5-1-2017

MAMMOET MONTAGE

Expertise & Samenwerking

PROCESMAP VERSIE 1.0 | FRÉ KROESE

Inhoudsopgave

1. Projectvoorstel 3

2. Plan van Aanpak 4

3. Notulen 20

3.1. NOTULEN HAN STUDIEBEGELEIDERS 20

3.2. NOTULEN BEDRIJFSBEGELEIDER 53

4. Tijdsplanning 61

5. Urenverantwoording 62

6. POP 63

7. Reflectie 65

8. Cijferlijst 69

9. Tussentijdse beoordeling 70

10. Projectsamenvatting 72

1. Projectvoorstel

Afstudeervoorstel zondag 15 november 2015

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen		
	Opleiding:	PMI 14.1
Faculteit Techniek	Periode:	Semester 4
Instituut Built Environment	Datum:	15-11-2015

Voorstel afstudeerproject

Groepslid	
Student 1:	Fré Kroese
Studentnummer:	514181
Afstudeerrichting:	Civiele Techniek (PMI)
Telefoonnummer:	06 14127892
E-mailadres:	frekroese@hotmail.com fre.kroese@mammoet.com
Aantal behaalde ECTS:	
P behaald:	P behaald in juni 2014 AD Civiele betonbouw

Onderwerp; Prefabbeton managementplan

De huidige civiele markt verandert en dit vraagt andere disciplines van de civiele bouwers. De bouwer dient op een andere manier betrokken te zijn met een project.
Design & Construct is hiervan een goed voorbeeld dat er andere zaken van belang zijn vergeleken met voorheen. Deze veranderingen reiken ook tot de onderaannemers, zoals Mammoet Montage. Andere disciplines worden van ons verlangd, zoals; grotere & complexere montage-projecten, inbreng van expertise, risico's wegnemen, samenhang met verkeer & omgeving, kwaliteitsbewaking, levensduur, integrale samenwerking en betrokken partners.

Deze omschakeling vraagt van ons om hierin te voorzien, waarin het oude & vertrouwde projectmanagement niet meer voldoende is. Dit gaf voor mij aanleiding om het bedrijfsprofiel van Mammoet Montage te onderzoek en waar nodig te optimaliseren. Op deze wijze wil ik winst behalen om een onderscheidend karakter te geven aan mijn bedrijf en meerwaarde te leveren aan de klantvraag. Het belang van Mammoet is hierbij het optimaal kunnen voorzien in onze dienstverlening, meer bieden dan alleen montage en zodoende onze kansen op de markt vergroten en de gunning niet alleen op de kostprijs te laten afhangen.

In dit plan zal onderzocht worden ***wat*** de klant nu precies wilt, ***waarom*** men dit wilt en ***hoe*** wij daarin kunnen voorzien. Hiervoor zal ik interviews houden bij diverse klanten, klanten zoals; betonleveranciers, grotere civiele aannemers & eventueel bij Pro Rail en/ of Rijkswaterstaat. Hiermee kan ik de klantwens van diverse betrokkenen vergelijken en hiermee inspelen op de diverse klantwensen en de daarbij komende mogelijkheden inzichtelijk maken.

Om dit te kunnen onderzoeken zal eerst inzicht verkregen moeten worden in het gehele prefab-procesverloop, van het begin tot eind; ontwerp, engineering, productie, montage. Hierdoor kan de klantvraag/ wens integreren in het prefab-proces en het optimaliseren van onze dienstverlening d.m.v. meerwaarde te leveren op de behoeften van de klanten.

Vervolgens zal het onderzoek zich richten op het doel van het managementplan, een succesvol businessmodel.
Technieken die in dit managementplan gebruikt zullen worden zijn;

- Stakeholdersanalyse (empathy map, pains & gains costumer)
- Value Engineering (stappenplan VE)
- Service Designed Thinking (4x D's – Discover, Define, Develop & Deliver)
- Business modelling (Waarde propositie van Alex Osterwalder, de 9 bouwstenen)
- Doel door doen (Doel, Strategie, Metrics & Acties)
- Visualisering zal in het plan leidend zijn voor een concrete beeldvorming

Opdrachtgever afstudeerproject

Bedrijf (student1):	Mammoet Montage	Telefoon (student1):	076 5085020
Afdeling(student1):	Uitvoering	E-mail (student1):	frank.melse@mammoet.com
Beoogde datum van de afstudeerzitting:	☐ September	☐ Maart	
	☐ Januari	☒ Juni	

2. Plan van Aanpak

Inhoudsopgave

Inleiding 5

Achtergrond 5

- **Mammoet** 5
- **Mammoet Montage** 6
- **Projectorganisatie** 6

Probleemdefinitie 7

- **Probleemanalyse** 7
- **Tijdlijn probleemanalyse** 7
- **Offertelijsten 2009-2015** 8
- **Analyse Interviews Calculatiefase** 11
- **Probleemstelling** 12
- **Doelstelling** 12
- **Hoofd- & deelvragen** 12
- **Hoofdvraag** 12
- **Deelvragen** 12
- **Belang** 13
- **Begrenzing** 13

Onderzoeksstrategie 14

- **Theoretisch onderzoek** 14
- **Praktijk onderzoek** 14
- **Literatuurstudie** 15
- **Stroomschema** 15

Kwaliteit 16

- **Overleggen** 16
- **Tussenpeiling afstudeerproject** 16
- **Projectkwaliteit** 16
- **Informatiebronnen** 16

Projectresultaten 17

Planning 18

Risico's 19

Inleiding

Na de goedkeuring van het afstudeervoorstel worden de volgende stappen gezet richting het afstuderen, hierbij zullen de eerste stappen voorbereidend zijn en zullen de grondslag leggen voor het onderzoek. Dit plan zal leidend zijn voor het gehele afstudeeronderzoek, koers wordt hier bepaald door middel van een procesbeschrijving. Naast het proces zal het plan zich ook uiten over het probleem wat zich voordoet binnen het bedrijf. Hieronder zijn een aantal processen beschreven die in dit document worden toegelicht;

- Probleemdefinitie
- Doelstelling
- Hoofd- & deelvragen
- Literatuurstudie
- Onderzoeksstrategie
- Kwaliteit
- Planning
- Risico's

Het onderzoek zal zich richten op de snel veranderende en competitieve markt en hoe hierin Mammoet Montage zijn aanbod kan verscherpen, wat raakvlak heeft met de trends & ontwikkelingen in de huidige markt en de marktpositie van Mammoet Montage.

Achtergrond

Mammoet

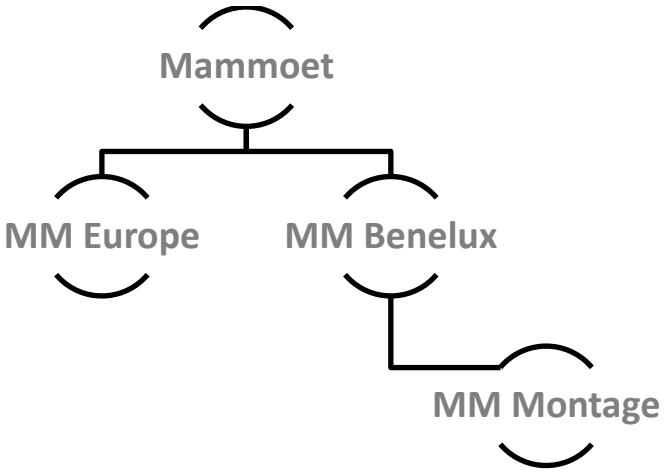
Mammoet is wereldwijd bekend om zijn projecten in het zware transport over zowel weg, water als spoor en is tevens bekend door de zware hijsklussen die de media behalen. Mammoet is een bedrijf met een bestaansrecht van meer dan 200 jaar en is door de jaren heen altijd op zoek geweest naar innovatie in 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.

Mammoet heeft een lange geschiedenis achter de rug en is groot geworden in de loop der jaren door het fuseren met diverse bedrijven die elk groot waren in hun eigen marktsegment, van scheepvaart tot zwaar wegtransport en van het bergen op zee tot aan het wereldwijd zwaar hijswerk op de vaste continenten. Om een kleine beeldvorming te geven is er een tijdlijn gemaakt van deze historie.

De ambitie en drive die al jaren voortleeft binnen Mammoet heerst er nog steeds, een visie & missie die in de loop der jaren niet veel afwijkt van de ambitie van de oprichters. Een bedrijf wat wereldwijd bekend staat als koploper en beschikt over de competenties; gedrevenheid, expertise, professionals en klantgerichtheid. Met deze competenties weten wij als bedrijf die ambities waar te maken. Voor het compleet uitgewerkte bedrijfsprofiel van Mammoet wordt verwezen naar de afstudeerscriptie.

Mammoet Montage

Mammoet Montage is een klein onderdeel van de grote Mammoet groep, het is een tak die ontstaan is door de behoefte aan vakbekwaam montagepersoneel tijdens de inzet van kranen bij montage van prefab-brugliggers. Mammoet voorzag in de behoefte van de kraancapaciteit en beantwoordde de vraag vanuit de markt met montagepersoneel dat beschikte over de kennis en ervaring op het gebied van zwaar en groot materiaal & materieel. Hierdoor is de specialisme ontstaan in deze branche en zijn wij inmiddels al meer dan 60 jaar gespecialiseerd in de prefab-betonmontage. Hierbij zijn wij actief in de Utiliteitsbouw en de Civiele Betonbouw, van kantoorgebouw tot parkeergarage en van viaducten en bruggen tot het monteren van 's werelds grootste windmolens (prefabbeton voet tot 85 m, staal tot 160m in Duitsland). Wij zijn de geschikte partner voor uitdagende en complexe montageprojecten, waarbij onze expertise reikt van prefabbeton tot staalbouw.



Figuur 1, Organisatieorganogram

Projectorganisatie

Bedrijf	Persoon	Functie	Mail
Mammoet Montage	Dhr. Frank Melse	Directeur Benelux Projects Bedrijfsbegeleider	frank.melse@mammoet.com
Mammoet Montage	Dhr. Fré Kroese	Voorman/ uitvoerder Afstudeerder	fre.kroese@mammoet.com
Hogeschool Arnhem en Nijmegen	Ing. Dhr. Dick Jan Schaap	Coördinator Civiele Techniek 1e Studiebegeleider	dickjan.schaap@han.nl
Hogeschool Arnhem en Nijmegen	Ing. Dhr. Marwin Jurjus	Docent Built Environment 2e Studiebegeleider	marwin.jurjus@han.nl

Figuur 2; Projectorganisatie

Probleemdefinitie

Mammoet Montage is in de afgelopen jaren druk bezig geweest met het verwerven van nieuwe klanten, waar er opdrachten werden binnengehaald in het buitenland en een andere soort montagewerk in Nederland. Mammoet Montage kreeg de opdrachten voor het bouwen van een appartementencomplex te Londen en een windmolenpark in Duitsland, beide projecten betrof de montage van prefabbeton. Naast deze projecten werd er ook een opdracht binnengehaald op de Maasvlakte, de bouw van circa 50 havenkranen en richtte zich op de staalbouw.

Ondanks deze nieuwe opdrachten heeft Mammoet Montage in 2015 weinig affiniteit gehad met montagewerkzaamheden in de bouw, de orderportefeuille van het bedrijf was niet toereikend om in de montagebranche te werkzaam te blijven. In 2015 werd er ondersteuning geboden aan het kraanbedrijf. Mammoet is voornamelijk werkzaam in de petrochemie & industrie en voorzag in 2015 drukke tijden, vanwege diverse stops / turnarounds van fabrieken. Door deze drukte hebben wij in 2015 assistentie geboden aan het kraanbedrijf en heeft de betonbouw geen prioriteit gehad.

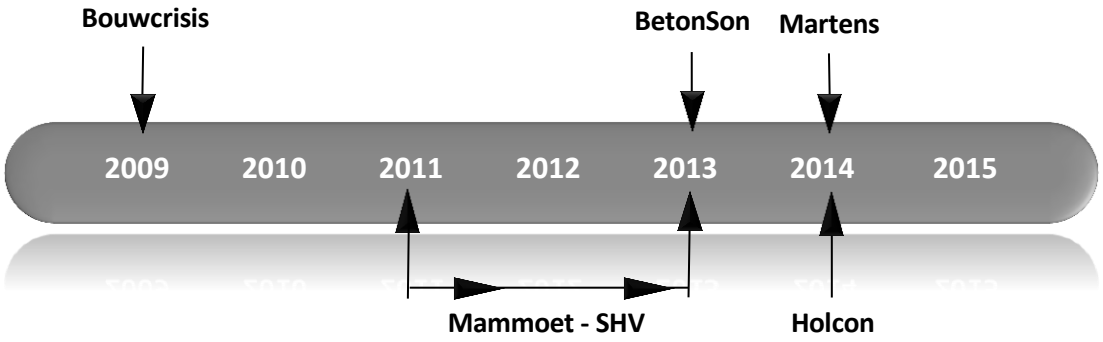
Het lijkt erop dat Mammoet Montage ondanks het verwerven van nieuwe montageprojecten de orderportefeuille blijft afnemen, het aantal offertes wat aangevraagd wordt lijkt niet in verhouding te staan met het aantal opdrachten dat verkregen werd.

Probleemanalyse

Bovenstaand probleem gaf aanleiding voor verder onderzoek, omdat Mammoet Montage er blijkbaar niet in slaagt om werkzaam te blijven in de betonmontage. In deze analyse wordt het probleem uitgebreid onderzocht, onderbouwd en toegelicht. De probleemanalyse gaat dieper in op de resultaten van de offertelijsten, de samenhang van diverse marktveranderingen voor de montagebranche en wordt onderbouwd met de interne interviews. De probleemanalyse heeft zich gericht op de periode van 2009 tot en met 2015.

Tijdlijn probleemanalyse

Gedurende het tijdspad van 2009-2015 vertaalt de bouwcrisis zich naar een aantal marktontwikkelingen met impact voor MM Montage. Ontwikkelingen zoals een lage conjunctuur in de gehele bouwsector, interne & externe overnames, faillissementen, felle concurrentiestrijd en slechte marktprijzen. Om dit inzichtelijk te maken is er een tijdlijn opgesteld in Figuur 3; Tijdlijn Probleemanalyse, welke vervolgens kort wordt toegelicht.



Figuur 3; Tijdlijn Probleemanalyse

2009

De bouwcrisis maakt zijn intrede in de bouwsector in 2008 en vertaald zich in 2009. Overheden en bedrijven voelen het klappen van de zweep en stellen investeringen uit met als gevolg dat bouwprojecten worden uitgesteld, wat vervolgens leidt tot een afname in de omzet voor de bouwsector zoals het (Centraal Bureau voor Statistieken , 2016) laat zien. Daarnaast geeft (S. Hardeman, 2013) aan dat vanaf 2009 het prijsniveau onderdruk ligt. Verder heeft het CBS, (Notten, 2015), onderzoek gedaan naar o.a. het aantal faillissementen dat in 2008 zijn dieptepunt bereikt.

2011

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

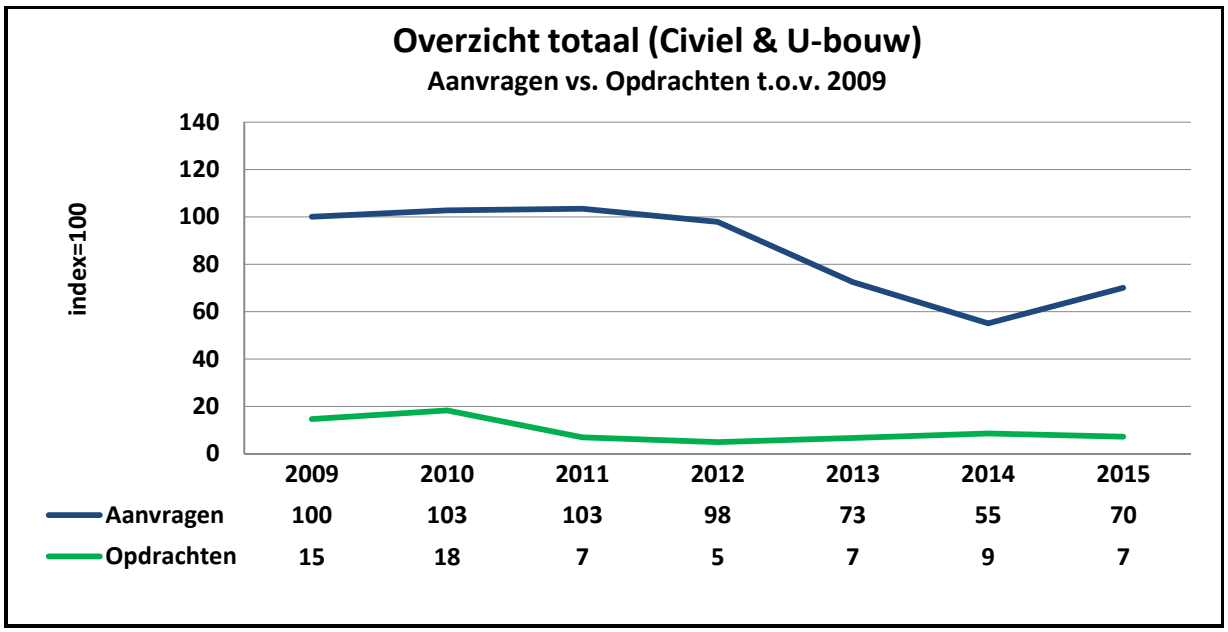
2013
Zoals omroep Brabant vermeld op de site, (http://brabantn.ws/ZE0, 2013), wordt in 2013 Betonson overgenomen door Spanbeton. BetonSon was een grote speler op de markt en tevens een grote klant van MM Montage, maar doordat Spanbeton Betonson overneemt en Spanbeton voorzien is van een eigen montageploeg valt er een klant weg voor het MM Montage.
Naast de externe overname begon de interne overname zijn beleid verder door te voeren binnen de organisatie. Wat leidde tot een ander (kosten-)beleid waaraan alle afdelingen zich moesten verantwoorden.

2014
Nadat BetonSon uit beeld verdween, verdween ook Martens uit beeld door te stoppen met de productie van voorgespannen liggers. De uitstap van Martens bood voor Holcon de kans om de civiele markt op te gaan, waardoor Holcon in 2014 voet zet op de civiele betonbouw in Nederland. 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 begint bekendheid te krijgen in Nederland.

Offertelijsten 2009-2015
Door het analyseren van de offertelijsten gaven deze cijfers inzicht op het probleem, de resultaten hiervan zijn in diverse grafieken en tabellen verwerkt. De offertelijsten van de afgelopen zes jaren geven inzicht op het marktaandeel van MM Montage, door het aantal aanvragen uit te zetten tegen het aantal opdrachten werd duidelijk dat er een dalende lijn terug te zien is in de grafieken. Er is een totaal overzicht gemaakt, een overzicht van de civiele offertes en een overzicht van de U-bouw offertes, waarvoor verwezen wordt naar afstudeerscriptie.

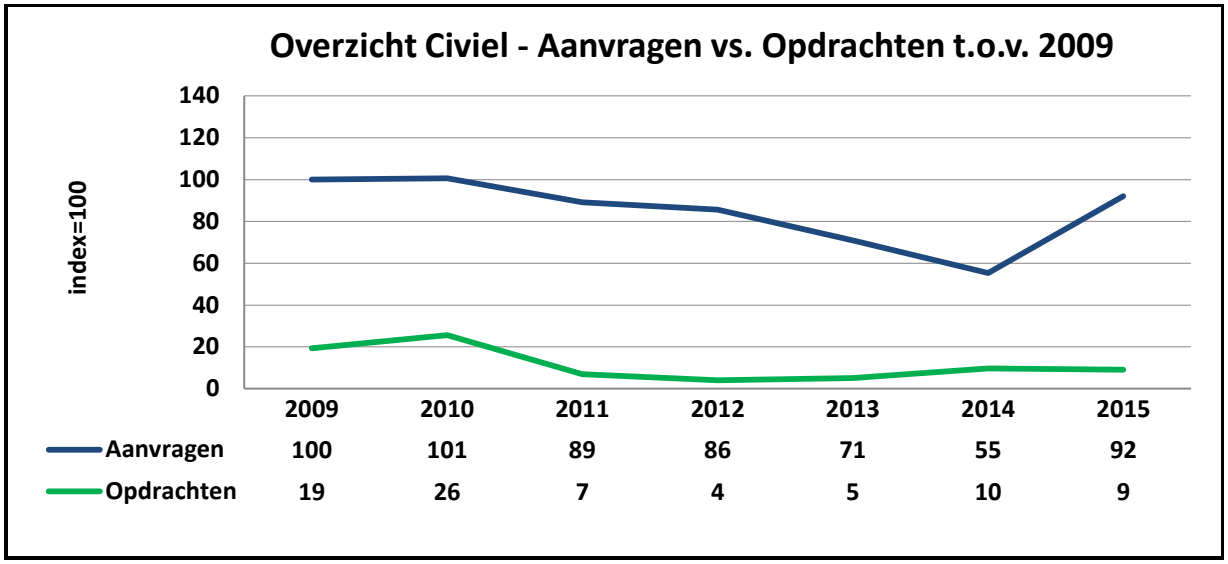
In de volgende grafiek, Figuur 4; Totaal overzicht - Aanvragen vs. Opdrachten, is duidelijk te zien dat het aantal aanvragen tot 2012 stabiel zijn en dat het aantal opdrachten in 2011 grofweg gehalveerd is. De uitschieter in het aantal aanvragen in 2015 is opmerkelijk, in tegenstelling tot het aantal opdrachten wat blijft steken rond dezelfde koers. De uitschieter van 2015 zal later worden toegelicht wanneer de twee sectoren gesplitst worden.



