



KANS OP GROEI?

Een positioneringsonderzoek naar de kansen in de
bouw- en infrabranche

Door Kim Niehoff

In opdracht van TriMotion | Saxion University of Applied Sciences

Kans op groei?

Een positioneringsonderzoek naar de kansen in de bouw- en infrabranche

Auteur	Kim Niehoff
Studentnummer	317057
In opdracht van	TriMotion Tuindorpstraat 61 7555 CS Hengelo
Praktijkcoach	Nick Schoemaker
Onderwijsinstelling	Saxion University of Applied Science
Opleiding	Bedrijfskunde MER
Schoolcoach	Luuk Keupink
Tweede lezer	Jacqueline Dalhuisen
Datum	6 juli 2016
Plaats	Hengelo

Samenvatting

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de studie Bedrijfskunde MER aan Saxion Hogeschool te Enschede. De invulling van het onderzoek is tot stand gekomen in opdracht van en in samenwerking met TriMotion te Hengelo. TriMotion is een organisatie die klanten helpt met de ontwikkeling van hun organisatie, nieuwe business concepten en procesinnovaties. Eén van de diensten van TriMotion is het organiseren en faciliteren van Project Start-Ups (PSU) en Project Follow-Ups (PFU). Dit zijn momenten waar ruimte gemaakt wordt binnen een project om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren. Het doel van deze momenten is om een bijdrage te leveren aan het succesvol uitvoeren en afronden van het project.

Het doel van het onderzoek is om een weloverwogen advies te geven aan TriMotion over een te kiezen positionering, waarbij gekeken is naar de dienst, de markt, de doelgroep en de concurrenten. De probleemstelling die voor dit onderzoek gebruikt is luidt als volgt: *“Op welke wijze kan TriMotion haar diensten Project Start-Ups en Project Follow-Ups het best positioneren in de bouw- en infrabranche?”*.

Huidige dienst

TriMotion organiseert PSU's en PFU's voor projecten in de bouw- en infrabranche. Het dienstverleningsproces start bij de behoefte van de klant, waarna een intake volgt. In de voorbereidingsfase wordt het programma opgesteld, projectleden gebeld en worden verschillende documenten bestudeerd. Na de PSU wordt een reflectieverslag opgesteld met de belangrijkste leerpunten en aanbevelingen. TriMotion heeft geen vast programma dat gehanteerd wordt tijdens de PSU/PFU. De te kiezen methoden hangen af van het project, waardoor elke PSU/PFU maatwerk is.

Binnen TriMotion kunnen Hans en Nick PSU's en PFU's organiseren en faciliteren. Hans is jarenlang actief geweest in het projectmanagement en Nick heeft veel ervaring als gespreksleider. Zij hebben geen opleiding gevolgd of certificaten behaald om PSU's of PFU's te organiseren. De dienst wordt niet actief gepromoot. Klanten worden geworven via mond-tot-mondreclame. Er wordt geen informatie gedeeld op de website. Wel zijn er een aantal berichten gedeeld op social media.

Marktanalyse

TriMotion opereert met haar PSU's en PFU's in de bouw- en infrabranche. De bouwsector had een volumegroei van vier procent in 2015. Ook verwacht men in 2016 dat de bouwsector zal groeien. Dit heeft als gevolg dat er meer projecten starten. De overheid is een van de grootste opdrachtgevers in de bouw- en infrabranche. Zij zullen de komende jaren bezuinigen, waardoor grote projecten ontbreken.

De komende jaren zal de samenwerking tussen bouwbedrijven veranderen:

- Door toename van concurrentie vanuit het buitenland zullen meer internationale projectteams gevormd worden.
- Bouwbedrijven zullen meer gaan samenwerken met gemeenten en woningcorporaties doordat er steeds meer binnenstedelijk wordt gebouwd.
- Steeds meer bouwers worden ketenregisseurs, waardoor bouwers de regie voeren tussen aannemers, bouwbedrijven en installatiebedrijven.

Noodzaak is tot beter grip op het bouwproces door verschuiving van risico's van opdrachtgever naar uitvoerder. Bouwprocessen standaardiseren door technologische ontwikkelingen en worden inzichtelijker door bouwinformatiesystemen. Met deze systemen wordt het volledige bouwproject virtueel gerealiseerd voordat er ook maar iemand met de daadwerkelijke bouw aan de slag gaat. Vroegtijdig komen dus alle mogelijke risico's aan het licht en kunnen partijen constateren of het project complex is.

Klantanalyse

De huidige klanten van TriMotion zijn ProRail, Heijmans, K. Dekker en Movares. In totaal zijn er 755 organisaties in Nederland die werkzaam zijn in de bouw- en infrabranche en te maken kunnen krijgen met PSU's en PFU's. In de klantanalyse zijn zowel de belangrijkste opdrachtgevers als opdrachtnemers geanalyseerd, omdat het initiatief voor het organiseren van een PSU/PFU bij beide partijen kan liggen.

Bij Rijkswaterstaat is inmiddels aan het begin van een langdurige samenwerking het organiseren van een PSU tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verplicht. Ook bij ProRail is de noodzaak en nut bekend bij het management. Koninklijke BAM Groep heeft intern werknemers aangesteld die PSU's en PFU's kunnen organiseren en faciliteren. Bij Heijmans is de PSU volledig geïmplementeerd en worden externe bedrijven gevraagd om deze momenten te leiden.

Uit de enquête die naar huidige en potentiële klanten is verstuurd, kwamen verschillende kansen en bedreigingen naar voren waar TriMotion op in kan spelen. Respondenten geven aan dat ze het relevant vinden dat een PSU wordt georganiseerd. Ook geven zij aan dat dit moment steeds vaker een vast onderdeel wordt in het projectproces. Een bedreiging voor TriMotion is dat steeds meer projectleiders de PSU/PFU gaan leiden. Ook worden steeds vaker intern mensen aangesteld om dit te doen, waardoor de vraag naar externe bedrijven daalt.

Concurrentieanalyse

De concurrenten van TriMotion zijn geanalyseerd met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter. De toetreedbarrières in de markt zijn laag, waardoor de concurrentie gemakkelijk kan toetreden. Bij het analyseren van de directe concurrenten viel op dat iedere organisatie een eigen methode hanteert. De PMC-methode die Jo Bos hanteert is uitgeroepen als meest gangbare projectmanagementmethode.

De werving van klanten bij concurrenten gaat vooral via mond-tot-mondreclame. Daarnaast gebruiken de concurrenten ook andere communicatiemiddelen, zoals een blog en website waardoor zij beter vindbaar zijn dan TriMotion.

Advies

TriMotion kan met haar sterkten inspelen op de kansen en bedreigingen in de markt. Hierdoor kan TriMotion een groeistrategie aannemen. De groeistrategieën die geadviseerd worden aan TriMotion op basis van de Ansoff matrix, zijn marktpenetratie en productontwikkeling.

Door de groeistrategie marktpenetratie aan te nemen, zal het marktaandeel van TriMotion vergroot worden. Dit kan door meer diensten aan huidige klanten te verkopen of nieuwe klanten te werven. De groeistrategie productontwikkeling zorgt ervoor dat TriMotion voor blijft op haar concurrenten. Dit kunnen zij doen door het nieuwe concept Teambuilder te lanceren op de markt. Teambuilder is een serviceconcept waar de momenten PSU en PFU's zijn samengevoegd en daarnaast teamsamenstelling, actieve werkvormen en interviews zijn toegevoegd. Teambuilder laat de teamleden ontmoeten en hun samenwerking ontwikkelen en ondersteunen.

De strategieën kunnen geïmplementeerd worden binnen TriMotion door het wijzigen van de marketingmix. TriMotion zal bij een stijgende vraag na moeten denken of zij extra personeel willen aannemen, werknemers willen omscholen of 'nee' willen verkopen. Bij de 'P' van proces is het belangrijk dat TriMotion haar proces vastlegt zodat bij uitstroom van personeel, kennis niet verloren gaat. TriMotion kan een relationship pricing strategie inzetten om herhalingsaankopen te stimuleren. Nieuwe klanten kunnen geworven worden door internet toe te voegen als communicatiekanaal. Online marketing zorgt voor een betere vindbaarheid en vergroot de naamsbekendheid. Deelname aan een beurs, het schrijven van een blog en het herschrijven van 'Grip op Zaken' vergroot de expertstatus en de naamsbekendheid van TriMotion.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Kans op groei?'; een onderzoek naar groeimogelijkheden voor de diensten 'Project Start-Up' en 'Project Follow-Up' van TriMotion. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde MER (Management, Economie en Recht) aan Saxion Hogeschool te Enschede. Van februari 2016 tot juli 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Tijdens het onderzoek heb ik veel hulp gehad van mijn begeleiders Hans Oude Avenhuis en Nick Schoemaker. Ik wil TriMotion bedanken voor de mogelijkheid om onderzoek te verrichten binnen haar organisatie en de begeleiding die zij mij gaven. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien. Als laatste wil ik mijn schoolcoach Luuk Keupink bedanken voor de adviezen die hij gaf betreffende de onderzoeksmethode en het schrijven van de scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Kim Niehoff

