De invloed van inkoopstrategie op de bedrijfsmiddelen

Afstudeerscriptie Ruben van Ardenne;

"Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten, wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?"

Opleiding:	HBO Civiele techniek
Student:	R. van Ardenne
studentnummer:	0838335
Begeleider:	ir. N.Q. Nguyen
Bedrijfsbegeleider:	ing. W.H.C. Schoonderwoerd
Periode:	Augustus 2014

Informatiepagina

Titel:	De invloed van strategie op de bedrijfsmiddelen
Ondertitel:	"Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten, wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?"
Student:	Ruben van Ardenne, 0838335, ruben.vanardenne@compass.nl
Opleiding:	HBO Civiele techniek aan de Hogeschool Rotterdam. Academieplein te Rotterdam.
Begeleiders:	Schoolbegeleider: Ir. N.Q. Nguyen, docent aan de deeltijdopleiding civiele techniek.
	Bedrijfsbegeleider: Ing. W. Schoonderwoerd, eigenaar/operationeel directeur Compass Infrastructuur Nederland.
Inleverdatum:	11 augustus 2014

Voorwoord

De afgelopen jaren heb ik kennis gemaakt met de civiele techniek als vakgebied. Ik heb geleerd hoe breed en veelzijdig de wereld van de civiel ingenieur is, overal om ons heen worden we geconfronteerd met de relevantie van civiele techniek. Ik ben trots op een sector die zelfs één van de belangrijkste export producten is voor de BV Nederland.

Gedurende de opleiding heb ik geleerd waar mijn interesse ligt, wat me boeit. Het zal de techneuten pijn doen dat dit niet de keiharde techniek is. Het mooiste aan het vakgebied vind ik het probleem oplossende vermogen, alles is erop gericht om antwoord te vinden op de uitdaging die er ligt. 'Kan niet, bestaat niet' de juiste oplossing is gewoon nog niet bedacht. Vanuit die interesse voor het proces kijk ik naar strategie en beleid, waarom doen we het zo? Wie stelt ons nu die vraag? Waarom stelt hij die vraag? Het valt mij op dat er in de sector zeer weinig aandacht is voor de achtergrond van de vraag/het probleem. Deze constatering gecombineerd met de vraag vanuit Compass heeft geresulteerd in dit onderzoek.

Allereerst wil ik Compass bedanken voor de tijd en ruimte die ik heb gekregen om mijn onderzoek uit te voeren. In het bijzonder de directeuren Wim Schoonderwoerd en Henri van Dommele, beide heren hebben zeer waardevolle feedback geleverd. Daarnaast ook de Ron de Waard, hoofd bedrijfsbureau, welke mij in het begin van mijn onderzoek heeft geholpen met het beter begrijpen van de vraag vanuit Compass.

Ik wil Nhut Nguyen bedanken voor het scherp volgen van mijn voortgang en het bewaken van de relevantie voor de civiele techniek. Daarnaast ben ik dank verschuldigd aan een ieder die ik heb kunnen interviewen bij de preferente klanten. Door de open- en kritische houding naar de eigen organisatie zijn de interviews van grote waarde geweest.

Tot slot wil ik Frank de Waard, mede afstudeerder bij Compass, bedanken voor de samenwerking. Onze onderzoeken raakten elkaar waardoor we beide interviews nodig hadden. De lange ritten naar Zwolle, Arnhem en Alkmaar waren gezellig en leverden altijd interessante invalshoeken op.

Samenvatting

Met welke blik kijkt onze klant naar de toekomst en op welke manier kunnen wij daar zo goed mogelijk bij aansluiten? Deze vraag binnen Compass lag ten grondslag aan het onderzoek dat heeft geresulteerd in deze scriptie.

Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten, wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?

De doelstelling is om concrete aanbevelingen voor Compass te kunnen formuleren waarmee de bedrijfsmiddelen nog beter op de toekomst kunnen worden ingericht. Dit komt voort uit de veranderende marktomstandigheden en het feit dat Compass zich continu wil verbeteren. Door middel van onderzoek, fig0.1, is een antwoord gevonden op de hoofdvraag: Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten en wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?

Fig.0.1 Onderzoeksproces:

Analyse infrastructuur

De analyse infrastructuur heeft als output gehad dat de overheid toonaangevend is in de branche. Voor de lange termijn is de overheid een goede indicatie. Indien Compass ervoor kiest meer onderzoek te doen naar de markt, is het aan te bevelen de politieke ontwikkelingen en bijbehorende budgetten te volgen.

Er vindt een verschuiving plaats in de traditionele keten, dit is een voordeel voor Compass. Op dit moment heeft men de organisatie al ingericht op een hoger niveau dan de markt nu vraagt. Compass beschikt over een uitgebreid kwaliteitsborgingssysteem en contractmanagement vaardigheden. Hierdoor kan Compass eerder voldoen aan de verwachtingen van de opdrachtgevers dan de 'traditionele' aannemers. Dit kan betekenen dat Compass een interessante partij wordt voor deze aannemers om zaken mee te doen en het gat tussen de oude rol en de verwachtingen van de opdrachtgever op te vullen. Het is in een dergelijk geval belangrijk dat Compass vasthoudt aan de eigen normen en strategische richting. De verschuiving in de contractvormen naar geïntegreerde contracten heeft weinig impact omdat de organisatie op dit moment al is ingericht op alle contractvormen.

Het spoor is een aparte sector binnen de infrastructuur, traditioneel en rigide van aard. Tevens is 't het spoor waar de komende jaren relatief gezien het meeste budget naartoe gaat. Compass doet er goed aan zich in deze sector te oriënteren op mogelijkheden om aan te sluiten. Het kan een interessante verbreding betekenen in de producten & oplossingen, daarnaast kan het de gevolgen van teruglopende budgetten in wegenprojecten verminderen.

Binnen de infrastructuursector heerst prijsdruk als gevolg van de grote partijen die kosten wat het kost aan het werk moeten blijven. Ondanks dat Compass dit fenomeen niet kan beïnvloeden, moet men zich wel van dit fenomeen bewust zijn bij de afweging of een inschrijving voor een bepaald werk zinvol is.

Deskresearch en interviews

Het deskresearch en de interviews hebben opgeleverd dat de prijs voor een klant een van de meest belangrijke factoren bij het aanbesteden van een project blijft. Aannemers doen er goed aan zich te verdiepen in de waarde die men biedt voor een bepaalde prijs. Door gebruik te maken van de Kraljic matrix kan de aannemer zelf een inschatting maken van de verwachtingen en onderhandelingsmogelijkheden van de aanbestedende dienst. Uiteindelijk is de conclusie dat het simpelweg handel is op basis van vraag en beschikbaar aanbod.

De verschuiving in de keten is een kans voor de één en een bedreiging voor de ander. Op basis van de huidige strategie en bedrijfsmiddelen betekend deze verschuiving een kans voor Compass. Een belangrijke voorwaarde om de positie 'hoog in de keten te blijven bekleden is het verzorgen van een betrouwbare basis van leveranciers en het borgen van de kwaliteit. Het moet een mechanisme zijn om continue te zoeken naar' verbetering en vernieuwing.

Opdrachtgevers vinden hun aannemers op een informele manier en missen initiatief in de markt. Dit geeft aan dat het voor Compass van belang is naar buiten te treden. Veel relaties ontstaan doordat partijen elkaar weten te vinden op een informele manier. Uit de interviews blijkt dat zelfs bij bestaande klanten niet duidelijk is wat de capaciteiten van Compass zijn. Het is dus belangrijk om zichtbaar te zijn en een actief beleid te voeren om bestaande en potentiele klanten te laten weten waar Compass toe in staat is.

Wellicht is het uitwerken van een 'innovatie' of een probleem voor de toekomst van een opdrachtgever een mooie gelegenheid om te tonen welke kwaliteiten en probleemoplossend vermogen Compass herbergt.

Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk zes vindt u de uitgebreide conclusie en aanbevelingen op basis van het onderzoek. Op basis van de sub conclusies en onderzoeksresultaten uit de analyse, deskresearch en interviews zijn aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen concentreren zich op vier deelgebieden waar extra aandacht bij de inrichting van de bedrijfsmiddelen gewenst is:

- Prijs/kwaliteit
- Marktbenadering
- Innovatie
- Duurzaamheid

De hoofdconclusie is dat de impact van de preferente klanten op de bedrijfsmiddelen is dat deze meer moeten worden gericht op de externe omgeving. Compass is zeer geconcentreerd op de contractfase en realisatie. De ontwikkelingen in de markt vragen meer commerciële vaardigheden en actieve marktbenadering.

Inhoud

Informatiepagina 2
Voorwoord 3
Samenvatting 4
1. Inleiding 8
1.1. Omschrijving bedrijf 8
1.2. Aanleiding en achtergrond 8
2. Probleemstelling 10
2.1. Hoofdvraag 10
2.2. Subvragen 10
2.3. Doelstelling en gewenst eindresultaat 10
2.4. Afbakening 10
2.5. Leeswijzer 10
3. Onderzoeksmethode 12
4. Theoretisch kader 13
4.1. Inkoopstrategie 13
4.2. Bedrijfsmiddelen 14
4.3. Preferente klant 17
5. Onderzoeksresultaten 19
5.1. Analyse infrastructuur 19
5.1.1. Competenties/vaardigheden 19
5.1.2. Speelveld 20
5.1.3. Potentieel preferente klanten 20
5.1.4. Sub conclusie analyse infrastructuur 22
5.2. Deskresearch en interviews preferente klanten 23
5.2.1. Prijs/kwaliteit 23
5.2.2. Keten 24
5.2.3. Aanbesteding en relaties 24
5.2.4. Initiatief 25
5.2.5. Verwachtingen toekomst 25
5.2.6. Sub conclusie deskresearch en interviews 26
5.3. Technische ontwikkelingen 27
5.3.1. Dynamische routeinformatie / in-car systemen 27
5.3.2. Smart grid, ICT in energievoorzieningsnetten 27
5.3.3. Bouw informatie model (BIM) 27

5.3.4. BIG data 28
5.3.5. Duurzame energie 28
5.3.6. Dimbare/schakelbare openbare verlichting 28
5.3.7. Bediening op afstand 28
5.3.8. Sub conclusie Technische ontwikkelingen 29
6. Conclusie en aanbevelingen 30
6.1. Prijs/kwaliteit 31
6.1.1. Aanbeveling prijs/kwaliteit 31
6.2. Marktbenadering 33
6.2.1. Aanbeveling marktbenadering 33
6.3. Innovatie 34
6.3.1. Aanbeveling innovatie 34
6.4. Duurzaamheid 35
6.4.1. Aanbeveling duurzaamheid 36
7. Discussie 37
Bronnen 38
Bijlagen 40

1. Inleiding

1.1. Omschrijving bedrijf

Compass infrastructuur Nederland voert project management uit voor projecten op het gebied van energie, communicatie en mobiliteit. Compass biedt een totale dienstverlening aan van ontwerp en engineering tot realisatie en beheer/onderhoud.

Compass realiseert een jaaromzet van ongeveer 10 Miljoen met 28fte en is gevestigd in Rotterdam IJsselmonde. Compass is opgericht in 2011 maar een ervaren organisatie, het is een voortzetting van een onderdeel van Nacap Benelux door middel van een management buy-out. Compass heeft tevens een vestiging in het verenigd koninkrijk.