Figuur 4; Totaal overzicht - Aanvragen vs. Opdrachten

Civiel

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 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten;



Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten

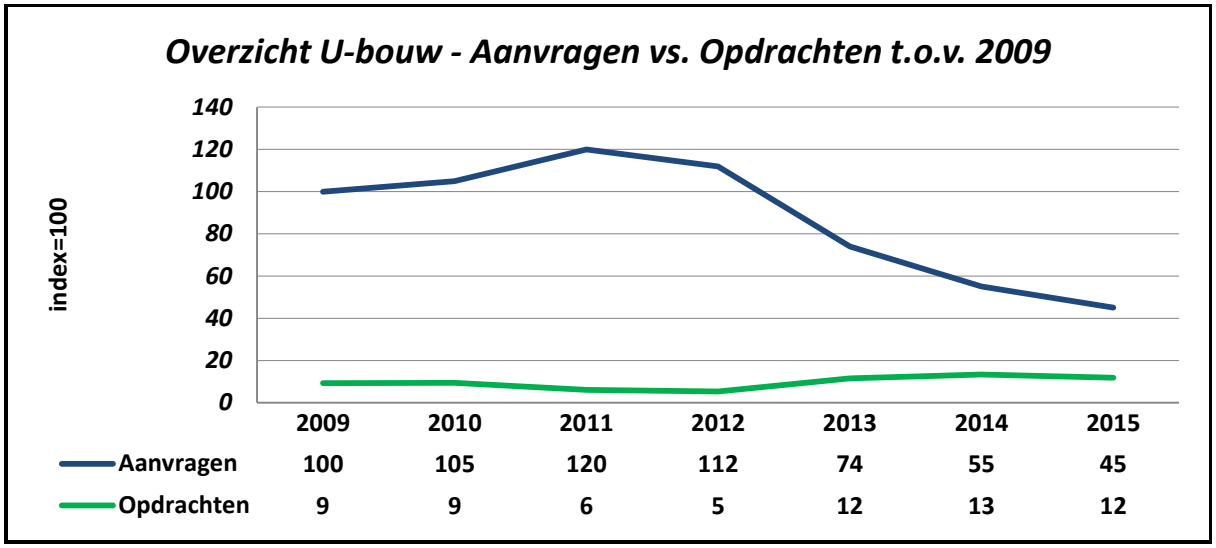
De civiele tak bereikte in 2010 zijn hoogtepunt in het aantal opdrachten, terwijl het aantal aanvragen stabiel blijft tot 2010. In 2011 is er een terugloop te zien in zowel het aantal aanvragen als in het aantal opdrachten. Hoewel het aantal opdrachten na 2011 stabiel blijft tot 2014, neemt het aantal 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. Doordat Holcon op de civiele markt verscheen steeg bij MM Montage het aantal aanvragen en tevens het aantal opdrachten, maar heeft helaas geen bijdrage gehad in het totaal overzicht.

	Raakvlak Civiele sector en Mammoet Montage	***Verwijzing - Probleemanalyse versie 2.4***
2009	*Index = 100*	
2010	*Medio 2010 stijgt de omzet van GWW-sector*	(Centraal Bureau voor Statistieken , 2016)
	***Maximaal** aantal opdrachten*	Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
2011	*Medio 2011 daalt de omzet van GWW-sector weer*	(Centraal Bureau voor Statistieken , 2016)
2012	*Aanvragen en opdrachten stabiel*	Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
2013	***Overname Mammoet** – hogere overheadkosten*	Interviews calculaties
	***Overname Betonson** – verlies van klant*	
	***Forse daling** in het aantal van aanvragen*	Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
	***Minimum** aantal opdrachten in 2013*	
2014	***De uitstap van Martens** leidt tot halvering van civiele klantsegment.*	Interviews calculaties
	***Maximale daling** van het aantal aanvragen*	Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten
	***Steeg** het aantal opdrachten*	
	Stijging in de omzet GWW	(Centraal Bureau voor Statistieken , 2016)
2015	*In 2015 een uitschieter op het aantal aanvragen, **Holcon komt op de Nederlandse markt***	Figuur 5; Overzicht Civiel – Aanvragen vs. Opdrachten

Figuur 6; 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. Hieronder is de grafiek te zien van de offertelijsten U-bouw, Figuur 7; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten.



Figuur 7; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten

De U-bouw van MM Montage is tot 2011 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, piekt in het jaar 2014 tot een hoogtepunt in het aantal opdrachten en blijft in 2015 redelijk stabiel.

	Raakvlak U-bouw sector en Mammoet Montage	***Verwijzing - Probleemanalyse versie 2.4***
2009	*Index = 100*	
2010	***Afname** in de omzet van de B&U-sector*	(Centraal Bureau voor Statistieken , 2016)
2011		
2012	***Daling** in het aantal opdrachten*	Figuur 7; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten
2013	***Daling** in het aantal aanvragen*	
	***Piek** in het aantal faillissementen, veel bouw- & montagebedrijven gaan failliet*	(Notten, 2015)
2014	*Bestaansrecht te danken aan onderscheidend vermogen van bedrijf*	(P.J.M. Groot, M. de Voogt, & M.H. Vrolijk, 2011)
2015	*Aantal aanvragen blijft **afnemen***	Figuur 7; Overzicht U-bouw - Aanvragen vs. Opdrachten
	*Aantal opdrachten **stabiel***	

Figuur 8; 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 stijgen. 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.

Analyse 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 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**. 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 aanbiedt 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.

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 lage conjunctuur 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 blijft.*"

Doelstelling

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

Hoofd- & deelvragen

Doordat de civiele tak een kleiner klantsegment heeft en nadrukkelijk gerelateerd is aan prijs & expertise is ervoor gekozen om het onderzoek specifiek te richten op de civiele tak van MM Montage, omdat de civiele tak het hierdoor toegankelijker, gerichter en beter af te stemmen is voor een haalbaar onderzoek.

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?*

Belang

Bij dit onderzoek heeft Mammoet Montage het grootste belang, doordat het onderzoek zich richt op het verwerven van meer opdrachten. Daarnaast heeft Mammoet een klein belang hierin, namelijk meer montageopdrachten gaan gepaard met de inzet van meer kranen t.b.v. de montagewerkzaamheden. Naast het interne belang hebben ook onze klanten, partners & leveranciers belang bij dit onderzoek, wanneer wij beter kunnen voorzien in hun behoeften draagt dat bij in een beter product/ dienst. Wat een groter gemeenschappelijk belang inhoud, waarop het verdere onderzoek zijn aanbevelingen op zal afstemmen.

Begrenzing

Markt

Marktonderzoek zal gedaan worden door middel van deskresearch wat zich zal richten op de civiele sector, de utiliteitsbouw en woningbouw worden buiten beschouwing gelaten. Het onderzoek beperkt zich tot de trends en ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan in de bouw en er zal verder geen statistisch onderzoek gedaan worden.

Omgeving

Omgeving zal worden onderzocht, hierbij zullen er intern interviews worden afgenomen en extern zullen hiervoor klanten worden benaderd. Klantenkring omslaat prefab-leveranciers.

Projectkosten

Omdat de projectkosten zijn voortgevloeid uit het beleid van Mammoet zal hier verder geen diepgaand onderzoek naar worden gedaan. Het beleid is opgesteld voor een grote organisatie die zich sterk maakt door meerwaarde te leveren voor zijn klanten, waar een bepaald kostenbeleid wordt gehandhaafd. Mammoet Montage is maar een klein onderdeel in de gehele organisatie, waardoor aanbevelingen betreffende de projectkosten vrijwel geen slagingskans hebben.

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 en een passende, weloverwogen aanbeveling te kunnen geven.

Theoretisch onderzoek

Marktonderzoek

De afgelopen jaren hebben er de nodige veranderingen plaatst 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 een algemeen deskresearch worden, waarbij de marktsituatie wordt onderzocht voor de Utiliteitsbouw en de Grond- Weg & Waterbouw in samenhang met de trends & ontwikkelingen. In de scriptie zal van het marktonderzoek worden geanalyseerd om de theoretische deelvraag te beantwoorden om dit later te vertalen naar het praktijkonderzoek.

Praktijk onderzoek

Civiele montagemarkt

Er is gekozen om interviews af te nemen ten behoeve van het praktijkonderzoek, dit omdat de klantenkring van MM Montage beperkt is. Daarnaast kan een interview meer informatie opleveren door de open structuur, door de vragen specifiek af te stemmen op de doelgroep kan de respondent door betrokkenheid dieper ingaan op de vraagstelling en kan er extra informatie verworven worden.

Vanuit diverse interviews zal er informatie verworven worden om een beeld te vormen van de civiele montagemarkt. Het onderzoek zal zich net als het marktonderzoek richten op de veranderingen en de trends & ontwikkelingen in deze branche. De interviews die gehouden worden zullen intern bij MM Montage worden gedaan, respondenten zoals dhr. F. Melse(bedrijfsbegeleider/ branche directeur) en dhr. W. Glissenaar (calculator/ projectmanager civiel). Extern zullen er interviews afgenomen worden bij diverse bedrijven uit de civiele klantenkring van MM Montage. De interviews zullen worden afgenomen bij Haitsma Beton, Holcon en Waco. Naar aanleiding van het interview met dhr. Melse, (F. Melse, 2016), is naar voren gekomen dat er mogelijke kansen liggen voor MM Montage in de industriebouw, vandaar dat Waco is toegevoegd aan de lijst. De respondenten zullen zijn 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.

Marktpositie & -omgeving

De marktpositie & -omgeving zijn van belang om te kunnen bepalen wat het vraag en aanbod zijn in de montagemarkt. Door inzichtelijk te maken wat de klant wilt kan MM Montage daar zijn aanbod beter op afstemmen en zodoende zijn marktpositie verbeteren. De interviews zullen hierbij de basis leveren om de marktpositie te bepalen, de marktomgeving te analyseren en het vraag & aanbod vast te stellen.

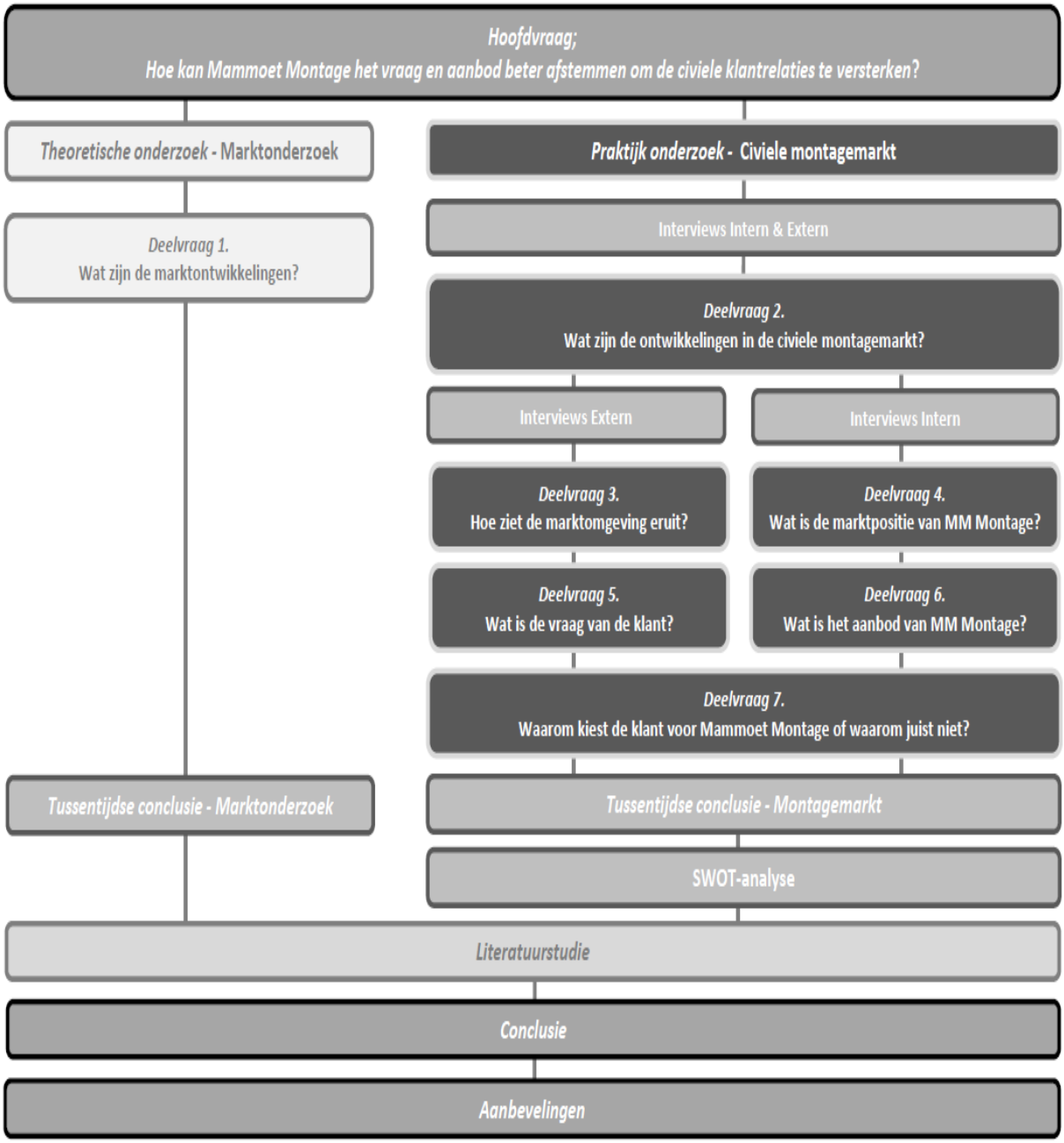
Er is gekozen voor een SWOT-analyse omdat deze methode duidelijk weergeeft waar de mogelijkheden zitten om te verbeteren en te versterken, door de resultaten met elkaar in verband te brengen. De SWOT-analyse maakt de sterke & zwakke punten inzichtelijk en geven inzicht op de kansen en bedreigingen. Met behulp van deze SWOT-analyses kunnen er strategische afwegingen gemaakt worden door deze intern en extern te koppelen. Intern zullen er interviews afgenomen worden met wederom de calculators, project- & accountmanagers en de directeur van MM Montage. Naast de interne SWOT-analyse zal er ook tijdens de externe interviews een SWOT-analyse worden gemaakt, om dit vervolgens te kunnen koppelen om de marktpositie/ -omgeving mogelijk te kunnen versterken. Door de SWOT-analyses vervolgens te verwerken in een confrontatiematrix wordt duidelijk welke factoren hoog score. Aan de hand van deze hoge score kunnen de resultaten van MM Montage weerspiegeld worden met die van de klantenkring. Hierdoor worden de hoge en lage scores in verband gebracht met het vraag & aanbod van de montagemarkt en kan er vervolgens een conclusie uit getrokken worden om een verdere aanbeveling te kunnen maken.

Literatuurstudie

Vanuit het marktonderzoek zullen diverse ontwikkelingen naar voren komen die mogelijk raakvlak hebben met het praktijkonderzoek. Door de resultaten vanuit het theoretisch en praktijkonderzoek te koppelen kan er een onderwerp gekozen worden voor de literatuurstudie. De literatuurstudie zal daardoor de verbindende link zijn in de scriptie om de beantwoording van de hoofdvraag te onderbouwen.

Stroomschema

Het stroomschema maakt duidelijk welke routing er doorlopen wordt gedurende de studie om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het stroomschema is terug te vinden in de afstudeerscriptie.



Figuur 9; Stroomschema

Kwaliteit

Overleggen
Gedurende het afstudeeronderzoek zal er overleg gevoerd worden met de HAN studiebegeleiders en de bedrijfsbegeleider om de voortgang en de kwaliteit te bewaken van het onderzoek. Deze feedback zal verwerkt worden in diverse notulen, welke terug te vinden zijn in de procesmap.

Tussenpeiling afstudeerproject
Tussentijds zal er een peiling gehouden worden welke beoordeeld wordt door de HAN studiebegeleiders, dit resultaat zal inzicht geven op de voortgang en beoordeeld de kwaliteit van het onderzoek. Beoordeling zal verwerkt worden in de procesmap.

Projectkwaliteit
Het afstudeeronderzoek dient te voldoen aan bepaalde criteria die vastgesteld zijn door de HAN in handleiding course 15 – 16, bijlage 4B Proeve van vakbekwaamheid.

Daarnaast wordt de kwaliteit van het afstudeeronderzoek beoordeeld op opbouw en structuur door de HAN-begeleiders. Zaken zoals;

- Procesopbouw
- Taalkundige/ grammaticale opbouw verslag
- Urenverantwoording
- Reflectieverslaglegging
- Creativiteit en/of conceptualisering
- Communicatievermogen
- Efficiëntie en resultaat gericht werken
- Ephorusverklaring
- Bronvermelding & literatuurlijst (APA richtlijnen)

Documentatie zoals interviews, onderzoeken, notulen en planningen zullen ter toelichting worden toegevoegd in de procesmap.

Het onderzoek moet tevens een aantal competenties beslaan op diverse niveaus. Deze competenties worden in bijlage 4A omschreven, hiervoor wordt een beoordeling integrale toets afstuderen voor gebruikt. De beoordelingscriteria omschrijft de vak-competenties en de algemene HBO competenties, deze kunnen op een drietal niveaus worden behaald. De voorwaarden en omschrijvingen hiervan is terug te vinden in bijlage 8.

Informatiebronnen
Voor het afstudeeronderzoek zal er gebruik gemaakt worden van diverse bronnen, zoals interviews, bedrijfsgegevens, internet en literatuur.

Het deskresearch zal gebruik maken van diverse rapportages, verslagen en publicaties van het organisaties zoals het CBS, EIB, CROW, RRBouwrapport en Bouwend Nederland. Deze bronnen zullen digitaal geraadpleegd worden (internet).

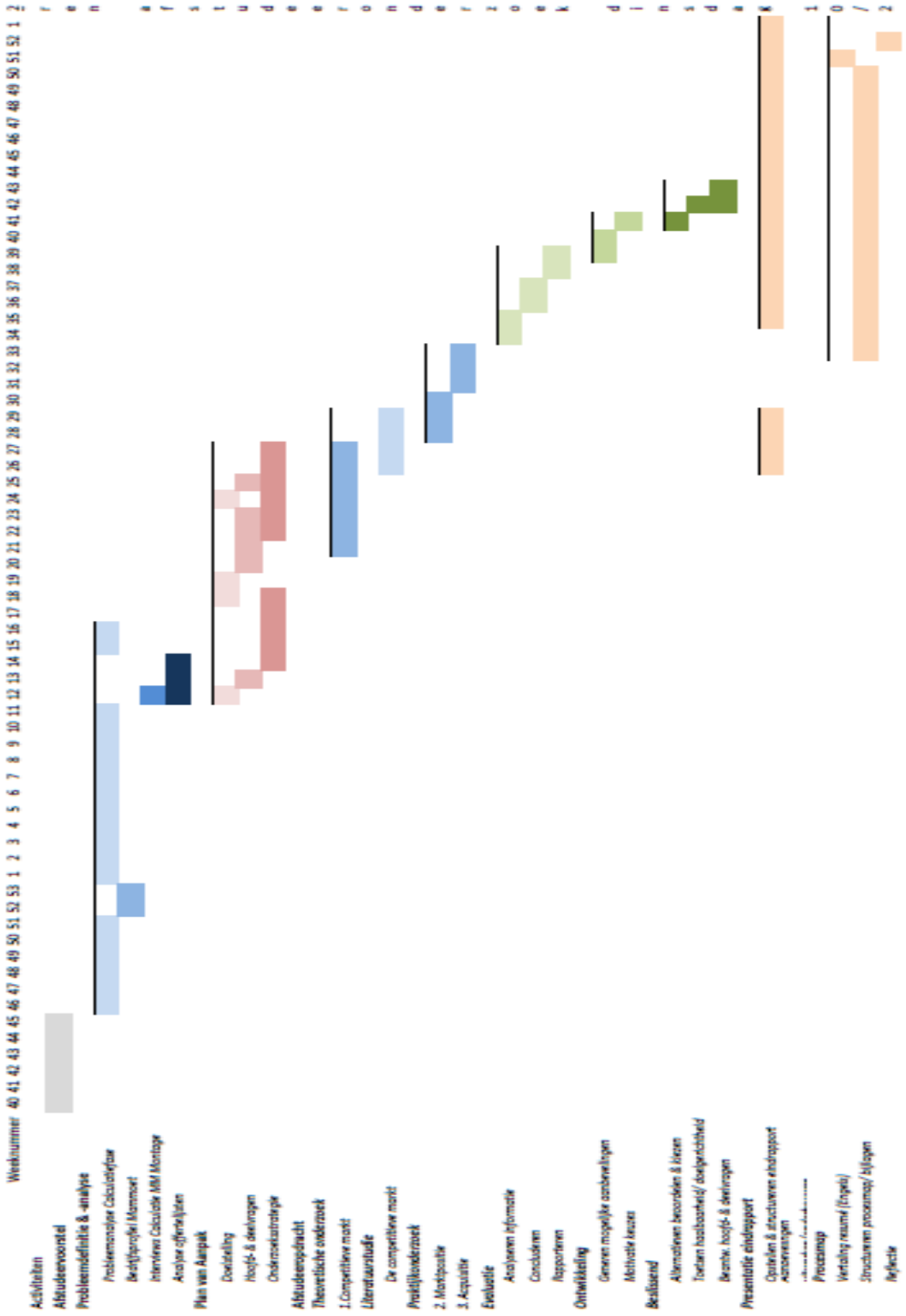
De bronvermelding en literatuurlijst zal zich conformeren aan de APA-stijl (5^{e} editie), welke standaard in Word-Office beschikbaar is.