Hengelo, 6 juli 2016

Inhoudsopgave

1 Begrippenlijst	8
2 Inleiding	9
2.1 Introductie TriMotion	9
2.2 Afbakening	9
2.3 Aanleiding	9
2.4 Probleemstelling	10
2.5 Doelstelling	10
2.6 Onderzoeksvragen	10
2.7 Betrokkenen	11
2.8 Leeswijzer	11
3 Theoretisch kader	12
3.1 Interne analyse	12
3.1.1 Theorie diensten	12
3.2 Marktanalyse	12
3.3 Klantanalyse	13
3.4 Concurrentieanalyse	13
3.5 Theorie voor strategische keuze	14
4 Beschrijving van methodologie	16
4.1 Beantwoording onderzoeksvragen	16
4.1.1 Onderzoeksvraag 1	16
4.1.2 Onderzoeksvraag 2	16
4.1.3 Onderzoeksvraag 3	16
4.1.4 Onderzoeksvraag 4	17
4.1.5 Strategiebepaling	17
4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	17
4.2.1 Betrouwbaarheid	18
4.2.2 Validiteit	18
5 Interne analyse	20
5.1 Project Start-Up	20
5.2 Project Follow-Up	20
5.3 Methoden	21
5.4 Marketingmix	21
5.4.1 Personeel	21
5.4.2 Proces	22

5.4.3 Product	23
5.4.4 Plaats	23
5.4.5 Prijs	24
5.4.6 Promotie	24
5.5 Conclusie.....	24
6 Marktanalyse	25
6.1 DESTEP	25
6.1.1 Demografisch.....	25
6.1.2 Economisch.....	25
6.1.3 Sociaal-cultureel	25
6.1.4 Technologisch	26
6.1.5 Ecologisch	26
6.1.6 Politiek	26
6.2 Conclusie.....	27
7 Klantanalyse.....	28
7.1 Toepassing PSU's en PFU's	28
7.1.1 Opdrachtgevers	28
7.1.2 Opdrachtnemers.....	29
7.2 Enquête.....	29
7.3 Conclusie.....	31
8 Concurrentieanalyse.....	32
8.1 Geanalyseerde concurrenten	32
8.2 Intensiteit van de concurrentie	32
8.2.1 Toetreed- en uittreedbarrières	33
8.2.2 Onderhandelingsmacht van de leveranciers.....	35
8.2.3 Onderhandelingsmacht van de klanten	35
8.2.4 Substituten	35
8.2.5 Onderlinge rivaliteit.....	35
8.3 Conclusie.....	36
9 Selecteren en confronteren.....	37
9.1 SWOT-analyse.....	37
9.2 Confrontatiematrix	38
10 Strategiekeuze	41
10.1 Marktpenetratie	41
10.2 Productontwikkeling.....	41
11 Aanbevelingen	42

11.1 Dienst vermarkten	42
11.2 Vernieuwde marketingmix	43
11.2.1 Product	43
11.2.2 Proces	43
11.2.3 Plaats	44
11.2.4 Prijs	44
11.2.5 Promotie	44
11.2.6 Personeel	46
11.3 Overzicht activiteiten.....	46
Literatuurlijst	48
 Bijlage 1: Interview met Hans Oude Avenhuis	 51
Bijlage 2: Interviews met projectleiders.....	53
Bijlage 3: Enquête.....	57
Bijlage 4: Interviews met concurrenten	63
Bijlage 5: Enquêteresultaten	73

1 Begrippenlijst

Bouwnijverheid	Bedrijfstak van bedrijven die iets bouwen of aanleggen.
Grond-, water en wegenbouw	Aanleg en het onderhoud van werken in de grond-, water en wegenbouw.
Inframarkt	Bedrijven die wegen, spoorlijnen en vaarwegen aanleggen.
Intervisie	Een methode waarbij het projectteam werkproblemen bespreken met elkaar.
Kantorenmarkt	Gebouwen waarin kantoorruimten zijn ondergebracht.
Kick-off bijeenkomst	De eerste bijeenkomst met de opdrachtgever en het projectteam.
Onderhoudsmarkt	Bedrijven die activiteiten uitvoeren om de staat van gebouwen in aanvaardbare conditie te houden.
Opdrachtgever	Bedrijf die een opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer.
Opdrachtnemer	Een bedrijf die een dienst of goed levert in ruil voor geld.
PFU	Project Follow-Up. Een moment om te reflecteren en te reageren op de gemaakte afspraken van de PSU.
Project manifest	Een beknopte weergave van de uitgangspunten van het projectteam.
PSU	Project Start-Up. Een moment waar ruimte gemaakt wordt binnen het project om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren.
Utiliteitsbouw	Alle bouwwerken die geen woonbestemming hebben.
Woningbouw	Het bouwen van huizen of het geheel van gebouwde huizen.
Zorgbouw	Het bouwen voor de zorg.

2 Inleiding

Dit onderzoeksrapport is opgesteld in opdracht van TriMotion B.V. te Hengelo. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie, de aanleiding van het onderzoek, de doelstelling van het onderzoek, de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Ook worden de betrokkenen en hun belangen besproken.

2.1 Introductie TriMotion

TriMotion helpt hun klanten met de ontwikkeling van hun organisatie, nieuwe business concepten en proces innovaties. Dit doen zij door te GameChangen, het organiseren van Project Start-Ups en het maken van websites, animaties, infographics en films.

GameChangen is het veranderen van de manier waarop iets gedaan wordt, over hoe iets gedacht wordt of hoe iets is gemaakt. Dit wordt gedaan door middel van een applied game. Een applied game heeft niet alleen het doel om plezier te geven, maar heeft ook een dieper doel zoals training en informatie overdragen. TriMotion heeft de applied game 'GameChanger' ontwikkeld. Wanneer een klant een innovatiesprong wil maken in zijn proces, dienst of product kan TriMotion door middel van dit spel GameChangen. Door het spel kan een verbetering geformuleerd worden en kan het proces dat de organisatie moet doorlopen in kaart worden gebracht. Met verschillende sessies kan TriMotion de klant begeleiden bij het verbeteringsproces.

Naast de 'GameChanger' biedt TriMotion Project Start-Ups (PSU) en Project Follow-Ups (PFU) aan. Dit zijn momenten waar ruimte gemaakt wordt binnen het project om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren. Het projectteam bestaat uit een opdrachtgever (bijvoorbeeld een provincie of gemeente) en een opdrachtnemer (vaak een aannemer). TriMotion kan deze momenten organiseren en faciliteren.

TriMotion bestaat uit een B.V. en een maatschap. Samen werken zij onder de noemer TriMotion. De B.V. houdt zich vooral bezig met de ontwikkelingen van concepten, de maatschap helpt deze concepten vorm te geven door het ontwerpen van communicatie en promotiemiddelen.

Bij TriMotion zijn zeven personen werkzaam; drie werknemers zijn actief in de B.V. en vier werknemers zijn actief in de maatschap.

TriMotion werkt vanuit twee ruimtes op het Hazemeijer Terrein in Hengelo. In de Creatieve Werkplaats ontvangen ze gasten, klanten en studenten. Hier is alles aanwezig om het creatieve proces te ondersteunen. De productie van animaties, websites, video's en infographics vindt plaats in het Atelier, met voldoende werkruimte en acht flexwerkplekken.

2.2 Afbakening

TriMotion merkt dat de vraag naar PSU's en PFU's groeit. Hierdoor is de keuze gemaakt om onderzoek te doen naar hoe hun dienst het best gepositioneerd kan worden.

Er is gekozen om het onderzoek af te bakenen, omdat het onderzoek maar een beperkte looptijd heeft, namelijk 20 weken. Zowel de interne als externe analyse zal gefocust zijn op de diensten PSU en PFU. Daarbij is gekozen om focus te houden op de bouw- en infrabranche en geen onderzoek te doen naar groeimogelijkheden in andere branches, doordat alle huidige klanten van TriMotion afkomstig zijn uit deze branche.

2.3 Aanleiding

De afgelopen jaren heeft de markt van bouw- en infraprojecten te maken gehad met grote veranderingen:

- Opgaven worden complexer en dynamischer.

- Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar zeer snel op en er is een toenemend belang van informatievoorziening.
- Waardering van (technisch/inhoudelijk) vakmanschap.
- Groeiende behoefte aan geïntegreerde specialistische kennis.
- Toenemende centralisering van de inkoop bij het Rijk (Bouwers van Nederland, 2016).

De terugloop in investeringen in de bouwsector leidt ertoe dat marktpartijen forse concurrentie ondervinden. Veel bedrijven zoeken naar continue verbetering van projectprocessen voor effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Daarbij is de zachte kant van projectmanagement duidelijk in opkomst en wordt steeds serieuzer genomen in de traditioneel harde wereld (Bouwers van Nederland, 2016). Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat PSU's en PFU's steeds vaker een vast onderdeel worden in het projectproces om effectiever en efficiënter te werken (Kennis in het Groot, 2012).

Ook concurrenten merken de toename van PSU's en PFU's in projectprocessen. Organisaties communiceren hun werkwijze naar buiten toe om zich zo te onderscheiden van anderen. Dit veroorzaakt een toename aan informatie, waardoor steeds meer organisaties in staat zijn om PSU's en PFU's te faciliteren. Ook worden er steeds meer trainingen gegeven, waardoor meer personen in staat zijn om PSU's en PFU's te organiseren en te faciliteren.