Compass biedt:

- Het managen van EPC [1] contracten op het gebied van elektromechanische infrastructurele werken;
- Het leveren van totaaloplossingen in het hogere segment van glasvezeltechniek
- Het managen van EPC contracten op het gebied van MV /HV[2] projecten.

1.2. Aanleiding en achtergrond

Compass werkt voor een grote diversiteit aan opdrachtgevers met ieder hun eigen wensen en werkwijzen. De focus in een project is per klant verschillend. De industrie (VOPAK, RWG, EON) kijkt anders naar de wereld dan bijvoorbeeld een RET. Rijkswaterstaat is heel ver in SCB[3] en laat veel verantwoordelijkheid bij de aannemer. Dit betekent dat aanbestedingen en contracten telkens een ander zwaartepunt(focus) kennen. De focus van een project heeft ook invloed op de contractmanagement strategie van de opdrachtgever.

Het blijkt in de praktijk een uitdaging om als relatief kleine speler (28fte) 'Fit for purpose' te zijn en te blijven voor al deze partijen. Waar richt je je organisatie op in? Welke contractvormen zijn het meest belangrijk, welke technieken worden doorontwikkeld en moeten we ons eigen maken?

Voor Compass is het contract ondergeschikt aan de wil om voor een preferente klant te werken. Dit betekent dat alle vormen van contracten kunnen worden aangenomen, zolang het binnen de strategie past. Daarbij wil Compass een meerwaarde leveren voor die klant en middels early involvement nauw betrokken zijn bij de achterliggende vraag.

Bij een aantal inschrijvingen is veel tijd gestoken in de vorm en inhoud van de plannen en het voldoen aan de vraag. Toch blijkt dat de klant zich niet altijd herkent in de aanbieding. Daarnaast is het belangrijk om bij te blijven en idealiter voor te lopen in toe te passen bedrijfsmiddelen. Bijvoorbeeld op het gebied van opwekking en terug levering van energie door particulieren, het toepassen van sleufloze technieken of op afstand bedienbaar maken van objecten.

Strategie en beleid liggen dicht bij mijn persoonlijke interesse. Ik houd ervan na te denken over het hoe en waarom, welke aspecten zijn van invloed op onze ontwikkeling als succesvol bedrijf?

---

[1] EPC: Engineering, Procurement & Construct (EPC). De opdrachtnemer tekent voor de detaillistische uitwerking van het project, de bestelling van alle materialen, daadwerkelijke uitvoering en uiteindelijke resultaat.
[2] High voltage/Medium Voltage, Hoog-, en middenspanning in Nederlands.
[3] Systeemgerichte contractbeheersing

De geschetste aanleiding en achtergrond laten zien dat er voor mij veel mogelijkheden zijn om te leren op dat gebied. Hoe kijken onze preferente klanten naar de toekomst? Op welke manier kunnen we de processen, mensen en middelen zo goed mogelijk laten aansluiten op dit beeld? Welke ontwikkeling biedt ons een kans om het verschil te maken? Welke techniek heeft de toekomst?

2. Probleemstelling

Het 'probleem' waar een oplossing voor moet worden gevonden is de onzekerheid over de toekomst en de wijze waarop Compass hierop aansluit. Op dit moment zijn er vragen op het gebied van positionering

Uit de aanleiding en doelstelling volgt een vraag op het gebied van strategie en beleid. Samen met de directie is hieruit een hoofdvraag en een aantal subvragen geformuleerd.

2.1. Hoofdvraag

'Wat is de inkoopstrategie van onze preferente klanten, en wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?'

2.2. Subvragen

- Wat zijn bedrijfsmiddelen
- Wat wordt bedoeld met inkoopstrategie
- Wat is een preferente klant
- Hoe ziet de infrastructuur branche in Nederland eruit
- Welke spelers zijn bepalend
- Wie zijn de preferente klanten van Compass
- Welke ontwikkelingen vinden er plaats bij de preferente klanten
- Hoe kan Compass aansluiten bij de ontwikkelingen
- Is Compass 'fit for purpose'

2.3. Doelstelling en gewenst eindresultaat

De doelstelling is ten eerste antwoord te vinden op de hoofdvraag, waardoor Compass haar bedrijfsmiddelen nog beter kan laten aansluiten op de strategische richting van de preferente klanten. Ten tweede is mijn persoonlijke doelstelling om kennis te ontwikkelen op het gebied van strategie en bedrijfsmiddelen.

Het eindresultaat is een aanbeveling naar Compass waarin wordt aangegeven op welke manier het bedrijf optimaal kan aansluiten op de ontwikkelingen van de preferente klant. Belangrijk hierbij is het behoud van de eigen identiteit, missie en visie. De aanbevelingen hebben betrekking op de bedrijfsmiddelen van Compass (Bijlage-F, kolom 2), waarbij de aandacht in het bijzonder uitgaat naar de techniek.

2.4. Afbakening

Het onderzoek richt zich op de externe omgeving van Compass. Voor het onderzoek zullen geen medewerkers van Compass worden geïnterviewd. De huidige strategie zoals deze staat beschreven in de OPS[4] d.d. 31 maart 2014 wordt gebruikt om aan te geven of Compass 'fit for purpose' is. Er wordt een marktanalyse van de infrastructuur in Nederland uitgevoerd door het gebruiken van jaarverslagen, brancherapporten, CBS, EIB en diverse andere bronnen.

2.5. Leeswijzer

Hoofdstuk 1 Schetst de achtergrond en aanleiding van het onderzoek, tevens de wijze waarop het onderzoek is ingericht. Hoofdstuk 2 verklaart en licht de gebruikte theorie toe. In hoofdstuk 3 vindt u:

[4] One Page Strategy - bijlage-F

- Conclusie van de analyse infrastructuur
- Opsomming van potentieel preferente klanten
- Overzicht van technische ontwikkelingen waar marktkansen voor zijn
- Resultaten van de deskresearch en interviews met preferente klanten.

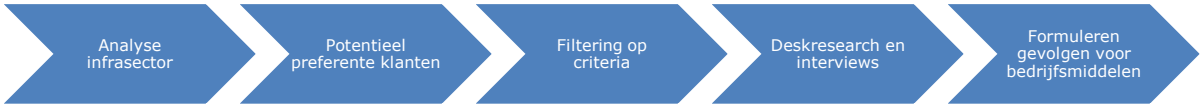
Hoofdstuk 4 geeft de conclusie van het onderzoek, met in de paragrafen 4.1 aanbevelingen en 4.2 discussie. In hoofdstuk 5 worden de gebruikte bronnen weergegeven, tot slot vindt u de bijlagen:

A. Plan van aanpak
B. Analyse infrastructuursector
C. Bedrijfsmiddelen
D. Preferente klanten
E. Inkoopstrategie
F. OPS Compass
G. Positionering Compass en preferente klanten
H. Uitwerking in car systeem

3. Onderzoeksmethode

'Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten en wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?'

Fig.3 Onderzoeksproces:



Om antwoord te vinden op de onderzoeksvraag is gekeken welke variabelen, en welke uitgangspunten er zijn. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- De strategie van Compass
- Het begrip bedrijfsmiddelen
- Het begrip preferente klant van Compass
- Het begrip inkoopstrategie

De variabelen in het onderzoek:

- Potentieel preferente klanten
- Inkoopstrategie van preferente klanten
- Technische ontwikkelingen waar marktkansen voor zijn
- Gevolgen voor bedrijfsmiddelen van Compass

De uitgangspunten zijn bestudeerd en beschreven in de genoemde bijlagen, deze zijn vervolgens gebruikt om als invalshoek bij het onderzoek naar de variabelen te gebruiken. Zo is bijvoorbeeld het begrip 'preferente klant' gebruikt om uit de analyse van de infrastructuur (bijlage-B) filteren. Het effect op de bedrijfsmiddelen kan alleen worden beschreven wanneer duidelijk is wat de onderzoeker met dit begrip bedoelt etc.

De inkoopstrategie van preferente klanten is gevonden door de preferente klanten uit de analyse te onderzoeken door middel van een desk-research[5] gevolgd door een interview. De technische ontwikkelingen zijn naar voren gekomen uit de analyse infrastructuur aangevuld met de uitkomst van de interviews met preferente klanten.

Het effect van de strategie en technische ontwikkelingen op de bedrijfsmiddelen van Compass is gevonden door de beschrijving van de huidige bedrijfsmiddelen te vergelijken met de behoeften uit de markt.

[5] Onderzoek op basis van publicaties, jaarverslagen en website

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft de theoretische achtergrond van drie begrippen die belangrijk zijn bij de uitvoering en het begrip van het onderzoek. De begrippen komen terug in de onderzoeksresultaten, conclusie en aanbevelingen.

Dit hoofdstuk bevat geen persoonlijke mening of interpretatie, de bedoeling is zo helder mogelijk te verwoorden wat met bepaalde begrippen wordt bedoeld om deze in de context van het onderzoek te kunnen plaatsen.

Per paragraaf wordt, na de theorie, kort aangegeven op welke manier dit specifieke onderdeel waarde voor het onderzoek heeft gehad.

4.1. Inkoopstrategie

Inkoopstrategie is een ontwikkeld beleid waarmee een bedrijf of instelling haar inkoopdoelstellingen realiseert. Bijlage F gaat dieper op dit onderwerp in. De doelstellingen kunnen zich richten op:

- Verlagen van integrale inkoopkosten
- Verlagen van toeleveringsrisico`s
- Verhogen van product- en leverancierskwaliteit
- Beter functioneren van de inkoopfunctie en het bedrijfsproces

Met name overheden kunnen nog specifieke doelstellingen hebben op de volgende gebieden:

- Goede kwaliteit tegen laagste prijs
- Duurzaamheid
- Innovatie
- Sociale criteria
- MKB betrekken

Waarde voor het onderzoek

De theorie van inkoopstrategie is belangrijk om te kunnen begrijpen waarom de klanten bepaalde keuzes maken. Het zegt iets over de blik waarmee de klant naar de leverancier kijkt. Welke verwachtingen hij heeft en welke doelen hij tracht te bereiken. De hoofdvraag in het onderzoek dient ertoe te achterhalen wat de invloed van deze strategie is op de bedrijfsmiddelen. Het is om die reden relevant om te begrijpen welke invalshoeken de klant kan hebben, hoe inkoopstrategie werkt.

De kennis van inkoopstrategie is met name belangrijk geweest bij het voorbereiden en uitvoeren van het onderzoek. Door voorafgaand aan de interviews de theorie te betrekken zijn de vragen beter gericht op de inhoud. Zonder gedegen voorbereiding hadden de interviews minder waarde gehad.

4.2. Bedrijfsmiddelen

In principe is alles dat een bedrijf nodig heeft om het primaire bedrijfsproces te kunnen uitvoeren een bedrijfsmiddel. Van potlood tot boorplatform. In het kader van het onderzoek wordt gekeken naar de bedrijfsmiddelen volgens Compass. Deze volgen uit de OPS. De OPS en de bedrijfsmiddelen worden verder toegelicht in bijlage–C. Deze bestaan uit:

- Mensen;
- Samenwerkingsverbanden & middelen;
- processen;
- producten & oplossingen;

De bedrijfsmiddelen zijn de randvoorwaarden om de strategische richting uit te kunnen voeren.

Mensen

Compass is een projectenorganisatie, de corebusiness is het beheerst uitvoeren en opleveren van projecten. Een project kent in de basis een aantal fasen, zoals afgebeeld in figuur 4.