Projectresultaten

Fase	Activiteiten	Competentie
Informatief	**Afstudeervoorstel**	**CT 1 Initiëren & Sturen** **CT 3 Specificeren** **CT 7 Onderzoeken**
Voorbereidend	**Probleemdefinitie** *Bedrijfsprofiel Mammoet* *Interviews & offertelijsten Mammoet Montage* *Probleemanalyse*	
Onderzoek	**Plan van Aanpak** *Procesbeschrijving afstudeeronderzoek*	**CT 2 Ontwerpen**
	Onderzoeksstrategie **Theoretische onderzoek** *Marktonderzoek* *Literatuurstudie* **Praktijkonderzoek** ***Interviews intern*** *SWOT-analyse* ***Interviews extern***	**CT 7 Onderzoeken** **CT 6 Monitoren, Toetsen & Evalueren** **CT 8 Communiceren & Samenwerken**
Analyseren	*Analyseren informatie, concluderen, rapporteren*	**CT 3 Specificeren**
Conclusie	*Generen van mogelijke aanbevelingen, motivatie keuzes. Alternatieven beoordelen & kiezen, toetsing haalbaarheid/ doelgerichtheid, beantwoorden hoofd- & deelvragen*	**CT 1 Initiëren & Sturen** **CT 2 Ontwerpen**
Aanbevelingen	*Aanbevelingen uitwerken & onderbouwen*	**CT 9 Managen & Innoveren**

Figuur 10, Projectresultaten

Planning



Figuur 11, Planning Afstudeeronderzoek

Risico's

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel
Weinig betrokkenheid met betrokkenen	**Betrokken personen geven geen of minimaal gehoor aan het vraagstuk van het onderzoek**	**Goed voorbereid personen benaderen met vragen met een gedeeld belang. Klantvraag en omgeving goed onderzoeken, zodat deze getriggerd worden**
Wijze waarop calculaties gemaakt worden zijn met voldoende rendement	**De huidige acquisitie is goed voor MM montage en verandering zal weinig opleveren**	**Klantsegment & partners weten te overtuigen dat het onderzoek effectief is en doelgericht is, triggeren van segment**
Markt biedt geen ruimte om onderscheidend aan te bieden	**Opdrachtverstrekking is gebaseerd op prijs en biedt geen ruimte voor het businessmodel**	**Model is toepasbaar vanaf een bepaald soort montageproject, waar onze kansen groter zijn t.o.v. de concurrentie. Inzichtelijk maken vanaf welk niveau**
De conclusie/ aanbeveling heeft geen raakvlak met het profiel van Mammoet	**De innovatieve aanbevelingen hebben geen commitment met Mammoet**	**Resultaten onder aan de streep kenbaar maken, winst/ omzet inzichtelijk maken. Hierdoor is MM Montage wel interessant voor MM**
Montagemarkt is niet rendabel voor Mammoet Montage	**Er is te veel concurrentie op de markt en dat drukt zich uit in een geringe kans op opdrachten**	**Ander klantsegment aandoen, waarbij onze kansen wel positief zijn**

Figuur 12, Projectrisico's

Literatuurlijst

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

F. Melse. (2016, maart 24). Calculatie. (F.Kroese, Interviewer)

Glissenaar, d. W. (2016, maart 24). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)

http://brabantn.ws/ZE0. (2013, juli 13). Opgeroepen op februari 2016, van http://www.omroepbrabant.nl.

http://www.mammoet.com/en/about-us/. (2016). Opgeroepen op 2016, van http://www.mammoet.com.

N. Put. (2016, maart 31). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)

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.

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

W. Glissenaar. (2016, maart 24). Calculatie. (F. Kroese, Interviewer)

3. Notulen

3.1. Notulen HAN Studiebegeleiders

3.1.1. Notulen 1e overleg HAN begeleiders

Datum overleg
Woensdag 16-12-2015 15.30 – 16.30

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Dick Jan Schaap	1e Studiebegeleider
Dhr. Marwin Jurjus	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Document	
Plan van Aanpak prefabbeton managementplan	versie 1.0

Onderwerp overleg
Aanleiding van het overleg is het bespreken van mijn PvA ten behoeve van het afstudeeronderzoek. Daarnaast is het een kennismakingsgesprek met begeleiders en afstudeerder, dit gesprek zal dienen om richting te bepalen van PvA.

1e Overleg
Er zit geen probleemstelling in het PvA, dit is van groot belang dat die er wel is t.b.v. een afstudeeronderzoek. Hiernaar zal binnen Mammoet op zoek gegaan moeten worden. Gedurende het gesprek wordt wel duidelijk wat een mogelijk probleem is, namelijk het mislopen van diverse offertes in de prefabbeton, er is minder werkgelegenheid dan voorheen. Gaan eens onderzoeken wat voor projecten we hebben gehad in de laatste jaren (bijv. 2 jaar en verwerk dit in een grafiek); • Hoeveel offertes zijn er gemaakt, hoeveel hebben we daadwerkelijk uitgevoerd • Hoeveel projecturen/ personeelsuren zijn er gemaakt • Wat was de projectsom • Zijn er evaluaties te achterhalen In het PvA wordt er veel besproken over diverse toepassingen om optimalisatie mogelijk te maken, er wordt te snel richting bepaald. Zijn deze toepassingen wel haalbaar en kunnen deze iets opleveren. Hiervoor zal er eerst gekeken moeten worden naar het probleem en de samenhang met de visie en missie van het bedrijf. Er wordt nu te snel een conclusie getrokken om het op deze wijze te gaan aanpakken.

1e Overleg

In de mindmap staat mammoet niet centraal, deze moet centraal staan. Een mindmap zal de onderzoeksvragen visualiseren.

Een empathymap wordt gezien als een goed middel om onderzoek te kunnen doen.

Misschien is het een optie om de U-bouw er ook bij te betrekken en niet alleen de civiele projecten.

Advies stappenplan;

1. Intern onderzoeken wat de visie en missie van Mammoet Montage is
2. Er moet een probleemanalyse gemaakt worden om zo scherp te stellen wat nu het probleem is binnen Mammoet Montage.
3. Het hoe, wat & waarom zien te achterhalen
4. Wat zijn de gevolgen van deze problemen?
5. Welke relaties zie je hier?
6. Scherpstellen van de probleemstelling
7. Wat is het doel?
8. Hieruit zullen de hoofd- & deelvragen voortkomen

Actiepunten 1e overleg

- Intern overleggen met begeleider over een probleem binnen de organisatie
- Missie en visie van bedrijf onderzoeken
- Probleemanalyse opstellen
- Hoofd- & deelvragen scherpstellen

3.1.2. Notulen 2e overleg HAN begeleiders

Datum overleg
Dinsdag 16-2-2016 15.00 – 16.00

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Dick Jan Schaap	1e Studiebegeleider
Dhr. Marwin Jurjus	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.0

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Intern overleggen met begeleider over een probleem binnen de organisatie	V
• Missie en visie van bedrijf onderzoeken	V
• Probleemanalyse opstellen	V
• Hoofd- & deelvragen scherpstellen	V

2e Overleg

Het onderzoek naar de missie en visie van Mammoet duidelijk en grondig uitgevoerd, wel veel tekst. Tip om de visie en missie kort samen te vatten en te verwerken in het PvA. De uitgeschreven versie kan verwerkt worden in een bijlage. Probeer het kort en krachtig te verwoorden en verwerk dit in je PvA.

Daarnaast wordt de tip gegeven dat je het niet moet richten op de visie en missie van het bedrijf, hierin krijg je toch geen voet aan aarde en is heel complex om het hier op te richten.

De probleemanalyse is idem dito heel uitgebreid. Daarnaast worden er te snel conclusie getrokken, er moet eerst een observeerde rol aangenomen worden.
Er staan veel dingen door elkaar. Het is zeker niet verkeerd, maar je moet teruggaan naar een onderzoek van het probleem als een leek of iemand van buitenaf.

2e Overleg

Wat is nu eigenlijk het probleem; offertes worden misgelopen.

Bij; Wat is het probleem? (pag. 9), worden nu al een aantal deelvragen verwoord.
Stap af van de conclusie die je weet, hoort of ziet. Neem een aantal stappen terug en ga onderzoeken in stappen en met duidelijke feiten/ cijfers (geen conclusies);

- Wat het probleem is?
- Wat is er bekend?
- Zijn er projectevaluaties? Hoe zien die eruit?
- Wat is de winst/ rendement van het bedrijf?
- Wat zijn zoal de project omvangen?
- Wat is onze strategie?
- Waar ligt het probleem nu? Calculatie intern of de inkoop extern?
- Observeer de feiten die bekend zijn?

Als je de probleemstelling scherp hebt gesteld, dan heb je meteen je doelstelling te pakken.

Als het probleem is dat Mammoet Montage offertes misloopt, dan kan het doel zijn om aanbevelingen te gaan onderzoeken die zich richten om de mogelijk kansen te vergroten.

De mindmap zit nu in grote lijnen wel goed in elkaar, Mammoet staat centraal.

De onderzoeksvragen zijn niet goed en zal opnieuw naar gekeken moeten worden, maar dit is ook logische als de probleem- en doelstelling nog niet helder zijn.

Er is nu een veel duidelijker onderzoek terug te vinden, zowel in het PvA als bij mij Fré. Er zijn stappen gezet en het ziet er goed uit.
Bij het eerste overleg was er niet duidelijk wat je nu precies wilde en nu zien we daarin zeker gemaakte stappen. Er is veel meer enthousiasme terug te vinden bij je, het is een interessant onderwerp en dit kan iets opleveren voor het bedrijf.

Een literatuurstudie is een daadwerkelijk onderzoek, dus alleen het business model van Osterwalder onderzoeken wordt een simpele opsomming. Hierbij onderzoek je niks. Er zullen bijvoorbeeld meerdere modellen onderzocht moeten worden, hierin kunnen je de verschillen en kenmerken onderzoeken en misschien kom je dan wel tot de conclusie dat een mix van sommige onderzochte modellen juist in jouw geval het beste is. Dan heb je een echte literatuurstudie.

Tip; het boek van Roel van Gritt met projectmanagement
Hierin worden duidelijk stappen omschreven voor een plan van aanpak.

Actiepunten 2e overleg

- Probleemanalyse opstellen/ herzien
- Probleem- en doelstelling helder hebben
- Intern onderzoeken naar feiten/ cijfers
- Contact opnemen met studiebegeleiders i.v.m. voortgang en om een volgend overleg in te plannen

3.1.3. Notulen 3e overleg HAN begeleiders

Datum overleg
Woensdag 20-4-2016 09.00 – 10.00

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Dick Jan Schaap	1e Studiebegeleider
Dhr. Marwin Jurjus	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.1
Bijlage PvA I; Bedrijfsprofiel Mammoet	
Bijlage PvA II; Interviews Calculatiefase	
Bijlage PvA III; Probleemanalyse – Calculatiefase	versie 2.0
Bijlage PvA IV; Planning	

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Interviews calculatiefase	V
• Probleemanalyse opstellen	V
• Probleem- & doelstelling	V
• Hoofd- & deelvragen scherpstellen	V

3e Overleg

Hoe ga ik mijn hoofdverslag rapporteren?
Er moet een rode draad in zitten, waarbij het een goed samengevat geheel moet zijn. De bijlagen zijn ter informatie, als er eventueel meer over gelezen wil worden, kan er naar de bijlagen verwezen worden. Zo zal je probleemanalyse 2 a 3 A4'tjes in beslag nemen in het hoofdverslag.

Waar ga je naartoe?
Je moet de bijlagen laten integreren in het hoofdverslag, net zoals het goed samenvatten van het gehele onderzoek. Laat tevens de rode draad terugkomen in het hoofdverslag, zodat de samenhang inzichtelijk wordt. Die samenhang zal goed onderbouwd (samengevat) moeten worden in het onderzoek.

3e Overleg

Probleemanalyse

De probleemstelling moet overeenkomen met de analyse die er is gedaan. In de probleemanalyse wordt geconcludeerd dat MM Montage niet kan winnen op prijs. Waarom kan dit niet? Is het wel de prijs?

Je zou dit kunnen aantonen waarom dit zo is, bijv. door een kostenanalyse van 2 of 3 offertes. Hierbij kun je zelf echt aantonen of de offerte echt niet scherper kan, of dat MM hogere straatkosten/ AK heeft. Hoe was dit in het verleden en hoe is dat nu? Zijn die AK werkelijk zoveel gestegen zoals in de interviews beweerd worden.

Je zou bijv. ook de omzet van de branche in kaart brengen (Civiel & U-bouw), doe dit dan tot 2015, zo stel je een grens aan je onderzoek. Doe je dit tot heden dan zal je aan het einde van voor af aan kunnen beginnen om 2016 in kaart te brengen.

Een andere optie is om Civiel & U-bouw apart te onderzoeken, omdat er voor ieder een hele andere markt is. Meer klanten bij U-bouw, andere disciplines en er wordt minder gebouwd in de civiele wereld.

Op korter termijn zou je de grafieken en de interviews nog eens een keer naast elkaar moeten legen en de vergelijkingen scherper op papier kunnen zetten. De probleem- & doelstelling kun je hieruit scherper op papier krijgen, hiervoor is de probleemanalyse van groot belang.

Je doelstelling moet SMART zijn, je doelen zijn dit nu nog niet. Dit is belangrijk voor je onderzoek. Met de doelstellingen valt of staat je onderzoek.

Een tip is om het boek; Praktijk gericht onderzoeken van Mandy van der Velde aan te schaffen, dit kan je inzicht geven en helpen bij de probleemanalyse, de stellingen en de hoofd- & deelvragen. Het is een boek wat makkelijk te lezen is en je zeker kan helpen in deze fase van je onderzoek.

Laat de businessmodellen voor wat het is en ga eens kijken naar de acquisitie binnen het bedrijf. Laat de literatuurstudie even los, deze kan ook aan het einde gedaan worden.
Probeer wel de literatuur die je gebruikt bij te houden en te onderbouwen. Voor bronvermeldingen kun je gewoon gebruik maken van de functie in word-office. Deze voldoet aan de APA-richtlijnen voor het afstuderen. Op HAN Insite kun je naar studiecentrum gaan en vervolgens naar bronnen om meer te weten te komen over de richtlijnen t.b.v. bronvermeldingen.

Ga voor je zelf een na WAT het probleem nu werkelijk is? Om zo je probleemanalyse nog scherper te krijgen en hieruit volgen je doelen en vragen voor je onderzoek.

Actiepunten 3e overleg

- Aanschaffen Praktijkgericht onderzoeken
- Vergelijken interviews en probleemanalyse
- Inzichtelijk maken WAT nu werkelijk het probleem is?
- Probleem- & doelstelling formuleren
- Centrale hoofdvraag en deelvragen formuleren

3.1.4. Notulen 4e overleg HAN begeleiders

Datum overleg
Dinsdag 21-6-2016 15.00 – 16.30

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Dick Jan Schaap	1e Studiebegeleider
Dhr. Marwin Jurjus	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.2

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Aanschaffen Praktijkgericht onderzoeken	V
• Vergelijken interviews en probleemanalyse	V
• Inzichtelijk maken WAT nu werkelijk het probleem is?	V
• Probleem- & doelstelling formuleren	V
• Centrale hoofdvraag en deelvragen formuleren	V

4e Overleg

Titel afstudeerscriptie
Think outside the box, mooie titel en passende afbeelding.

Structuur Plan van Aanpak
Zoals zelf al aangegeven moet de structuur van het plan beter in kaart gebracht worden, dingen worden vaak herhaald en staan niet in de goede volgorde beschreven. Bijv. doelstellingen horen voor de vragen en in de inleiding wordt er eerst gesproken over acquisitie en daarna over competitieve markt, dit moet omgedraaid worden.
Hierover zijn aantekeningen gemaakt in het PvA (hardcopy) gedurende het overleg.
In de inleiding moet er meer focus op het probleem komen in het plan.
Je haalt nu de het hoofdverslag en het PvA door elkaar.

Plan van Aanpak; is het proces van het afstuderen omschrijven
Hoofdverslag; is de inhoud/ opbouw van het geheel

Onderzoeksmodel is niet nodig, net als de theorieën/ hypotheses. Dit voor universitaire scriptie. Het boek, praktijkgericht onderzoek geeft veel inzicht in manieren van afstuderen, maar je moet wel zelf kijken wat relevant is voor jou studie.
Een tip om structuur te krijgen is het opbouwen van stroomschema, opzet is gegeven.
Probeer ook structureel vast te houden aan bepaalde benamingen van thermen, zoals SWOT je benoemt deze in het Engels en in het Nederlands.

4e Overleg

Mindmap
Er is eerder een mindmap gemaakt, voeg deze toe. Een mindmap kan voor veel duidelijkheid en structuur zorgen.

Probleemstelling
Het probleem wordt niet duidelijk omschreven, hier en daar is er een deel terug te vinden. Probleem is; te weinig werk/ opdrachten, slechte acquisitie. (kort weg gezegd).

Probleemanalyse
Probleem en analyse moeten duidelijk geformuleerd worden. als je eenmaal duidelijk het probleem geformuleerd hebt kun je dat straks zo gebruiken in je hoofdverslag. Dit mag je gewoon kopiëren plakken. Je het immers zelf onderzocht en beschreven.
Vanuit je probleem wordt een probleemanalyse opgesteld, waarin je het probleem gaat onderzoeken en daaruit kun je je doelstelling scherp stellen die weer samen hangen met je hoofd- & deelvragen. Dus;

- Probleem
- Probleemanalyse
- Probleemstelling
- Doelstelling
- Hoofd- & deelvragen

Heeft Mammoet wel voorsprong, misschien kun je beter voorsprong veranderen in (positie)positie. Want uit de geanalyseerde offertes bleek dat jullie helemaal niet veel werk hadden, dus is positie wellicht een betere keuze.
Voeg ook de grafieken toe die je hebt opgesteld tijdens de analyse, offerte-status.

Doelstelling
Doelstelling hoeft niet per se SMART te zijn, als je je doel specifiek omschrijft dek je al veel. Mammoet Montage, ga je specifiek in op jullie afdeling en met acquisitie ga ook al gericht een richting op.
Doel kan zijn meer werk binnen halen, dit moet dan wel even wat uitgebreider omschreven worden en daarbij kan je de ambitie hebben dat je bijv. streeft naar een bepaald percentage waarmee het aantal opdrachten omhoog gaan.
Doelstelling hoeft maar 2 a 3 regels te zijn, dat is voldoende.
Het gedeelte doelstelling wat onder projectresultaat staat is niet SMART, worden allemaal mooie kreten gebruikt, die eigenlijk ook weer niks zeggen.