ProRail en Rijkswaterstaat, de grootste opdrachtgevers in de civiele bouw, hebben eigen medewerkers opgeleid om PSU's en PFU's te faciliteren (Vernieuwing Bouw, 2013). Hierdoor daalt de vraag naar PSU's en PFU's.

Door de verschillende ontwikkelingen merkt TriMotion dat het belangrijk is om haar PSU's en PFU's aandacht te geven. TriMotion wil haar klanten behouden en nieuwe klanten binnenhalen. Zij wil zich onderscheiden van haar concurrenten, maar heeft nooit eerder een positionering bepaald. Zodoende is er een onderzoeksrapport nodig om TriMotion te adviseren over haar positionering.

2.4 Probleemstelling

Op basis van de aanleiding van het onderzoek, is de volgende probleemstelling opgesteld:

Op welke wijze kan TriMotion haar diensten Project Start-Ups en Project Follow-Ups het best positioneren in de bouw- en infrasector?

2.5 Doelstelling

Praktijkdoelstelling

Voor TriMotion is het relevant om te weten op welke manier zij haar klanten kan behouden en nieuwe klanten kan aantrekken. De aanbevelingen van dit onderzoek kunnen benut worden bij een strategiekeuze.

Onderzoeksdoelstelling

De onderzoeksdoelstelling is een weloverwogen advies geven aan TriMotion over een te kiezen positionering, waarbij gekeken is naar de dienst, de markt, de doelgroep en de concurrenten. Door het onderzoek zal TriMotion haar PSU's en PFU's vaker gaan organiseren en faciliteren aan bestaande klanten, maar ook aan nieuwe klanten.

2.6 Onderzoeksvragen

De hiervoor gestelde probleemstelling is niet zomaar te beantwoorden. Daarvoor zijn meerdere ondersteunende vragen nodig. De onderzoeksvragen van dit onderzoek zijn hieronder uiteengezet.

Onderzoeksvraag 1: Op welke manier worden de Project Start-Ups en Project Follow-Ups momenteel aangeboden door TriMotion?

Door te kijken hoe de dienst nu wordt aangeboden en op welke manier deze nu naar buiten wordt gecommuniceerd kunnen de sterkten en zwakten vastgesteld worden.

Onderzoeksvraag 2: Hoe ziet de markt eruit waar TriMotion met haar Project Start-Ups en Project Follow-Ups in opereert?

Deze vraag is gesteld om inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen in de branche. Door de beantwoording van deze vraag kunnen kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht.

Onderzoeksvraag 3: Wat is de behoefte van (potentiële) klanten wanneer zij gebruikmaken van een PSU/PFU?

Deze vraag is gesteld om een verklaring te geven over waarom projectmanagers een PSU en eventueel PFU's toevoegen in het projectproces. Door de beantwoording van deze vraag, komt TriMotion te weten met welke aspecten zij rekening moet houden bij het vormgeven van de PSU en PFU's, zodat de dienst aansluit bij de klantbehoeften. Daarnaast kunnen, door de beantwoording van deze onderzoeksvraag, de kansen en bedreigingen voor TriMotion in kaart worden gebracht.

Onderzoeksvraag 4: Wat zijn andere aanbieders van PSU/PFU en hoe doen zij dit?

Om tot een onderscheidende positionering te komen, moet de positionering van andere aanbieders in de markt duidelijk zijn. Zo weet TriMotion met wie zij concurreren en hoe zij zich momenteel onderscheiden ten opzichte van mede aanbieders. Door de beantwoording van deze vraag kunnen tevens de kansen en bedreigingen voor TriMotion in kaart worden gebracht.

2.7 Betrokkenen

Opdrachtgever: TriMotion

TriMotion heeft mij de kans gegeven om onderzoek te doen binnen hun bedrijf. Zij zullen informatie met mij delen, zoals kennis en vaardigheden. In ruil hiervoor deel ik mijn resultaten en geef ik een advies, waar zij gebruik van kunnen maken. Personen binnen de organisatie die mij veel hebben geholpen, is de productspecialist (Hans) en mijn praktijkcoach (Nick).

De respondenten:

- Diverse aanbieders van PSU/PFU

Facilitators zijn ondervraagd over hun sessies, zoals hoe zij waarde willen creëren aan het project, wat voor programma zij hanteren, welke prijzen zij vragen, wat voor moeilijkheden zij tegen komen et cetera.

- (Potentiële) klanten

(Potentiële) klanten zijn benaderd met de vraag wat hun behoefte is naar PSU's en PFU's, zodat een duidelijk beeld gevormd kon worden over wat zij vinden van PSU's en PFU's en hoe zij dit middel gebruiken in projecten. In ruil hiervoor kan TriMotion een kwalitatief beter product aanbieden, als gevolg van de resultaten.

2.8 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk zijn een aantal begrippen uitgewerkt. In het tweede hoofdstuk is er reeds meer verteld over de opdrachtgever, de aanleiding van deze scriptie, de onderzoeks- en praktijkdoelstelling, de probleemstelling en onderzoeksvragen en de betrokkenen. In het derde hoofdstuk worden de theorieën en methoden die gebruikt zijn voor het onderzoek besproken. In hoofdstuk vier wordt de methodologie en verantwoording van de aanpak van het onderzoek besproken. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven vanaf hoofdstuk vijf. Het adviesgedeelte komt in hoofdstuk negen en verder aan bod.

3 Theoretisch kader

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop de positionering van PSU's en PFU's wordt vormgegeven, dient eerst een theoretisch kader te worden geschetst. In dit hoofdstuk worden de verschillende theorieën en modellen besproken die worden gebruikt in dit onderzoek als basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

3.1 Interne analyse

Om de sterke en zwakten van TriMotion in kaart te brengen, moet er een interne analyse uitgevoerd worden. De dienstenmarketingtheorie van de Vries en Helsdingen wordt hiervoor gebruikt.

3.1.1 Theorie diensten

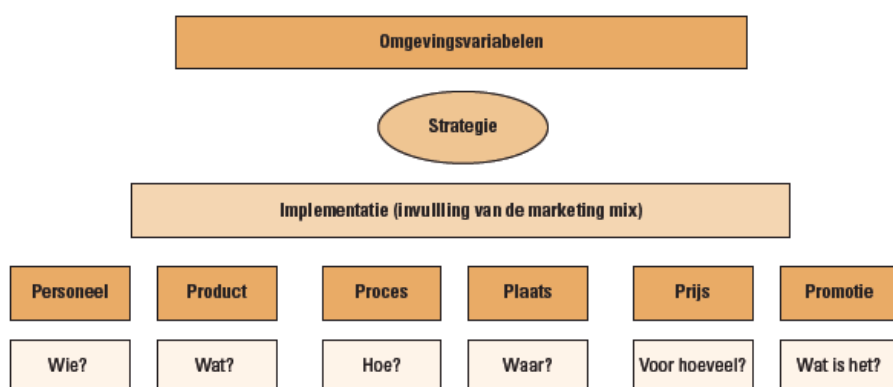
De Vries en Helsdingen omschrijven het begrip 'dienst' als volgt:

Diensten zijn van oorsprong ontastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten, waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet materiële bezitvorming wordt nagestreefd.

Om de dienst juist te vermarkten, moet er georiënteerd worden op een drietal punten:

1. de klant;
2. de concurrent;
3. de markt: klant en concurrentie.

Een marktgerichte organisatie moet het handelen van consument en concurrent goed volgen en dit vertalen naar haar strategische plannen. Marktgerichtheid is dus een vaardigheid die zich richt op het vertalen van omgevingsvariabelen naar organisatie- en marketingstrategieën én deze strategieën uiteindelijk tracht uit te voeren. Deze laatste stap is de implementatiefase. Implementeren betekent dus het omzetten van strategische plannen naar daadwerkelijke activiteiten (figuur 1). Omdat PSU's en PFU's diensten zijn, bestaat de marketingmix uit 6 P's, te weten: personeel, product, proces, plaats, prijs en promotie (Vries & Helsdingen, 2009).



Figuur 1: Van strategie naar implementatie (Vries & Helsdingen, 2009)

3.2 Marktanalyse

Door het gebruik van het DESTEP-model, hetgeen staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Ecologisch en Politiek kan een goede omgevingsanalyse uitgevoerd worden (Vries & Helsdingen, 2009).

- Demografische factoren zijn kenmerken van de bevolking.
- Economische factoren zijn kenmerken die de economie beschrijven.
- Sociaal-culturele factoren zijn kenmerken van de cultuur en leefgewoonten.
- Technologische factoren zijn kenmerken van de ontwikkeling.

- Ecologische factoren zijn kenmerken van de fysieke omgeving.
- Politiek-juridische factoren zijn kenmerken van overheidsbeslissingen (Intemarketing, 2015).

3.3 Klantanalyse

TriMotion focust zich momenteel op klanten in de bouw- en infrabranche.

Bedrijven in de bouwrijverheid

Op 1 januari 2015 telt de bedrijfstak bouwrijverheid 144.800 bedrijven. Bij het overgrote deel van deze bedrijven (82 procent) is slechts één persoon werkzaam. In maar 315 bedrijven in de bedrijfstak zijn 100 of meer personen werkzaam (CBS, 2015).