Figuur4. Generieke projectfasen

Om invulling te kunnen geven aan het proces moet de organisatie over bepaalde vaardigheden en competenties beschikken waaronder: communicatie, plannen, risico analyse, omgevingsmanagement, vertalen van wensen in techniek etc. De mensen in de organisatie bezitten deze vaardigheden en competenties. Door kennisontwikkeling, investeren in zelfontplooiing en het inrichten van de organisatie op individuele inbreng wordt de ontwikkeling en uitbreiding van competenties en vaardigheden bereikt.

Samenwerkingsverbanden en middelen

Het aangaan van samenwerkingsverbanden wordt door het management getoetst op basis van de overtuiging dat de samenwerking bij de strategische doelstellingen van Compass past.

In de infrastructuur branche, waar een traditionele mentaliteit van wantrouwen heerst, is vertrouwen een belangrijk aspect. De kracht van een relatie bewijst zich pas op het moment dat de spanning erop het grootst is, beide partijen moeten onzekerheden tot dat moment accepteren. Het is daarom belangrijk de relatie aan te gaan op basis van overeenkomsten in de normen, waarden en strategische doelstellingen. Het formaliseren van de afspraken geeft beide partijen rust door de zekerheid dat risico`s zijn benoemd.

Middelen zijn niet alleen moderne apparatuur om hoogwaardige glasvezelverbindingen te kunnen realiseren, maar ook het (kwaliteits-)systeem waarmee het bedrijf wordt geleid. Om het personeel in staat te stellen het maximale uit zichzelf te halen is ruimte nodig. Door ruimte ontstaat de gelegenheid deze op eigen- en creatieve wijze in te vullen, waardoor een ieder gestimuleerd wordt naar de ruimte te zoeken. Het inrichten van deze ruimtes en het bewaken van de bedrijfscultuur is de taak van het management. Door de belangrijkste factoren in functieprofielen of bedrijfsvoorschriften vast te leggen wordt een duidelijk verwachtingspatroon geschetst.

Processen

De processen zijn beschrijvingen of methodieken van een aantal stappen waarmee een resultaat/doelstelling wordt bereikt. Een stap wordt in een procedure beschreven. Binnen Compass zijn drie processen ingericht. figuren 5 t/m 7.

Figuur5. Managementproces (sturend)

Management processen worden door de leidinggevenden van het bedrijf ingezet om het primaire proces(fig6.) te sturen. Het management proces betreft de vorm waarin een projectteam werkt. Een projectleider start bovenstaand proces zodra hij van het bedrijfsbureau(verkoop) een nieuw project toegewezen krijgt. Belangrijk bij dit proces is het juist inschatten van de benodigde resources. De resources worden ingericht/afgestemd met als doel het project beheersbaar te maken. Beheersbaar betekent dat de 'span of control'[6] realistisch en toereikend is om de resources aan te sturen en te bewaken. Sturen en managen is het stroomlijnen van informatie, verstrekken van opdrachten die SMART[7] geformuleerd zijn en het bewaken van de afspraken die intern en extern gemaakt zijn.

Figuur6. Primair proces (ook wel product- of operationeel) proces

Het primaire proces behelst het vervullen van de taak waarvoor het bedrijf in het leven is geroepen. Het vervullen van de klantwens. Per stap zijn diverse werkplannen beschreven die vaak project specifiek worden gemaakt. De kracht van een succesvol bedrijf ligt in het beheersen van de zogenaamde GOTIK[8] aspecten, diverse ondersteunende processen zijn hiervoor in te zetten(fig7.)

Figuur 7. Ondersteunende processen (faciliterend)

De ondersteunende processen zijn bedrijf breed en borgen de kwaliteit, veiligheid en betrokkenheid van de organisatie bij het bereiken van de strategische doelstellingen.

[6] De spanwijdte (Engels: span of control) is een management-begrip dat aangeeft aan hoeveel ondergeschikten een manager moet leidinggeven. Bij een platte organisatie is deze groter dan een gelaagde hiërarchische organisatie. Een te grote span of control kan leiden tot verlies van controle.
[7] **S**pecifiek **M**eetbaar **A**cceptabel **R**ealistisch **T**ijdgebonden
[8] Geld Organisatie Tijd Informatie Kwaliteit

Producten en oplossingen

Dit zijn de producten/diensten die je als bedrijf kunt aanbieden. Om de producten te kunnen leveren zijn de competenties van de mensen van doorslaggevend belang. Op dit moment worden de volgende producten door Compass aangeboden:

- Het managen van EPC [9] contracten op het gebied van elektromechanische infrastructurele werken;
- Het leveren van totaaloplossingen in het hogere segment van glasvezeltechniek
- Het managen van EPC contracten op het gebied van MV/HV[10] projecten.

Wat op dit punt een verbetering zou kunnen zijn is het kunnen verzorgen van een product voor de spoor markt. De toenemende file druk zodra de economie verder aantrekt samen met PHS[11] is reden om aansluiting te vinden bij deze sector. Dit blijkt uit de analyse infrastructuur (bijlage-B). Daarnaast is het onderwerp 'beter benutten' en de in-car de moeite waard om te onderzoeken, de technologie op dit vlak ontwikkeld zich en diverse partijen slaan de handen ineen om dit van de grond te krijgen. Op basis van haar ambitie om geïntegreerde diensten op het gebied van ITS[12] te kunnen bieden, moet Compass de mogelijkheden hiervoor onderzoeken.

Waarde voor het onderzoek

Het is evident dat wanneer een gevolg voor de bedrijfsmiddelen gevonden moet worden, kennis van het onderwerp onontbeerlijk is. De bedrijfsmiddelen vormen een aanknopingspunt om de inkoopdoelstellingen van de klanten te kunnen vertalen naar competenties van een bedrijf.

De kennis van bedrijfsmiddelen heeft geholpen bij het 'sorteren' van de output van informatie. Uit de analyse van de infrastructuur in Nederland kwam dusdanig veel informatie dat het noodzakelijk was om te weten waar uiteindelijk naartoe moet worden gewerkt. Anderzijds hebben de bedrijfsmiddelen zoals deze op de OPS van Compass staan vermeld als referentie gediend bij het formuleren van verbetervoorstellen.

[9] EPC: Engineering, Procurement & Construct (EPC). De opdrachtnemer tekent voor de detaillistische uitwerking van het project, de bestelling van alle materialen, daadwerkelijke uitvoering en uiteindelijke resultaat.
[10] High voltage/Medium Voltage, Hoog-, en middenspanning in Nederlands.
[11] Programma Hoogfrequent Spoorvervoer
[12] Intelligente Transport Systemen

4.3. Preferente klant

De preferente klant is een bestaande of potentiele klant waarmee Compass de ambitie heeft een lange termijn relatie op te bouwen. Bijlage-D gaat dieper in op het begrip en de achtergrond van de preferente klant.

De lange termijn is een belangrijke term in deze context. Compass ziet het opbouwen van duurzame relaties als een voorwaarde voor haar bestaansrecht. De focus ligt op duurzame relaties waarbij de strategische doelstellingen en ontwikkelingen van beide kanten op elkaar aansluiten.

Zoals eerder aangegeven worden de preferente partijen geselecteerd op basis van de analyse Infrastructuur(bijlage-B). De selectie vindt plaats op basis van een aantal criteria. Bij ieder criterium wordt getracht zo helder en objectief mogelijk te duiden waarom een partij er wel/niet aan voldoet, indicatoren worden verduidelijkt in bijlage-D.

Kernwaarden

Compass kiest voor een missie, visie en strategie welke specifieke eisen stelt aan de mensen die er werken. We kennen deze eisen beter in termen van kernwaarden. Integriteit, openheid en flexibiliteit zijn essentieel om invulling te kunnen geven aan de doelstellingen. Doelstellingen waarbij deze belangrijk zijn; Kwaliteit boven kwantiteit, open & transparant zaken doen. Het is belangrijk dezelfde kernwaarden te vinden bij de klanten waarmee wordt gewerkt. De kernwaarden zitten in de mensen en organisatie verwerven, in het DNA.

Early involvement

Compass wil haar klanten aanvullen, alle zorgen ontnemen en behoeden voor problemen in de uitvoering. Door vroeg betrokken te zijn kan Compass haar kennis en kunde maximaal inzetten om de vraag van de klant volledig te doorgronden en een totaal oplossing aan te bieden. Deze betrokkenheid vanaf het begin is bekend als 'early involvement'. Het bieden van een totaaloplossing betekent dat Compass zelfstandig de vraag heeft geanalyseerd, terugkoppelt aan de klant wat de beste oplossing is en aangeeft wat de gevolgen zijn in kwaliteit, geld en tijd. Ook biedt vroege betrokkenheid de kans om invloed op de vraag zelf uit te oefenen.

Vernieuwend

Stilstand is achteruitgang, Compass wil zich telkens vernieuwen om aangesloten te blijven bij de ontwikkelingen. Dit is een aspect wordt ook gezocht bij een preferente klant.

Kwaliteit boven kwantiteit

Een van de strategische doelstellingen van Compass is het laten prevaleren van kwaliteit boven kwantiteit. Het leveren van kwaliteit is een voorwaarde om als waardevolle en duurzame partner aanvaard te worden. Het is essentieel dat deze opvatting ook bij de klant draagvlak kent, op het moment dat de verwachtingen op dit punt verschillen sluiten vraag en aanbod niet op elkaar aan.

Veiligheid

Compass steekt veel tijd en middelen in het verzorgen van een veilige werkomgeving voor haar personeel en partners. Veilig werken vergt een integrale aanpak, ieder onderdeel van de organisatie heeft hierin een belangrijke taak. Compass heeft in haar korte bestaan al diverse certificaten behaald welke het veilig werken en kwalitatief

werken moeten borgen. Bij het zoeken naar potentiele klanten zal worden gekeken naar de aandacht die uitgaat naar het onderwerp veiligheid.

Waarde voor het onderzoek

De term 'Preferente klant' is bij het formuleren van de onderzoeksvraag in beeld gekomen. Omdat de groep waar het over gaat zo'n groot onderdeel uitmaakt van het onderzoek, is het essentieel dat voor de schrijver maar zeker ook de lezer duidelijk is wie of wat een preferente klant is.

Het hanteren van een verzamelnaam voor huidige én potentiele klanten maakt de resultaten van het onderzoek breder toepasbaar en langer houdbaar. Doordat de groep als geheel wordt beschreven en onderzocht, wordt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

Bij het terugkoppelen/presenteren van de resultaten is belangrijk dat de organisatie kan plaatsen wie deze preferente klant is. Door de criteria duidelijk te beschrijven kan een helder beeld worden gecommuniceerd. Hieraan kan bij de evaluatie van de doorgevoerde aanbevelingen worden gerefereerd. Tevens kan de definitie dienen als toetssteen voor medewerkers van Compass op het moment dat men twijfelt of een nieuwe klant voor de lange termijn waardevol zou kunnen zijn.

5. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk geeft u de resultaten van de analyse infrastructuur en het uitgevoerde onderzoek bij de preferente klanten. Zoals in hoofdstuk drie reeds aangegeven bestaat het onderzoek bij de preferente klanten uit een deskresearch en een interview. De resultaten zijn in drie paragrafen verdeeld, ten eerste wordt de analyse verder uitgewerkt, vervolgens de resultaten van de deskresearch en interviews, tot slot de technische ontwikkelingen die zijn gevonden. De drie paragrafen worden afgesloten met een (sub)conclusie.

5.1. Analyse infrastructuur

De overheid is de aanjager in de infrastructuur sector en zorgt voor een relatief stabiele productie. De sector is afhankelijk van politieke-, en economische ontwikkelingen op de lange termijn.