Hoofd- & deelvragen
Zoals je de afbeelding gebruikt bij de kernbegrippen is een goede opzet.
De voorsprong behouden wordt aangeraden om deze uit de hoofdvraag te halen, wel kun je in je deelvragen meenemen de marktpositie.
De SWOT-analyse is een goede keuze om te bepalen wat de positie van Mammoet Montage nu is en wellicht kan de empathy map daarbij ook verheldering leveren. De SWOT zal uitwijzen of wij meer leveren dan de concurrent, wanneer je een offerte uitpluist. Het kan bijv. zijn dat Mammoet meerwaarde levert en ander zaken niet meeneemt.

Kostenanalyse
Je zou bijv. de prijsverschillen misschien kunnen achterhalen en deze kunnen vergelijken met jullie directe kosten. Zo kun je bij benadering opmaken wat van andere partijen de indirecte kosten zijn vergeleken met die AK van jullie.
Tip; Gebruik niet te veel cijfers, hierop wordt doorgevraagd en kan je in een moeilijk positie drijven tijdens je presentatie. Houdt de kosten analyse daarom ook intern, de AK.

4e Overleg

Literatuurstudie
Ketensamenwerking, toelichting hierbij is dat Mammoet Montage een dienstverlenend bedrijf is en door het marktonderzoek bleek dat ketensamenwerking blijvend terugkeert in de afgelopen jaren. Vaste partners, verbeteren product/ dienst, langdurige samenwerkingsverband, hogere arbeidsproductiviteit, vermindering faalkosten etc..
Daarnaast het verhaal van Wil, die benadert was door BAM Civiel om in deze vorm mee te willen denken voor een aankomend project (A1 Hoevelaken)
Denk er wel aan dat je ketensamenwerking niet gaat aandragen als oplossing, het is een mogelijkheid die als oplossing kan dienen. Anders moet je je hoofdvraag weer gaan bijstellen.

Actiepunten 4e overleg

Volgend overleg moet het plan definitief gemaakt kunnen worden.
Er moet nog de nodige structuur aangebracht worden, hierbij wordt er voorgesteld om alvast de inleiding en de hoofdstukken van je eindverslag te gaan maken.

Inleiding
- Probleemstelling (3 regels)
- Doelstelling (3 a 5 regels)
- Hoofd- & deelvragen
- Onderzoekstrategie

Hoofdstuk indeling
- Korte omschrijving van wat je gaat doen

Bereid ook al je literatuurstudie voor, zodat we kunnen beoordelen of je goed op weg bent en niet de hele vakantie voor niets aan de gang bent geweest.

Actiepunten

- Structuur aanbrengen
- Focus op probleem
- Starten met eindverslag
- Starten met literatuurstudie

3.1.5. Notulen 5e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Maandag 11-7-2016 15.00 – 17.15

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Dick Jan Schaap	1e Studiebegeleider
Dhr. Marwin Jurjus	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.3
Literatuurstudie	versie 1.0
Afstudeerscriptie	versie 1.0

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Structuur aanbrengen	V
• Focus op probleem	V
• Starten met eindverslag	V
• Starten met literatuurstudie	V

Overleg

Afstudeerscriptie

Lay-out/ opmaak

Paginanummering pas beginnen bij inleiding, dus voorwoord, samenvatting, summary en inhoudsopgave niet nummeren. Niet te veel hoofdstukken verwerken in inhoudsopgave, bijv. hoofd- en deelvragen hoeven er iet nog een keer los in vernoemd te worden.

Grafiek van probleemanalyse lijkt dat er geen probleem is, grafieken aanpassen zodat probleem wel duidelijk wordt. De schaalverdeling is te groot en is niet overal hetzelfde, waardoor het niet helder is.

Overleg

Probleem- & doelstelling

Gedeeltes na de komma laten vervallen, die gedeeltes zou je kunnen af-kaderen in de deelvragen.

Bij de probleemstelling geef je aan dat de manier van acquisitie invloed heeft in samenhang met de marktpositie en de competitieve markt, hier trek je al conclusies. Dat kun je pas in een later stadium doen van je onderzoek, niet in de probleemstelling.

In de doelstelling staat er na de komma, waarbij er rekening gehouden wordt met de vraag/ behoefte vanuit de markt. dat legt een verband met het gedeelte achter de komma van je probleemstelling. De andere zin van de doelstelling, is eigenlijk hetzelfde als in de probleemstelling.

Tip
Het afstuderen gaat erom om logisch na te denken en als het ware een stap terug te doen om er een logische geheel van te maken. Je bent nu te veel bezig met dingen die je nu aan het doen bent, maar in het stadium van dit document ben je hier nog niet. Het is voor jou moeilijk om die structuur op te pakken en er een logisch verhaal van te maken. Je springt van links naar rechts en wil overal wat van vertellen.

- *Probleemanalyse*
- *Probleemstelling*
- *Doelstelling*
- *Hoofd- & deelvragen*

} *Dit is je rode draad*

Interviews kunnen hierbij interesseante onderwerpen geven, wat een uitstap geeft van de rode draad.

Hoofd- en deelvragen

Je gaat nu heel erg in op de acquisitie, terwijl dat alleen maar gaat over reclame maken bij de klant en relaties opkrikken. Verander de vragen met de aantekeningen die er gemaakt zijn;

Hoe kan Mammoet Montage meer opdrachten uit de markt verwerven?

8. Hoe ziet de markt eruit?
Theoretisch onderzoek - Marktonderzoek

9. Wat zijn de trends & ontwikkelingen?
9.A. Wat zijn de te verwachte trends?
Theoretisch onderzoek - Marktonderzoek
Praktijk onderzoek - Trends & ontwikkelingen met impact voor Mammoet Montage
Literatuurstudie

10. Waarom kiest de klant voor Mammoet Montage of waarom juist niet?
10.A. Hoe komt de huidige prijs tot stand?
10.B. Wat is de marktpositie & -omgeving?
Intern - Interviews, SWOT-analyse,
Extern - Interviews, Empathy map, klantvraag/ behoefte

Stroomschema
Probeer alles logisch te verwerken in een stroomschema, geef daarbij de relatie aan met de deelvragen en of het theoretisch of praktijkonderzoek is. Hiervoor moet je even de tijd nemen voordat je dit overzichtelijk op papier hebt staan.

Opzet voor stroomschema nog doorgelopen met Marwin

Overleg

Interviews

De resultaten vanuit interviews zijn ter onderbouwing, maak hier geen deelvragen van.

Aanbevelingen
Geef in je aanbevelingen aan of ze op kort of op lang termijn gerealiseerd moeten worden. Motiveer hierbij waarom je die conclusie trekt.

Literatuurstudie

De literatuurstudie is mager, er werd ook gedacht dat je het over ketensamenwerking wilde gaan doen. Je moet meningen beoordelen en verwijzen naar bronnen.

Houd theorie en praktijk goed gescheiden nu loopt het door elkaar. De hoofdzaken vanuit de literatuurstudie verwoordt je hierin en in het praktijkonderzoek verwoord je wat dit voor Mammoet betekent.

Laat competitief los, komt de hele tijd terug.

Plaats de hoofdstukken onder het goede kopje, de conclusie komt als laatste. Conclusie niet elke keer verwerken aan het einde van een onderzoek.

Interviews

Pel je onderwerp van de literatuurstudie zo af dat je tijdens een onderwerp bepaalde vragen stelt die het onderwerp direct onthullen. Probeer met specifieke vragen antwoorden los te peuteren om daarmee zelf een conclusie te trekken of het onderwerp zinvol zal zijn. Door het afpellen van je onderwerp heb je input voor de vragen van je interview.

Actiepunten

Actiepunten

- Structuur aanbrengen en in relatie achtergrond van de voorafgaande stukken
- Logische opbouw

3.1.6. Notulen 6e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Maandag 21-9-2016 14.15 – 15.15

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak	versie 2.4
Literatuurstudie	versie 2.0
Afstudeerscriptie	versie 1.1

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Structuur aanbrengen en in relatie achtergrond van de voorafgaande stukken	V
• Logische opbouw	V

Overleg

- *Schrijf niet vanuit de wij, mij, ons vorm, houdt het professioneel!*
- *Gebruik ook geen populair taalgebruik, zoals grijze massa. Houdt het dan gewoon bij beton.*
- *Leid een hoofdstuk in met een kort stuk tekst, inleiden. "**Neem me mee**"*
- *Zorg dat het logisch is! Voor jou is dat misschien wel, maar leef je in iemand die het onderwerp niet kent*
- *Verwijzen naar een bijlage doe je in de tekst, dit is een keuze. Kan zo ook maar aanbevolen wordt om het in de tekst te doen i.p.v. bovenaan het hoofdstuk/ paragraaf*

Plan van Aanpak

Figuren waarnaar niet verwezen wordt in de tekst ook niet toevoegen, zoals de tijdlijn van Mammoet, organogram etc. Overbodig tekst niet toevoegen, voeg het toe in de bijlagen.

Stakeholders analyse heeft in het PvA weinig toegevoegde waarde, wellicht wel in het praktijk onderzoek de montagemarkt.

Overleg

Hfd. 3 Probleemdefinitie
3.1 Context & 3.2 Probleem weglaten, tekst kun je waarschijnlijk wel samenvoegen, kijk hierna om het logisch op te bouwen.
De bijlagen waarnaar verwezen wordt moeten ook dat werkelijk besproken worden, als je ernaar verwijst bespreek dan ook wat eruit die bijlagen naar voren kwam. Wat niet van belang is kun je verder naar verwijzen in desbetreffende bijlagen.

Afstudeerscriptie

1. *Inleiding*

Uitwijkend jaar, waarom uitwijkend. Dit komt in een keer binnen vallen, leg wel uit wat de rede was voor het uitwijken.
Inleiding kun je misschien beter weglaten en gewoon starten met 1.1 Mammoet

2. *Probleemdefinitie*

Weer dat uitwijkend jaar.
Probeer om kort te verwoorden wat het probleem is in de context. Probeer de overgang te maken van mammoet naar het probleem.
Misschien is het beter en duidelijker om dingen weg te laten, om zo het probleem duidelijker te hebben.
Probeer de rode draad er in te krijgen. Uitwijkend jaar bijvoorbeeld heeft een rede, zoals je het beschrijft hebben jullie andere werkzaamheden gedaan en dat is toch ook een oplossing voor je probleem. Als je toch het erin wil houden zou je bijvoorbeeld kunnen verwoorden dat assistentie gebaseerd is op regiewerk en hierdoor de corebusiness van jullie misgelopen werd of dat het rendement niet voldoende was.

Als je dingen verwoord uit eigen ervaring, je neemt dingen aan, moet je dit wel onderbouwen. Bijvoorbeeld doordat jullie andere werkzaamheden zijn gaan doen was dit uiteindelijk nog niet voldoende/ rendement. Onderbouw dat dan, waarom dat zo was.

2.2 *Probleem*

Verband met de context is niet duidelijk, het is toch opgelost zo, zoals hierboven beschreven. Maak duidelijk dat het niet jullie visie is van MM Montage om deze invulling te geven aan de werkzaamheden.
Laat de laatste zin weg (zie aantekeningen), ook kan je nog niet weten dat er voldoende aanvragen zijn maar weinig opdrachten, dit analyseer je dadelijk pas.

2.3 Probleemanalyse

Verwoord je gevoel in de eerste zin en ga hier verder op in. Bijv. het lijkt erop dat …. (uit het probleem)
Geef de bijlagen een plek op volgorde van tijd en schrijf deze op in een verhaal.
Probleemanalyse misschien beter verwoorden in werkveldanalyse, misschien moet je nog even zoeken naar de beste benaming hiervoor.

Grafieken en tabellen
Startpunt van opdrachten klopt niet, aanvragen en opdrachten zijn beide 100 dus namen jullie alles wat binnen kwam ook meteen aan. Kan niet.
Gebruik in soort tabel/ grafiek met dezelfde getallen of percentages.
Voeg niet teveel toe, voeg alleen diegene toe die alles duidelijk maken. Laat grafieken weg en verwerk hierbij een verhaal waarin je onderbouwt wat er te zien is en waardoor dat kwam. Vertel het met een stukje tekst.
Zie aantekeningen voor verdere details, sommige dingen zijn niet helemaal duidelijk met de eerste indruk.

Overleg

2.4 Probleemstelling
Afmaken van de stelling, zin lijkt niet af. Zie aantekeningen, wat binnenkomt. Loopt niet echt lekker.
2.5 Hoofd- & Deelvragen
Hoofdvraag; Hoe kan MM meer opdrachten verwerven/ hoe kan MM het aantal opdrachten vergroten?

Deelvragen
De uitleg eronder weg laten, bij strategie kom je op de toelichting van wat je gaat doen.

Verwerk de deelvragen in de inleiding van een hoofdstuk, maak er geen hoofdstuk van.
Kom in de conclusie met belemmeringen en geen vervolgens in de aanbeveling antwoord op de hoofdvraag.

3. Onderzoekstrategie
Ook hier weer een inleidende tekst, je begint meteen. Benoem de deelvragen in het stroomschema.
Haal 3.1 & 3.2 naar voren en kom dan met je stroomschema.
Interviews intern
In een keer staan daar namen etc. benoem eerst bijv. functionarissen/ afdelingen die je wilt gaan interviewen, hier moet je naar de overgang toewerken. In deze fase is het wellicht beter om het nog abstract te houden en later dieper erop in te gaan.
Interviews extern
Ook hier geldt weer waarom de BAM, komt in een keer op. Zit geen overgang in.
Probeer ook de mindere referenties te benaderen, dan heb je helemaal een mooi verslag. Niet alleen de goede dingen naar voren halen, maar ook de slechte. Lukt dat niet om ze te benaderen dan kun je dat in je verslag verwerken, maar probeer dan wel meer dan 1 poging te doen. Laat zien dat je het dan wel echt geprobeerd hebt.

4. Theoretisch onderzoek
Inleiden van tekst wederom.

4.1 Marktonderzoek
Probeer te verwijzen naar bronnen, nu concludeer je vanuit het marktonderzoek. Probeer hier en daar een verwijzing erin te gooien zeg maar.
Pag. 10 (zie aantekeningen) nadelige kenmerken beter verband leggen, misschien is beter de nadruk erop leggen.
4.2 Hoe ziet de markt eruit?
Klopt niet, stuk tekst hoort bij strategie-literatuurstudie
4.3 Trends & ontwikkelingen
wederom vertellen!
4.4 Verwachte trends & ontwikkelingen
Beetje kort 1 A4'tje
Tekst hoort bij praktijkonderzoek, zijn trends te verwachten bij MM montage.
APA klopt niet helemaal, bij concurrentiestrijd moet december eigenlijk weg.

5. Praktijkonderzoek
Kijk hier naar de opbouw in het boek praktijkgericht onderzoek, niet letterlijk alles vertalen.
5.1 Andere benaming paragraaf
Opbouw van je interview vertellen, hoe heb je het gedaan, wat waren je vragen etc.
Laat de woorden terugkomen, als je in het interview antwoorden hebt gekregen, laat die dan ook enigszins terugkomen in jouw conclusie/ waarnemingen.

Overleg

Literatuurstudie (*snel besproken*)
Probeer om de gedeelde meningen bij elkaar te brengen uit de gelezen literatuur. Laat dat in de tekst terugkomen, nu staat er bijv. onder de eerste titel een bronvermelding. Probeer dit lopend in de tekst weer te geven waar de bron vandaan komt.

Tips

- *Voor het maken van een rapportage gebruik steekwoorden voor de hoofdstukken. Als je dan begint weet je waar je je aan moet houden en staat er te veel in, dan hoort het waarschijnlijk ergens anders of is het n.v.t. (ter controle kun je de steekwoorden gebruiken)*
- *Beschrijf je probleem, een inleiding naar je bijlage beschrijven. Op volgorde je bijlage beschrijven. Interviews komen later, eerst het probleem onderbouwen met offertelijsten en werkveldanalyse.*
- *Maak keuzes in je grafieken, verwijs eventueel naar de bijlagen voor verdere toelichting. Wie vragen er offertes aan en wat gebeurt er allemaal in dat traject*
- *Je kunt ervoor kiezen om je probleemanalyse verder aan te vullen met de gegevens uit de analyse of je kunt deze toevoegen bij je strategie. Wat is er gebeurt hier? Onderbouw dat voor een duidelijk verhaal met een rode draad, ook om je grafieken beter te onderbouwen.*
- *SCM heeft raakvlak met de deelvraag 2A. Verwachte trends? Beschrijf dat in dat hoofdstuk dat SCM raakvlak heeft en verwijs naar de literatuurstudie*
- *Voor theoretisch onderzoek verwijs naar het marktonderzoek, gebruik af en toe een bronvermelding*
- *Hoofdvraag, in de eindconclusie verwerk je de belemmeringen en beantwoording doe je in de aanbeveling.*

Actiepunten

Actiepunten

- Breng het verhaal over, neem de lezer mee. Probeer de logica te verwoorden in je verslag
- Overgang/ rode draad erin houden

3.1.7. Notulen 7e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Dinsdag 11-10-2016 9.00 – 10.15

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak	versie 2.4
Literatuurstudie	versie 2.0
Afstudeerscriptie	versie 1.1

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Breng het verhaal over, neem de lezer mee. Probeer de logica te verwoorden in je verslag	V
• Overgang/ rode draad erin houden	V

Overleg

- *Verwijzingen naar bijlagen opnemen in de tekst, je zou er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om de bijlagen achterin de scriptie te kunnen verwerken of je kan dit ook in een los document doen. Afhankelijk van wat jij wilt en ook van de hoeveelheid en overzichtelijkheid ervan. Als je van de bijlagen een koptekst maakt zie je dat terug in de inhoudsopgave.*
- *De wisseling van cao zou je kunnen toelichten in je presentatie, verwerk dit niet in je scriptie. Anders kun je gedurende je scriptie blijven aanvullen en aanpassen op de huidige wijzigingen.*
- *Je kan er voor kiezen om je deelvragen te beantwoorden in de hoofdstukken, als een soort conclusie. Dan vink je dat al af, zeg maar. Het wordt dan ook duidelijker en je kunt er weer naar verwijzen.*
- *Wanneer je en conclusie trekt, behoud ook dan die structuur van het trekken van conclusies. Doe het overal hetzelfde. Beantwoordt de deelvragen door ernaar te refereren*
- *Probeer in de interviews ook antwoorden van collega's te verifiëren, bijv. als wil een prijsvechter is, vraag dan aan Nico hoe Wil zijn calculatie uitvoert en als je daar bevestiging op krijgt is dat een extra aanname die je kunt maken. (kruisvragen)*

Overleg

Scriptie

2.3 Probleemanalyse
Vernoem naar de context van de voorgaande alinea, zorg voor samenhang in het verhaal.
Maak van de organisatiediagnose probleemanalyse, zorg dat het één is, nu staat er onder paragraaf probleemanalyse een verwijzing naar organisatiediagnose.
Voeg voor de jaartallen een tijdlijn toe, dit zorgt ervoor dat de lezer weer ingeleid wordt in het verhaal. (2015 staat er niet bij, eigen aantekening)

"CIVIEL"
Verwerk de bronvermelding van Wil in de tekst, die kan zonder de naam verder te benoemen. Bijvoorbeeld, Wil stelt/ volgens Wil etc. maar je kan ook gewoon de bronvermelding gebruiken in de tekst.
2015 Holcon. Licht Holcon meer toe, waarom is die uitschieter in aanvragen er bij civiel. Het hoe, wat en waarom van Holcon toelichten

De vergelijking met civiel en U-bouw ontbreekt, laat zien wat nu opvalt in de analyse van die twee. Zo wordt de analyse aangevuld en compleet.
Zorg dat je de eenheden in de grafieken overal gelijk houdt, nu zie je bij totaal het aantal tot 120 en bij civiel en u-bouw tot 140.
In de tabellen die bij de grafieken horen moet je alle data benoemen en toelichten

2.4 Probleemstelling
Samenvatting maken, in een notendop vertellen wat er uit de interviews naar voren kwam, wat opviel in de offertelijsten en wat in de probleemanalyse.
Plaats van de interviews calculatiefase was onduidelijk, door in de probleemstelling de marktbenadering te benoemen wordt de relatie met de interview duidelijk.

"*Ondanks de agressieve marktbenadering in de civiele sector en het onderscheidend aanbieden in de U-bouw tonen de cijfers aan dat er relatief weinig opdrachten worden binnen gehaald in verhouding met het aantal offertes wat aangevraagd wordt bij Mammoet Montage*"

2.5 Doelstelling
Doel is om de gemaakte offertes te generen in meer opdrachten voor MM Montage. Laat de laatste zin uit de doelstelling

2.6 Hoofd- en deelvragen
Verander de hoofdvraag in een specifieke vraag, nu is het heel algemeen en kan alle kanten op gaan.
Bijvoorbeeld juist alleen in gaan op de GWW of je pakt ze alle twee. Ligt eraan wat je uit de probleemanalyse concludeert in je probleemstelling.
Bijv.; Op welke wijze kan Mammoet Montage meer opdrachten verwerven op de …(civiele/ U-bouw)… markt?