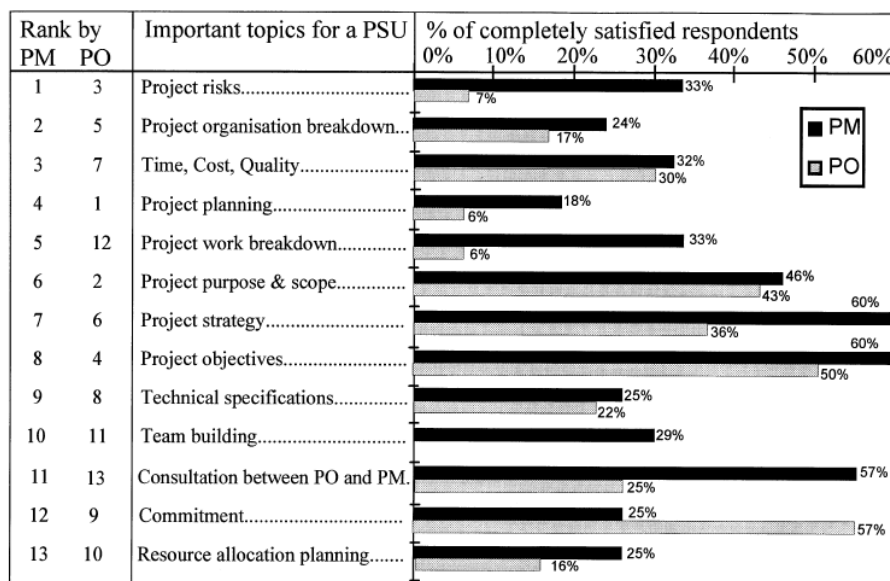
Onderzoek naar PSU varianten

Onderzoek naar PSU varianten geeft aan dat de reden om een PSU te houden overwegend is voor de programmasamenstelling. Er zijn twee uitersten vastgesteld:

1. Inhoudelijk probleem oplossen en het project beheersen binnen tijd en budget.
2. Optimale sociaal dynamische samenwerking en draagvlak creëren (Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V., 2007).

Het eerste uiterste is voornamelijk gefocust op de harde kant van het project. Het tweede uiterste is gefocust op de zachte kant van het project. Deze uitersten kunnen invloed hebben op de keuze van een organisatie die PSU's en PFU's organiseert en faciliteert.

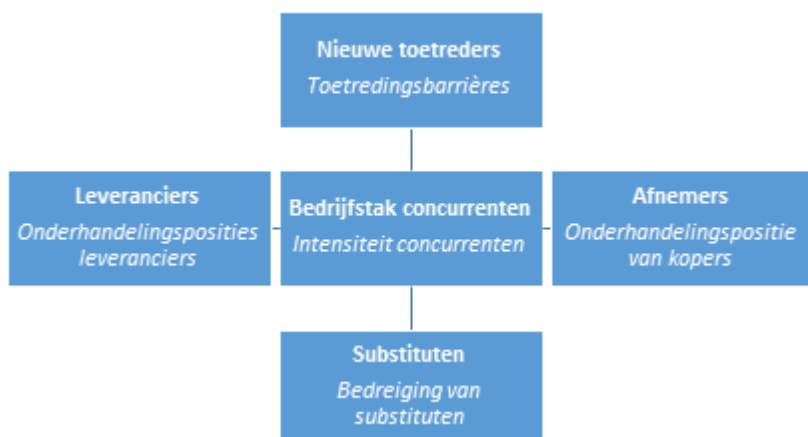
In het onderzoek van Halman en Burger (2001) is gevraagd aan opdrachtgevers en opdrachtnemers om hun top tien samen te stellen van belangrijk thema's die in een PSU moeten voorkomen. Dit resulteerde in het onderstaande figuur (figuur 2).



Figuur 2: Belangrijke thema's voor een PSU

3.4 Concurrentieanalyse

Een concurrent kan omschreven worden als 'een andere aanbieder die potentieel in dezelfde behoefte van de doelgroep voorziet'. Aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter (figuur 3) wordt de concurrentie geanalyseerd (Riezebos & Grinten, 2015). Het vijfkrachtenmodel is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Door het model uit te werken kan een inschatting gemaakt worden over de relatieve aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Hierop kan de strategie van een organisatie afgestemd worden.



Figuur 3: Het vijfkrachtenmodel

De dreiging van mogelijke toetreders is altijd negatief voor de onderneming. Het gevolg van nieuwe toetreders is vaak een combinatie van prijsdrukking en kostenverhoging, waardoor de winst daalt. De dreiging van nieuwe toetreders is afhankelijk van toetredingsbarrières, zoals productdifferentiatie, kapitaalvereisten, toegang tot distributiekkanalen en het regeringsbeleid (Eelants, 2013).

De afnemerskracht betreft voornamelijk de directe afnemers. Onder de directe afnemers wordt de koper van de dienst verstaan. De afnemerskracht is afhankelijk van de switchingkosten, het aankoopbedrag en de beschikbare informatie (Eelants, 2013).

De leverancierskracht betreft de leveranciers van grondstoffen, hulpstoffen en halffabricaten. Organisaties die mensen opleiden als facilitator van een PSU of PFU kunnen beschouwd worden als leverancier (Eelants, 2013). Dit zijn de volgende bedrijven:

- Insight Improves
- Intermediair
- Balance Results

Onder substituten worden de ondernemingen bedoeld die indirect concurreren met de organisatie. Indirect concurreren betreft de ondernemingen die buiten de bedrijfstak substituten produceert (Eelants, 2013). Voor TriMotion zijn dit bedrijven die PSU's en PFU's organiseren voor andere bedrijfstakken of organisaties die teamcoaching of teambuilding aanbieden.

Interne concurrentie drukt marges en zorgt voor een dalende winst, daarom moet een onderneming zichzelf altijd goed positioneren in de markt om te kunnen concurreren met interne concurrentie. De concurrentiekracht is afhankelijk van het aantal aanbieders en hun grootte, de groei in de bedrijfstak, het relatieve aandeel van de vaste kosten en de strategische belangen (Eelants, 2013). De volgende bedrijven verzorgen ook PSU's en PFU's in de bouw- en infrabranche:

- Motion Consult
- Twynstra Gudde
- Procap
- Plan b
- Insight Improves

3.5 Theorie voor strategische keuze

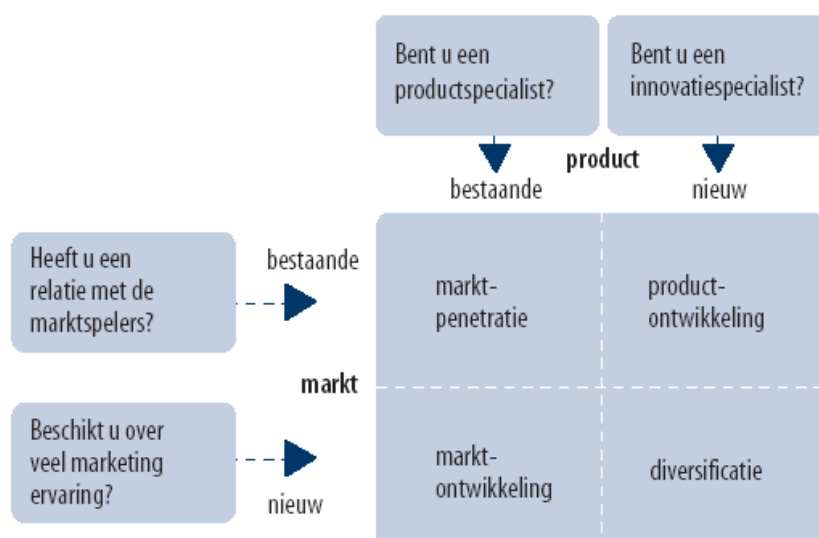
Nadat de omgevingsanalyse met behulp van de marktanalyse, klantanalyse en concurrentieanalyse is uitgevoerd, kunnen de trends inzichtelijk gemaakt worden aan de hand van de SWOT-analyse.

De SWOT-analyse staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Deze analyse vertaalt de interne situatie naar de organisatorische sterkten en zwakten, en de ontwikkelingen in de externe omgeving naar kansen en bedreigingen.

Met behulp van de SWOT-analyse kan de confrontatiematrix ingevuld worden om zwakten en sterkten én de bedreigingen en kansen te verbinden. De confrontatiematrix moet duidelijkheid bieden op vier vragen:

1. Hoe kunnen sterke punten ingeschakeld worden om op kansen in te spelen?
2. Hoe kunnen sterke punten ingeschakeld worden om bedreigingen af te werken?
3. Hoe kunnen zwakke punten dusdanig versterkt worden om op kansen in te spelen?
4. Hoe kunnen zwakke punten dusdanig versterkt worden om bedreigingen weerstand te bieden?

Aan de hand van de groeimatrix van Ansoff (figuur 4) kan de toekomstige groeistrategie voor TriMotion bepaald worden voor de PSU's en PFU's. Groeimogelijkheden kunnen in kaart gebracht worden aan de hand van twee assen: diensten en markten (Mandour, Bekkers, & Waalewijn, 2015).