Gezien de recente ophef over het spoor in Nederland is in deze sector meer beweging te verwachten. Marion Gout van Sinderen, directeur van Pro-rail is april 2014 opgestapt, de kwaliteit van het spoor is ondermaats en de besteding van budgetten aan onderhoud zijn verkeerd bestemd. Het budget blijft gelijk de komende jaren, maar de verwachtingen gaan omhoog. ProRail moet 'meer met minder' dit in combinatie met de toename in filedruk op de weg onderschrijft het belang van het spoor. Deze ontwikkelingen bij pro-rail en de grotere druk op het wegennet zodra de economie verder aantrekt, vergroten de dynamiek op en rond het spoor alsmede het beter benutten van de bestaande infrastructuur. De toename van het budget voor beheer en onderhoud ondersteunen het beeld dat beheer, onderhoud en de totale 'life cycle' belangrijker worden.

5.1.1. Competenties/vaardigheden

Door verschuiving in kennis en verantwoordelijkheden in de keten is het belang van de geïntegreerde contracten steeds groter. De basis hiervan is een opdrachtgever die steeds minder in staat zal zijn of niet de wens heeft technisch te specificeren. Gevolg hiervan is dat toezicht/controle steeds meer op de functionele eis zal zijn gericht (systeemgerichte contractbeheersing).

De ontwikkelingen vragen van de markt meer competenties. De aannemer zal zich moeten inrichten op de klant om een 'sparring partner' te kunnen zijn. Het is niet langer de opdrachtgever die alles voor de opdrachtnemer uitwerkt, maar de opdrachtnemer die vanuit expertise(competenties) en vakmanschap(vaardigheden) de functionele eis naar een ontwerp en uitvoeringsmethode vertaalt. Enkele voorbeelden:

- Ontwerpen
- Engineeren
- Kwaliteitsmanagement
- Contractmanagement
- Omgevingsmanagement
- Systems engineering
- Beheersing van de techniek

5.1.2. Speelveld

De infrastructuur wordt gedomineerd door een aantal grote opdrachtgevers en aannemers. De opdrachtgevers zijn ingericht op de publieke taak binnen hun eigen specialisme (wegen, water, spoor). Het belang van de opdrachtgevers is het beschikbare budget zo verstandig en beheerst mogelijk te investeren in de infrastructuur waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De uitdagingen die ze daarbij kennen is de teruglopende investeringsruimte en de verschuiving in kennis. De opdrachtgevers hebben te maken met de politiek en publieke opinie als kompas, daarnaast een verandering in de manier van toezicht op en het aanbesteden van werken.

De aannemers zijn groot in omvang en breed georiënteerd, dit stelt hen in staat investeringen te doen en initiatieven te nemen die niet voor het MKB zijn weggelegd. Zoals DBFM contracten waarbij miljarden projecten worden gecreëerd. Nadeel van het grote marktaandeel van deze organisaties is dat de crisis hen hard heeft geraakt. Grote reorganisaties en afboekingen, druk van aandeelhouders op een volle orderportefeuille en grote prijsdruk in de markt zijn het gevolg.

De 'baggeraars' blijven het meest bij de kerntaak, echter verbreedt men ook daar het aanbod. Zo zien we Boskalis verder uitbreiden naar andere offshore dienstverlening en van Oord meer actief in de off-shore windparken. Bedrijven als BAM en TBI zijn binnen alle branches actief en kunnen ieder type werk en iedere contractvorm aanbieden.

Samengevat:

- Overheid is toonaangevend in de branche
- Er vindt een verschuiving plaats van uitvoeringsbestekken naar geïntegreerde contracten
- Hogere verwachting op gebied van competenties en vaardigheden van opdrachtgevers jegens opdrachtnemers als gevolg van kennisverschuiving
- Grotere rol voor duurzaamheid in termen van LCC[13] , MVO[14] en TCO[15]
- Beheerbaarheid en onderhoud worden belangrijker
- Spoor is de komende jaren de sector met meeste dynamiek
- Grote aannemers en combinaties drukken prijzen in de markt

5.1.3. Potentieel preferente klanten

Op basis van de analyse, waarnemingen in de markt en directe omgeving van Compass komen partijen naar voren waarvan kan worden gezegd dat zij een grote rol van betekenis spelen. Onder andere op basis van: De *analyse van de aanbestedingen*, *Feiten rond aanbesteden EIB*, *EIB Sectorstudie Wegenbouw.* In deze stukken zijn diverse lijsten terug te vinden waarin partijen worden beoordeeld. Uit deze beoordelingen, de rol van betekenis die deze partijen spelen en de aansluiting op het gebied van producten & oplossingen van Compass, zijn de potentieel preferente klanten geselecteerd:

Overheid:

- Rijkswaterstaat
- Pro-rail
- Waterschappen (Hoogheemraadschap van Rijnland in het bijzonder)
- Provinciën (specifiek Zuid-Holland)
- Gemeenten (Rotterdam in het bijzonder)

[13] Lyfe Cycle Costing
[14] Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
[15] Total Cost of Ownership

Semi-overheid:

- Netbeheerders
- Vervoersbedrijven

Private partijen:

- Top-10 aannemers
- Industrie
- Havens
- Olieconcerns

Rijkswaterstaat is een grote en een van de meest belangrijke klanten op dit moment. Rijkswaterstaat loopt voorop op het gebeid van geïntegreerde contracten en SCB, Compass leert veel van deze samenwerking. Rijkswaterstaat is een zeer waardevolle klant, het is voor Compass belangrijk om de ontwikkelingen bij deze organisatie nauwlettend te volgen.

De andere overheidsinstanties behoren op dit moment niet tot de klanten, met uitzondering van Gemeente Rotterdam. Wat betreft ProRail ligt dit in het feit dat er zeer hoge eisen zijn aan het werken voor ProRail, daarnaast is het een 'wereldje' waar moeilijk is binnen te dringen.

Met name de overheden maken ontwikkelingen door waardoor zij nog meer waarde zullen hechten aan een moderne aannemer die mee kan denken en geïntegreerde contracten aankan. Het is zaak voor Compass om zich beter naar buiten toe te oriënteren en profileren om bij deze partijen aansluiting te vinden.

Onder de semi-overheden zijn de vervoersbedrijven door hun afhankelijkheid van infrastructuur erg interessant voor Compass. De vervoerders behoeven een hoogwaardige infrastructuur waarbij omgeving- en stakeholdermanagement zeer belangrijk zijn. Dit zijn juist de gebieden waar Compass sterk in is en zich actief op verbeterd.

De energiebedrijven beheersen een zeer groot en constant volume werk, om die reden een interessante partij. Bij deze bedrijven is het voor Compass alleen interessant om aan te haken bij nieuwe ontwikkelingen. Het reguliere werk wordt door traditionele aannemers op eenheidsprijzen scherp aangeboden, hierdoor is het in mijn optiek voor Compass niet zinvol hierop in te schrijven.

Bij de private partijen zijn de top-10 aannemers het meest voor de hand liggend, bij deze partijen ligt een groot volume aan werk. Uit de analyse komt echter ook naar voren dat zeker zij een grote prijsdruk ervaren. Op basis van het werkpakket dat zij bezitten is het raadzaam voor hen te werken, echter de kans op een lange termijn relatie en een goed prijs is laag. Dit is een afweging op strategisch niveau die de directie van Compass zal moeten maken.

De industrie, oliemaatschappijen en havens zijn misschien wel de ideale klant voor Compass. De overeenkomsten in het belang van kwaliteit en veiligheid zijn groot, de sector is minder afhankelijk van de overheid en er is veel kapitaal. Het feit dat zij zich focussen op hun kerntaak, opslaan of vervaardigen van brandstof etc. biedt Compass de ruimte vroeg bij de vraag betrokken te zijn. De inzet van Compass op het aantrekken van nieuwe klanten zou zich op deze sector moeten focussen.

5.1.4. Sub conclusie analyse infrastructuur

Dat de overheid toonaangevend is in de branche is goed om de blik op de toekomst mede op af te stemmen. De korte termijn strategie hierop afstemmen is niet zinvol aangezien de verandering dientengevolge nooit in deze korte termijn wordt doorgevoerd. Indien Compass ervoor kiest meer onderzoek te doen naar de markt, is het aan te bevelen de politieke ontwikkelingen en bijbehorende budgetten te volgen.

De verschuiving in de keten is een voordeel voor Compass. Op dit moment heeft men de organisatie al ingericht op een hoger niveau dan de markt nu vraagt. Compass beschikt over een uitgebreid kwaliteitsborgingssysteem en contractmanagement vaardigheden. Hierdoor kan Compass eerder voldoen aan de verwachtingen van de opdrachtgevers dan de 'traditionele' aannemers. Dit kan betekenen dat Compass een interessante partij wordt voor deze aannemers om zaken mee te doen en het gat tussen de oude rol en de verwachtingen van de opdrachtgever op te vullen. Het is in zo`n geval belangrijk dat Compass vasthoud aan de eigen normen en strategische richting. De verschuiving in de contractvormen naar geïntegreerde contracten heeft weinig impact omdat de organisatie op dit moment al is ingericht op alle contractvormen.

De grotere rol voor duurzaamheid betekend voor Compass dat men hiermee aan de slag moet. Het thema kent op dit moment, voor zover in processen terug te vinden, geen voorname rol in de bedrijfsvoering. Gekoppeld aan de groeiende interesse van de overheden om langer te doen met bestaande infrastructuur en stijgende prioriteit voor beheerbaarheid en onderhoud, valideert het vergroten van het thema duurzaamheid binnen Compass. Met name de manier waarop dit herkenbaar voor de buitenwereld gebeurt is een aandachtspunt voor Compass.

Het spoor is een aparte sector binnen de infrastructuur, traditioneel en rigide van aard. Compass doet er goed aan zich in deze sector te oriënteren op mogelijkheden om aan te sluiten. Het kan een interessante verbreding betekenen in de producten & oplossingen, daarnaast kan het de gevolgen van teruglopende budgetten in wegenprojecten verminderen.

De prijsdruk als gevolg van de grote partijen is niet door Compass te beïnvloeden. Wel moet men zich van dit fenomeen bewust zijn bij de afweging of een inschrijving voor een bepaald werk zinvol is.

