MM montage mee verder moeten, tot op zekere hoogte is dit haalbaar.

Bij het totaalpakket moeten wij ook over betrouwbare partners (onderaannemers) moeten beschikken, die zijn er zeker

De ketensamenwerking in tenders zal zich denk ik beperken bij uitzonderlijke projecten,

De interne tarieven aanpassen is een kansloze missie

Feedback dhr. N. Put

Dhr. N. Put

Naar aanleiding van de beoordeling door dhr. Melse is er voorgedragen om ook dhr. Put te betrekken voor het beoordelen van de confrontatiematrix, ondanks dat dhr. Put niet betrokken is met de civiele projecten. Dhr. Melse gaf dan ook aan dat dhr. Put een ander inzicht zal geven en dan ook het onderzoek de verdieping zal geven om het toepasbaar te maken voor het gehele bedrijf, MM Montage. Ondanks er andere belangen dienen in de u-bouw is er toch een beoordeling gegeven door dhr. Put, wat het wel moeilijk maakte om de samenhang te beoordelen.

10.9.4. Bijlage IX - Analyse Confrontatiematrix

De score van de elementen geeft aan wat de belangrijkste Sterkten & Zwakten zijn en wat de meest relevante Kansen & Bedreigingen zijn. In de matrix zijn een viertal kwadranten op te merken, namelijk de Kansen & Sterkten, Kansen & Zwakten, de Bedreigingen & Sterkten en de Bedreigingen & Zwakten. Zo geeft het eerste kwadrant het positieve raakvlak weer en het vierde kwadrant echter het negatieve raakvlak. De twee andere geven de verbanden aan tussen deze raakvlakken. In de onderstaande tabel zijn de relevante Kansen & Bedreigingen gerangschikt conform de scores en zijn verbanden inzichtelijk gemaakt.

<i>Meest relevante KANS</i>	<i>Positief verband met STERKTEN</i>	<i>Negatief verband met ZWAKTEN</i>
O 3. Deelmarkten	<i>S 1. Montage-expertise</i>	<i>Geen negatief verband</i>
	<i>S 3. Brede inzetbaarheid</i>	
	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	
O 2. Klantrelaties	<i>S 1. Montage-expertise</i>	<i>W 2. Policy MM</i>
	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	<i>W 1. Hoge projectkosten</i>
	<i>S 3. Brede inzetbaarheid</i>	
O 1. (Keten-) samenwerking	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	<i>W 2. Policy MM</i>
	<i>S 3. Brede inzetbaarheid</i>	<i>W 1. Hoge projectkosten</i>
	<i>S 1. Montage-expertise</i>	
<i>Meest relevante BEDREIGING</i>	<i>Positief verband met STERKTEN</i>	<i>Negatief verband met ZWAKTEN</i>
T 2. Prijs gedreven	<i>S 1. Montage-expertise</i>	<i>W 1. Hoge projectkosten</i>
	<i>S 3. Brede inzetbaarheid</i>	<i>W 2. Policy MM</i>
	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	<i>W 3. Grootte MM</i>
T 1. Concurrentiestrijd	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	<i>W 1. Hoge projectkosten</i>
	<i>S 1. Montage-expertise</i>	<i>W 3. Grootte MM</i>
	<i>S 3. Brede inzetbaarheid</i>	<i>W 2. Policy MM</i>
T 3. Risico gering rendement	<i>S 1. Montage-expertise</i>	<i>W 3. Grootte MM</i>
	<i>S 2. Brede inzetbaarheid</i>	<i>W 2. Policy MM</i>
	<i>S 2. Klantgerichtheid</i>	<i>W 1. Hoge projectkosten</i>

De scores van deze interne & externe factoren zijn bepalend voor de verdere invulling van de strategie om de hoofdvraag te beantwoorden om het kernprobleem op te lossen. De resultaten van de scores;

Ad 1. Deelmarkten

De meeste relevante kans zijn de deelmarkten doordat er geen negatieve verbanden gekenmerkt worden en daardoor een voorsprong neemt.

Ad 2. Klantrelaties

Daarop volgend voorziet de klantrelaties om in spelen op de sterke eigenschappen van MM Montage, het policy van MM beïnvloedt deze mogelijkheid nadelig

Ad 3. Ketensamenwerking

De samenwerking aangaan in tenders wordt eveneens positief beoordeeld, maar het verband met het policy van MM en de hoge projectkosten vertaald zich negatief voor deze kans

Ad 4. Sterke eigenschappen MM Montage

De montage-expertise blijkt de meest positieve bijdragen te leveren voor de kansen en bedreigingen, gevolgd door klantgerichtheid en brede inzetbaarheid.

Ad 5. Bedreigingen

Ook de bedreigingen liggen in elkaars verlengde doordat de prijs bepalend is voor de verder ontwikkelingen van deze bedreigingen, de concurrentiestrijd leidt tot het scherp aanbieden waardoor het rendement onderdruk komt te staan

Ad 6. Policy MM

Het policy van MM blijkt hieruit de meeste impact te hebben voor de kansen en de bedreigingen uit de marktgeving, gevolgd door de hoge projectkosten en de grootte van MM. Deze drie factoren liggen in elkaars verlengde doordat het policy van MM gebaseerd is op de grootte van de organisatie en daardoor de kostprijs bepaalt.