Figuur 4: De groeimatrix van Ansoff

Aan de hand van de matrix onderscheidt Ansoff vier groeistrategieën:

1. marktpenetratie. De organisatie probeert haar marktaandeel of omzet te vergroten door meer van de bestaande diensten af te zetten op bestaande markten. Penetratie komt dus neer op: hetzelfde, maar dan net iets meer.
2. productontwikkeling. De organisatie blijft op haar huidige markt opereren, maar gaat deze markt bewerken met (voor de organisatie) nieuwe producten.
3. marktontwikkeling. Bestaande diensten worden bij nieuwe marktsegmenten aangeboden.
4. diversificatie. Zowel de markt (de klant) als het product (dienst of dienstverleningsproces) is nieuw voor de organisatie (Vries & Helsdingen, 2009).

4 Beschrijving van methodologie

Voor de beantwoording van de probleemstelling is gebruikgemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat niet om cijfers, maar om het 'waarom' en om de 'hoe'-vraag. Kwantitatief onderzoek is daarentegen gericht op cijfers (Swaen, 2016).

Er is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek om niet alleen te weten te komen in welke mate en door wie PSU's en PFU's worden toegepast in de markt, maar ook te onderzoeken hoe en waarom PSU's en PFU's worden toegepast.

4.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen is gebruikgemaakt van verschillende soorten methodologieën. Per onderzoeksvraag worden deze toegelicht.

4.1.1 Onderzoeksvraag 1

- Interne bestaande gegevens

Er is gekeken naar opgestelde programma's en reflectieverslagen om te weten te komen hoe PSU's en PFU's zijn georganiseerd in het verleden door TriMotion en welke methoden hierbij zijn gebruikt.

- Literatuuronderzoek

Het boek *Dienstenmarketingmanagement* van Vries en Helsdingen (2009) is gebruikt om de dienst te beschrijven aan de hand van de 6 P's.

- Interview met de facilitator van TriMotion

Door een diepte-interview met Hans Oude Avenhuis op 2 maart, is achterhaald waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn bij de invulling van de dienst. Er is gebruikgemaakt van een half gestructureerd interview waarbij een vragenlijst gehanteerd is (zie bijlage 1).

- Observatie van een PSU

Om een indruk te krijgen hoe een PSU in zijn werking gaat, is 31 maart 2016 een PSU geobserveerd.

4.1.2 Onderzoeksvraag 2

- Externe bestaande gegevens

Er is veel bruikbare data beschikbaar op het internet om deze onderzoeksvraag te beantwoorden. De volgende websites zijn benaderd: Economisch Instituut voor de Bouw, ING, Rabobank, Bouwend Nederland, Cobouw en Rijksoverheid. De gebruikte bronnen zijn weergegeven in de literatuurlijst.

- Literatuuronderzoek

Het boek *Dienstenmarketingmanagement* van Vries en Helsdingen (2009) is gebruikt bij de invulling van de DESTEP-analyse.

4.1.3 Onderzoeksvraag 3

- Literatuuronderzoek

De gegevens van het CBS zijn gebruikt om de populatie voor de enquête vast te stellen.

Het onderzoek: *Ga terug naar Start...* (2007) is gebruikt om ervaringen vanuit verschillende sectoren over PSU's en PFU's te bekijken. Daarnaast is het boek *Succesvol Samenwerken* (2012) gebruikt om ervaringen te lezen van verschillende projectmanagers over de 'zachte kant' van projectmanagement. Met deze literatuur konden antwoordmogelijkheden voor de vragen van de enquête opgesteld worden.

- Interviews met (potentiële) klanten

Voor het maken van een juiste enquête zijn er twee diepte-interviews gehouden met projectmanagers.

1. Edward Ruiter – ProRail
2. Jack de Jong - gemeente Zoetermeer

De interviews zijn half gestructureerd afgenomen waarbij een vragenlijst zorgde voor gesprekshouvast. Voor de uitwerking van de interviews zie bijlage 2.

- Enquêtes aan (potentiële) klanten

Door het gebruik van enquêtes (bijlage 3) kon in een vrij korte tijd, een grote groep mensen bereikt worden. De enquête had als doel om erachter te komen wat het belang is van een PSU of PFU in een organisatie en welke aspecten bij een PSU of PFU van belang zijn.

Er zijn 144.800 bedrijven in de bouwnijverheid. Gebaseerd op de huidige klanten van TriMotion is de keuze gemaakt om bedrijven die meer dan 50 werknemers hebben te betrekken in de populatie. De populatie is 755 organisaties. Omwille praktische redenen is er gewerkt met een steekproef. In dit onderzoek is een foutenmarge van 5% aangehouden en een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Met deze randvoorwaarden moest de steekproefgrootte 255 organisaties zijn.

Om genoeg respons te behalen zijn 200 bedrijven benaderd via de mail met een eenmalige herinnering. Daarnaast is de enquête in de nieuwsbrief van IPMA-NL geplaatst, die naar ± 2000 mensen is verstuurd. Ook is de enquête geplaatst in de LinkedIn-groep 'Projectmanagement Groep Nederland' waar ± 6.000 mensen lid van zijn.

4.1.4 Onderzoeksvraag 4

- Externe bestaande gegevens

De websites van concurrerende organisaties zijn bekeken om te weten te komen hoe PSU's en PFU's georganiseerd en gefaciliteerd worden. Deze websites zijn weergegeven in de literatuurlijst.

- Literatuuronderzoek

Het boek Positioneren van Riezebos en Grinten (2015) is gebruikt bij de invulling van het vijfkrachtenmodel van Porter.

- Interviews met concurrenten

Er zijn diepte-interviews gehouden met vier concurrenten van TriMotion om te achterhalen op welke manier zij hun PSU's en PFU's organiseren en faciliteren. Er is gebruikgemaakt van half gestructureerde interviews waarbij een vragenlijst gehanteerd is (zie bijlage 4).

De volgende bedrijven zijn benaderd:

- Twynstra Gudde
- Motion Consult
- Insight Improves
- Jo Bos en Co

4.1.5 Strategiebepaling

Bij de strategiebepaling is gebruikgemaakt van het boek Dienstenmarketingmanagement van de Vries en Helsdingen (2009).

4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Of er op een goede manier is gemeten, is afhankelijk van de betrouwbaarheid en validiteit van de instrumenten die gebruikt zijn. In deze paragraaf worden de maatregelen genoemd die genomen zijn om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

4.2.1 Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid wordt nagegaan hoeveel toevallige fouten er voorkomen in het onderzoek. Een betrouwbaar onderzoek is herhaalbaar en geeft iedere keer dezelfde resultaten bij het opnieuw uitvoeren van het onderzoek.

De volgende maatregelen zijn genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen:

- Er is een goed uitgewerkte, gedetailleerde onderzoeksopzet gebruikt.
- Er is gebruikgemaakt van triangulatie: er zijn verschillende databronnen, methoden en theorieën gecombineerd om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen.
- Er is gebruikgemaakt van opnameapparatuur tijdens de interviews.
- Er is gebruikgemaakt van peerfeedback.
- Diepte-interviews zijn afgenomen in een ruimte, waar de onderzoeker en onderzochte niet beïnvloed werden door de aanwezigheid van andere mensen.
- De datum en het tijdstip van het interview is gekozen door de onderzochte. Hierdoor is het interview niet afgenomen wanneer de onderzochte geen tijd had.
- De vragenlijsten die gebruikt zijn, zijn homogeen. De vraagstelling bij de diepte-interviews waren duidelijk en hadden een open karakter. De vragenlijsten zijn face-to-face afgenomen, waardoor onduidelikheden gelijk toegelicht konden worden.
- Jack de Jong en Edward Ruiter zijn geïnterviewd om een juiste enquête samen te stellen. Daarna is de enquête uitgetest door Hans Oude Avenhuis en Nick Schoemaker, de facilitators van TriMotion, waardoor sommige antwoordcategorieën aangepast zijn en onduidelijke vraagstellingen zijn vermeden. Voor onvoorziene antwoorden is een 'anders, namelijk...' optie toegevoegd.
- Er zijn 200 organisaties gemaïld om de enquête in te vullen. Daarnaast is de enquête geplaatst in de nieuwsbrief van IPMA-NL, die verzonden is naar 2.000 leden. Ook is de enquête geplaatst in de LinkedIn-groep 'Projectmanagement Groep Nederland', met 6.000 leden.

4.2.2 Validiteit

Door te bekijken of het onderzoek vrij is van systematische fouten, kan nagegaan worden of het onderzoek valide is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

Interne validiteit

Dit is de mate waarin een test is gebaseerd op goed uitgevoerd onderzoek. Er wordt gekeken naar statistische validiteit (is er juist geoordeeld over de aan- of afwezigheid van een verband aan de hand van statistische berekeningen) en causale interpretatie validiteit (in het gevonden verband op de juiste manier geïnterpreteerd). Verder moet rekening gehouden worden met de kwaliteit van het onderzoeksdesign, de kwaliteit van de steekproef (aantal proefpersonen, eigenschappen van de proefpersonen, selectiemethode voor proefpersonen, et cetera.), de juistheid van het gebruikte meetinstrument en de juistheid van de gebruikte statistische meetprocedures (Infonu, 2014).