5.2. Deskresearch en interviews preferente klanten

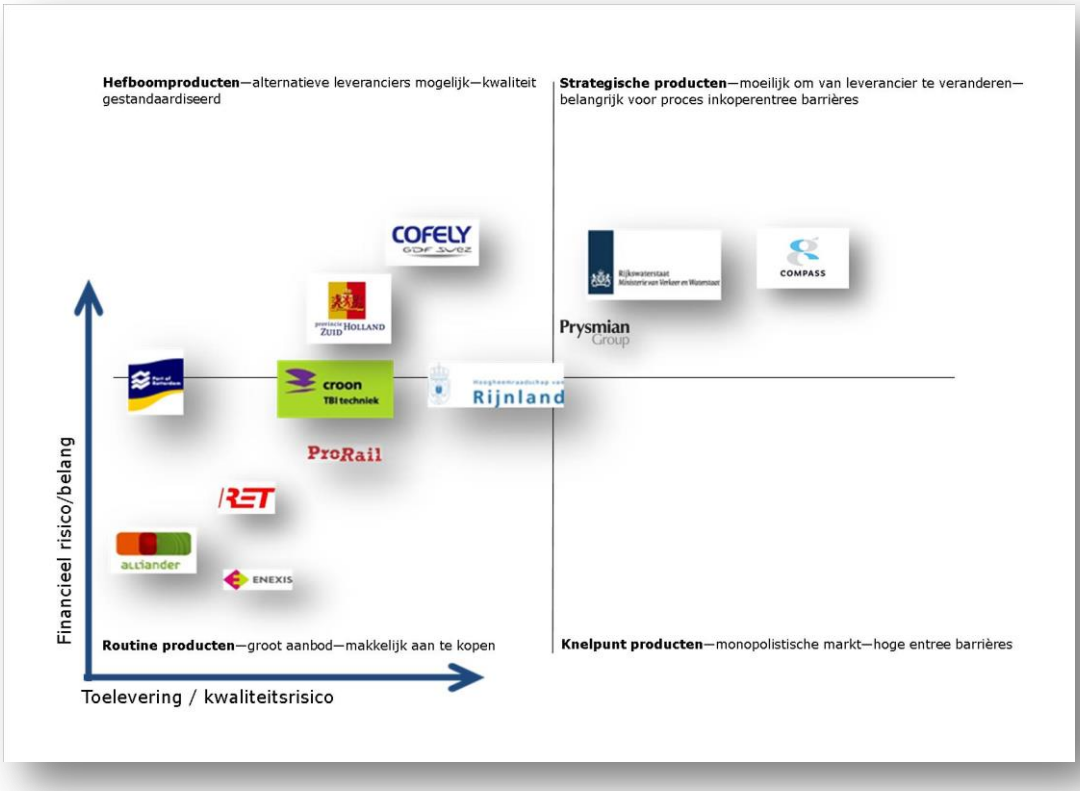
In totaal zijn er 11 potentieel preferente klanten onderzocht en geïnterviewd verspreid over een periode van 2 maanden. Bijlage-D geeft een beoordeling van de preferente klanten, de generieke opzet van het interview, samenvattingen op hoofdlijnen en alle interviews uitgeschreven. Onderstaan vindt u de output van de deskresearch en interviews verdeeld op de belangrijkste deelgebieden.

5.2.1. Prijs/kwaliteit

Prijs is in de meeste gevallen doorslaggevend. Balans tussen prijs en kwaliteit verschilt per project en per klant. Om deze balans te bepalen wordt vaak gemaakt van de Kraljic matrix. Uit het interview met ProRail bleek dit duidelijk doordat ondanks dat een inschrijving als abnormaal laag wordt beoordeeld, het werk meestal toch wordt gegund. ***"dit doet de markt zichzelf aan"***. De reden hiervan kan worden verklaard doordat het werk dat ProRail aanbesteed om technisch en kwalitatief gebied is uitgekristalliseerd en er geen discussie kan zijn over hetgeen de opdrachtnemer zal opleveren. Een soortgelijke houding is te zien bij het Havenbedrijf Rotterdam: ***"Wij zoeken handen die maken wat wij hebben bedacht, meer niet."***

De klanten met een abstractere vraag of product waarbij niet technisch maar functioneel wordt gespecificeerd, is de bereidheid om minder naar prijs te kijken groter. Dit zelfde geldt voor partijen waarbij de kwaliteit essentieel is zoals bijvoorbeeld hoogspanningskabel-leverancier Prysmian: ***"wij leveren complete systemen met 5 jaar garantie, dat ligt vervolgens onder 2m grond, dat moet in een keer goed".*** De provincie Zuid-Holland: ***"Wij hanteren soms een plafondprijs om de focus op de kwaliteit en een goed plan te krijgen".***

Onderstaand de Kraljic matrix met daarin de geïnterviewde klanten en de ambitie van Compass



5.2.2. Keten

Er vindt een verschuiving in de keten plaats. De opdrachtgever trekt zich terug en laat in toenemende mate het (detail)ontwerp aan de markt. De verandering in de keten betekent dat er meer kennis, initiatief en verantwoordelijkheid van de opdrachtnemers wordt verwacht. Deze verschuiving vindt met name plaats bij de overheden.

Desgevraagd geeft het Hoog Heemraadschap aan dat de grootste verandering die nog moet plaatsvinden, de verandering naar beheersorganisatie is: ***"Het Hoog heemraadschap moet een transitie maken naar het toetsen in plaats van de klassieke 'opzichters' rol".***

De Rotterdamse vervoerder RET ziet ook dat men in de toekomst meer afstand moet nemen van de details. ***"de techneuten lopen straks niet meer hier rond"***. De RET is actief bezig met de transitie naar geïntegreerde contracten. Opleiding, pilotprojecten en het aantrekken van jong personeel moet deze transitie op gang brengen.

Rijkswaterstaat gaat nog verder, als pionier op het gebied van SCB een voorbeeld voor vele overheidsinstanties. Rijkswaterstaat gelooft erin dat in de toekomst het abstractieniveau van de aanvraag verder omhoog gaat. ***"Wanneer Compass zich wil aanpassen aan RWS, moet er meer worden gericht op de vraag naar de dienst ipv het product".*** Deze verandering vergt van Compass meer innovatiekracht, het vermogen om tot nieuwe oplossingen te komen.

5.2.3. Aanbesteding en relaties

Daar waar de kwaliteit van het product en het proces vast staat wordt minder vaak gekozen voor geïntegreerde contractvormen. Als bij dat product volume belangrijk is werkt men bij voorkeur met eenheidsprijzen en/of raamcontracten. Goed voorbeeld hiervan zijn de netbeheerders. Enexis geeft aan: ***"Voordeel van de eenheidsprijzen is de snelheid in handelen. Doordat er vaste prijzen en werkomschrijvingen zijn kan op een efficiënte manier worden gewerkt."***

Bij de beoordeling van inschrijvingen is een plan van aanpak belangrijk, hierbij wordt gezocht naar concrete liefst SMART verwoorde doelstellingen. Vaak zien de inkopers en contractmanagers plannen met standaard kreten en te vage doelstellingen. Aan de andere kant geven de klanten ook toe dat het voor aannemers niet altijd duidelijk is wat de verwachtingen van de aanbestedende dienst zijn.

Relaties komen in de meeste gevallen tot stand op basis van informele contacten. In beeld komen en blijven is van belang. Men hecht waarde aan relaties voor de lange termijn, echter zijn er vaak geen vaste mechanismen of processen die men hiervoor inzet. De firma Croon is bezig met een beoordelingssysteem waarin men ook de 'zachte kant' en positieve resultaten wil meenemen. ***"We beoordelen te vaak op het moment dat we ontevreden zijn".*** Bij bestaande klanten kwam duidelijk naar voren dat men Compass te weinig ziet, men weet daardoor onvoldoende af van de capaciteiten. Zoals Prysmian aangaf: ***"De industrie is een mooie markt, maar dat is voor jullie te lastig"***, terwijl Compass al op de industrie werkt en alle certificaten op het gebied van veiligheid en kwaliteit bezit.

Voor openbare inschrijvingen geldt dat tendernet wordt gebruikt om tot een selectie van inschrijvers te komen. Hierbij geven de overheden aan vaak dezelfde partijen te zien, ***"we hebben eigenlijk 5 vaste aannemers, ondanks dat we openbaar aanbesteden"***. Aldus het Havenbedrijf Rotterdam.

5.2.4. Initiatief

Zowel overheids- als private opdrachtgevers zijn van mening dat aannemers onvoldoende initiatief en verantwoordelijkheid nemen. De aannemer stelt zich vaak passief op nadat het een contract is gesloten. Bij het oplossen van problemen wordt naar de opdrachtgever gekeken en niet proactief in oplossingen gedacht.

De klanten voelen er niet veel voor om vooraf afspraken te maken over specifieke kwaliteitsindicatoren, wel geven ze aan dat de gunningscriteria vaak onvoldoende tot uiting komen in de uitvoering/het contract. Zoals de Provincie Zuid-Holland: ***"We zien vaak prachtige plannen waar goed op wordt gescoord, maar dan gaan we met een standaard contract de uitvoering in"***.

ProRail heeft ervaring met een project waarbij direct na het sluiten van de overeenkomst, in een open sessie de afwijkingen op tafel zijn gelegd. ***"De wetenschap dat er in de uitvoering geen discussies meer zullen zijn, gaf een heel prettige en doelgerichte sfeer gedurende de uitvoering"***.

5.2.5. Verwachtingen toekomst

Er wordt meer verwacht van duurzaamheid, efficiëntie, life cycle costing, levensverlengend onderhoud en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De overheden zien toekomst voor beter benutten, objectbediening op afstand, ICT en energiebesparende oplossingen. De term innovatie is ook aan bod gekomen bij de interviews. Hierbij gaven de klanten aan daar niet veel in te zien, vaak zijn het verbeteringen of andere toepassingen van bestaande technieken. De innovatie die men verwacht bevinden zich meer op de proceskant, hoe maak je de hele infrastructuur van een provincie of waterschap beter beheersbaar?

De verwachtingen op het gebied van beheer en onderhoud zijn in lijn met de al eerder beschreven verschuiving in de keten. Daarnaast het feit dat de budgetten voor aanleg/nieuwbouw teruglopen. Dit verhoogt de noodzaak voor de beheerders van infrastructuren om na te denken over het langer in standhouden ervan. Veel van de oplossingen zijn in de eerste plaats kosten besparend, secundair door minder behoefte aan resources ook minder belastend. Op het gebied van duurzaamheid neemt kabelleverancier Prysmian stappen op basis van wensen van de klant, ***"we produceren nu kabels met een recyclebare isolatiematerialen"***. Cofely is een van de grootste installateurs in Nederland en koploper op het gebied van duurzame energie, ***"wij zien dat de opwekking van warmte middels lokale bronnen en levering van restwarmte uit de industrie in opkomst is"***. Netbeheerder Alliander ziet de toename van elektrische auto`s en de terug levering van spanning aan het net door particulieren als een kans voor een bedrijf als Compass. ***"Jullie kunnen groepen particulieren vertegenwoordigen om collectief duurzame energieopwekking en terug levering te realiseren en de uitvoering coördineren".***

5.2.6. Sub conclusie deskresearch en interviews

Prijs blijft voor een klant een van de meest belangrijke factoren bij het aanbesteden van een project. Aannemers doen er goed aan zicht te verdiepen in de waarde die men biedt voor een bepaalde prijs. Door gebruik te maken van de Kraljic matrix kan de aannemer zelf een inschatting maken van de verwachtingen en onderhandelingsmogelijkheden van de aanbestedende dienst. Uiteindelijk is de conclusie dat het simpelweg handel is op basis van vraag en beschikbaar aanbod.

De verschuiving in de keten is een kans voor de één en een bedreiging voor de ander. Op basis van de huidige strategie en bedrijfsmiddelen betekend deze verschuiving een kans voor Compass. Een belangrijke voorwaarde om de positie 'hoog in de keten' te blijven bekleden is het verzorgen van een betrouwbare basis van leveranciers en het borgen van de kwaliteit. Het moet een mechanisme zijn om continue te zoeken naar verbetering en vernieuwing.

De wijze waarop opdrachtgevers hun aannemers vinden en het gebrek aan initiatief in de markt, geeft aan dat het voor Compass van belang is naar buiten te treden. Veel relaties ontstaan doordat partijen elkaar weten te vinden op een informele manier. Uit de interviews blijkt dat zelfs bij bestaande klanten niet duidelijk is wat de capaciteiten van Compass zijn. Het is dus belangrijk om zichtbaar te zijn en een actief beleid te voeren om bestaande en potentiele klanten te laten weten waar Compass toe in staat is.