3. Onderzoekstrategie
Hierin moet duidelijk worden wat je nu precies gaat doen, welke stappen je gaat doorlopen, waarom je dat doet en hoe. per hoofdstuk, wat ga je doen, welke partijen betrek je, wat voor inzicht moet het opleveren en hoe ga je dat doen.
Je kan ervoor kiezen om een tipje van de sluier te geven en er later verder op ingaan.

Overleg

Literatuurstudie
Je trekt hier al en conclusie in de laatste zin, dat kan nog niet in deze fase. Je zou bijvoorbeeld kunne zeggen dat ketensamenwerking een invulling kan geven voor het afstudeeronderzoek.

Montagemarkt
Vermeld hier respondenten, bedrijven en functies die je gaat gebruiken voor je interviews, de uitwerking hiervan komt in het praktijkonderzoek.
De interviews leveren geen input, maar het is op basis van de interviews en laat zien wat voor inzicht het moet opleveren. Personen, bedrijven etc.

Stel kruisvragen;
Probeer in de interviews ook antwoorden van collega's te verifiëren, bijv. als wil een prijsvechter is, vraag dan aan Nico hoe Wil zijn calculatie uitvoert en als je daar bevestiging op krijgt is dat een extra aanname die je kunt maken.
Je kunt er over beginnen door bijv.; er is gesproken over….. hoe zie jij dat? Probeer vragen uit het verleden te laten te beantwoorden, hierdoor wordt het betrouwbaarder en krijg je meer samenhang.

Marktpositie
Laat de koppen interviews intern en extern weg, dat hoort bij marktpositie
SWOT analyse zou je intern en extern kunnen koppelen, intern de swot en extern kan ertoe leiden dat je een beter uitgangspunt/ aanknopingspunt hebt voor verder onderzoek.

3.3 Stroomschema
Verbind dit met lijnen, voorbeeld is gegeven. Sommige deelvragen moeten ook naast elkaar om tot de volgende stroom te komen. Zorg ervoor dat de nummering doorloopt, nu heb je de eerste 2 deelvragen dubbel erin staan. Zet hem eventueel liggend neer de pagina, je mag er ook voor kiezen dat de tekst onduidelijk wordt en dan verwijzen.

4. Theoretisch onderzoek
De verwijzingen in de tekst verwerken, met volgens of de stelt dat, … heeft onderzoek uitgevoerd i.o.v. … etc.
Gebruik termen uit het theoretisch onderzoek in je conclusie, je hoeft dan niet nogmaals in de conclusie te verwijzen naar de bron. Keuze kan ook zijn om per deelvraag meteen te beantwoorden gedurende het onderzoek. Door het al af te ronden in deze fase (d.m.v. een conclusie of het vaststellen ervan) kan je er gebruik van maken gedurende het praktijkonderzoek. Door te verwijzen kan je de relatie ervan brengen.
Probeer het verhalend te vertellen, opsommingen brengen de tekst niet goed over. Maak er een kort verhaaltje van, dan wordt het beter begrepen
Doe dit ook bij het kopje ketensamenwerking, vertel dit in een verhaal en vervolgens een persoonlijke draai eraan geven (motivatie)

4.2 Trends en ontwikkelingen
Zet de tabellen in de bijlagen en vertel dit ook weer verhalend, schrijf het uit. Komt beter over.

4.3.1 Ketensamenwerking
Haal dit kopje verder naar voren en ook weer uitschrijven

5. Praktijkonderzoek
Stakeholdersanalyse is niet duidelijk wie wat zijn, maakt dit duidelijk.

Overleg

5.3 Trends en ontwikkelingen
Gebruik de data van je theoretisch onderzoek niet in het praktijkonderzoek, deze antwoorden moeten komen uit de interviews. Ook weer verwijzen in de tekst, niet er boven.

5.4 Prijsvorming
Licht toe waarom er die stijging was en hoe lang dat heeft geduurd of dat het nog steeds speelt of de doorvoertijd ervan. Je hoeft niet per se de bedragen te vermelden je mag ook alleen de percentages laten zien, is voldoende

5.5 Marktpositie en –omgeving
Vertellen waarom deze interviews, maar dat zal toegelicht worden in de strategie
Laat de samenhang zien waarom je juist die interviews afneemt (Wil en de BAM bijv. vertel over deze samenhang)

6. Eindconclusie
1e Alinea is een open deur, als je dat doet moet je er vervolgens ook op in gaan waar je nu mee aftrapt.
2e alinea gebruik je ondernemer, maak hier van MM Montage

Literatuurstudie
Ga hierin snijden, wat is de kern, laat voorbeelden weg.
Ook weer het verwerken van verwijzingen in de tekst
Als je het nu samenvattend hebt, maak er dan niet te veel werk van en maak wat je hebt bruikbaar. Stuur anders de literatuurstudie op en dan kan ik ernaar kijken.

Actiepunten

Actiepunten

- Verwijzingen verwerken in de tekst
- Verhalend vertellen
- Structuur behouden

3.1.8. Notulen 8e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Dinsdag 31-10-2016 8.45 – 10.15

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Afstudeerscriptie	versie 1.2

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Verwijzingen verwerken in de tekst	V
• Verhalend vertellen	V
• Structuur behouden	V

Overleg

- *Spilt het goed uit, laat vanuit de interviews de probleemanalyse bevestigingen, dan maak je het sterk.*
- *Ga niet terugvallen in reeds gemaakte analyses, zoals de tijdlijn van de probleemanalyse. Laat dat weg (2008 start bouwcrisis) en kom hier op terug in de discussie, zo laat je zien dat je er over nagedacht hebt en niet alles kan onderzoeken. Hierdoor dek je zaken af die je niet kunt onderzoeken, maar je geeft wel aan dat je bijv. in verder onderzoek hier mogelijkheden ziet*
- *Deelvragen, Trends & ontwikkelingen. Uitwerken deelvragen worden zagen herhaald, zoals de veranderingen die zich vertalen naar trends en ontwikkelingen. Teksten staan er nu dubbel in, door het uitwerken van de tabellen bij deelvraag 2 en 2A. Verwerk de ontwikkelingen m.b.t. de deelvragen in je reflectie, dit is natuurlijk een prachtige voorgang tijdens het afstuderen. Omschrijf wat je gesignaleerd hebt en wat je ermee gedaan hebt.*
- *Probeer interne resultaten te koppelen aan externe resultaten bijv. uit interviews, kijk of het geen wat je nu hebt ook juist is of waarom juist niet goed is. Zoek bevestiging/ ontkenning met bijv. het marktonderzoek.*
- *Probeer in hokjes te denken, houdt zaken gescheiden en laat het niet allemaal door elkaar lopen (klinisch). Als je het in hokjes plaats en dat vervolgens samenvoegen tot een conclusie/ aanbeveling. Je weet nu voor 85% hoe het in elkaar zit, omschrijf dat ook*
- *Marktonderzoek, de hoeveelheid van dit document en wellicht sommige delen direct overgenomen uit onderzochte documentatie. Houdt het marktonderzoek in een losse bijlage*
- *1 op 1 klantrelatie, hoe dit aan te pakken als de klantrelatie al 1 op 1 is. Draai dan de vraag om, waarom weggaan bij MM? Welke risico's zijn er dan etc.* De conclusie van het theoretisch en praktijkonderzoek stel je apart en komt uiteindelijk samen
- *Het meenemen van conclusie/ beantwoording deelvragen. Probeer interessante zaken mee te nemen in de aanbevelingen, ga dit niet verder onderzoeken. Zet het in de kantlijn, zodat je er wel over nagedacht hebt en aan beveelt om in verder onderzoek hier dieper op in te gaan.*

Overleg

Scriptie

2.3 Probleemanalyse
Offertelijst is vanaf 2009, tijdlijn begint bij 2008 (bouwcrisis)
Ja, inderdaad dit dekt niet volledig af, maar als je het echt goed wil doen zou je dan een paar jaar voor de crisis moeten gaan kijken om ook de piek te kunnen onderzoeken, dit wordt veel te veel werk en toon aan je het hoofdstuk discussie waarom je dat gedaan hebt. Zo dek je het af, je hebt er over nagedacht en kan het bijvoorbeeld aanbevelen in een verder onderzoek. Bijv. voor een nog beter inzicht zou er gekeken kunnen worden naar de voorgaande jaren waarin de bouwcrisis nog niet van toepassing was. Dit geeft natuurlijk een betere data analyse, maar omdat je ook je onderzoek moet afronden en niet voortdurend werk erbij moet gaan zoeken moet je dat afdekken.

Tekst in probleemanalyse die er dubbel in staat, bij tijdlijn en civiel
De tekst die er dubbel in staat moet je eruit laten, zorg ervoor dat je niet te veel erin werkt en ook niet te weinig. Dat is de kunst van je scriptie schrijven, je moet er voldoende in zetten en de hoofdzaken benoemen, die laat je dan terug komen in je conclusie bijv.
Spilt het goed uit, laat vanuit de interviews de probleemanalyse bevestigingen, dan maak je het sterk

2.6 Hoofd- en deelvragen
Je geeft zelf al aan dat je opgemerkt hebt dat de deelvraag anders geformuleerd moet worden om je beantwoording specifiek te houden en wellicht de trends en ontwikkelingen eruit moet laten omdat die in de eerste vraag aan bod komen, met hoe ziet de markt eruit komen die aanbod. Door de vraag anders te stellen maak je hem specifieker en heb je dit verholpen, maak ervan; ***wat zijn de marktontwikkelingen?***

Je kunt nu de andere deelvragen m.b.t. trends & ontwikkelingen laten vervallen omdat je de eerste vraag specifieker hebt gemaakt en zodoende dat ook tackelt. Laat het wel terugkomen in je reflectie, dat laat zien dat je je ontwikkeld hebt en dat willen ze graag zien.

Hoe bij het praktijkonderzoek wel de splitsing erin van theoretisch onderzoek en praktijk.

Deelvraag; ***hoe ziet de montagemarkt eruit?***
Laat dit zo staan, ga niet verder op de vraag hoe ziet de prefabbetonmarkt eruit, hou het specifiek gericht op jullie specialiteiten. Benoem bijvoorbeeld die specialiteiten in de achtergrond. Hierdoor wet de lezer waar hij aan toe is en wat jullie gebied is. Zo dek je weer een gedeelte af en worden zaken duidelijk voor de lezer.

Conclusie
Je kunt ervoor kiezen om aan het einde van het theoretisch onderzoek een conclusie te geven, hierbij moet je geen verschillende kopjes maken. Concludeer in een samenvatting van het geheel. Als je bijvoorbeeld van een hoofdstuk maar 1 a 2 A4'tje hebt hoef je dat bijv. niet te concluderen, is overbodig. De lezer heeft net een korte tekst gelezen als je dat nog een keer gaat samenvatten is dat weer dubbelop. Speel hiermee, je moet hier even naar zoeken wat goed is.

Geef richting aan in je conclusie zodat er samenhang komt in je verhaal voor het verdere onderzoek.

Overleg

Interviewvragen
Probeer het specialistisch te maken voor diegene die je interviewt.
Probeer eerst te kijken wat er intern gezegd wordt en probeer dat extern te laten bevestigen
Probeer te kijken of de bril die je nu op hebt ook juist is en waarom dat juist wel of juist niet.
Zoek bevestiging of juist ontkenning op in de interviews door het te koppelen aan de eerdere resultaten vanuit het marktonderzoek.

Formuleer de opmerkingen vanuit interviews in je scriptie en probeer die dan ook nog eens te koppelen aan de probleemanalyse om er nog meer kracht aan te geven.

Hoeveelheid van interviews
Geef aan waarom spanbeton en romein niet worden meegenomen in je onderzoek, benoem waarom!
Dit geld ook voor WACO, waarom heb je WACO benaderd. Als uit het interne interview kwam dat de industrie een mogelijke kans is en dat WACO de industrie doet is daarvoor een uitleg. Verwerk dat..

1 op 1
Als er 1 op 1 klantrelatie is ga dan in op de mogelijke risico's die er zijn. Wat zou er bijvoorbeeld toe kunnen leiden waarom ze bij MM weg zouden gaan? Draai het dan om, bekijk de mogelijke risico's

Wanneer er geen 1 op 1 relatie is zou je bijv. een schatting kunnen vragen van het percentages dat MM duurder is om zo de gunningscriteria in kaart te brengen. Probeer het tijdspad van de gunning in kaart te brengen, hoe wordt een gunning/ opdracht doorlopen met een montagebedrijf.

Er is altijd een andere kant van de medaille, probeer die dan op te zoeken.
De conclusie van het theoretisch en praktijkonderzoek stel je apart en komt uiteindelijk samen. Probeer de relaties te benoemen. Probeer bij de praktische deelvragen conclusies te rekken wat van belang is voor de lezer om te onthouden, wat is van belang

Gebruik structuur, hierin moet je een afweging maken. Je kan er ook mee spelen, je moet het leesbaar houden en dan hoef je niet perse overal dezelfde structuur te gebruiken het is maar net hoe je het leest en wat ervan blijft hangen bij de lezer.

Horizontaal analyseren
Probeer een samenvatting te maken van dingen die je bij meerdere personen is opgevallen, analyseer niet eerst van de ene en vervolgens van de andere. Laat zaken terug komen die je bij meerdere personen tegenkwam, zo krijg je weer die hokjes en wordt het makkelijker te lezen en verband erin te zien. Bijv. Holcon en Waco kiezen voor een 1 op 1 relatie met MM en Haitsma kiest ervoor om commercieel opdrachten te verstrekken.
Neem de specialistische interviewvragen op in je scriptie, als je bij Haitsma andere vragen stelt dan bij Holcon of Waco moet je dat terug laten komen in je eindverslag.
Je kunt er ook voor kiezen om je analyse in de bijlagen te verwerken zodat je in je scriptie uiteindelijk kunt verwijzen en minder pagina's hebt. Laat zien in de analyse wat de verwondering is en dat neem je dan alleen mee in je scriptie. Dit bespaart je pagina's, wat je mag max. 35 pagina's voor je scriptie gebruiken (is een richtlijn)

Nieuwe begeleider
Ludolf Schouten
Werkzaam bij het CROW en bij de HAN als docent bouworganisatie
E mail ludolf.schouten@han.nl

Actiepunten

Actiepunten

- *Spilt het goed uit, laat vanuit de interviews de probleemanalyse bevestigingen, dan maak je het sterk.*
- *Ga niet terugvallen in al gemaakte analyses, zoals de tijdlijn van de probleemanalyse. Laat dat weg (2008 start bouwcrisis) en kom hier op terug in de discussie, zo laat je zien dat je er over nagedacht hebt en niet alles kan onderzoeken. Hierdoor dek je zaken af die je niet kunt onderzoeken, maar je geeft wel aan dat je bijv. in verder onderzoek hier mogelijkheden ziet*
- *Deelvragen, Trends & ontwikkelingen. Uitwerken deelvragen worden zagen herhaald, zoals de veranderingen die zich vertalen naar trends en ontwikkelingen. Teksten staan er nu dubbel in, door het uitwerken van de tabellen bij deelvraag 2 en 2A. Verwerk de ontwikkelingen m.b.t. de deelvragen in je reflectie, dit is natuurlijk een prachtige voorgang tijdens het afstuderen. Omschrijf wat je gesignaleerd hebt en wat je ermee gedaan hebt.*
- *Probeer interne resultaten te koppelen aan externe resultaten bijv. uit interviews, kijk of het geen wat je nu hebt ook juist is of waarom juist niet goed is. Zoek bevestiging/ ontkenning met bijv. het marktonderzoek.*
- *Probeer in hokjes te denken, houdt zaken gescheiden en laat het niet allemaal door elkaar lopen (klinisch). Als je het in hokjes plaats en dat vervolgens samenvoegen tot een conclusie/ aanbeveling. Je weet nu voor 85% hoe het in elkaar zit, omschrijf dat ook*
- *Marktonderzoek, de hoeveelheid van dit document en wellicht sommige delen direct overgenomen uit onderzochte documentatie. Houdt het marktonderzoek in een losse bijlage*
- *1 op 1 klantrelatie, hoe dit aan te pakken als de klantrelatie al 1 op 1 is. Draai dan de vraag om, waarom weggaan bij MM? Welke risico's zijn er dan etc.* De conclusie van het theoretisch en praktijkonderzoek stel je apart en komen uiteindelijk samen
- *Het meenemen van conclusie/ beantwoording deelvragen. Probeer interessante zaken mee te nemen in de aanbevelingen, ga dit niet verder onderzoeken. Zet het in de kantlijn, zodat je er wel over nagedacht hebt en aan beveelt om in verder onderzoek hier dieper op in te gaan*

3.1.9. Notulen 9e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Maandag 14-11-2016 9.00 – 10.15

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Ludolf Schouten	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Afstudeerscriptie	versie 1.2

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• *Spilt het goed uit, laat vanuit de interviews de probleemanalyse bevestigingen, dan maak je het sterk.*	V
• *Probeer interne resultaten te koppelen aan externe resultaten bijv. uit interviews, kijk of het geen wat je nu hebt ook juist is of waarom juist niet goed is. Zoek bevestiging/ ontkenning met bijv. het marktonderzoek.*	V
• *Probeer in hokjes te denken, houdt zaken gescheiden en laat het niet allemaal door elkaar lopen (klinisch). Als je het in hokjes plaats en dat vervolgens samenvoegen tot een conclusie/ aanbeveling. Je weet nu voor 85% hoe het in elkaar zit, omschrijf dat ook*	V
• *Marktonderzoek, de hoeveelheid van dit document en wellicht sommige delen direct overgenomen uit onderzochte documentatie. Houdt het marktonderzoek in een losse bijlage*	V
• *1 op 1 klantrelatie, hoe dit aan te pakken als de klantrelatie al 1 op 1 is. Draai dan de vraag om, waarom weggaan bij MM? Welke risico's zijn er dan etc. De conclusie van het theoretisch en praktijkonderzoek stel je apart en komen uiteindelijk samen*	V
• *Het meenemen van conclusie/ beantwoording deelvragen. Probeer interessante zaken mee te nemen in de aanbevelingen, ga dit niet verder onderzoeken. Zet het in de kantlijn, zodat je er wel over nagedacht hebt en aan beveelt om in verder onderzoek hier dieper op in te gaan*	V

Overleg

- *Resultaten vanuit de interviews koppelen met de ketensamenwerking*

Scriptie
Resultaten vanuit de interviews koppelen aan ketensamenwerking, bijvoorbeeld de risico's van het verstrekken van open offertes in tenderfase. Hoe kan ketensamenwerking antwoord geven op de hoofdvraag. Probeer hierin te zoeken naar de mogelijkheden.

Uit de interviews bij 1 op 1 relatie ook de link leggen waarom deze partij naar een ander zou kunnen gaan. HB geeft aan dat ze een oplossing zoeken voor de tenderfase van de complexere projecten, hierbij zou de expertise van MM kunnen bijdrage. Helaas is vaak de aannemer terughoudend met het verstrekken van informatie en wil niet dat een derde partij aansluit. Probeer hiervoor SCM toe te passen om deze risico's in te dekken

Probeer inzichtelijk te maken hoeveel offertes en opdrachten van welke partij komen, zo kun je beter onderbouwen waar MM zich het beste op kan richten.

Probeer inzichtelijk te krijgen wat MM wel goed doet en wat niet, dit kan met behulp van de SWOT.
Ga de scores bepalen bij de 1 op 1 relaties, wat zijn de pluspunten en wat de minpunten
Bepaal wat de gunningscriteria zijn van HB, ook weer de plus en minpunten/ aandachtpunten
Probeer het gat te dichten wat er nu is, door het in standhouden van de 1op1 relaties en om HB extra weten te binden

Wat is interessant van het SCM in het kader van de scriptie, door kritisch te kijken naar de conclusie kan je hier het beste uithalen door het onderzoek eerst uit te voeren en dan vervolgens specifiek op de behoefte vanuit het onderzoek SCM toe te passen in de literatuurstudie. Eerst je marktonderzoek en praktijkonderzoek doen en dan afstemmen wat je van SCM nodig hebt voor de mogelijke aanbevelingen. SCM kan zo specifiek voor de hoofdvraag van toepassing worden en biedt je handvatten voor je eindrapportage.

Stakeholdersanalyse
Duidelijk omschrijven van de keuzes voor je interviews, onderbouw dit met bijv. cijfers uit de probleemanalyse/ offertelijsten. Onderbouw je keuze, nu kan de vraag opsteken waarom de rest van de analyse niet, zoals partners.

De montagemarkt
De bronvermelding moet structureel terug komen, hier moeten we nog even naar kijken hoe dit het beste aan te pakken. Zie aantekeningen voor de horizontale en verticale analyse. Wellicht even de feedback van Ludolf afwachten voor hier mee verder te gaan.