Externe validiteit

Dit is de mate waarin een test generaliseerbaar is over de algemene populatie. Als resultaten extern valide zijn, wil dit zeggen dat de resultaten te generaliseren zijn en dus voor een grotere groep dan slechts de testgroep zullen gelden (Infonu, 2014).

De volgende maatregelen zijn genomen om de validiteit te waarborgen:

- De probleemstelling is opgesplitst in goede onderzoeksvragen, waardoor alle factoren van positionering behandeld zijn. Hierdoor konden juiste conclusies getrokken worden over de bevindingen.
- Bij het opstellen van de enquête en de vragenlijsten voor de interviews is een duidelijk doel gesteld zodat er gemeten werd wat gemeten moest worden. Ook zijn de vraagstellingen gecontroleerd door de school- en praktijkcoach.

- Door literatuuronderzoek en het raadplegen van experts (Jack de Jong en Edward Ruiters) kwam ik tot een zo uitgebreid mogelijke lijst van indicatoren en items voor de enquête. Na het opstellen van de enquête is een pre-test uitgevoerd.
- Gedurende het onderzoek was er geen bestand beschikbaar met contactgegevens van projectleiders uit de bouwsector. Hierdoor is er gebruikgemaakt van een verleggenheidssteekproef. De respondenten zijn select gekozen zodat deze vergelijkbaar zijn met de groep waarover conclusies zijn getrokken.
- Bij diepte-interviews is gebruikgemaakt van de sneeuwbal methode, helaas wisten de respondenten niet iemand met wie ik het onderzoek kon voortzetten.
- De meetinstrumenten zoals de vragenlijst en enquête zijn niet gewijzigd tijdens het onderzoek. Resultaten zijn hierdoor niet vertekend.
- Door middel van diepte-interviews kwam ik erachter wat daadwerkelijk speelt binnen organisaties betreft PSU's en PFU's.

5 Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 1: “Op welke manier worden de Project Start-Ups en Project Follow-Ups momenteel aangeboden door TriMotion?” beantwoord. Allereerst zal worden uitgelegd wat een PSU en PFU is en hoe deze in zijn werk gaan. Door middel van de marketingmix wordt duidelijk gemaakt hoe elke ‘P’ is ingevuld. Aan het eind van het hoofdstuk worden de sterkten en zwakten weergegeven die uit de interne analyse voortkomen.

5.1 Project Start-Up

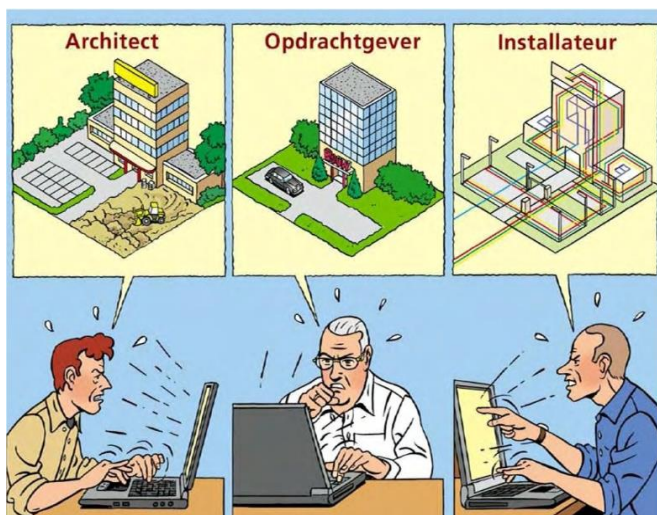
De Project Start-Up (PSU) wordt op verschillende manieren gedefinieerd in de projectmanagement literatuur. Gebaseerd op TriMotion, is de PSU gedefinieerd als:

De Project Start-Up is een instrument dat gebruikt wordt om ruimte te maken in het project om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren.

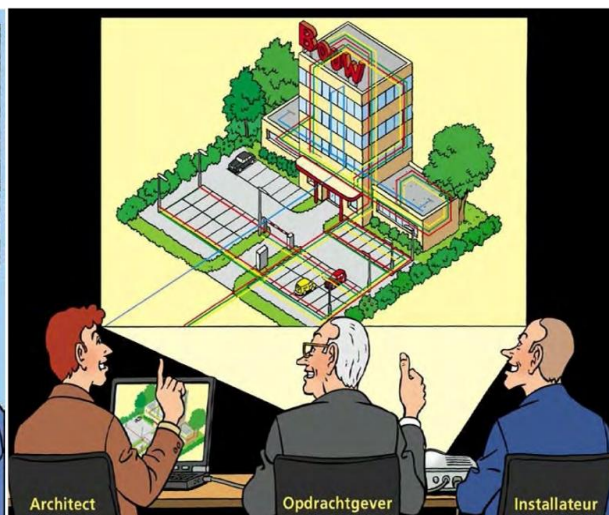
Een PSU is een moment waar het projectteam uit de waan van de dag stapt en gericht met elkaar aan de slag gaat, om bijvoorbeeld:

- Elkaar beter te leren kennen.
- Houding en gedrag van elkaar te onderkennen.
- Te weten van wie je afhankelijk bent en wat daarbij verwacht wordt.
- Concrete afspraken te maken over concrete onderwerpen en de samenwerking met elkaar (Avenhuis, Grip op Zaken, 2013).

Veel projecten in de bouw- en infrabranche worden te laat opgeleverd met onkosten door misverstanden en miscommunicatie. Door het organiseren van een PSU, hebben de betrokken partijen na de PSU de ogen dezelfde kant op gericht, waardoor het project sneller en soepeler gestart wordt. Het beeld wat daarbij ongeveer hoort, is weergegeven in figuur 5 en 6 (Hoogers automatisering, sd).



Figuur 5: Partijen voor de PSU



Figuur 6: Partijen na de PSU

5.2 Project Follow-Up

De Project Follow-Up (PFU) is bedoeld voor projectteams die al zijn gestart met het project. De PFU wordt door Oude Avenhuis (2013) gedefinieerd als:

Een Project Follow-Up is het middel om te reflecteren op de gemaakte afspraken. Met voortschrijdend inzicht en met voortschrijdende voortgang van het project ga je afstemmingen vinden over nieuwe

onderwerpen en met andere mensen. Het project blijft in beweging. Zo ook de mensen in het project, hun belangen en verwachtingen.

De PFU is een vervolg op de PSU, doordat een PSU een beperkte houdbaarheid heeft. Wanneer een project een nieuwe fase ingaat of belangrijke mijlpalen heeft bereikt kan een PFU gehouden worden (Balance & Results, 2007).

De PFU is belangrijk omdat het invullen van en rekening houden met eigen en andermans belangen en het vinden van kansen een dynamisch proces is. In de loop van een project veranderen inzichten en situaties, personen wisselen en prioriteiten verschuiven (Balance & Results, 2007).

5.3 Methoden

Doordat de laatste decennia veel onderzoek is gedaan naar teambuilding, is een groot aantal instrumenten en methoden voor PSU's en PFU's ontwikkeld. De te kiezen methoden hangen af van de situatie (het project). De volgende projectkenmerken zijn belangrijk voor de keuze (Balance & Results, 2007):

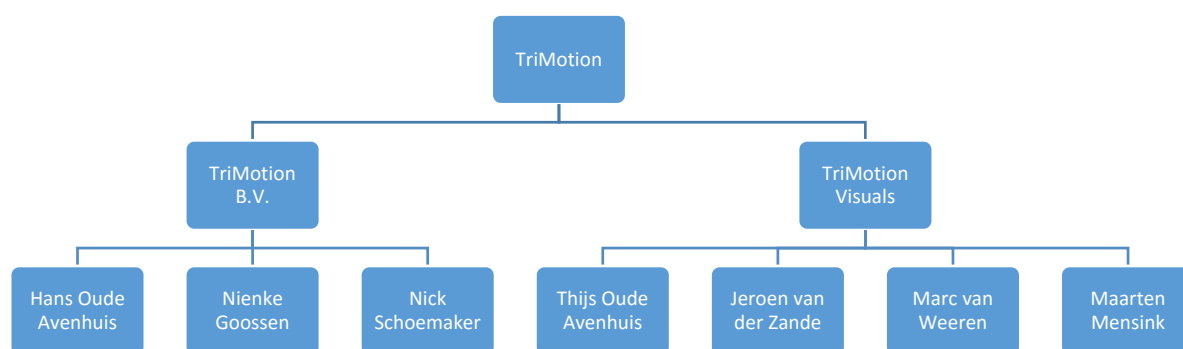
- Belangen
- Samenwerkingsvorm
- Complexiteit
- Schaal
- Uniciteit
- Aanwezige competentie

5.4 Marketingmix

De marketingmix is een combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken voor het invullen van haar marketingstrategie. De onderstaande 6 P's zijn ingevuld door gebruik te maken van de informatie uit het interview met Hans Oude Avenhuis. Voor de uitgebreide uitwerking van dit interview zie bijlage 1.

5.4.1 Personeel

Het personeel speelt een belangrijke rol in het dienstverleningsproces. Binnen TriMotion zijn zeven personen werkzaam (zie figuur 7). TriMotion B.V. en TriMotion Visuals hebben elk hun verschillende werkzaamheden. TriMotion Visuals houdt zich voornamelijk bezig met websites, animaties, infographics en films. De diensten PSU en PFU vallen onder TriMotion B.V.