Wellicht is het uitwerken van een 'innovatie' of een probleem voor de toekomst van een opdrachtgever een mooie gelegenheid om te tonen welke kwaliteiten en probleemoplossend vermogen Compass herbergt. Compass zou naar een Provincie of waterschap kunnen gaan en samen een brainstorm kunnen organiseren over een actuele uitdaging. Op die manier leren beide elkaar kennen op menselijk vlak en op competenties.

5.3. Technische ontwikkelingen

Uit de analyse infrastructuur en uit onderzoek bij de preferente klanten komen technische ontwikkelingen naar voren. Onderstaande technische ontwikkelingen sluiten aan bij het werkveld van Compass of geven aanleiding ze op te nemen in de producten en oplossingen. Per ontwikkeling wordt kort ingegaan op de mogelijkheden voor Compass op dat punt.

5.3.1. Dynamische routeinformatie / in-car systemen

Actief meten, analyseren en inzetten van doorstroming en verkeersbewegingen. De reizigers/weggebruikers kunnen hiermee worden geadviseerd over alternatieve routes, vertragingen etc. Op dit moment zijn er landelijk op grote schaal DRIP's[16] opgehangen maar is de informatievoorziening nog erg 'statisch'. Auto`s worden steeds 'slimmer', de link met de smartphones is al gemaakt. Zo kan een VOLVO rijder zijn auto starten, openen met zijn mobiele telefoon. De link tussen de omgeving-bestuurder-auto zal verder worden uitgebreid en meer dynamisch worden.

Beter benutten is een voorbeeld waarbij diverse partijen een platform hebben opgericht. Dit platform kijkt naar thema`s als slimmer reizen met ITS, goederen vervoer en logistiek buiten de spits, vraag beïnvloeding en multimodale knooppunten. ***Dit onderwerp is de bijlage-H verder uitgewerkt.***

Compass kan hier haar kennis en ervaring inzetten bij het bedenken, leveren(alliantie met leverancier) en aanleggen van de benodigde infrastructuur. Met name langs rijkswegen heeft Compass ruime ervaring met engineering, aanleg en onderhoud van infrastructuur en systemen.

5.3.2. Smart grid, ICT in energievoorzieningsnetten

De toepassing van ICT in de netwerken waardoor sneller kan worden geschakeld op afstand. Tevens kan de actuele belasting van het net beter worden gemonitord. Met name interessant in relatie tot de terug levering van consumenten en toename van elektrische auto's.

De kansen voor Compass op dit gebied liggen in op het gebied van de communicatie in of bij de bestaande infrastructuur. Compass heeft reeds ruime ervaring op het gebied van glasvezelmontage in en nabij hoogspanningskabels, in de netwerken van Tennet. Ook kan Compass de kennis van netwerkopbouw en beheer inzetten om oplossingen te bedenken voor de netbeheerders om de bestaande infrastructuur aan te passen aan wensen van nu.

5.3.3. Bouw informatie model (BIM)

Werkwijze waarbij in een centraal model informatie wordt uitgewisseld tussen ontwerpers, opdrachtgevers en aannemers. Deze informatie wordt in een 3D-model verwerkt waardoor conflicten in constructies voorafgaand aan de realisatie kunnen worden onderkent en opgelost. Tekeningen worden door alle partijen in een 3D-onderdeel (REVIT) aangeleverd en door middel van SOLIBRI gecheckt. Op dit moment vooral in de bouwkundige hoek gebruikt. Echter door de terugtrekkende beweging van de opdrachtgever en de bijbehorende toezichthoudende rol, verdedigd de aanname deze werkwijze ook in de infrastructuur meer te gebruiken. Aangezien de opdrachtgever minder zelf op de hoogte zal zijn van de details.

[16] Dynamisch Route Informatie Paneel

Het BIM principe wordt in de infrastructuur nog weinig of niet gebruikt, echter wordt het projectrisico van onbekendheid met kabels en leidingen van derden vaak genoemd. Wellicht dat de introductie van het principe waarbij in een centraal model gewerkt wordt, een oplossing voor het projectrisico kan bieden. Compass is goed in de coördinerende rol en derhalve geschikt als beheerder van het model op te treden.

5.3.4. BIG data

Op grote schaal verzamelen van data waarmee voorspellingen kunnen worden gedaan omtrent de intensiteit van weggebruik en/of waarde van een bepaald gebied. Er wordt op grote schaal informatie vergaard, echter nog onvoldoende ingezet om doorstroming te verbeteren. Data kan helpen met de doseren van weggebruikers, het aanpassen van werktijden op basis van actuele gegevens etc.

De vraag wat Compass hier op korte termijn in kan betekenen is lastig te beantwoorden. Wat zeker is, is dat de inwinning en distributie van data ondersteund moet worden door infrastructuur. Het bedenken, leveren en aanbrengen van deze structuur kan door Compass worden verzorgd.

5.3.5. Duurzame energie

Op het eerste oog wellicht een open deur, echter zijn er in de volle breedte van dit thema nog volop ontwikkelingen gaande. Zowel de techniek als de processen zijn voor meerdere doelgroepen interessant. Er is een sterke groei aan elektrische auto`s, strengere eisen aan emissies en ambitieuze doelstellingen van grote steden (Rotterdam Climate initiative – 50% minder CO^2 uitstoot in 2025).

Een kans op het gebied van duurzame energie is het vertegenwoordigen van partijen in de aanleg van alternatieve opwekkingsbronnen. Netbeheerders zijn niet altijd even benaderbaar en consumenten hebben niet de tijd of motivatie om met hen te onderhandelen. Compass, sterk in de coördinerende rol, zou kunnen acteren als liason tussen netbeheerders en particulieren om per wijk of straat de energievoorziening (opwekking en consumptie) lokaal te organiseren. In Almere is de particulier in het kader van 'vrij bouwen' al zelf verantwoordelijk voor de aanleg ven nutsvoorzieningen.

5.3.6. Dimbare/schakelbare openbare verlichting

Technieken waarbij de openbare verlichting minder lang of minder intensief hoeft te branden. Hierdoor kan worden bespaard op onderhoud en tevens kan de verlichting bij calamiteiten een bepaalde plaats intensiever verlichten.

Compass heeft ervaring op het gebied van dynamische openbare verlichting. Voor het 'Strijp-S' een creatief en cultureel park in Eindhoven heeft Compass ov-masten voorzien van een eigen ip-adres waardoor wandelaars de kleuren van de verlichting zelf kunnen aanpassen. Deze techniek kan op een andere schaal ook worden toegepast om groepen masten aan te sturen, hierdoor kan een gemeente of wegbeheerder eenvoudiger de duur en intensiteit van de branduren beïnvloeden. Dit zou een besparing op energieverbruik kunnen opleveren en de veiligheid kunnen verhogen.

5.3.7. Bediening op afstand

Objecten door middel van communicatie techniek op afstand bestuurbaar maken. Hierdoor kan bediening en toezicht van objecten worden gecentraliseerd en personeelskosten worden bespaard. Deze techniek maakt de besturing redundant hetgeen de veiligheid verhoogt indien lokale bediening uitvalt door een calamiteit. Door

meerdere objecten vanuit één locatie te besturen is er meer overzicht en kan de doorstroming van bijvoorbeeld een ringweg of vaart actiever worden beïnvloed. Het afstand bedienbaar maken en kunnen integreren in de omliggende infrastructuur past ook in de filosofie van beter benutten[17].

De overheden hebben te maken met een teruglopend personeelsbestand (Hoogheemraadschap van Rijnland -20% in komende 5 jaar) en de opdracht vanuit de politiek om 'meer met minder' te doen. Dit onderstreept het belang van het denken in oplossingen. Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft 2200 sluizen en 29 afvalwaterzuiveringen in beheer. Het grootste deel wordt handmatig beheerd en bediend.

Compass kan door het ontwerpen en aanleggen van een glasvezelnetwerk de bediening vanuit een centraal punt aansturen en daarmee helpen de doelstellingen van (vaar)wegbeheerders te behalen.

5.3.8. Sub conclusie Technische ontwikkelingen

De technische ontwikkelingen zijn allen interessant voor de toekomst, de één concreter en tastbaarder dan de ander. Kenmerkend voor deze ontwikkelingen is dat de harde techniek niet de grootste uitdaging is. Infrastructuur bestrijkt al snel een groot oppervlak, waardoor volume en bijbehorende investeringen al snel ingrijpend zijn. Daar komt bij dat exploitatie, beheer en aanleg door diverse partijen wordt gedaan, soms regio-overschrijdend. Deze complexiteit en grote impact remt de initiatieven om nieuwe technieken toe te passen.

Het ontwikkelen van hardware, is voor Compass een te groot financieel risico. De organisatie en competenties van Compass bieden wel mogelijkheden om de verschillende partijen bij elkaar te brengen. Optreden als vaste installateur voor bepaalde leveranciers is ook een mogelijkheid, echter is het risico daarmee de relatie met andere leveranciers te verstoren.

Gelet op de kennis en kunde van Compass is het aan te raden om bestaande competenties verder uit te bouwen. Door bepaalde ontwikkelingen zelfstandig te onderzoeken, aan te sluiten bij denktanks en netwerkgroepen kan het juiste instap moment worden gekozen. Compass kan dan vervolgens aanbieden de uitrol of het detailontwerp van een nieuwe ontwikkeling uit te voeren.

[17] Initiatief van Rijkswaterstaat om bestaande infrastructuur dynamischer in te gebruiken om doorstroming en veiligheid te verbeteren. Secundaire effecten zijn het terugdringen van brandstofverbruik en emissies. Zie ook bijlage-F

6. Conclusie en aanbevelingen

In het voorgaande hoofdstuk heeft u sub-conclusies kunnen lezen. Deze hadden betrekking op de onderwerpen waar onderzoek naar is gedaan. Dit hoofdstuk brengt u terug bij de hoofdvraag van het onderzoek. ***Wat is de inkoopstrategie van de preferente klanten, wat betekent dit voor de bedrijfsmiddelen van Compass?***.

Samengevat betekent de inkoopstrategie voor de bedrijfsmiddelen:

Mensen

- Investeren in kennis van inkoopstrategie
- Investeren in kennis van verkooptechniek
- Stimuleren van creativiteit
- Ontwikkelen van brainstorm en evaluatie techniek
- Aanwijzen 'innovatie ambassadeur'
- Vergroten kennis op het gebied van duurzaamheid (LCC, MVO)

Samenwerkingsverbanden en middelen

- Toetsen samenwerking op doelstellingen
- Leveranciers afstemmen op doelstellingen
- Actief opzoek verkennen nieuwe markten/sectoren
- Aangaan allianties met toonaangevende opdrachtgevers of leveranciers
- Aangaan alliantie met innoverende partijen (bijvoorbeeld Studio Roosengaarde, Holland Composites)

Processen

- Tendermanagement
- Research and development (op termijn)
- Focus op duurzaamheid

Producten en oplossingen

- Bemiddelen in grootschalige opwekking energie door particulieren

De preferente klanten van Compass tezamen met de analyse infrastructuur hebben geleid tot een aantal deelgebieden waar extra aandacht bij de inrichting van de bedrijfsmiddelen gewenst is. Dit is samengebracht met de zaken die uit de analyse naar voren zijn gekomen tot de volgende punten:

- Prijs/kwaliteit
- Marktbenadering
- Innovatie
- Duurzaamheid

Per onderwerp is een conclusie verwoordt, direct gevolgd door een aanbeveling. Deze aanbeveling heeft betrekking op de inrichting en uitvoering van de bedrijfsmiddelen van Compass. Het uitgangspunt hierbij is de huidige OPS, bijlage-F, deze is aangevuld met de aanbevelingen. De bedrijfsmiddelen zijn tevens besproken in het theoretisch kader, hoofdstuk 4.