Probeer de overeenstemmingen en verschillen te koppelen en aan te geven. Horizontaal analyseren in de bijlagen en de verticale analyse verwerken in de scriptie

Deelvragen van marktpositie en omgeving kun je eventueel samenvoegen in de deelvraag montagemarkt.
Taalgebruik professioneel en zakelijk houden, als populair taalgebruik uit de interviews blijken dan is dat geen probleem maar houd het zelf wel professioneel en zakelijk.
Eventuele aanbevelingen kunnen zijn bijvoorbeeld de standaard tarieven voor de kleinere projecten, vanuit de vraag van HB.
SWOT analyse zie aantekeningen, licht in de scriptie de kern toe en koppel dat aan de SWOT analyse.

Overleg

Telefonisch overleg Ludolf
Meenemen in het verhaal, het is niet altijd duidelijk waar je naartoe gaat. Laat weten wat je gaat doen.
Gebruik geen ons en wij, houdt het professioneel
Probeer van buiten naar binnen te kijken, dat is lastig als je zelf werkzaam bent binnen je bedrijf. Nu kijk vaak van binnen naar binnen. Probeer die afstand te nemen en vanuit die andere rol naar je onderzoek te kijken.

Uit het verhaal komt naar voren dat jullie over expertise beschikken, het leveren van totaal pakketten en het onderscheidend aanbieden. Daar moet je verder mee gaan, je kunt niet overal goed in zijn en moet daarin keuzes maken. Traecy & Wiersma hebben hiervoor een waarde strategie gemaakt die waarschijnlijk wel kan helpen hierbij. Hierbij zijn er drie elementen waarin een bedrijf kan uitblinken, namelijk product leadership, operational excellence en customer intimacy.

"Zie literatuurstudie pagina 12 voor waarde strategie"

MM richt zich in jouw verhaal op customer intimacy, klantgericht en samenwerkend. Je kunt maar in 1 opzicht uitblinken, als je overal goed in wilt zijn kom je op bepaalde dingen tekort. Richt je dan ook op 1 van de 3 elementen en verbeter hierin.
Probeer met de interviews calculatie duidelijk te maken waarom je de keuze hebt gemaakt voor de civiele tak van MM.

2.5
In de probleemstelling mis ik het woord conjunctuur, het bouwvolume werd minder dus conjunctuur is eigenlijk onmisbaar.
Een ander probleem wat ik ook zie is dat er binnen MM 2 verschillende visies zijn m.b.t. calculaties. Wil is een prijsvechter en Nico biedt onderscheidend aan. Dit is een probleem op zich.

De hoofdvraag is nu heel breed en betwijfel of het ook haalbaar is voor je scriptie. Er is een bepaalde x-factor die moeilijk te beschrijven is om meer opdrachten binnen te halen. Het is een grote hoofdvraag en daar hoort dan ook een groot onderzoek bij. Probeer toch je hoofdvraag bij te stellen ook is dat niet conform de richtlijnen van afstuderen. Probeer het praktisch en haalbaar te houden. Deelvraag 3 waarom kiest de klant voor Mm lijkt mij al een stuk beter. Een andere mogelijke hoofdvraag zou kunnen zijn; wat zijn de keuzefactoren om voor MM Montage te kiezen?

Nu maak je je vraag specifiek en smart en de antwoorden heb je al weten te behalen uit je interviews. Het is dan ook de bedoeling dat je met de juiste vraag, de juiste meetwaardes, het juiste onderzoek de juiste conclusies kunt trekken voor een goede scriptie. Wat zijn de factoren die belangrijk zijn voor MM, maak deze aantoonbaar met de juiste meetgegevens. Zorg ervoor dat je je vraag ook weet te beantwoorden. Probeer het te gaan zoeken in het vraag en aanbod, wie is de klant en wat wil die, wat biedt MM en wat kan MM.

Deelvraag 2
Bijv. veranderen in; hoe kan MM in de civiele markt ketensamenwerking toepassen?

Ketensamenwerking komt dan uit de lucht vallen!!!!

Je kunt het zien dat MM bijvoorbeeld en intermediair is om te bemiddelen tussen wat de opdrachtgever wil en wat de opdrachtnemer wil. Voorbeeld is de logistieke uitdaging van de staalbouw op station Arnhem, de buitendienststellingen zorgde hier voor en grote logistieke uitdaging, als je als montagebedrijf hierin weet te bemiddelen is dat natuurlijk fantastisch. De constructeur heeft bijvoorbeeld een beeld van zijn uiteindelijke constructie, maar is niet bezig hoe dat daadwerkelijk gemonteerd moet worden, MM zou bijv. door ketensamenwerking hierin kunnen faciliteren. Ketensamenwerking is oplossingsgericht zoeken naar verbeteringen.

Overleg

Deelvraag 5. Hoe ziet de montagemarkt eruit?

Probeer hier de marktpositie af te spiegelen t.o.v. de marktvraag, probeer de verschillen en overeenstemmingen aan te kaarten.
(Klep-analyse)
Doen we wat we beloven/ wat zijn wij/ wat bieden wij afspiegelen tegen wat wil de klant, het gat ertussen waaraan gewerkt moet worden bijv. prijs of de bovengemiddelde tevredenheid van wat de klant wil.

Deelvraag marktpositie
Deze deelvraag is eigenlijk het aanbod en deelvraag omgeving is de vraag. Probeer het te richten op vraag en aanbod. Bepaal je segment waarin MM werkzaam wil zijn. Bijv. de standaardtarieven voor kleine projecten van HB, de tijd en inzet die beide partijen leveren in een segment waarin ze van elkaar weten dat Holcon er hoogst waarschijnlijk mee vandoor gaat. Bepaal het segment waarin jullie het beste uit de verf komen en ook je klanten en ga daar mee verder. Als jullie zelf al aangeven dat de doorsnee projecten jullie niet kunnen winnen, besteed hier dan ook geen tijd aan of beperk dat.

De vraag stellen en ook kunnen afmaken, daar draait het om in het onderzoek en dat willen ze straks ook zien van jou. Maak de vraag scherp en smart, welke strategie pas je toe en hoe meet je de temperatuur. Dat meten van de temperatuur kan bijvoorbeeld met ketensamenwerking en de literatuur die je hebt onderzocht. Licht bijvoorbeeld ook toe waarom je niet gekozen hebt om een enquête te houden en waarom je gekozen hebt voor de interviews. Neem me mee in je verhaal.

De bron RRBouw uit 2006 is oud, wees kritisch op je bronnen, wees aardslui en zorg ervoor dat je bronnen direct van toepassing zijn voor je onderzoek. Zorg voor de juiste informatie die ook relevant is voor je onderzoek. Heeft het aansluiting op de hoofdvraag en past het in je onderzoek.

Zo had de traditionele markt een vraag die gepaard ging met bestek en tekeningen en moesten er bij wijze van spreken alleen handen voorzien worden om een project te realiseren.
De nieuwe markt heeft een aanbod met een nieuwe functie om te voorzien in de vraag.

Theoretisch onderzoek
Probeer breder te kijken, het businessmodel van Osterwalder kan je hierbij helpen om hier een beter beeld van te krijgen.
Je geeft in de conclusie aan dat de markt 180 graden gedraaid is, hoe geeft MM hier een draai aan?
Beantwoord dat ook in je conclusie

Is dat geen praktijkonderzoek??!!

SWOT analyse
Onderbouw en licht toe waarom je hiervoor gekozen hebt, er zijn een tal van andere manieren waarom deze.

Actiepunten

- Onderbouwen keuzes
- Aanpassen onderzoeksvragen
- Meenemen in het verhaal en ons en wij eruit halen

3.1.10. Notulen 10e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Donderdag 1-12-2016 10.30 – 11.30

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Ludolf Schouten	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Afstudeerscriptie	versie 1.3

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Onderbouwen keuzes	V
• Aanpassen onderzoeksvragen	V
• Meenemen in het verhaal en ons en wij eruit halen	V

Overleg

Ga het onderzoek afronden

Opzet scriptie

Theoretisch onderzoek en praktijkonderzoek lopen nu parallel aan elkaar. Het marktonderzoek geeft inzicht op wat de ontwikkelingen zijn in de gehele sector, dit is onderzocht om vervolgens te kunnen linken aan de resultaten uit het praktijkonderzoek. Uit het marktonderzoek kwam ketensamenwerking naar voren als mogelijke aanbeveling om meer opdrachten te krijgen uit de markt, in vele rapportages kam dit begrip terug en zodoende zal er gekeken worden of dit een mogelijke connectie heeft met MM Montage.
Het praktijkonderzoek onderzoekt namelijk ook de ontwikkelingen in de montagemarkt, door de resultaten van deze twee onderzoeken samen te voegen kan er gekeken worden of ketensamenwerking een mogelijke aanbeveling kan zijn. Door het samenvoegen van de twee onderzoeken voorafgaand aan de conclusie kan er gekeken worden of de literatuurstudie hierbij invulling kan geven.

Bedrijfskeuze MM montage

Probeer in 15 regels te verwoorden wat de bedrijfsregelgeving zijn van MM Montage, je hebt bijvoorbeeld 4 verschillende strategieën hoe en bedrijf zich in markt kan zetten. Verwoord hoe MM Montage dat doet door dit te linken met de interviews calculatie en de onderzochte theorie.

Deelvraag waarom MM of niet?
Voorbeeld;
Je hebt nu de criteria waarom de klant voor MM kiest, dit zijn een aantal plus en min punten, verwoord deze criteria
Daarnaast heb je de criteria van de klant en de opdrachtgever, verwoord deze ook.

Overleg

SWOT
De SWOT-analyse kan inzicht geven bij de plus en minpunten voor deze criteria, deze kun je dan afwegen of ze daadwerkelijk zinvol zijn voor het halen van meer opdrachten.

Vervolgens komt daaronder ketensamenwerking, de literatuurstudie, om het gat er tussen af te dichten of de keuze waarom te investeren in SCM. Afwegingen maken, beperkingen weergeven en mogelijke gedeeltes van SCM toepassen.
Volgende stap is het afpellen en afspiegelen van deze bovengenoemde punten. Dit geeft inzicht in de keuzes waarom de klant voor MM Montage kiest of waarom juist niet.

Tussentijdse conclusie;
Maak een tussentijdse conclusie van de montagemarkt, om tussentijds een beeld te creëren.

Beweringen maken;

- Wijk niet af van de hoofdvraag
- Maak beweringen die blijven staan
- Onderbouw alles of neem het mee in de discussie
- Kijk uit met meningen
- Vermijd goed, beste etc.

Conclusies

Huidig	⟷	**Beter**
	Spiegelen	
	• **…..** • **……** • **……**	

Afwegen mogelijkheden om te veranderen

Actiepunten

- Afronden onderzoek
- Opzet scriptie, theoretisch en praktijk lopen parallel
- Bedrijfskeuze in 15 regels van MM Montage weergeven
- Doorlopen criteria voor klant, gebruiken SWOT
- Tussentijdse conclusie montagemarkt
- Beweringen maken
- Conclusies trekken, afspiegelen huidige en wat beter is, afwegen mogelijkheden om te veranderen

3.1.11. Notulen 11e overleg HAN studiebegeleiders

Datum overleg
Donderdag 15-12-2016 9.30 – 11.00

Locatie overleg
Hogeschool Arnhem en Nijmegen te Arnhem

Aanwezig	
Dhr. Marwin Jurjus	1e Studiebegeleider
Dhr. Ludolf Schouten	2e Studiebegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Afstudeerscriptie	versie 1.3

Actiepunten vorig overleg	Uitgevoerd
• Afronden onderzoek	
• Opzet scriptie, theoretisch en praktijk lopen parallel	V
• Bedrijfskeuze in 15 regels van MM Montage weergeven	V
• Doorlopen criteria voor klant, gebruiken SWOT	V
• Tussentijdse conclusie montagemarkt	V
• Beweringen maken	V
• Conclusies trekken, afspiegelen huidige en wat beter is, afwegen mogelijkheden om te veranderen	V V

Overleg

Voorwoord
Titel, intern & extern onmisbare schakel in de keten. Kijk hier opnieuw naar

Samenvatting
Is nu een beetje verwarrend, haal de kopjes weg dan wordt het en verhaal. Zorg ervoor dat het chronologisch klopt wat er staat, verwoord het tijdspad beter. Verwoord tekstueel de weg hoe je door de probleemstelling bent heen gelopen. De tenders bij HB kun je ook verwoorden in de conclusie en de problemen waar dan tegenaan gelopen wordt (open-offertes/ derde partijen)
In de probleemstelling trek je een conclusie, zie aantekeningen Ludolf. Bij de conclusie toelichten, intern of extern, zie aantekeningen

Pag. 3
Het verschil tussen MM en MM Montage is een beetje onduidelijk, verwoord bijv. MM NL.
3e alinea verscherpen, rollen toelichten.
Cursieve alinea schept verwarring, verander dit gewoon in normale tekst. Het lijkt erop, daar maak je een observatie mee hoeft niet cursief.

Overleg

Probleemanalyse
Zie aantekeningen pag. 3, eerste zin veranderen. Gebruik hierbij bijv. de orderportefeuille bleef afnemen.
Wederom de kopjes, maak van tijdlijn, offertes en interviews bijv. 2.2.1/ 2.2.2/ 2.2.3
Tijdlijn maakt het inzichtelijk wat je onderzocht hebt, is duidelijk.
Paragraferen, structureren en het begin & einde aangeven in de probleemanalyse

Pag. 6
Onderscheid rangorde, paragraferen/ begin & einde

Pag. 9 - 3.0 strategie
Aangeven eerst theorie, dan praktijk en dan literatuur in eerste paragraaf
Waarom literatuur en theorie apart, licht toe. Maak duidelijk waarom het parallel loopt theorie en praktijk en vervolgens pas literatuur.
Laat de kopjes weg, verdeel het onder de nummeringen van sub-hoofdstukken.
Eindconclusie en aanbevelingen vallen nu onder literatuurstudie, wederom kopjes

Pag. 14 conclusie literatuurstudie
Wederom toelichten waarom je dit doet en het paragraferen ervan

Pag. 15 stakeholdersanalyse
Dit is geen analyse, het is eigenlijk alleen een opsomming van stakeholders. Hoe kom je hierop, licht toe en verwijs hoe je daarop gekomen bent.
Hoe heb je dat afgewogen, waarom heb je hiervoor gekozen
Verwijs bijv. naar de offertelijsten, waarin je het onderscheid hebt gemaakt per klant aanvraag/ opdracht of verwijs naar bronnen uit interviews. Probeer dat gat te dichten in een paar regels
Indirect en directe concurrenten licht dit ook toe, in de analyse is er onderscheid in de omschrijving is dit niet terug te vinden. Zoek de herkenbaarheid op.

Pag. 16 – 5.2 montagemarkt
Maak hiervan de ontwikkelingen in de civiele montagemarkt.
Leid het verhaal in en dat je de koppeling maakt met het theoretisch onderzoek met de koppen. Dit kan wederom in een paar regels, het verwijzen naar de theorie. Het doel is het verband aangeven theorie en praktijk.

Pag. 18 – geïntegreerde contracten
Verwoord dit anders, bijv. technische uitdagingen

Pag. 23 – marktpositie
Voeg de kostenanalyse toe, hier kun je naar verwijzen. Wanneer je het in je scriptie zet worden hierop de ogen gevestigd en komen er dus vragen over. Maar je kunt met de analyse de hoge projectkosten goed onderbouwen en dat moet natuurlijk ook. Het zorgt ervoor dat het inzichtelijk wordt. Dit kan bijv. door percentages per onderdeel te benoemen in je scriptie

Feedback

Laatste hoofdstukken zijn kort, het is weinig.

Conclusie
De eindconclusie is zeer positief, benoem ook de negatieve dingen
Aanbevelingen en conclusie haal je door elkaar
In de conclusie benoem je d keiharde feiten, bijv. hoge overhead, wat doen we niet goed en wat doen we wel goed. Benoem ook het waarom in de conclusie
In de conclusie moet je score, doe dat ook!!!!

Overleg

Aantal pagina's
Wat moet er wel in en wat niet, ga hierin snijden om richting de 30 te komen. Kijk goed naar de kopjes, hierin moet je dingen aanpassen
Structuur in de tekst is goed, wel naar de kopjes kijken
Nummeringen van paragraven, houdt hier structuur in
Houdt ook bijv. in de conclusie nummering aan zodat je in de aanbeveling kunt verwijzen naar ad, houdt hierin ook structuur

Procesmap
Op insite CT PMI staat wat erin de procesmap moet komen, bijv. ook Plan van Aanpak
Hierin staan het afstudeer-regelement
POP moet er ook in.
Competenties dienen aangeleverd te worden in de bijlage, welk niveau en waarmee. Kan bijv. op niv. 3 uit scriptie onderdelen (communicatie/ onderzoeken) of op niv. 2 tijdens opleiding

Denk na over de titel, nu nog kracht van samenwerking.

Afstuderen 26-1 om 10.00
15 min. Presenteren
Grote lijnen toelichten wat heb je gedaan

- Bij MM
- Probleemanalyse
- Hoofd- & deelvragen
- Etc.

Gebruik de volgorde uit de scriptie met vooraf een kleine introductie
Plaatjes leesbaar
Er is een beamer zorg voor je eigen spullen, er is een VGA aansluiting. Koppel stukjes en andere toebehoren zijn er wel, maar zorg er zelf voor
Dus eerst toelichten, dan vragen stellen, overleg en dan een cijfer

Actiepunten

- Structuur van kopjes/ paragraferen
- Afdichten van gaten in scriptie, bijv verwijzen/ onderbouwen
- Conclusie keiharde feiten gebruiken, positief en negatief
- Nummeringen van conclusie en aanbevelingen structureren
- Insite HAN raadplegen voor regelement

3.2. Notulen Bedrijfsbegeleider

3.2.1. Interview Calculatie – Dhr. F. Melse

Datum
Donderdag 24-3-2016 09.30 – 10.00

Locatie
Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig	
Dhr. Frank Melse	Project directeur Benelux
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Plan van Aanpak Mammoet Montage managementplan	versie 2.0
Notulen 2e overleg HAN-begeleiders	

Doelstelling overleg
• Feedback ontvangen m.b.t. documentatie • Richting bepalen • Advies inwinnen

1e Overleg
Voorafgaand is het Plan van Aanpak versie 2.0 en de notulen va het 2e overleg ter inzage gemaild. Hierbij met de vraag om een overleg in te plannen om mijn probleemanalyse intern te kunnen onderzoeken. Advies/ vragen zoals; • Feedback verstrekte documentatie • Advies m.b.t. woordkeuzes probleem/ doelstelling

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 een verslag van gemaakt en onderaan komt pas de conclusie, waar ook pas 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?

Actiepunten 1e overleg

- Verwerken probleem; Het werk wordt niet altijd aan ons gegund
- Doel; maak je met meerwaarde het verschil?

3.2.2. Notulen 2e overleg Bedrijfsbegeleider

Datum overleg
Vrijdag 6-5-2016 14.00 – 16.00

Locatie overleg
Mammoet Montage te Etten Leur

Aanwezig	
Dhr. F. Melse	Bedrijfsbegeleider
Dhr. Fré Kroese	Afstudeerder

Documentatie	
Bijlage PvA II; Interviews Calculatiefase	
Bijlage PvA III; Probleemanalyse – Calculatiefase	versie 2.1
Notulen 3e overleg HAN-begeleiders	

Actiepunten vorig overleg HAN-Begeleiders

- Feedback probleemanalyse
- Onderbouwen hoge overhead kosten
- Kostenanalyse (omzet branche, overhead, concurrentie)
- Is de prijs wel het probleem? Of is acquisitie een probleem?
- Probleemstelling fine tunen

2e Overleg

Feedback probleemanalyse

Stap van Mammoet Montage af, wij horen nu bij Mammoet Nederland. Voorheen was dat Montage nu horen wij nu bij de grote club en zijn geen los onderdeel meer.

De analyse is duidelijk en helder, hier valt niet veel tegenin te brengen. Je hebt al opgemerkt dat de U-bouw en de Civiele markt bij ons een totaal andere markt is. Wil heeft maar twee klanten en calculeert dan ook op een andere wijze. In de U-bouw ligt dit anders, wij werken direct voor de aannemer. Hierdoor is het werk veel meer op prijs gedreven en daarom calculeert Nico op een andere manier. Nico biedt totaal pakketten aan om de concurrentie achter zich te laten.

2e Overleg

Bij Wil zijn klanten hebben we als het ware al een soort van 1 op 1 offerte, wij worden benaderd wanneer een werk bijv. complexer is. Bij deze werken laat de concurrentie het vaak afweten, er zijn te veel risico's, uitvoeringstijd is kritiek of de montage is moeilijk. Wij pakken eigenlijk alles aan, omdat wij de expertise in huis hebben en daarmee een voorsprong op de markt creëren.