10.9.5. Bijlage IX - Reflectie Supply Chain Management

Strategisch belang van Supply Chain Management		
Conclusie SWOT		Toepasbaarheid
O 1.	(Keten-) samenwerking in tenders	• Behoeftte toenemende complexiteit, maatwerk full-service • Voor goede samenwerking optimalisatie processen product diensten, beperken kosten, meerwaarde specifieke klantvraag • Mogelijk op directieniveau en werkvloer, stappenplan is draagvlak, vertrouwen, betrokkenheid, integratie doelen, belangen, verantwoording
		Beperkingen SCM • Overeenkomen contractvorm voor win-win in tenders • Afstemmen HB en Holcon marktaandeel en • Concurrentievoordeel bij deelname aan 2 ketens MM Montage • Sub-optimalisatie bij geen samenwerking (eigen belang) • Zwakste schakel bepalend voor optimalisatie/ samenwerking
O 2.	Klantrelaties (binding & verwerving)	• Customer-service • Van belang betrokkenheid en zelfde doelstellingen en belangen om af te stemmen klanteisen/ wensen en te voorzien in specifieke klantvraag
O 3.	Ontstane deelmarkten	• Strategische waarde steeds belangrijker doordat steeds meer specialisatie merkbaar is, wat de communicatie complex maakt doordat het verloop over vele schijven, zowel intern als extern. SCM maakt coördinatie hierbij mogelijk, waardoor concurrentievoordeel behaald kan worden en het rendement verhoogt door de hoge strategische waarde van SCM • Gekozen strategie bepalend voor innovatie
S 1.	Montage-expertise	• Geschikte ketenpartner
S 2.	Klantgericht-, betrokken-, betrouwbaarheid	• Fundamenteel voor goede samenwerking
S 3.	Brede inzetbaarheid	• Escape in slechte tijden en versterking in de keten
T 1.	Prijs gedreven	• Markt gewend aan lage kosten en hoge kwaliteit • Door optimalisatie kosten beperken mogelijk
T 2.	Concurrentiestrijd	• Concurrentievoordeel, vergroten marktaandeel • Leveren uniek maatwerk, full-service door gespecialiseerde expertise in de keten • Onderscheidend aanbieden & langdurige samenwerking mogelijk
T 3.	Risico's rendement	• Beperken risico's door gezamenlijke doelstellingen, belangen en verantwoording
		Beperkingen SCM • Rendement op langer termijn
W 1.	Hoge projectkosten	SCM verwijft dit mogelijk aan • Door voorzien in veranderende klantvraag met innovatiekracht wat verzadigingspunt bereikt heeft
W 2.	Policy Mammoet	• Intern afstemmen doelstellingen en belangen t.b.v. integratie
W 3.	Grootte MM	• Interne integratie mogelijkheid tot optimalisering verbeteren intern

10.10. Bijlage X - Implementatie Samenwerking

Stappenplan voor “SAMENWERKING”

De samenwerking van SCM is te onderscheiden in zes stappen, waarbij te allen tijde vanaf het laagste niveau moet worden gestart. De zes stappen bij de implementatie van SCM samenwerking;

VII. Concurrentiestrategie

De belangrijkste doelstelling van een excellent SCM is waarde-creatie, die gerealiseerd wordt door een goede leverservice aan de klant. Het juiste product/ service op de juiste tijd, voorzien van maatwerk en een full-service voor de klant. Voor een succesvolle supply chain moet er een duidelijke keuze gemaakt worden waarop de focus ligt. Hiervoor worden er een drietal waarde-disciplines gesteld waaruit één keuze gemaakt moet worden om deze vervolgens te optimaliseren en concurrentievoordeel te behalen. Zo biedt; “*Operational Excellence*” aan tegen laagste totale kosten, “*Product Leadership*” richt zich tot innovatie kracht van de onderneming en “*Customer Intimacy*” gaat voor de beste totaal oplossing.

SCM is van strategische waarde en wordt alleen maar belangrijker, omdat bedrijven zich steeds vaker gaan specialiseren en streven naar centrale fabrieken voor een wereldwijde markt. Dit zorgt voor een complexere communicatie tussen productie en markt, omdat deze verloopt over meerdere schijven. Coördineren van plannings en aansturing wordt hierdoor steeds belangrijker, maar ook complexer. SCM wordt hierdoor steeds vaker als kernactiviteit gezien door bedrijven. Het heeft invloed op de concurrentiekracht en het rendement, hierdoor heeft het een hoge strategische waarde. Intensivering in de bestaande producten, diensten en markten maakt het mogelijk om kansen te zoeken en te benutten om concurrentievoordeel te kunnen behalen. Om te kunnen groeien is een goede analyse van de Product-Markt- Combinaties de basis om te kijken wat SCM hierin kan betekenen en de haalbaarheid te toetsen. Voor de implementatie van de juiste strategie worden vier stappen gegeven;