6.1. Prijs/kwaliteit

Zowel de analyse infrastructuur als de output van de preferente klanten laten zien dat de verhouding tussen prijs en kwaliteit een belangrijke factor is en blijft. Het politieke klimaat leidt ertoe dat budgetten stabiliseren of afnemen, terwijl de verwachtingen toenemen. Rijkswaterstaat, Prorail en andere overheden krijgen de opdracht mee 'meer met minder' te doen. Aangezien de overheid de grootste en meest bepalende partij is, rechtvaardigt dit de opvatting dat een scherpe prijs onverminderd belangrijk is.

De markt is op dit moment zodanig dat bewust onder kostprijs wordt ingeschreven, én gegund. Met name de grote aannemers met de druk van aandeelhouders en veel eigen personeel hebben groot belang bij een gevulde orderportefeuille. Hierdoor is de situatie ontstaan dat inkopers bewust contracten sluiten waarbij de prijzen abnormaal laag zijn. Getuige de grote verliezen op bijvoorbeeld de verbreding A15 en de Coentunnel, komen de gevolgen later.

Het gunnen puur op laagste prijs is misschien verleden tijd, het wordt nu anders genoemd. Uiteindelijk zijn de nieuwe methoden van inkopen andere manieren om te meten, wat krijg ik voor dit geld? Het bieden van de juiste waarde, de optimale balans tussen prijs en kwaliteit is daarom een onmisbare vaardigheid.

Daar waar het afbreukrisico te groot is, prevaleert de kwaliteit van het product. Sectoren als de industrie of offshore hebben veel te maken met tijdsdruk. Een foutloos uitvoeringsproces weegt zwaarder dan scherp inkopen omdat de gevolgen directe hoge kosten tot gevolg hebben. De klanten maken de afweging of prijs prevaleert boven kwaliteit per project. Een veel gebruikte methode bij het bepalen van de balans tussen prijs en kwaliteit is de matrix van Kraljic.

6.1.1. Aanbeveling prijs/kwaliteit

Compass bevindt zich niet in de situatie dat koste wat het kost een project moeten binnenhalen om aandeelhouders tevreden of personeel bezig te houden. De strategische doelstellingen zijn duidelijk in de waarde van kwaliteit. Op basis van de onderzoeksresultaten doet Compass er goed aan nog zorgvuldiger dan al werd gedaan, te kiezen voor de juiste samenwerkingsverbanden.

Op het gebied van de bedrijfsmiddelen moet een proces worden ingericht om de samenwerking te toetsen. De toets moet uitwijzen wat de inkoopdoelstellingen van de klant zijn, op basis van deze doelstellingen kan het management beoordelen of de toegevoegde waarde van Compass is gewenst.

Er staat in de bedrijfsmiddelen niet specifiek vermeld op welke manier omgegaan wordt met leveranciers. In de context van de prijs/kwaliteit verhouding is het een aanbeveling de zelfde afweging te maken als naar de klant toe wordt gedaan. Immers, wanneer de klant van Compass kwaliteit laat prevaleren boven prijs, moet men ook jegens de leverancier deze verwachtingen vertalen. Uiteraard is Compass de laag tussen klant en leverancier om de kwaliteit te borgen, echter wordt een risico genomen door altijd op laagste prijs in te kopen.

Het personeel is de belangrijkste asset binnen Compass, daar dient ook het meeste in te worden geïnvesteerd. In relatie tot het onderwerp prijs/kwaliteit moet Compass ervoor zorgen dat wordt geïnvesteerd in kennis op het gebied van inkoop. Hierbij gaat het vooral om beide richtingen op, begrijpen van de klant enerzijds en scherper maken inkoop anderzijds.

Vertaald naar de OPS:

- Mensen
    - Investeren in kennis van inkoopstrategie
- Samenwerkingsverbanden en middelen
    - Toetsen samenwerking op doelstellingen
    - Leveranciers afstemmen op doelstellingen
- Processen
    - Tendermanagement

6.2. Marktbenadering

Uit de deskresearch en interviews komt duidelijk naar voren dat de klanten voornamelijk via informele kanalen in contact komen met aannemers. Zelfs wanneer gebruikt wordt gemaakt van openbare aanbestedingstrajecten ziet men een selecte groep aannemers inschrijven. De nieuwe aanbestedingswet (ingevoerd april 2013) stimuleert het onderhands aanbesteden, hierdoor wordt het nog belangrijker op de hoogte te zijn van wat er in de markt beweegt.

Omdat de budgetten stabiliseren en op sommige vlakken zelfs afnemen, neemt de vraag af. Een afname van de vraag heeft tot gevolg dat de concurrentie toeneemt. Gecombineerd met de eerder aangehaalde prijsdruk geeft aan dat het voor een MKB bedrijf als Compass belangrijk is om aanvragen te krijgen. Aangezien de openbare aanbestedingen afnemen moeten de klanten Compass weten te vinden of moet Compass weten dat er een kans zich voor zal doen.

De spoorsector springt eruit als enige met dynamiek de komende jaren, stijgend budget en groeiende verwachtingen. Het is een kansrijke setor voor Compass. Nadeel is dat deze sector traditioneel is ingericht en er voornamelijk technisch wordt gespecificeerd.

Bestaande klanten hebben tijdens de interviews aangegeven niet volledig op de hoogte te zijn van de producten en oplossingen welke Compass kan bieden. Dit geeft aan dat Compass zich onvoldoende profileert bij de klanten. Klanten geven aan dat het persoonlijk contact gedurende een project ook belangrijk is.

6.2.1. Aanbeveling marktbenadering

Door een actieve marktbenadering komt én blijft Compass onder de aandacht bij de preferente klanten. Daarnaast kan door een actieve marktbenadering kennis worden vergroot van de behoeften in de markt. De combinatie met de juiste prijs/kwaliteit verhouding maakt dat Compass met zelfvertrouwen naar buiten kan treden en zich kan profileren naar klanten en concurrenten.

Compass heeft op dit moment geen 'mechanisme' in huis waarmee de markt actief wordt benaderd. De aanbeveling is om een manier te bedenken die bij Compass past om de markt te benaderen. Aangezien de meeste contacten op projectniveau plaatsvinden, en ook dat het niveau is waarop de vertrouwensband tussen opdrachtgever en aannemer ontstaat is het advies op dat niveau te investeren in commerciële vaardigheden.

Hierbij is het belangrijk te beseffen dat de meeste techneuten het niet als normale zaak zien om ruchtbaarheid te geven aan prestaties. Het is om die reden dat een manier moet worden gezocht die past bij de identiteit van Compass en tegelijkertijd meer gericht is op de klant.

Compass herbergt een grote hoeveelheid kennis en kunde, deze is voor andere sectoren ook toepasbaar. Nederland heeft een aantal grote sectoren waar veel in wordt geïnvesteerd, de tuinbouw en scheepsbouw zijn sectoren waar veel kapitaal in omgaat. Door kennis op te doen van deze sectoren kan Compass een betere inschatting maken van de kansen en manier waarop hier kan worden aangesloten.

Een aantal acties welke de marktbenadering van Compass kunnen verbeteren:

- Trainen van commerciële vaardigheden (elevator pitch, actief schrijven, presentatie techniek)
- Verkennen nieuwe sectoren (spoor,luchtvaart, scheepsbouw, tuinbouw)
- Organiseren en/of deelnemen kennisplatforms/denktanks

- Organiseren netwerk activiteiten/kennismakingsdagen
- Onderzoeken doelstellingen klanten en hierop pitchen

Vertaald naar de OPS:

- Mensen
    - Investeren in kennis van verkooptechniek
- Samenwerkingsverbanden en middelen
    - Actief opzoek verkennen nieuwe markten/sectoren
    - Aangaan allianties met toonaangevende opdrachtgevers of leveranciers
- Processen
    - Tendermanagement

6.3. Innovatie

Innovatie in dit kader betreft met name een andere werkwijze of toepassing van bestaande technieken. Er zijn in de harde techniek geen ontwikkelingen die compleet nieuw zijn. Een aantal onderwerpen hebben de aandacht bij de preferente klanten. Hoofdstuk 5.3 is daar al dieper op ingegaan.

De algemene verwachting van de preferente klanten is dat de aannemer de oplossingen aandraagt en initiatief neemt. Compass zal in toenemende mate te maken krijgen met een abstracte vraagstelling. Dit vraagt het vermogen om oplossingen te bedenken die beter, slimmer, goedkoper of duurzamer zijn dan bestaande oplossingen. Bijvoorbeeld het programma 'beter benutten' van Rijkswaterstaat, hierin ligt de focus op het samenbrengen van infrastructuur, de techniek is hierin ondergeschikt, faciliterend. **In bijlage-H is het onderwerp In-car systemen verder uitgewerkt.**

De innovatieve oplossingen kunnen bestaan uit processen of producten. Gezien de corebusiness van Compass ligt een innovatief proces het meest voor de hand. Immers, het zelfstandig ontwikkelen van producten (hardware) betekent voor een bedrijf als Compass een groot financieel risico. Het vormen van een alliantie met een leverancier/ontwikkelaar is een mogelijkheid dit risico te beperken.

In de energiesector wordt veel verwacht van het verwerken van ICT in het netwerk en de terug levering van energie door particulieren. Compass is goed ingericht op het managen van stakeholders, deze competentie zou van waarde kunnen zijn door te fungeren als liaison[18] tussen particulieren en netbeheerder.

De conclusie op het gebied van innovatie is dat deze is gericht op efficiëntere processen. Het uiteindelijke doel is de beheerders/eigenaren van infrastructuur in staat te stellen 'meer met minder' te doen door betere doorstroming, minder onderhoud en meer inzicht in beschikbaarheid. Secundaire winst is dat een betere doorstroming minder uitstoot en besparing op brandstof tot gevolg heeft.

6.3.1. Aanbeveling innovatie

De aanbeveling op het gebied van innovatie is te investeren in de ontwikkeling van kennis. Hiermee kan Compass de groeiende behoefte aan verantwoordelijkheid, duurzaamheid en innovatiekracht van de opdrachtgevers beantwoorden.

Het is voor Compass een te groot risico om zelfstandig een compleet nieuw idee uit te werken en te 'vermarkten'. Wel moet Compass een mechanisme ontwikkelen waarmee het ontwikkelingen identificeert en hier haar eigen rol in weet te plaatsen. Dit

[18] Verbinding, bindmiddel, contactpersoon

mechanisme zou kunnen bestaan uit een interne werkgroep of het aan wijzen van een 'ambassadeur'. Op die manier kan laagdrempelig, zonder grote investeringen, worden verkent welke ontwikkelingen kansrijk zijn. Door deze persoon eventueel aangevuld met collega`s een business case te laten opstellen kunnen de risico`s worden ingeschat. Voordeel hiervan is de ontplooiing van individuen binnen Compass, vergroten van de kennis over de markt en wellicht vinden van een grote kans met minimale investering.