Toen wij op zoek waren naar een leverancier voor een casco-pakket voor het project Vonk & Vlam, gingen wij op zoek naar een prefab leverancier. Zodoende zijn wij beland bij diverse leveranciers en is Holcon uiteindelijk onze partij geworden.

Holcon is een onderdeel van Holterman Wapeningsstaal en leverde aan zowel aan Haitsma als aan Romein. Toen wij in zee zijn gingen met Holcon werd de Nederlandse markt aangedaan. Voorheen was Holcon terughoudend omdat zij de wapening leverde voor Haitsma en Romein. Door onze samenwerking kwamen deze partijen in een soort van opstand, zij vonden dat Holcon aan hun werk zat en daardoor werd de orde verstoord. Holcon heeft de knoop doorgehakt en is de Nederlandse markt op gegaan. Hierdoor hebben wij een goede klantrelatie met Holcon opgebouwd. Hierdoor zijn wij voor de civiele montages een soort van vaste montagepartij en lopen wij voor Holcon harder als voor Haitsma, om het zo maar even te verwoorden.

Holcon is in opkomst in Nederland, ze kunnen lager aanbieden vergeleken met de Nederlandse concurrentie. Dit komt door hun lage loonkosten en lage grondstofkosten, er worden veelal Slowaken ingezet, zowel voor productie als transport. Dit maakt hun aanbiedingen aantrekkelijk in Nederland.
De transport kosten wegen niet eens zo hard mee in een aanbieding. Haitsma zit ook in een dure hoek wat dat betreft.

Onderbouwen kosten Holcon

Prefab ligger (100 ton) project in Amsterdam	Kosten	
	Holcon (Xanten)	Haitsma (Kootstertille)
Prefabbeton per m^3 (100 ton = $40m^3$)	€ 800, -	€
Transport	180 km	160 km

Industrie versus bouw

Toch liggen onze kansen meer in de industrie, het prijsniveau is beter en de veiligheidseisen van Mammoet hebben een positieve bijdrage in deze cultuur. Wij zijn bekend op dit gebied en hebben een Mammoet standaard die op de industrie is toegespeeld. Zo zal een kraanmachinist in de bouw heel anders moeten acteren als op de industrie, een wereld van verschil.

Zo moet een kraan van Mammoet altijd op stalen schotten staan, wat in de bouw als snel gezien wordt als moeilijk en tijdrovend. Mammoet kan niet meegaan in de bouwwereld, er zijn gedurende de crisis veel kraanbedrijven onder de prijs gaan zitten. Bedrijven zoals van Riel en Sarens gingen op een € 1,- per tonnage zitten, dus voor een 50 tonner betaalde je € 50,- per uur. Hieronder is een kleine opsomming gemaakt waarop onze kraankosten gebaseerd zijn;

Mammoet	
Kraankosten 30 tonner	€ 95,-
Opbouw kosten	
Manuurtarief	€ 45,-
Resterende kosten	€ 50,-
	Rente & afschrijving kraankosten Winst & Risico Onderhoud Keuringen kraan & hijsmiddelen Brandstof

2e Overleg

Mammoet is niet meegegaan in deze prijscrisis, wij hoeven niet aan te bieden om ons materieel en personeel van de werft te hebben. Onze kansen liggen in de industrie en de prijs moet voor ons kostendekkend zijn. Wij berekenen de directe kosten door aan de klant, dit is een bewuste keuze. Wij zijn een groot bedrijf dat als koploper grote projecten aanpakt wanneer de klant met handen in het haar zit. Om hierop in te kunnen spelen hebben wij tevens een diversiteit aan afdelingen, van zwaar transport tot grote kranen en van veiligheid tot aan engineering een groot team. Dit gehele team moet bekostigd worden en zijn doel bereiken. Wij zijn een groot bedrijf dat te maken heeft met een grote overhead.

Hoe kan ik de hoge overhead kosten onderbouwen?

Je zou dit simpelweg kunnen doen door een offerte van voor en na de overname te kunnen uitsplitsen. Zo kun je inzichtelijk maken dat we nu de directe kosten hoger zijn vergeleken met voorheen. Een voorbeeld hiervan is dat nu de directe kosten op een project worden weg geboekt, kosten zoals;

- Projecturen van managers worden direct doorbelast, voorheen werd zat dat in de AK.
- Projectmanager is per mandag verhoogd van € 500,- naar € 600,-
- Calculatie tarief is per mandag verhoogd van € 335,- naar € 400,-
- Mandagtarief is verhoogd van € 250,- naar € 450,-
- Kraankosten waren voorheen conform marktwaarde, waarbij wij voor op- en afbouwen een ander tarief hadden. Nu is dat conform de directe kosten die MM hanteert
- Opslag werkplaats was voorheen op 2% begroot, nu worden er huur doorbelast en verrekend voor transport etc.

Hoe kan ik de hoge overhead kosten onderbouwen?
Je zou dit simpelweg kunnen doen door een offerte van voor en na de overname te kunnen uitsplitsen. Zo kun je inzichtelijk maken dat we nu de directe kosten hoger zijn vergeleken met voorheen. Een voorbeeld hiervan is dat nu de directe kosten op een project worden weg geboekt, kosten zoals;

- Projecturen van managers worden direct doorbelast, voorheen werd zat dat in de AK.
- Projectmanager is per mandag verhoogd van € 500,- naar € 600,-
- Calculatie tarief is per mandag verhoogd van € 335,- naar € 400,-
- Mandagtarief is verhoogd van € 250,- naar € 450,-
- Kraankosten waren voorheen conform marktwaarde, waarbij wij voor op- en afbouwen een ander tarief hadden. Nu is dat conform de directe kosten die MM hanteert
- Opslag werkplaats was voorheen op 2% begroot, nu worden er huur doorbelast en verrekend voor transport etc.

2e Overleg

Kostenanalyse(omzet branche, overhead, concurrentie)
Mammoet heeft een model wat gehanteerd wordt tijdens het maken van een begroting/ calculatie. Hierin worden de directe kosten doorbelast aan een project, voorheen deden wij dat anders. Maar nu moeten wij meegaan in dit kostenbeleid. Conform marktwaarde kunnen wij niet meer rekenen en in opzicht van prijs leveren wij in op onze marktpositie in vergelijking tot de concurrent. Je zou hier bijvoorbeeld eens een andere accountmanager kunnen benaderen en kijken hoe hun een prijs maken.

Opbouw Calculaties

Kostenpost	Mammoet Montage		Mammoet NL	Percentage
Totale omzet				
Gemiddelde omzet	**€ 8 mlj**		**€ 133 mlj**	**6 %**
Overhead				
Algemene Kosten	18 %	€ 1,44 mlj	€	
Werkplaats	2 %	€ 0,16 mlj	€	
	Dekking door resultaat			
Overige staartkosten	3,5 %	€ 0,30 mlj	€	
	Wagenpark Ziekteverzuim Cursussen/ scholing			
Directe kosten				
Calculatie	€ 335,-		€ 400	20 %
Projectmanager	€ 500		€ 600	20 %
Personeel	€ 250		€ 450	80 %
Inhuur personeel	€ 320		€ 320	0 %
Kraankosten	Conform marktwaarde		Conform reële kosten + winst & risico etc.	
Hydro's				
30 tonner	€ 65,-		€ 95,-	46 %
400 tonner	€ 400,-		€ 450,-	13 %
Rupskranen				
160 tons Senebogen				
Mob. + Demob. (mobilisatie)	€ 5000,-		€ 12000,-	140 %
Weektarief	€ 5000,-		€	

Voorheen nam Montage geen overige staartkosten mee in zijn calculaties, deze kosten moesten gedekt worden door het boeken resultaat. Inhuur personeel is vanzelfsprekend niet gestegen in tarief, dat maakte het voor ons aantrekkelijk om de betonwerken die wij hadden te doen met zzp'ers. Hierdoor bleven onze projectkosten lager en konden wij lager inschrijven en onze winstmarges vergroten. Verder valt op dat het uurtarief van een grote hydro (telescoopkraan) in verhouding met een kleine veel lager is.

2e Overleg

Is de prijs wel het probleem? Of is acquisitie een probleem?
Mammoet concurreert niet met zijn prijzen, wij willen als koploper ons richten op projecten en klanten waarbij wij het verschil kunnen maken door doelgerichte en efficiënte oplossingen te kunnen aanbieden. Projecten die ons onderscheiden en ons voorsprong geeft, wat onze organisatie het bestaansrecht geeft om in deze grootte en diversiteit te blijven bestaan. Dat brengt ons meteen naar de vraagstelling; of de prijs wel het probleem is? Waarschijnlijk is dit een klein onderdeel van het probleem. Een probleem wat raakvlak heeft is en een issue is bij Mammoet; ***"Hoe behouden wij onze voorsprong?"***

Hoe de voorsprong behoudt kan worden is bij Mammoet een hot item. De markt veranderd en zo ook het Vraag & Aanbod en de concurrent doet immers niet veel meer onder.
Misschien is dit juist wel een mooie uitdaging om je onderzoek verder op in te stellen.
Het heeft zeker raakvlak met je probleemanalyse, waaruit blijkt dat de hoge overhead bepalend is voor onze marktpositie, de wijze waarop wij onze acquisitie voeren maakt geeft ons die voorsprong en is het van groot belang om deze voorsprong te behouden.
Je zou bijvoorbeeld een enquête kunnen houden bij een aantal aannemers en daarin kort en krachtig vragen stellen m.b.t. bekendheid van Mammoet (Montage). Zo zou je kunnen achter halen hoe wij bekend staan in de bouwwereld. Wellicht komt dan boven water hoe wij bekend staan en waar wij het bestaansrecht aan te danken hebben, de expertises en het specialisme van Mammoet.

Probleemstelling fine tunen
Zoals eerder gezegd zijn wij actief in twee totaal verschillende markten, maar bij beide markten maken wij kans wanneer een project zich onderscheid door unieke uitdagingen.
Het probleem is niet direct de prijs, onze manier van acquisitie en calculeren maakt ons tot wat we zijn. We zijn een club die voorsprong heeft op de rest en dat maakt voor ons het verschil voor een opdracht.

Actiepunten 2e overleg

- Marktpositie bepalen
- Opstellen kostenanalyse
- Acquisitiestrategie bepalen
- Mogelijkheden en kansen inschalen

3.2.3. Overleg praktijkonderzoek

Gedurende het praktijkonderzoek zijn er diverse interviews afgenomen die tevens diende als overlegmomenten t.b.v. feedback. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen in de afstudeerscriptie, deze overleggen vormen een onderdeel van het afstuderen en zijn zodoende direct in de afstudeerscriptie verwerkt.

3.2.4. Feedback afstudeeropdracht

Dhr. W. Glissenaar

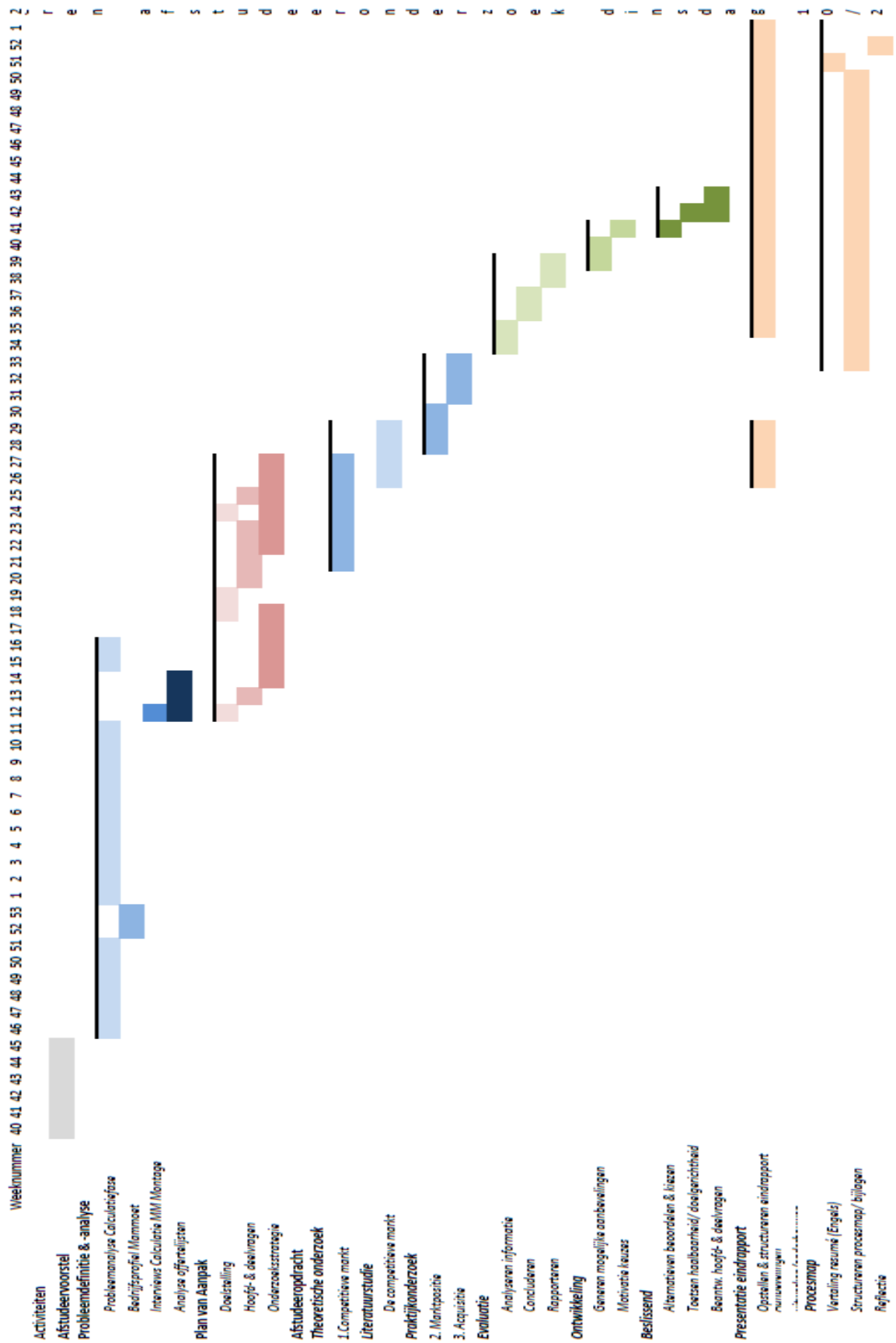
Feedback Aftsudeerscriptie

Als feedback op het onderzoek geeft Wil aan dat hij dit professioneel vindt, waarbij er een hoop is onderzocht en weinig ruimte laat voor de verbeelding. Grondig onderzoek en er dus een hoop werk van gemaakt. Het geheel ziet er verzorgd uit en je ziet dat er veel aandacht aan is besteed, als Wil het zo leest is het uit den treure onderzocht. Ik vind hoe verder je komt - na hfst 4 – het onderzoek beter worden en ook beter verwoord.
Verder ziet Wil toch ook veel termen / begrippen die hij niet kende zoals SCM. Daarnaast geeft Wil aan dat hij het moeilijk vind om een scriptie te beoordelen, omdat hij dit nog nooit eerder heeft gedaan. Wil vind het moeilijk, omdat het echt veel tijd vereist en het is iets wat je niet zo in 1 x in gedachten op een rij heb (je moet zo af en toe terug kijken).

Opmerking is wel dat er in het praktijkonderzoek vaak tekst terugkomt, maar dit gaf je zelf ook al aan. Ik weet ook niet wat je hier het beste mee kunt doen. In eerste instantie lijkt het overbodig.

De grafieken die je hebt gebruikt zijn mooi verwerkt, maakt het duidelijk en inzichtelijk hoe mijn aanvragen zich gedragen tegenover het aantal opdrachten. Leuk en interessant detail!!

4. Tijdsplanning



5. Urenverantwoording

Totale tijdsduur Afstudeerproject		
		Weeknummer
1 Voorstel	**11:00:00**	**41 t/m 42**
Totaal Voorstel	***11:00:00***	
2 Plan van Aanpak		
Opzetten PvA	**66:00:00**	**41 t/m 52**
Marktveranderingen	**60:45:00**	**52 t/m 8**
Offertelijsten	**55:00:00**	**9 t/m 15**
Interviews Calculatie	**56:30:00**	**14 t/m 17**
Probleem- & doelstelling	**56:00:00**	**17 t/m 20**
Structureren PvA	**107:00:00**	**21 t/m 40**
Totaal Plan van Aanpak	***401:15:00***	
3 Literatuurstudie		
Marktonderzoek	**134:30:00**	**22 t/m 26**
Supply Chain Management	**106:00:00**	**26 t/m 53**
Totaal Literatuurstudie	***240:30:00***	
4 Afstudeerscriptie		
Opzetten scriptie	**129:45:00**	**27 t/m 40**
Marktonderzoek	**68:30:00**	**40 t/m 44**
Interviews intern & extern	**27:45:00**	**43 t/m 45**
Analyse ontwikkelingen montagemarkt	**24:00:00**	**45 t/m 46**
Interne & externe analyse	**63:15:00**	**46 t/m 49**
SWOT-analyse & confrontatiematrix	**92:30:00**	**49 t/m 52**
Reflectie literatuurstudie	**21:00:00**	**52**
Eindconclusie & discussie	**01:00:00**	**52 t/m 1**
Aanbevelingen	**43:00:00**	**52 t/m 1**
Structureren scriptie	**18:00:00**	**1**
Totaal Afstudeerscriptie	***494:45:00***	
5 Procesmap		
Opstellen procesmap	**23:00:00**	
Totaal Procesmap	***23:00:00***	**28 t/m 1**
Totaal tijdsduur Afstudeerproject	***1170:30:00***	***840:00:00***
41-2015 t/m 1-2017	***67 Weken***	
Totaal percentage	***139,35%***	

6. POP

Persoonlijke Gegevens	
Naam Student	Fré Kroese
Studentnummer	514181
Datum POP opgesteld	15-10-2015
Datum POP geëvalueerd	

Huidige Functie
Voorman montage

Overzicht Sterke punten en Ontwikkelpunten	
Sterke punten:	Gestructureerd Behoud overzicht op werkvloer Samenwerkend Improviserend Leergierig Ambitieus Professioneel (kwalitatief & vakkundig) Neemt verantwoording Doorzetter
Ontwikkelpunten:	Te diep ingaan op de inhoud Te moeilijk nadenken Overzicht bewaken in onderzoek Standpunt nemen & behouden

Kennis en ervaring
Het prefab-montage werk is iets wat je leert door het te doen en op deze wijze heb ik door mijn leergierigheid, ambitie, doorzettingsvermogen, interesse, kennis en ervaring weten te vergaren. Ik heb veel geleerd van de uitvoerders/ projectleiders binnen ons bedrijf over hijsmethodes en diverse montage-werkwijzen. Die kennis en ervaring gaven mij de kans om projecten zelfstandig uit te voeren, hierbij heb ik een paar complexe montages succesvol afgerond. Tijdens de AD Civiele Betonbouw heb ik regelmatig de mechanica toe kunnen passen bij diverse projecten, zoals het krachtenspel bij een doorstempeling van een hellingbaan, het kantelmoment van een randligger en het voordragen van betere oplossingen tijdens een montage. Doordat ik me bevind een leeromgeving word dat door mijn civiele projectleider omarmd en doen zich diverse kansen voor, zoals het controleren en verzorgen van grondwerk t.b.v. kraanopstellingen, kwaliteitsbewaking opstellen en verzorgen, bijwonen van kick-offs en andere overleggen. Helaas is het momenteel stil in de civiele sector en doen zich deze zaken niet voor. In het kader van de opleiding wil ik meer betrokken worden in het voortraject van onze projecten, zodat ik hier mijn aangeleerde skills & tools kan toepassen. Zo heb ik vorig jaar op een project Value Engineering toegepast, hiermee heb ik een goede samenwerking weten te behalen en tevens de kwaliteit & productiviteit weten te verbeteren. Op het project heb ik op mijn manier met kleine zaken mijn meerwaarde toegevoegd en betrokkenheid gekregen van zowel de klant (Haitsma) als de opdrachtgever (BAM Civiel). Door een teruglopend opdrachtvolume er in de montagebranche, wordt MM Montage ondergebracht bij Mammoet. Hierdoor kom ik in aanraking met diverse collega's, zoals supervisors, engineers & projectmanagers. Het project waar ik nu werkzaam ben is een uniek project, namelijk het opvijzelen van een hoogspanningsmast die gedurende de operatie in bedrijf blijft. Op dit project krijg ik verschillende facetten mee doordat mijn leergierigheid opspeelt, ik vraag veel en wil doordringen tot de gedachtegang van die betrokkenen. Hierbij word mijn interesse beantwoord met antwoorden waarnaar ik op zoek ben. Het maakt mij bewuster en verbreed mijn kennis op een project. Door het in aanraking komen met deze andere activiteiten binnen Mammoet wordt mijn interesse vergroot en hoop wellicht op deze manier deuren te openen binnen de firma.

