

# De winst van ketenmanagement

9-5-2012

**De bouw is toe aan goede ketenmanagers. De tijd waarin bedrijven in samenwerken een bedreiging zagen, zou inmiddels achter ons moeten liggen. Samenwerken is noodzakelijker dan ooit. Ketenmanagers zijn zeer wenselijk. Maar wat brengt een ketenmanager ondernemers in de bouw en wat vraagt dit van bedrijven?**

Gertjan Prins, eigenaar Gertjan Prins Bouwen aan Innovatie



Er is iets aan het veranderen in de bouwketen. Organisaties worden in rap tempo platter. Hiërarchische organisatiestructuren passen minder goed bij de huidige tijd. Onlangs werd ik gewezen op een artikel in de *Intermediair*, 'Macht denken en machtspeletjes zijn niet meer van deze tijd', waarin stond dat een manager die zijn mensen bevelen geeft, afschrikt en mensen juist wegjaagt. De nieuwe manager moet vooral sociale talenten hebben, anderen kunnen overtuigen in plaats van ze te dirigeren. Er moet een nieuwe generatie managers opstaan die anders leiding geeft; die mensen niet dicteert wat te doen, maar ze inspireert en motiveert.

Bovendien zijn de nieuwe leiders dienend en zijn ze in staat te luisteren naar de behoefte van de klant. Het nieuwe leiderschap vergt tevens het zich kunnen en willen verplaatsen in de klant, daarbij mag de durf om vragen te stellen niet ontbreken. Vertaald naar de bouwsector betekent dit dat de ketenmanager juist die rol van intermediair tussen

opdrachtgever, bouwer, architect en leverancier kan vervullen. Door samen met de klant het bouwproces te optimaliseren kan de ketenmanager kansen in de bouw grijpen en creëren.

### Waarde van kennisdeling

Communicatie is het aspect dat het onderscheid maakt tussen succes en falen. Het stroomlijnen van communicatie, het verbinden van partijen en het organiseren van processen, zijn kerntaken van de ketenmanager. Daarnaast moet hij of zij zorgen dat er ook waarde uit de ketensamenwerking wordt gehaald. Waarde in de zin van efficiënter bouwen, maar ook waarde voor de ketenpartijen om kennis te delen. De ketenmanager is de verbinder en de regisseur in het proces.

Deze rol kan vooral door de aannemer worden opgepakt. Nu is de vraag: gebeurt dit ook? Ik zie een aantal ontwikkelingen in de bouwketen, er ontstaan diverse goede initiatieven, maar ik zie ook veel partijen die veel en hard roepen, maar vervolgens helemaal niets doen. Iedereen heeft momenteel zijn mond vol van ketensamenwerking, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en duurzaamheid. Allemaal mooie woorden, maar wat levert dit nu echt op? Is het authentiek of een kwestie van zo hard mogelijk roepen tot je er zelf in gaat geloven? Ketensamenwerking betekent anders denken, een andere rol aannemen en vooral vertrouwen in elkaar hebben. Kunnen we dat vertrouwen aan elkaar geven? Willen we dat? Ik denk dat het kan, maar bovenal is het een kwestie van durven doen.

### Doel van ketensamenwerking

In een definitie van ketensamenwerking stond de volgende formulering. “Ketensamenwerking is samenwerken met complementaire partners om een gebouw te ontwikkelen, te realiseren en te onderhouden. Daarbij staan de wensen en verlangens van de klant centraal.



De kernwaarden van ketensamenwerking zijn transparantie, betrouwbaarheid, klantgerichtheid en een voordeliger bouwproces.” Dit is een erg toepasselijke definitie. Bij een optimale ketensamenwerking laat je de klant meedelen in de ‘winst’ die wordt behaald door een

efficiënter bouwproces of een andere werkmethode. Dit realiseren zonder partners en goede communicatiemiddelen is onmogelijk. Diverse partijen in de bouwsector wijzen op de vele voordelen van ketensamenwerking in vergelijking met de traditionele manier van aanbesteden. Al in het voortraject met de klant meedenken om met het beschikbare budget het best mogelijke eindproduct te realiseren, is belangrijk. Dit levert een eindproduct op met een optimale prijs-kwaliteitverhouding, mede als gevolg van een snellere doorlooptijd en minder faalkosten.

Bij ketensamenwerking gaan de betrokken partijen voor het meest optimale resultaat voor de klant en stoppen ze met het elkaar afrekenen op omzet. De parameters moeten dus veranderd worden. Dit is een cultuuromslag, want nu wordt het resultaat voor de klant de maatstaf, in termen van kwaliteit, bouwsnelheid, duurzaamheid en binnen gerealiseerd budget. Dat betekent het proces van de klant begrijpen en zijn proces optimaliseren: anders denken, een manier van denken met toekomstperspectief.

### In de praktijk

Voor ketensamenwerking is er een opdrachtgever nodig die anders wil bouwen. Een die zelf betrokken wil zijn, nieuwe producten toepast en die bijvoorbeeld optimale energiebesparing wil bewerkstelligen. Daarvoor kan hij een ketenmanager aanstellen die samen met hem een budget opstelt en de partijen verbindt, met als doel een goed gebouw neer te zetten.