Figuur 7: Organogram TriMotion

Binnen TriMotion kunnen Hans Oude Avenhuis en Nick Schoemaker PSU's en PFU's organiseren en faciliteren. In de meeste gevallen zal er samen gefaciliteerd worden. Wanneer groepen kleiner dan acht deelnemers zijn, kan Hans of Nick de PSU/PFU alleen faciliteren, doordat er minder dynamiek is in de groep. Tijdens de PSU of PFU wisselen Hans en Nick van rol per programmaonderdeel. Een persoon neemt de rol in als waarnemer, de ander als gespreksleider. Zo kunnen kritische vragen gesteld worden en tegelijkertijd kunnen deelnemers geobserveerd worden.

Doordat maar twee personen binnen TriMotion een PSU/PFU kunnen faciliteren zal de kwaliteit van faciliteren niet verschillen. Dit is een sterkte. Daarnaast kan het een zwakte zijn voor TriMotion, doordat bij een toename van de vraag er een tekort aan personeel ontstaat. Het organiseren en faciliteren neemt minimaal twee dagen in beslag waardoor TriMotion bij stijging van de vraag een afweging moet maken tussen het verminderen van andere activiteiten, het bijscholen van personeel of het aannemen van extra personeel.

Binnen TriMotion is er sprake van korte lijnen en heerst er een laagdrempelige en informele sfeer. Hierdoor is er goede onderlinge samenwerking tussen Hans en Nick.

Hans Oude Avenhuis is jarenlang actief geweest in het projectmanagement in verschillende bedrijven en met verschillende functies. Zijn kennis en netwerk ligt in de bouw- en infrabranche. Nick Schoemaker heeft veel ervaring als gespreksleider door zijn functie als buurtbemiddelaar en debatleider. Hierdoor beschikken zij samen over goede kwaliteiten om een PSU of PFU te faciliteren en te organiseren. Hans en Nick hebben geen opleiding gevolgd betreft het faciliteren en organiseren van een PSU/PFU. Dit is een zwakte doordat TriMotion geen kwaliteit kan garanderen op basis van diploma's, alleen op basis van ervaring.

5.4.2 Proces

Het dienstverleningsproces wordt onderverdeeld in zeven stappen.

1. Klanten benaderen TriMotion wanneer zij behoefte hebben aan een PSU en/of PFU. Tijdens dit eerste contact wordt geprobeerd de behoefte van de klant scherper te krijgen. Dit contact gebeurt meestal telefonisch.
2. Tijdens het eerste contact wordt gevraagd naar verschillende documenten zodat Hans of Nick zich kan verdiepen in het project en de mogelijke risico's.
3. Na het eerste contact en het inlezen van de documenten start de intake. In deze intake zit de projectleider met Hans of Nick om de behoefte verder uit te diepen zodat wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant. Na de intake volgt een conceptprogramma.
Doordat TriMotion soms op korte termijn benaderd wordt met de vraag naar een PSU of PFU kan er niet altijd face-to-face een intake gehouden worden. Is hier geen tijd voor, dan gebeurt dit telefonisch.
4. Na de intake worden belangrijke partners in het project gebeld met verschillende vragen over de huidige samenwerking. Daarna volgt een definitief programma.
Deze stap ontbreekt wanneer TriMotion op korte termijn benaderd wordt.
5. Het definitieve programma wordt verstuurd naar alle deelnemers van de PSU of PFU.
6. De PSU/PFU begint. Tijdens de PSU/PFU wordt regelmatig gecommuniceerd tussen TriMotion en de projectleider om te peilen of de verwachtingen uitkomen. Er zal afgeweken worden van het programma, wanneer de projectleider of TriMotion vindt dat er meer aandacht besteed moet worden aan een onderwerp.
7. Na de PSU of PFU wordt een visueel verslag gemaakt en deze wordt verstuurd naar de projectleiders. Hierin staat een opsomming van de geleerde lessen, de do's en don'ts en aanbevelingen.

Dit proces is niet vastgelegd in een document. Er zijn geen standaard vragenlijsten voor het eerste telefonische contact of de intake. Er is ook geen standaardopzet voor het visuele verslag. De kennis, meningen, ervaringen en procedures zitten dus in de hoofden van de medewerkers. Dit vormt een zwakte voor TriMotion doordat bij uitstroom van personeel, een grote hoeveelheid aan kennis verloren kan gaan.

5.4.3 Product

TriMotion organiseert en faciliteert PSU's en PFU's. Dit zijn momenten waar ruimte gemaakt wordt binnen een project om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren in een projectteam. Zoals aangegeven is in paragraaf 5.3 is elk programma van de PSU/PFU maatwerk, doordat de te kiezen methoden afhangen van de projectkenmerken.

De bekendheid van de teamleden met elkaar en met de opgave geeft aanleiding tot een PSU. Bij geringe complexiteit en geringe dynamiek met een klein team van elkaar bekende teamleden is een uitgebreide PSU niet nodig. Bij een grotere opgave met meer complexiteit en een grote dynamiek, met een beginnend team waarvan de leden elkaar niet kennen, is een PSU essentieel (Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V., 2007).

De methoden en modellen die gebruikt worden tijdens de PSU/PFU zijn bijvoorbeeld:

- Het teammodel van Lencioni
- Value Proposition Canvas
- Rollenkaart
- Het SIMO-model
- Feedforward-methode

Een PSU vraagt van de deelnemers de volle aandacht. Dat stelt eisen aan de locatie waar de PSU wordt gehouden. Dit moet een plek zijn waar de groep ongestoord het programma kan doorlopen. Meestal is dat buiten de gebruikelijke werkomgeving. De locatie moet voldoende ruimte hebben. Om praktische redenen is de locatie meestal in de buurt van de klant.

In tabel 1 wordt weergegeven wat een PSU oplevert en voor wie (Platje, 2007).

Wat levert een PSU op?	
Voor wie?	De toegevoegde waarde
Het project	Een enorme verkorting in doorlooptijd en verlaging van de kosten.
De opdrachtnemer	Hierdoor wordt de opdrachtnemer een betrouwbare partner in een project.
De medewerker	Meer betrokkenheid en het gevoel gewaardeerd te worden.
Het projectteam	Versterking van de innerlijke motivatie en het "wij-gevoel" van de medewerkers dus betere samenwerking en communicatie.
Subcontractors	Meer betrokkenheid, betere afstemming van het werk en de toelevering van onderdelen.

Tabel 1: Wat levert een PSU op?

Na de PSU/PFU wordt een reflectieverslag opgesteld en naar de deelnemers verstuurd.

5.4.4 Plaats

TriMotion beschikt over een direct distributiekanaal; de dienst wordt rechtstreeks verkocht aan de klant. TriMotion gebruikt persoonlijke verkoop als verkooptechniek. Onder persoonlijke verkoop vallen de persoonlijke contacten, zonder tussenkomst van media, tussen TriMotion en haar klanten. De persoonlijke verkoop heeft een passieve vorm: de klant neemt het initiatief.

5.4.5 Prijs

De prijs voor een PSU of PFU ligt niet vast, maar is gebaseerd op dagdelen. De prijs wordt niet naar buiten gecommuniceerd. Wanneer een persoon interesse toont, wordt de prijs berekend. Een dagdeel kost €2900,- met één facilitator.

5.4.6 Promotie

TriMotion heeft een website en is actief op Facebook, Twitter en LinkedIn. Op de website wordt geen informatie gedeeld over de diensten PSU en PFU. Op de Facebookpagina is één bericht gedeeld betreft het faciliteren van een PSU. Op het Twitteraccount staat in de beschrijving van TriMotion dat zij een PSU kan organiseren en faciliteren en zijn een aantal tweets geplaatst over een PSU/PFU. Ook heeft Hans Oude Avenhuis het boek 'Grip op Zaken' geschreven in 2012 betreft het werken in projecten. Deze is niet vindbaar via Google.

De dienst wordt niet actief gepromoot. Klanten komen bij TriMotion door mond-tot-mondreclame en worden geworven via eigen netwerk.

Doordat er geen informatie gedeeld wordt op de website en er maar een klein aantal berichten worden geplaatst op de socialmediakanalen, heeft de afnemer een beperkt voorstellingsvermogen over de precieze uitvoering van de dienst en het effect van de dienst.

5.5 Conclusie

Voor de sterkte-zwakte analyse moet er gekeken worden naar de plus- en minpunten van TriMotion. Het gaat expliciet om de interne elementen. In Tabel 2 worden ze weergegeven.

Sterkten	Zwakten
• Goed contact met de klant. • Goed contact tussen werknemers door korte lijnen. • Netwerk in de bouw. • Dezelfde facilitators bij PSU/PFU. • Reflectieverslag na PSU/PFU.	• Dienst wordt niet actief gepromoot. • De klant heeft een beperkt voorstellingsvermogen van de dienst. • Weinig personeel bij toename vraag. • Kennis in de hoofden van werknemers. • Stappen in proces ontbreken wanneer TriMotion op korte termijn benaderd wordt. • Geen opleiding/certificaat.

