

KetenSamenwerkingOrganisatieModellen

Samenwerken in het kwadraat

Faalkosten maken gemiddeld 20% uit van de totale kosten in een bouwproject. Door de onzekere (financiële) tijd wordt de druk op kostenverlaging en procesverbetering steeds groter. Veel partijen hanteren in hun reactie hierop vooral een interne focus. Ze zoeken de oplossing niet op de plek waar juist de meeste verspilling is weg te nemen: extern en in de afstemming en samenwerking met andere partijen.

Samenwerking in de bouw

Bouwbedrijven en toeleveranciers in de bouw werken vaak nog op een traditionele manier samen met hun klanten en leveranciers. De samenwerking in bouwprojecten is dientengevolge dikwijls prijs gedreven. Op basis van marktwerking probeert men het beoogde product te leveren voor de laagste prijs, maar in de praktijk leidt dit tot sub optimalisatie. Partijen zetten alles op alles om een concurrerende prijs aan te bieden en proberen zich zoveel mogelijk in te dekken tegen mogelijke (project)overschrijdingen. Risico's worden zoveel mogelijk bij andere schakels in de keten gelegd. Hierdoor ontstaat een sterk interne focus en bestaat geen constructieve aandacht voor partijen voorwaarts en achterwaarts in de keten, en daarmee het eindresultaat (en prestatie) van het eindproduct. Hierdoor worden kansen en mogelijkheden over het hoofd gezien die door middel van samenwerking benut kunnen worden. Een groot deel van de oplossing doet zich voor in de afstemming tussen de schakels en niet in de schakels afzonderlijk.

Niveaus van samenwerking

De relaties tussen schakels worden in de literatuur vaak beschreven naar mate van integratie, verbondenheid of afhankelijkheid tussen de partners binnen de keten. Tyndall* beschrijft de mate van samenwerking op vier niveaus.

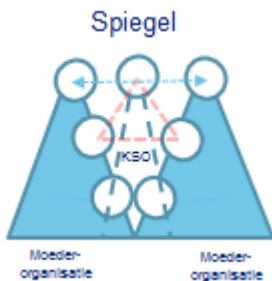
1. Op het laagste niveau vertrouwen de partners op onderhandelingen. Het open marktmechanisme is de basis voor de relatie. De partijen hebben geen enkele andere relatie.
2. Op het volgende niveau van samenwerking formaliseren de partners de samenwerking. Ze richten gezamenlijke transactionele processen in die beter aansluiten op eenieders behoeften. Om de voordelen veilig te stellen, gaan de partners lange termijnovereenkomsten aan en committeren ze zich aan het delen van informatie over het volume en de timing van de benodigde producten en diensten. Dit doen ze om de onzekerheid verder terug te dringen, waardoor onder meer de productiecapaciteit efficiënter kan worden ingezet.
3. Op het derde niveau van samenwerking richten de partners zich op het verder versimpelen van de gezamenlijke operaties. Gecoördineerde inspanningen dienen er

bijvoorbeeld toe te leiden dat voorraden teruggebracht kunnen worden of dat het aantal transacties wordt verminderd om zo de administratieve last te verlagen.

4. Het vierde niveau van samenwerking is het niveau waarop partners echt gaan samenwerken. Op dit niveau gaan partners gezamenlijk te werk om producten te ontwikkelen en te verbeteren, gericht op het verhogen van de waarde en tevredenheid van de klant. Op dit niveau besteedt het management van de verschillende partners energie aan het bouwen van vertrouwen en het sluiten van gelijkwaardige overeenkomsten op basis waarvan de risico's en de winsten van de gezamenlijke aanpak worden gedeeld.

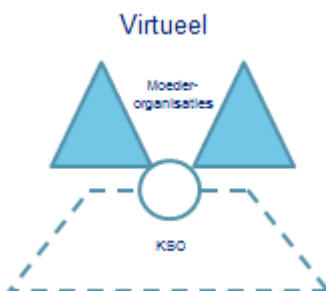
Organisatiemodellen

Als men project overstijgend op de langere termijn gaat samenwerken, in wat ook wel strategische allianties worden genoemd, kunnen we vanuit zowel literatuur als praktijk een drietal modellen onderscheiden.



Allereerst is er de spiegelorganisatie die zich kenmerkt door een multiple 'point of contact' structuur (zie afbeelding). De samenwerking wordt vormgegeven vanuit de bestaande moederorganisaties en vormt dus geen op zichzelf staande entiteit. Er bestaat een gesplitste verantwoordelijkheid over het toegewezen projectgebied.