Zelf ben ik op dit moment betrokken bij een dergelijk vraagstuk, waarbij voor de opdrachtgever een bouwteam is samengesteld en kritisch is gekeken naar welke schakels wel en niet nodig zijn in de keten. Aan de opdrachtgever stel ik voor om het anders aan te pakken, namelijk vooraf met vaste partners het programma van eisen opstellen. In een bouwteam participeren met de opdrachtgever, een architect en een ketenmanager. De ketenmanager is de verbinder, legt de contacten, communiceert daarover en draagt zorg voor een soepel verlopend bouwproces. Een andere denkwijze is hierbij essentieel. Je begint namelijk andersom: eerst zoek je vaste partners, van daaruit maak je het ontwerp en vervolgens realiseer je het gebouw. De toe te passen materialen worden vooraf bepaald, samen met de architect. Zijn rol is in dit geval breder dan het ontwerpen van een mooi gebouw: hij voert mede de regie en heeft een belangrijke rol bij de vorming van het budget, de keuze voor de materialen en de keuze van de partners. Daarnaast is zijn invloed op de installatie-techniek groot.



In dit specifieke geval blijft de rol van de aannemer beperkt. Die van de bouwmaterialenhandel is zeer beperkt en adviseurs worden ook slechts sporadisch ingezet om het

gebouw te realiseren. Dat betekent dat de ketenmanager van vele markten thuis moet zijn om vervolgens andere schakels te beperken. De ketenmanager moet uiteindelijk geld verdienen voor de opdrachtgever en is niet bedoeld om een extra schakel toe te voegen die alleen maar geld kost. Een nieuw businessmodel is daardoor tevens geboren, want de ketenmanager verdient zijn geld door de reductie van de faalkosten in het project.

### Online communiceren

Deze andere manier van bouwen vergt goede communicatielijnen. Dat proces moet je goed managen door elkaar op een transparante manier te informeren. Het digitaliseren van het

proces is daarbij van groot belang. Tegenwoordig is het mogelijk om optimaal gebruik te maken van het internet en zo alles online te communiceren. Daarnaast is het ontwerpen in 3D redelijk gemeengoed. Als je dus in staat bent om informatie direct online te delen, zowel in beeld als in geschrift, betekent dat een behoorlijke efficiëncyslag. ERP-systemen zijn hiervoor uitermate geschikt. Nu deze ook vanuit de cloud worden aangeboden, worden ze nog interessanter.

Deze ERP-oplossingen bevatten geen duur maatwerk, geen aparte consultancykosten en er is geen hardware meer nodig. Slechts een internetverbinding. Ik heb inmiddels systemen gezien die binnen no time direct inzetbaar zijn, waarbij je alleen betaalt voor wat je gebruikt. Grote leveranciers als Microsoft en SAP hebben hierbij meer moeite ERP in de cloud aan te bieden dan bijvoorbeeld een Ramco OnDemand ERP. Dit is een aanbieder die 3D-tekenwerk, logistiek, track & trace, financieel en CRM in een pakket in de cloud aanbiedt. Een pakket waardoor het makkelijker wordt om een taal in de bouw te spreken, een taal die alles kan verbinden, de technologie is voorhanden.

Naast het feit dat je hiermee het bouwproces kunt verbeteren, kun je ook nieuwe producten toepassen. Je creëert niet alleen een innovatiever proces, maar deze werkwijze laat ook de inzet van innovaties beter toe. Ik ben er een voorstander van om dat op basis van prestatiegericht bouwen te doen. Als we meer prestatiegericht bouwen dan is er meer mogelijk. Echter, onze traditionele manier van denken in aanbestedingen en materiaalkeuzes geeft vaak beperkingen aan. Daardoor komen innovaties ook niet altijd van de grond. Dat is jammer. Een ketenmanager kan ervoor zorgen dat er buiten de gebaande paden wordt getreden en is daardoor in staat om innovatieve oplossingen naar de markt te brengen.

## Op de goede weg

Het samenwerken in de keten vergt niet alleen een andere procesbenadering, het vergt ook een andere manier van aansturen. Een aansturing namelijk, die dienend is voor het ketenteam en voor de opdrachtgever. Het vergt bovendien mensenkennis en vertrouwen in elkaar om gezamenlijk een klus te klaren.

Uiteraard loop je ook tegen zaken aan die niet zijn voorzien. Mijn ervaring is dat je dat door transparant met elkaar te communiceren altijd oplost. Hierdoor is de term meer en minder werk ook niet meer nodig. Als je alles in het voortraject afstemt, duidelijke keuzes maakt en goed communiceert via onder andere ict-toepassingen, dan zijn er geen meerkosten, alleen maar minder kosten.

De faalkosten in de bouw zijn met zo'n 15 procent van de totale bouwsom nog steeds erg hoog. Door nieuwe ict-toepassingen in te zetten zijn we in staat om die faalkosten drastisch te reduceren. Het benoemen van de ketenmanager is daarbij nu nog relatief nieuw en vergt vanuit de opdrachtgever een bepaalde visie en daadkracht. Inmiddels weet ik dat het zeker niet altijd lukt om de juiste partijen in het ketenteam te krijgen. Wat ik wel constateer, is dat de rollen in de keten aan het verschuiven zijn. We zijn in de bouw inmiddels op de goede weg, maar het kan nog veel beter. Soms is het ook gewoon een kwestie van doen.

Ik pleit voor een nieuwe functie in de bouw, namelijk de ketenmanager die partijen verbindt maar ook waarde creëert. Waardecreatie door kennisdeling en het optimaliseren van het proces met de inzet van innovaties en de reductie van faalkosten. Wie doet er mee?