Door een slimme alliantie te vormen kunnen de sterke punten van beide partners worden versterkt. Voorwaarde voor succes is dat de partijen elkaar niet als concurrent zien, beide partijen moeten een duidelijke contributie hebben. Bij voorbeeld de leverancier van besturingssystemen. Waarbij de leverancier hardware en configuratie levert en Compass de engineering en aanleg uitvoert. Tezamen kan beheer en onderhoud worden verzorgd.

Een ontwikkeling waar meerdere producten en oplossingen van Compass samenkomen is het programma beter benutten. Communicatie en mobiliteit komen samen bij het leveren van maatwerkoplossingen voor knooppunten van vervoerssystemen. Zie ook bijlage-H.

Vertaald naar de OPS:

- Mensen
    - Stimuleren van creativiteit
    - Ontwikkelen van brainstorm en evaluatie techniek
    - Aanwijzen 'innovatie ambassadeur'
- Samenwerkingsverbanden en middelen
    - Aangaan alliantie met innoverende partijen (bijvoorbeeld Studio Roosengaarde, Holland Composites)
- Processen
    - Research and development (op termijn)

6.4. Duurzaamheid

De markt vraagt een aannemer actief in te zetten op het integreren van up-to-date duurzaamheidseisen in de processen. Vanuit overheden 'druppelen' de hogere eisen aan emissie van CO^2 de markt in. De opdrachtgevers vertalen dit in zaken als de CO^2-prestatieladder, het hoog waarderen van lyfe cycle costing in EMVI criteria en het zoeken naar levensduur verlengend onderhoud.

Interviews met de preferente klanten onderstrepen de conclusie dat duurzaamheid een actueel thema is. Ook wordt direct duidelijk dat de meeste klanten 'ermee in hun maag zitten', dit is een gevolg van het feit dat de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid 'top down' naar projectniveau worden gebracht. De leveranciers produceren duurzamere producten omdat de opdrachtgevers erom vragen, de opdrachtgevers verwerken duurzaamheidseisen in aanbestedingseisen omdat de politiek dit hen oplegt.

Compass is al actief bezig met het thema duurzaamheid. Er wordt bij het aanschaffen van bedrijfsauto's naar gekeken en er zijn ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In de energiemarkt is duurzaamheid voornamelijk actueel op het gebied van opwekking. Steeds meer particulieren zullen zelf energie opwekken en een elektrische auto rijden. Deze ontwikkeling heeft een heel andere belasting op het net tot gevolg, de pieken zullen groter zijn dan nu het geval is. De toepassing van meer communicatie tussen stations en de mogelijkheid sneller te kunnen schakelen moeten netbeheerders in staat stellen beter om te gaan met deze verandering.

Voor Compass is het belangrijk dat het thema als geheel binnen de organisatie leeft. Richting de opdrachtgevers zal inzichtelijk moeten worden gemaakt op welke manier de bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk is ingericht. Groot risico hierbij is 'window dressing', dit staat haaks op de kernwaarden van Compass waar transparantie en integriteit belangrijk zijn.

6.4.1. Aanbeveling duurzaamheid

Zoals al vaker beschreven is het personeel de meest belangrijke factor in het succes van Compass. Om die reden is de aanbeveling ten eerste het thema duurzaamheid bij het personeel te laten leven. Het risico daarbij is dat de mensen aanvoelen dat het wordt opgelegd door de opdrachtgevers, niet vanuit Compass zelf. De meest ideale situatie is wanneer vanuit de organisatie wordt benoemd op welke manier duurzaamheid het beste kan worden ingevuld. Ook andere systemen binnen Compass zijn door het personeel zelf geschreven, bijvoorbeeld het kwaliteitshandboek. Door het intern vormgeven van duurzaamheid wordt optimale betrokkenheid bereikt en wordt de kennis over duurzaamheid vergroot.

Compass kan marktkansen op het gebied van duurzaamheid benutten door particulieren samen te brengen en de opwekking van energie te stroomlijnen. Compass kan de particulieren vertegenwoordigen richting de netbeheerders.

Compass moet borgen dat de kennis van duurzaamheid binnen de organisatie aanwezig is en zich ontwikkeld.

Vertaald naar de OPS:

- Mensen
    - Vergroten kennis op het gebied van duurzaamheid (LCC, MVO)
- Samenwerkingsverbanden en middelen
- Processen
    - Focus op duurzaamheid
- Producten en oplossingen
    - Bemiddelen in grootschalige opwekking energie door particulieren

7. Discussie

De resultaten zijn gebaseerd op een breed uitgevoerde analyse van de infrastructuur in Nederland en een groot aantal interviews. Hierdoor zijn onderzoeksresultaten tussen deze twee bronnen vergeleken. De geïnterviewde klanten waren verdeeld over opdrachtgevers en aannemers. Het vergelijken van de resultaten tussen de twee bronnen en de verdeling van geïnterviewde hebben de betrouwbaarheid vergroot.

Omdat ik al werkzaam ben binnen de infrastructuur had ik een bepaald beeld van de inkoopstrategie van de klanten en de wijze waarop Compass daarop zou kunnen inspelen. De resultaten zijn in grote lijnen zoals ik dat vooraf had verwacht. Het feit dat de overheid zo'n grote uitdaging heeft op door personele bezuinigingen is wel nieuw. De prijsdruk en het belang van scherp inschrijven is geen verrassing. Het meest in het oog springende resultaat is voor mij de kansen die er zijn op het gebied van innovatie en het uitdragen en profileren van Compass.

Gelet op de oorsprong van de het onderzoek, de vraag waar Compass goed aan doet om in de toekomst op in te zetten, is het doel bereikt. De conclusie is dat Compass een strategische richting heeft gekozen die past bij de ontwikkelingen in de markt. De bedrijfsmiddelen zijn daar op dit moment ook goed op ingericht. De onderzoeksresultaten bieden handvaten om de bedrijfsmiddelen zodanig aan te vullen dat de manier waarop Compass zich profileert verbeterd.

Het onderzoek heeft aangetoond dat de commerciële competenties en vaardigheden van Compass verbeterd moeten worden om in te spelen op de toename aan onderhandse aanbestedingen. Er zijn uitvoerbare aanbevelingen zijn gedaan die met een beperkte aanslag op resources uitgevoerd kunnen worden.

Beperkingen

Er zijn geen opgelegde beperkingen geweest vanuit Compass of de geïnterviewde klanten. Hierdoor is het onderzoek in alle vrijheid uitgevoerd. De enige verplichting die er is meegegeven is dat er een andere afstudeerder was, het verzoek was om de contactmomenten met klanten gezamenlijk te doen. Hierdoor zijn tijdens de interviews ook andere onderwerpen besproken.

De kanttekening die kan worden geplaatst is dat Compass in staat is voor een zeer brede groep klanten te werken. Door het onderzoek te richten op de infrastructuur is niet de volledige breedte van de potentiele klantengroep onderzocht. De tweede kanttekening is de relatie tot de civiele techniek, als student in dit vakgebied wordt ook verlangt dat het onderzoek 'relevant is voor de civiele techniek'. Dit heeft het hele onderzoek lang als een wolk eromheen gehangen, moeilijk om te definiëren wanneer het 'relevant' genoeg is. Bij een volgend onderzoek zou ik de eisen scherper en vooraf benoemen en door de school laten accorderen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Als er tijd en ruimte is voor een vervolg op dit onderzoek, dan lijkt mij een onderzoek gericht op een bepaalde sector zoals de industrie het meest zinvol. De infrastructuur als geheel is zeer omvangrijk en divers. Het is mijn veronderstelling dat wanneer een soortgelijk onderzoek wordt herhaalt gericht op een sector, dat daar ook nieuwe producten en oplossingen uit kunnen komen.

Bronnen

Interviews:

Alliander	Dhr. S. Hamerling
	Dhr. H. Jansen
Cofely	Dhr. E. Thomas
Croon elektrotechniek	Dhr. H. Verschoor
Enexis	Dhr. H. Nauta
Havenbedrijf Rotterdam	Dhr. T. Gademan
Hoogheemraadschap van Rijnland	Dhr. S. Westdijk
ProRail	Dhr. S.Bucx
Provincie Zuid Holland	Dhr. J .Visser
Prysmian group	Dhr. B. Wegbrans
RET	Dhr. R. Rook
Rijkswaterstaat	Dhr. K. van der Kroon

Jaarverslagen:

Alliander	Ballast Nedam
Bam (koninklijke BAM groep)	Boskalis
Gemeente Rotterdam	Havenbedrijf Rotterdam
Heijmans	Hoogheemraadschap van Rijnland
ProRail	Provincie Zuid-Holland
RET	Rijkswaterstaat
Stedin	TBI-groep
Tennet	Volker wessels
Universiteit Twente	Technische universiteit Delft
Technische universiteit Eindhoven	Hogeschool Rotterdam

Belangrijkste Publicaties:

Titel	**Uitgegeven door**
Aanbestedingsanalyse 2013	Economisch Instituut voor de Bouw (EIB)
Sectorstudie wegenbouw 2013	Economisch Instituut voor de Bouw (EIB)
De feiten rond aanbesteden 2013	Economisch Instituut voor de Bouw (EIB)
Infrastructuurmonitor MIRT2014	Economisch Instituut voor de Bouw (EIB)
ARW 2012	Staatscourant nr 3075
Gids Proportionaliteit	Ministerie v economische zaken
Feiten en cijfers Rijksbudgetten 2012-2016	Bouwend Nederland

Bibliografie

Boer, D. J. (2014). *Het Dashboard van de ICT manager*. Opgehaald van Compact: http://www.compact.nl/artikelen/C-2002-3-Boer.htm

Bruin, P. d. (2005). *Innovatie in de bouw.* TNO.

Fraanje, d. i. (2009, November 1). innovatie in de bouw. *Bouwend Nederland*, p. 2.

Groot, d. P. (2013, November). Infrstructuurmonitor. *Economisch Instituut voor de Bouw*, p. 50.

Harnish, V. (2014, juli 11). *Gazelles Growth Tools*. Opgeroepen op JULI 2014, 11, van Gazelles: http://www.gazelles.com/gazellesGrowthTools.html

Norton, D. D. (januari , 2012 18). *Balanced score card*. Opgeroepen op Juli 11, 2014, van Vectorstudy.com: http://www.vectorstudy.com/management-theories/balanced-scorecard

PIANOO. (2014,). *Inkoop behoefte*. van PIANOO - expertise centrum aanbesteden: http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/inkoopbehoefte

PIANOO. (2014, juli 15). *Metrokaart inkopen en aanbesteden*. (PIANOO) Opgehaald van PIANOO: http://www.pianoo.nl/metrokaart-inkopen-aanbesteden-faq

Tanner, J. F. (2014, juli 11). *BCG matrix*. Opgehaald van Flatworld Knowledge: http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/2030?e=fwk-133234-ch02_s05

Wikipedia. (2014, juni 10). *Balanced scorecard - Strategisch management*. Opgehaald van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

Fraanje, d. i. (2009, November 1). innovatie in de bouw. *Bouwend Nederland*, p. 2.

Groot, d. P. (2013, November). Infrstructuurmonitor. *Economisch Instituut voor de http://www.pianoo.nl/themas/gww-inkoop*

http://www.pianoo.nl/best-value-procurement

http://www.pianoo.nl/regelgeving/aanbestedingswet-2012/arw-2012-aanbestedingsreglement-werkenBouw, p. 50.

Bijlagen

A. Plan van aanpak
B. Analyse infrastructuursector
C. Bedrijfsmiddelen
D. Preferente klanten
E. Inkoopstrategie
F. OPS Compass
G. Positionering Compass en preferente klanten
H. Uitwerking beter benutten