Het tweede model betreft het autonome model. Daarbij wordt voor de KSO een afzonderlijke entiteit opgericht (statutaire oprichting) en zo ontstaat een volwaardige organisatie met eigen proces- en control mechanismen.



Het derde model wordt het virtuele model genoemd en omvat een mengvorm tussen het spiegel- en het autonome model. De aangesloten partijen hebben gelijkwaardige beslissingsbevoegdheid, ongeacht de inbreng van kapitaal of andere resources.

Alle drie de samenwerkingsvormen kunnen zeer succesvol zijn. De keuze voor een bepaalde organisatievorm is in hoge mate afhankelijk van de beoogde samenwerking en onderliggende doelstellingen. Hierbij zullen vragen beantwoord moeten worden als: "In hoeverre is men bereid risico's met elkaar te delen?", en "Wil men relatief flexibel blijven in de partnerkeuze in de toekomst?".

De genoemde theoretische organisatiemodellen worden alle drie succesvol toegepast in de praktijk. De keuze hangt naar ons inzien samen met de volwassenheid van de

moederorganisaties, het tijdsbestek van de beoogde samenwerking, de risicoperceptie ten aanzien van de partner en de afhankelijkheid van de moederorganisatie ten aanzien van resources en benodigde kennis van de beoogde partner. De toepasbaarheid van een model op de gewenste situatie is van doorslaggevend belang voor het uiteindelijke succes van de samenwerking.

Verbreiden van de keten

Naast voorbeelden van samenwerking met één strategische ketenpartner zijn er ook voorbeelden van ketensamenwerking met meer dan één ketenpartner. Zo heeft een middelgrote Nederlandse aannemer een samenwerkingsmodel ontwikkeld waarbij zowel voor- als achterwaarts samengewerkt wordt. Hierbij treedt de aannemer als ketenregisseur op. Dit heeft geleid tot een structurele kostenreductie en een verbeterde kwaliteit. Een langere keten maakt het er echter niet makkelijker op. Bewust opbouwen van de keten is dus het devies. Vragen als: “Wie is voor mij de meest strategische ketenpartner?” en “Waarom zou hij met mij willen samenwerken?” zijn essentieel om vooraf te beantwoorden.

Commitment is de sleutel

Uit ons onderzoek is gebleken dat nog grote kansen voor verbetering bestaan. Naast de genoemde factoren als kostenverlaging kunnen er ook andere motivaties voor ketensamenwerking worden aangedragen, waaronder het toegang verkrijgen tot nieuwe markten of bepaalde resources die je als partij zelf niet hebt, gebruikmaken van elkaars complementaire resources, toegang tot kennis, financiële middelen en het uitschakelen of juist beter kunnen aangaan van competitie. Maar het eenvoudig plukken van laaghangend fruit is het niet: de echte voordelen van ketensamenwerking blijken in de praktijk pas na enkele jaren zichtbaar te worden. De kosten gaan voor de baten uit: behalve commitment van het management zijn mensen en systemen nodig om de verbeteringen in kaart te brengen én te realiseren.

Bij de meeste partijen in de bouwsector zijn de traditionele relaties en wijze van werken historisch gegroeid. De noodzaak voor verandering van deze manier van organiseren is nooit duidelijk gevoeld, maar de huidige marktsituatie en de verwachtingen voor de toekomst dwingen marktpartijen ertoe om de professionaliseringslag te maken. Enkele bouwbedrijven en toeleveranciers aan de bouwsector hebben de stap naar ketensamenwerking echter wel aangedurfd en deze zijn in de meeste gevallen zeer succesvol op het gebied van kostenreductie en doorlooptijdverkorting.

Veel bedrijven zijn zich wel bewust van de voordelen van ketensamenwerking maar ontberen inzicht, focus, kennis en capaciteit. Juist nu de druk op het verlagen van de kosten hoog is, een nieuwe financiële crisis dreigt en het toekomstbeeld van de bouwsector er somber uitziet, is dit het moment voor bouwbedrijven om de kans te grijpen en zich van de concurrentie te onderscheiden.

Dit onderzoek is destijds uitgevoerd in samenwerking met Jelle Koolwijk, Hans Wamelink (destijds CPI TU-Delft), Maurits van Thiel de Vries, Léon Fleuren, Marcel Noordhuis en Tim van Rees (destijds werkzaam bij Deloitte). Voor vragen kunt u contact opnemen met m.noordhuis@ketenmanagement.com of 06 14460880