Eerste opzet reflectie competetieniveau - Plan van Aanpak		
Ontwikkeling HBO competenties	***Bewijsstuk***	***Niveau***
CT 1 Initiëren & Sturen **CT 3 Specificeren** **CT 7 Onderzoeken**	***Afstudeervoorstel*** ***Probleemdefinitie*** *Bedrijfsprofiel Mammoet* *Interviews & offertelijsten Mammoet Montage* *Probleemanalyse*	***3*** ***3***
CT 2 Ontwerpen	***Plan van Aanpak*** *Procesbeschrijving afstudeeronderzoek*	***2***
CT 7 Onderzoeken **CT 6 Monitoren, Toetsen & Evalueren** **CT 8 Communiceren & Samenwerken**	***Onderzoeksstrategie*** ***Theoretisch onderzoek*** *Marktonderzoek* *Literatuurstudie* ***Praktijkonderzoek*** *Interviews intern* *Interviews extern* *SWOT-analyse*	***3***
CT 3 Specificeren	*Analyseren informatie, concluderen, rapporteren*	***3***
CT 1 Initiëren & Sturen **CT 2 Ontwerpen**	*Generen van mogelijke aanbevelingen, motivatie keuzes. Alternatieven beoordelen & kiezen, toetsing haalbaarheid/ doelgerichtheid, beantwoorden hoofd- & deelvragen*	***3***
CT 9 Managen & Innoveren	*Aanbevelingen uitwerken & onderbouwen*	***3***

Ontwikkeling HBO competenties	***Planning***	***Evaluatie***
CT 1 Initiëren & Sturen	Januari 2017	
CT 2 Ontwerpen	Januari 2017	
CT 3 Specificeren	Januari 2017	
CT 4 Realiseren	Januari 2017	
CT 6 Monitoren, Toetsen & Evalueren	Januari 2017	
CT 7 Onderzoek	Januari 2017	
CT 8 Communiceren & Samenwerken	Januari 2017	
CT 9 Managen & Innoveren	Januari 2017	

Ontwikkeling gedrag competenties	***Planning***	***Evaluatie***
Meer betrokken worden in voortraject	Januari 2017	
Overzicht bewaken	Januari 2017	
Standpunt nemen, behouden en toelichten	Januari 2017	
Mijn inzicht op de moeilijkheidsgraad terugbrengen en behapbaar maken	Januari 2017	

7. Reflectie

Voor de reflectie is er gebruik gemaakt van de STARR-methode, deze methode geeft een duidelijk beeld van wat de Situatie is, wat de Taken waren, wat de Acties waren, wat het Resultaat is en wat de Reflectie is.

Situatie

Wat is de situatie?	Situatie was het afronden van de opleiding PMI aan de HAN, onderzoek verricht bij Mammoet Montage
Wat gebeurde er?	Moeizame start vanwege drukke tijden op werk, waardoor de studie niet voorspoedig verliep.
Wat was de aanleiding?	Teruglopend opdrachtvolume in de montagebranche waardoor de interesse gewekt werd voor verder onderzoek
Wie waren erbij betrokken?	***MM Montage*** Dhr. Melse (bedrijfsbegeleider) Dhr. Glissenaar Dhr. Put ***HAN*** Dhr. Jurjus (1e HAN-begeleider) Dhr. Schouten (2e HAN-begeleider) voorheen dhr. Schaap (1e HAN-begeleider t/m juni 2016 i.v.m. interne functiewisseling) ***Haitsma Beton*** Dhr. v.d. Berg Dhr. Doornbos Dhr. Hendriks Dhr. Ellens ***Holcon*** Dhr. Schutte ***Waco*** Dhr. van Boven
Waar speelde het zich af?	Praktijk/ werkomgeving is er onderzoek verricht onder begeleiding van de HAN-begeleiders en bedrijfsbegeleider
Wanneer speelde het zich af?	Oktober 2015 t/m januari 2017

Taak

Wat was je taak?	• Het opstellen van een probleemanalyse, oriënterend onderzoek doen d.m.v. marktonderzoek, verdiepingsslag gemaakt in Supply Chain Management en praktijkonderzoek verricht d.m.v. interviews ontwikkelingen geanalyseerd, marktomgeving & -positie bepaalt en het vraag & aanbod geverifieert om vervolgens te verwerken tot een interne & externe analyse, inzicht op de SWOT-analyse. vervolgens intern beoordeeld in een confrontatiematrix welke reflecteert is aan de literatuurstudie SCM. • Hieruit is een eindconclusie geformuleerd, discussie verwoord en aanbevelingen gegeven
Wat was je rol?	• Afstudeerder/ onderzoeker
Wat wilde je bereiken?	• Doel was om het vraag & aanbod van MM Montage beter af te stemmen op de markt en het de klantrelaties te versterken. • Meer opdrachten halen uit de marktomgeving van MM Montage
Wat werd van je verwacht?	• Het doorlopen van het afstudeertraject conform de handleiding van de HAN 2015-2016.
Wat verwachtte je van jezelf in deze situatie?	• Dat het uiteindelijke resultaat van het onderzoek bruikbaar was voor MM Montage doordat het een bijdrage kon leveren voor de marktpositie d.m.v. meerwaarde

Wat vond je dat moest gebeuren?	• Breed oriënterend onderzoek verrichten voor verdieping, grondig analyseren wat onderzocht is en onderzoek dicht bij de praktijk houden voor de toepasbaarheid van het onderzoek

Actie

Wat hoorde/ zei/ deed/ voelde je?	• Het was moeilijk om met voorkennis het onderzoek te starten, waardoor er te snel conclusies getrokken werden die geen onderbouwing hadden. Deze omslag heeft in het begin voor omkeer gezorgd. • Door grondig te onderzoek wat het probleem was is er doelgericht de keuze gevallen op de civiele sector van MM Montage, dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek doelgericht en haalbaar werd. Dit vanwege het feit dat de klantenkring beperkt is en daardoor de relatie beter is. Deze goede relaties maakte het mogelijk om interviews af te nemen met veel belangstelling en interesse. Dit gaf het onderzoek draagvlak en bracht door de open-structuur van de interviews resultaten op die bruikbaar waren voor verder onderzoek/ analyse
Hoe pakte je het aan?	• Door de moeizame start werd het tevens moeilijker om overleggen in te plannen met de HAN, wat begrijpelijk is werden er prioriteiten gesteld n.a.v. de status van studenten. Hierdoor ben ik vooral in het marktonderzoek het overzicht verloren en bleef daardoor documentatie verzamelen en analyseren. Veel van deze documentatie is overbodig geweest doordat ik de rode draad van het onderzoek uit het oog verloor. • Tevens door miscommunicatie heeft hierdoor een verkeerde interpretatie plaatsgevonden, waardoor na het deskresearch ook nog eens een literatuurstudie is verricht naar SCM. Hoewel er onderscheid is gemaakt in een theoretisch onderzoek d.m.v. marktonderzoek en vervolgens een literatuurstudie gericht op SCM heeft het onderzoek wel de nodige diepgang gegeven voor de interviewvragen van het praktijkonderzoek. Dit heeft het mogelijk gemaakt om de link te leggen met theorie en praktijk en daarmee zijn er naar mijns inziens toch interessesante resultaten naar voren gekomen. • Deze resultaten zijn vervolgens verwerkt in een SWOT-analyse die beoordeeld is in een confrontatiematrix, deze matrix geeft daardoor inzicht op de toepasbaarheid en haalbaarheid van het onderzoek.
Hoe werd op jou gereageerd?	• De geïnterviewden respondenten hebben allen zeer positief gereageerd, wat bleek uit de tijd die hiervoor veelal op korter termijn beschikbaar werd gesteld. Daarnaast hebben de interviews ieder de belangstelling gewekt en daarmee de tijd genomen om mij te helpen met het onderzoek. Al met al werd het onderzoek zeer positief ontvangen, zowel intern als extern. Vooral bij HB werd het mogelijk door de belangstelling om nog een tweetal accountmanagers te interviewen. De belangstelling en interesse werd nogmaals bevestigd door mijn projectmanager. • Intern werd er tevens positief gereageerd op de confrontatiematrix, het inzicht wat gegeven werd opmerkelijk genoemd en daarmee de belangstelling voor de eindconclusie en aanbeveling die zouden volgen
Wat zei/ dacht/ voelde men volgens jou?	• De betrokken personen voor het praktijkonderzoek waren zeer enthousiast zoals eerder vermeld. • In het begin waren de HAN-begeleiders naar mijn mening niet overtuigd van mijn inzet, wat naar mijn menig te verwijten is aan mijn ambitieuze ideeën. Hierdoor werd het onderzoek in twijfel getrokken, mede doordat ik mijn verwoording niet beter heb toegelicht. Daarnaast gaf mijn bedrijfsleider feedback die vervolgens door de HAN werd afgewezen, dit maakte het stellen van keuzes nog moeilijk en belemmerde de voortgang van het afstuderen. • Na het scherp stellen van de rode draad kon die verdieping wel gemaakt worden.

Wat hoorde/ zei/ deed/ voelde je toen? Enz.	• Ik zelf heb moeite gehad met de abstracte feedback tijdens de eerste overleggen, hierdoor kon ik geen duidelijkheid krijgen waardoor ik veel in twijfel trok. Daarmee doel ik op het feit dat ik moeite had op het overzicht te bewaren, naar mate het onderzoek helder was kon ik hierin juist wel die stap terug nemen en het overzicht inzien om gegronde afwegingen te maken • Ondanks het vele malen met de handen in het haar gezeten te hebben heeft dit afstudeeronderzoek zeker waarde gehad voor mijn persoonlijke ontwikkelingen. Zo weet ik nu grondig onderzoek te doen wat gebaseerd is op feiten, die stap terug te doen en het gehele plaatje in te zien, aan te sturen op zaken door de context te verwoorden en geen ruimte te bieden om af te wijken van mijn mening, doelgericht te verwoorden waar ik naartoe wil

Resultaat

Wat kwam eruit?	• Een eindconclusie die voornamelijk gericht is op samenwerking, wat hierdoor een haalbaar en toepasbaar resultaat is. Samenwerking is op alle niveaus mogelijk, zowel op de werkvloer als op directieniveau. In het eerste jaar van de PMI heb ik een VE Light Studie verricht op de werkvloer waardoor tevens samenwerking de hoofdrol speelde met zeer positieve interviews m.b.t. mijn manier van (samen)werken, wat bijdroeg aan een zeer positief resultaat/ recensie. Hierdoor is MM Montage voor meerwerk op gesprek geweest bij de BAM en van de drie werken waren er twee in opdracht. • Dit geeft diepgang aan het onderzoek doordat samenwerking in principe niet veel meer vraagt dan inzet van een persoon, hierdoor kan in de beginnende implementatiefase samenwerking zich uitdrukken met een minimale investering (minimale kosten gepaard)
Hoe liep het af?	• Evaluatiegesprek in gepland met bedrijfsbegeleider na afstudeerzitting. Door de belangstelling en interesse naar de conclusie en aanbevelingen
Hoe reageerden de anderen op het resultaat?	• Positief ontvangen, enthousiast van de manier van aanpakken. De andere manier van kijken naar de markt leverde voornamelijk voor mijn projectmanager een ander perspectief

Reflectie

Hoe vond je dat je het deed?	***Positief*** • Opzetten van onderzoek weten te doorlopen met de nodige sturing, diepgang weten te creëren om vooraf proces inzichtelijk te maken om vervolgens het onderzoek in te gaan • Veel van geleerd de manier van onderzoeken, analyseren en het verbinden van resultaten naar eindconclusie • Persoonlijke ontwikkeling van deze studie heeft mij dichterbij het voortraject gebracht binnen MM Montage, deze persoonlijke ontwikkeling was dan ook een doelstelling uit mijn POP, het heeft me dichterbij gebracht doordat het met veel interesse en enthousiasme is ontvangen en de meerwaarde ervan werd ingezien. ***Negatief*** • Moeite met het juist formuleren van woordkeuze, het concreet verwoorden was soms lastig • Soms te veel in detail denken waardoor het overzicht soms verloor. • Tekstueel nog diverse malen het gebruik van d en t verkeerd gebruiken, nu is dit wel duidelijk

Was je tevreden met de resultaten?	***Positief*** • Ja, het eindresultaat is verrassend goed ontvangen, inpassing van de eindconclusie is toepasbaar en haalbaar voor MM Montage ***Negatief*** • De deelvragen over trend & ontwikkelingen gaven gedurende het onderzoek aan dat deze dubbelop waren, omdat de trends & ontwikkelingen al ter sprake kwamen naar het onderzoek hoe de markt er uit zag. Vervolgens de deelvragen bijgesteld naar "Wat zijn de marktontwikkelingen?"
Wat is de essentie van wat je geleerd hebt?	• Stap terug nemen en schematisch opzetten structuur om overzicht te creëren • Stappenplan heeft meerdere malen geholpen om de voortgang te bewaken en heeft daardoor het inzicht gegeven om het onderzoek verder vorm te geven • Onderzoek doen en de wijze waarop dat gegrond kan worden opgezet, onderbouwd met feiten/ cijfers
Wat zou je de volgende keer eventueel anders doen?	• Context van ander hoofstukken niet uit het oog verliezen, soms kom ik wederom terug op een al eerder besproken onderwerp. • Schematisch stappenplan voor het doorlopen van fases eerst inzichtelijk maken voor aanvang, om overzicht te bewaken
Kun je met wat je hiervan geleerd hebt ook iets in andere situaties?	Ja zeker, het heeft mij inzicht gegeven op hoe je een onderzoek moet doorlopen wat ook gebruikt kan worden binnen mijn bedrijf voor bijvoorbeeld opstellen montageplannen, aangaan samenwerking in tenders etc.

Resultaten Fré Kroese

Onderwijsproduct	Toets	Toetscode	Bijlagen	Studiepunten	Resultaat	Behaald	Datum resultaat	Alle pogingen
<Geen fase> (7)								
PMI-SEM4OR - Serious Game | Projectmanagement Infra	Serious Game | Projectmanagement Infra	EIND		30	6	Ja	07-07-2015	
	Managementgame	MANG4			6,0	Ja	07-07-2015	
	Studiedagen met werkopdrachten	STUD4			Voldaan	Ja	07-07-2015	
	Assetmanagement Breeam	THM4ASS			Voldaan	Ja	07-07-2015	
	Onderzoeksvaardigheden	THM4OVA			Voldaan	Ja	07-07-2015	
	Omgevingsmanagement	THM4OM			Voldaan	Ja	07-07-2015	
	Visual Thinking	THM4ViTh			Voldaan	Ja	07-07-2015	
Fase: Propedeuse (60 / 60 studiepunten behaald) (6)								
CTCOCTSCB2B - Bouwrijp maken - Constructief ontwerpen niveau 1	Assessment	EIND		7,5	Vrijst.	Vrijst.	14-10-2016	
CTINCTSCB2A - Bouwrijp maken - Infrastructureel ontwerpen niveau 1	Assessment	EIND		7,5	Vrijst.	Vrijst.	14-10-2016	
CTORCTSCB1OR - Waterkering - Organisatie van de uitvoering niveau 1	Assessment	EIND		7,5	Vrijst.	Vrijst.		
CTORPMI-CT1OR - Waterkering | Projectmanagement Infra	Assessment	EIND		15	Vrijst.	Vrijst.		
CTORPMI-CT2OR - Bouwrijp maken | Projectmanagement Infra	Assessment	EIND		15	Vrijst.	Vrijst.	14-10-2016	
CTWACTSCB1WA - Waterkering - Waterbouwkundig ontwerpen niveau 1	Assessment	EIND		7,5	Vrijst.	Vrijst.		
Fase: Post propedeuse (150 / 180 studiepunten behaald) (12)								
CTORPMI-INSTR - Instroomassessement | Projectmanagement Infra	Assessment	EIND		90	Vrijst.	Vrijst.		
PMI-SEM3OR - Waarde creëren | Projectmanagement Infra	Waarde creëren | Projectmanagement Infra	EIND		30	7	Ja	07-07-2015	
	Studiedagen met werkopdrachten	STUD3			7,0	Ja	07-07-2015	
	Bouwinformatiemanagement	THM3BIM			6,6	Ja	08-01-2015	
	Value Engineering	THM3VE			6,0	Ja	24-02-2015	
	Portfolio niveau 2	INTP			Voldaan	Ja	01-07-2015	
	Assetmanagement	THM3ASS			8,0	Ja	16-02-2015	
	Integraal projectmanagement	THM3IPM			9,0	Ja	07-07-2015	
PMI-SEM4/M6 - PMI semester 4	PMI-SEM4	EIND		30	6	Ja	07-07-2015	
	PMI-SEM4OR/1	T1			6	Ja	07-07-2015	
PMI-SEM5OR - Afstuderen | Projectmanagement Infra	Afstuderen | Projectmanagement Infra	EIND		0	-	Nee		
	Afstudeerproject	AFS			-	Nee		

9. Tussentijdse beoordeling

bijlage 3 : Tussenpeiling Afstudeerproject *versie 1 september 2015*

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Techniek
Instituut Built Environment

Opleiding : PMI
Datum : 15-12-2016

PROCESBEOORDELING AFSTUDEERPROJECT

STUDENTGEGEVENS

Student 1 : Fré Kroese
Studentnummer : 514181

Student 2 :
Studentnummer : /

Student 3 :
Studentnummer : /

inplannen 26-01-2017

Procesbeoordeling: ca. 10^00 uur start

1 Loopt het proces naar wens en volgens planning?
ja

2 Is de afkadering van de probleemstelling volledig?
ja

3 Zijn de werkzaamheden tot nu toe van voldoende kwaliteit?
ja, een klein aantal optimalisaties doorvoeren

4 Is de werkhouding en motivatie voldoende?
ja

5 Zijn de einddoelen in beeld gebracht?
ja

6 Welke producten worden ingeleverd? (zie ook bijlage 4A)
2e examen informatie reglement

7 Is de algemene indruk positief om tot een voldoende eindresultaat te komen?
☒ ja ☐ nee

8 Zo nee, wat is de reden?

Aanvullende afspraken: Hst. 5, 6, 7, 8 met name conclusie en aanbevelingen verbeteren/aanpassen

1e begeleider : M. Jansen
Handtekening :

2e begeleider : LHA Stagiaire
Handtekening :

Periode waarin de afstudeerzitting wordt gepland:
☐ september ☐ maart
☒ januari ☐ juni

INGEVULD FORMULIER INLEVEREN BIJ AFSTUDEERCOMMISSIE (Onderwijsbureau)

z.o.z.

Bij de afstudeeropdracht mogen de studenten maximaal 15 studiepunten achterstanden hebben.

De minor telt hierbij niet mee. Om dat bij de start van het afstuderen nog allerlei herkansingen gedaan kunnen worden of de cijfers daarvan nog verwerkt moeten worden is het niet mogelijk de controle bij de start van het afstuderen te leggen. De tussenbeoordeling lijkt hiervoor het geijkte moment.

Een student die haar/zijn minor nog niet heeft gedaan, moet nu 210 - 30 - 15 = 165 studiepunten hebben. Is de minor al wel behaald dan is dit 195. Is dit niet het geval, dan moet de examencommissie expliciet toestemming gegeven hebben voor het starten met de afstudeeropdracht.

Op het moment van de mondelinge toelichting (zitting) moet het aantal credits per student inclusief de minor, minimaal 210 zijn of exclusief de minor 180 credits. Wordt niet aan deze voorwaarde voldaan dan is toestemming nodig van de examencommissie om te mogen presenteren tijdens de zitting.

Student	Minor gedaan?	Aantal studiepunten	Eis	Toestemming	
Fré Kroese 514181	(Ja)	210	(≥ 195)	(Ja →) Nee →	(Akkoord) Naar examencommissie
	Nee		≥ 165	Ja → Nee →	Akkoord Naar examencommissie
	Ja		≥ 195	Ja → Nee →	Akkoord Naar examencommissie
	Nee		≥ 165	Ja → Nee →	Akkoord Naar examencommissie
	Ja		>=195	Ja → Nee →	Akkoord Naar examencommissie
	Nee		≥ 165	Ja → Nee →	Akkoord Naar examencommissie

Opmerkingen:
De studenten leveren tevens aan een recente cijferlijst uit Alluris (digitaal) bij hun afstudeerbegeleiders om bovenstaande aan te tonen.

INGEVULD FORMULIER INLEVEREN BIJ HET ONDERWIJSBUREAU BE

10.Projectsamenvatting

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 kantvraag 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.