- *Zoek concurrentievoordeel in de markt door in één specifieke waarde-discipline uit te blinken. Marktleiders ontwikkelen eerst een waarde-propositie die onweerstaanbaar en onovertroffen is.*
- *Handhaven van drempelnormen op andere waarde-disciplines. Bedrijven moeten minimaal voldoen aan de industriestandaard van de andere waarde-disciplines.*
- *Beheersen van de markt door de gekozen discipline jaar na jaar te blijven verbeteren. Wanneer een bedrijf zich volledig concentreert op één type klantwaarde zal de prestatie in die discipline altijd beter zijn dan bij een bedrijf dat zich richt op meerdere waarde-disciplines*
- *Opbouwen van een goed afgestemd operationeel model wat toegespitst is op de gekozen discipline. Dit is de sleutel tot succes op jaar na jaar te kunnen verbeteren naar behoeften van de klantbeleving en geeft concurrentievoorsprong in de markt*

VIII. Customer-servicebeleid

Om te voorzien in een customer-service beleid al als eerste de het maken van een stakeholderanalyse, de identificatie van de sleutelelementen voor customer-service, het prioriteren van sleutelelementen, het ontwikkelen van passend en afgestemd beleid en de doorvoering van dit beleid. Daarnaast wordt er aan gegeven dat er met een betere service een meerwaarde kan dienen tot een concurrentievoordeel.

Naast het verwerven van een klantsegment is het tevens van belang om klanten te binden. Een tevreden klant zal niet snel veranderen van leverancier, mits het prijs- of prestatieniveau te nadrukkelijk aanwezig is. Een tevreden klant staat garant voor de basis van het rendement van een bedrijf, wanneer iets goed en betrouwbaar is komt de klant terug. Klanttevredenheid is van groot belang voor een bedrijf, het is bepalend voor het toekomstige rendement. Door met regelmaat de klanttevredenheid te meten en deze te koppelen aan de eerder onderzochte klantbehoeften, de koppeling zorgt ervoor dat mogelijke vernieuwingen benut worden.

IX. Creëren van draagvlak

Veranderingen in een onderneming brengt vaak onrust onder het personeel met zich mee, er heerst onzekerheid over wat er gaat gebeuren. Door betrokkenheid vanuit het management te tonen valt er succes te behalen. Door een manager draagvlak te laten creëren op de werkvloer wordt duidelijk wat de veranderingen te weeg brengen en het doel ervan is. Door het personeel actief betrokken te houden in dat proces kan er draagvlak gecreëerd worden, wat de eerste stap is voor samenwerking.

- *Bewustzijn van het gezamenlijk belang om meer draagvlak te creëren en optimalisatie mogelijk te maken. Meer omzet, groter klantsegment door het leveren van een grotere klantwaarde en/ of het verlagen van de integrale kosten*
- *Erkenning van elkaars specifieke expertise en competenties om het marktaandeel te vergroten*
- *Bewustwording van de verbondenheid in deze vorm van samenwerking en de onderlinge relaties niet volstrekken met denken uit eigen belang*

X. Intern integratieniveau

Belangrijkste activiteiten bij interne integratie zijn het formuleren van interne doelstellingen & belangen. Daarnaast is het van belang dat de eigen processen inzichtelijk worden, een duidelijk overzicht is van belang bij de aanvang van een samenwerkingsvorm. De volgende stap is het verhogen van het kwaliteitsniveau, het ordenen van administratieve & financiële systemen en het uitwisselen van gegevens is noodzakelijk om samenwerking mogelijk te maken. En als laatste stap zal er intern de voortgang geëvalueerd en worden om vertrouwen te krijgen in de samenwerking.

XI. Informatie-integratie

Informatie-uitwisseling geeft inzicht in elkaars processen, waardoor het mogelijk wordt om verbeterpunten en knelpunten te bespreken om te blijven verbeteren.

XII. Keten-integratie

Hier wordt de gehele stroom door de keten geoptimaliseerd, zo worden overbodige handelingen gereduceerd en wordt verspilling tegengegaan. Daarnaast draagt het uitwisselen van marktgegevens het mogelijk om intern te verbeteren door extern informatie te delen. Door het gezamenlijk afstemmen op de klantvraag kan men beter inspelen op de klantbehoeften, daarvoor zal er tevens een gezamenlijke verantwoordelijkheid gedragen moeten worden.

Om SCM toe te passen zullen alle “neuzen” dezelfde richting op moeten wijze, alle beslissingen van de ketenpartners moeten in belang van de klant zijn. De klant/ consument staat centraal, wat in de praktijk een moeilijke opgave blijkt te zijn. Er dient gedacht te worden in functionele aandachtsgebieden (marketing, financiën, productie), waarbij het management continue opzoek is naar optimalisatie van stroomlijnen.