

Kijken in de keuken van de concurrent

NEPROM-ledenvergadering d.d. 6 maart 2013

Onder de noemer ‘Kijken in de keuken van de concurrent’ vertellen drie NEPROM-leden over de veranderingen in hun business modellen en strategieën: Ronald Huikeshoven (AM), Yvonne van Mierlo (Blauwhoed) en Ton Hillen (Heijmans). De veranderingen zijn ingrijpend. Vroeger waren ‘harde’ competenties bepalend voor het vakmanschap: technische kennis om woningen te maken met een goede bouwkundige kwaliteit, met goede plattegronden, procesmanagement en rekenen. Die competenties zijn nu een randvoorwaarde. Net als bijvoorbeeld de uitgebreide kaartenbak vol met geslaagde projecten, waar Blauwhoed om bekend staat. Daarnaast zijn ‘zachtere’ competenties, zoals luisteren en samenwerken, nu onmisbaar.

Klant centraal

“We moeten de klant ontzorgen, hem voorzien van de juiste informatie en meenemen gedurende het hele proces van ideevorming tot na oplevering.” Ronald Huikeshoven noemt als uitstekend voorbeeld zijn chauffeur Santhos in India die hem geruststelde over zijn bezoek aan de stad Pushkar, onder toeristen bekend als no-go-area. De chauffeur maakte een stip op het voorhoofd en een bandje om de pols van zijn klant om te zorgen dat hij niet werd lastig gevallen door malafide straatverkopers. In het verleden was onze organisatie ingericht rond het proces. En nu? “AM is goed in marketing en sales. Daarin willen we het verschil maken. Het draait om de klant – particulieren en beleggers – en daar moet de organisatie op ingericht zijn. I AM YOU.” Ook Blauwhoed stelt de klant centraal. “Wij doen alles in co-creatie. Het uitgangspunt is dat we de wensen van de klant samen vertalen naar iets dat meer is dan hij had verwacht,” zegt Yvonne van Mierlo. “Verrassend verder met Blauwhoed.” Daarvoor is Blauwhoed Studio opgezet, gericht op de voorkant van het proces. De muren tussen verschillende disciplines, zoals stedenbouw, marketing en verkoop zijn neergehaald. Alle disciplines werken samen om zo snel mogelijk samen met de consument nieuwe concepten te ontwikkelen.

Innoveren

Heijmans heeft een opvallend andere strategie. Bij Heijmans was de cultuur binnen de losse verzameling van regiobedrijven gericht op ieder voor zich in plaats van het overkoepelende bedrijfsbelang. Nu bestaan er geen contraproductieve financiële prikkels meer en wordt gewerkt aan een cultuur waarin integrale samenwerking en trots op het ‘label Heijmans’ centraal staan. Heijmans vertrouwt op de enorme hoeveelheid kennis die binnen het bedrijf aanwezig is. “Co-creatie is lang niet altijd nodig. Als de klant zelf mag kiezen, kiest 80% hetzelfde,” weet Ton Hillen uit interne onderzoeken. Heijmans onderscheidt zich in toegevoegde waarde in design, engineering en maintain/service. De toegevoegde waarde zoekt Heijmans in innovatie op deze terreinen. In de infrastructuur is het bedrijf daar – uitgedaagd door de opdrachtgevers – al veel verder mee, maar ook in de (woning)bouw wil Heijmans meer innoveren. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten en concepten denkt Heijmans wel vanuit de klant.

Zoektocht

Pasklare antwoorden zijn er niet. “Hoe geef je invulling aan een nieuwe trend als ‘Delen is het nieuwe hebben’? Dat is nog wel een zoektocht,” verklapt Ton Hillen. “Het is maar de vraag of de nieuwe generatie altijd wil huren, zoals tegenwoordig wel gesuggereerd wordt. Misschien moeten we wel naar een heel ander soort oplossing.” Ook vroegtijdige samenwerking met klanten in co-creatie stelt ontwikkelaars voor uitdagingen. “Die klanten willen graag zekerheid als de ontwikkelaar die nog niet kan geven,” signaleert Irene Ponec van Ymere. “Daarvoor is nog geen product ontwikkeld, maar daar is wel behoefte aan.” AM herkent dit. Het werken met een

reserveringsovereenkomst levert risico's op, omdat je een precontractuele verplichting aangaat. Een alternatief is om de co-makers actief en vroegtijdig te informeren bij verkoop.

Businessplan op één A4'tje

AM heeft ervoor gekozen om bij het denken over haar nieuwe business model gebruik te maken van de kennis van haar hoogopgeleide medewerkers uit de regio's. Zo is bottom-up de 4-kwadrantenstructuur bedacht waarin de klant in elk kwadrant terug komt. In verschillende werkgroepen is deze structuur uitgewerkt. "Deze manier van werken geeft een enorme dynamiek en creativiteit en het maakt de medewerkers heel betrokken," vertelt Ronald Huikeshoven enthousiast. "Bijzonder is ook dat de regiokantoren worden opgeheven. Voortaan werken de projectontwikkelaars en klantmanagers vanuit 'pop up'-kantoren in hun eigen project."

Yvonne van Mierlo inspireert de aanwezigen met het Blauwhoed businessplan van slechts één A4-tje volgens de zogenaamde OGSM-methode. "We hebben in één zin omschreven wat we in 2016 zijn (Objective). Vervolgens hebben we dat afgepeld naar wat het doel moet zijn voor het komende jaar en wat de koers is om daar te komen. We hebben benoemd welke doelen 100% gehaald moet zijn om tevreden te zijn (Goals) en welke harde en zachte strategieën, waaronder de teamstrategie, in combinatie nodig zijn om dat resultaat te behalen (Strategies)." In actieplannen is dit concreet gemaakt (Measures).

Voortdurend schakelen

De nieuwe bedrijfsmodellen vragen andere competenties, zoals luisteren, je inleven in de klant, samenwerken. Niet iedereen heeft die en ze zijn moeilijk aan te leren. Alle AM-medewerkers in primaire functies moesten intern solliciteren op de nieuwe functies die andere kennis en vaardigheden vragen. Een extern bureau heeft assessments uitgevoerd om te beoordelen welke mensen aan de nieuwe competentieprofielen voldoen. Er is sprake van een overgangssituatie, licht Ronald Huikeshoven toe: "Bij deze verandering hoort een traject van opleidingen. Sommige medewerkers die de nieuwe werkwijze nog niet in de vingers hebben, krijgen trainingen om hen klaar te maken voor de nieuwe tijd. Voor anderen is een einde gekomen aan hun dienstverband bij AM." Ook Blauwhoed heeft veel mensen moeten laten gaan. Yvonne van Mierlo wijst er op dat het moeilijk is om steeds te schakelen tussen bouwen en afscheid nemen. "Je móet voortdurend kijken naar de korte en de lange termijn, reorganiseren en investeren. Anders ben je te laat!"