Tabel 2: Sterkten en zwakten

6 Marktanalyse

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 2 beantwoord: *“Hoe ziet de markt eruit waar TriMotion met haar Project Start-Ups en Project Follow-Ups in opereert?”*. Door inzicht te krijgen in de markt, kan er een beeld gevormd worden van de kansen en bedreigingen in de omgeving, voor nu en in de toekomst.

In de eerste paragraaf wordt de omgeving beschreven en geanalyseerd aan de hand van het DESTEP-model. De kansen en bedreigingen vanuit de marktanalyse zijn weergegeven in paragraaf 2. Deze dienen als belangrijke basis voor de strategie.

6.1 DESTEP

Door het gebruik van het DESTEP-model, wat staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek kan een goede omgevingsanalyse uitgevoerd worden (Vries & Helsdingen, 2009).

6.1.1 Demografisch

Vergrijzing en ontgroening

Door de vergrijzing en ontgroening zullen er meer ouderen zijn, wat leidt tot een veranderende vraag naar huisvesting; meer zorgbouw (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012). Dit zijn vaak complexe projecten doordat er veel eisen zitten aan het gebouw en veel belanghebbenden betrokken zijn bij het project. Bij complexe projecten worden vaker PSU's en eventueel PFU's georganiseerd. Hierdoor wordt verwacht dat de vraag naar PSU's en PFU's zal stijgen.

Door vergrijzing zal uitstroom toenemen. Wanneer de kennis en ervaring van uittrekders niet goed wordt overgedragen naar jong personeel, zullen fouten die gemaakt zijn in het verleden herhaald worden (Bouwend Nederland, 2012). Om dit te voorkomen zal er meer geëvalueerd moeten worden in projecten. Dit kan door middel van een PSU en PFU's.

6.1.2 Economisch

Economische ontwikkeling

De bouwsector was in 2014 goed voor een productie ter waarde van ruim € 80 miljard en is daarmee van groot belang voor de Nederlandse economie. De branche is door de crisis flink gekrompen, maar groeit nu weer. De bouwsector had een volumegroei van vier procent in 2015. Ook verwacht men in 2016 dat de bouwsector zal groeien (Doelen, sd). Door de groei zal er een toename van projecten zijn. Wanneer meer projecten gestart worden, zal de vraag naar PSU/PFU stijgen.

Bezuinigingen

De overheid bezuinigt. Noodzakelijke bezuinigingen worden rechtstreeks op investeringen in publieke gebouwen en infrastructuur gerealiseerd (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012). De overheid is een van de grootste opdrachtgevers in de bouw- en infrabranche. Door bezuinigingen zullen grote projecten ontbreken, waardoor verwacht wordt dat de vraag naar PSU/PFU daalt.

6.1.3 Sociaal-cultureel

Internationalisering

Door internationalisering komt er meer concurrentie voor Nederlandse bedrijven, maar ontstaan ook mogelijkheden tot samenwerking en nieuwe kennis. In de toekomst zullen steeds vaker internationale projectteams gevormd worden. Succesvol samenwerken met buitenlandse bedrijven wordt soms gehinderd door taal- en cultuurverschillen. Een PSU/PFU kan helpen om de ruis te beperken in de multiculturele communicatie (Alcius, 2013).

Samenwerking

Bouwers worden meer ketenregisseurs en voeren regie zowel tussen aannemers en onderaannemers als tussen bouwbedrijven en installatiebedrijven. Het effect is dat samenwerking de boventoon gaat voeren inclusief de daarbij horende contractvormen en competenties (Bouwend Nederland, 2012). Wanneer bouwbedrijven over de competenties beschikken om de samenwerking effectief en efficiënt te laten verlopen, zal de vraag naar PSU/PFU dalen. Hebben zij deze competenties niet, maar merken wel dat goede samenwerking essentieel is, dan zal de vraag naar PSU/PFU stijgen.

Professionalisering op het vlak van samenwerking is niet vrijblijvend maar noodzaak, mede met het oog op het terugdringen van faalkosten. Daarnaast wordt samenwerking tussen bouwpartijen, gemeenten en woningcorporaties belangrijker, doordat er steeds meer binnenstedelijk wordt gebouwd (Rabobank, 2016). Door middel van een PSU en eventueel PFU's kunnen de eisen en belangen van de verschillende partijen op een goede manier besproken worden, zodat iedereen tevreden zal zijn gedurende het project en met het eindresultaat.

6.1.4 Technologisch

Standaardisering

Het proces standaardiseert. Er wordt gebouwd via een proces waarbij mogelijk toegevoegde waarde gecreëerd wordt en zo min mogelijk wordt verspild. Door standaardisering worden projecten minder complex, waardoor verwacht wordt dat de vraag naar PSU's en PFU's afneemt.

Ontwikkeling in ICT zet door

De digitalisering van de bouwplaats ontwikkelt zich. Er wordt steeds meer software ontwikkeld, zoals KYP: een programma dat alle partijen die aan hetzelfde project werken met elkaar verbindt. Het maakt afspraken en tekeningen voor iedereen zichtbaar en houdt de planning up to date. Veranderingen worden onmiddellijk verwerkt en aan alle partijen doorgegeven (Lange, 2016).

Ook het Bouw Informatie Model (BIM), een werkmethode waarbij integraal wordt samengewerkt door diverse disciplines in de bouwsector, wordt populairder. Momenteel wordt dit systeem al in 29% van de projecten gebruikt (Bouwkennis, 2015). Het gebruik van bouwinformatiesystemen zal leiden tot kostenverlaging en verbetering van duurzaamheid en mobiliteit (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012). Daarnaast zorgt de toepassing van de systemen tot een kwalitatief beter bouwproces met meer aandacht voor de benodigde voorbereiding en samenwerking. Door betere voorbereiding zullen PSU's en PFU's preventief georganiseerd worden in plaats van dat deze worden georganiseerd wanneer er al iets mis is gegaan in het project.

6.1.5 Ecologisch

Duurzaamheid

De overheid zet zich actiever in voor het realiseren van duurzaamheidsdoelen. Regels en normen moeten ertoe leiden dat doelstellingen op het gebied van duurzaamheid worden gehaald. Zelf investeert de overheid ook sterk in duurzaamheid en er worden subsidies verleend om duurzaam gedrag te stimuleren (Economisch Instituut voor de Bouw, 2012).

6.1.6 Politiek

Terugtrekkende overheid

De overheid wil de bouwregelgeving langs drie lijnen vernieuwen:

- Bestaande regels verminderen en vereenvoudigen.
- Opdrachtgevers en bouwbedrijven meer verantwoordelijkheid laten nemen in het naleven van de bouwregels.
- De verdeling van verantwoordelijkheden tussen overheid en marktpartijen duidelijker maken (Rijksoverheid, sd).

Door de verschuiving van risico's van opdrachtgever naar uitvoerder is er noodzaak tot betere grip op het bouwproces. Dit kan door risicomanagement, wat een programmaonderdeel van een PSU of PFU kan zijn.

6.2 Conclusie

De kansen en bedreigingen zijn ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de PSU of PFU onderhevig is. In de tabel 3 worden de kansen en bedreigingen benoemd vanuit de omgeving.

Kansen	Bedreigingen
• Groei bouwsector • Vergrijzing en ontgroening • Toename ketenintegratie • Toename internationale samenwerkingen • Gestructureerder werken door bouwinformatiesystemen • Risicomanagement wordt belangrijker	• Bezuinigingen van overheid • Standaardisering projecten • Bouwbedrijven beschikken over competenties om de samenwerking in projectteams te ontwikkelen.

Tabel 3: Kansen en bedreigingen

7 Klantanalyse

In de voorgaande hoofdstukken is de interne organisatie van TriMotion belicht en zijn de ontwikkelingen in de bouw- en infrabranche omschreven. Een belangrijk aspect die bij de analyse van de externe organisatie niet mag ontbreken, zijn de (potentiële) klanten. In dit hoofdstuk wordt dan ook antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Wat is de behoefte van (potentiële) klanten wanneer zij gebruikmaken van een Project Start-Up en/of Project Follow-Up?”*.

Allereerst wordt er beschreven hoe PSU's en PFU's toegepast worden in projecten door opdrachtgevers en opdrachtnemers. Daarna worden de resultaten van de enquête weergegeven om de wensen en behoeften van de (potentiële) klanten in kaart te brengen. Deze analyse resulteert in kansen en bedreigingen voor TriMotion.

7.1 Toepassing PSU's en PFU's

TriMotion heeft in de afgelopen jaren voor verschillende projecten PSU's en PFU's georganiseerd en gefaciliteerd. Huidige klanten zijn:

- ProRail: ProRail BV is de spoorinfrastructuurbeheerder van Nederland. Zij zijn verantwoordelijk voor het gehele spoorwegnet: aanleg, onderhoud, beheer en veiligheid.
- Heijmans: Heijmans realiseert projecten voor woonconsumenten, bedrijven en overheden in vastgoed, woningbouw, utiliteit en infra.
- Movares: Movares is een advies- en ingenieursbureau. Zij zijn actief op het gebied van mobiliteit, water, energy, heavy rail, light rail en ruimtelijke inrichting.
- K. Dekker: K.Dekker is de specialist in het middensegment van de markt en bestaat uit twee onderdelen: grond-, water en wegenbouw en burgerlijke- en utiliteitsbouw.

Het initiatief voor het organiseren van een PSU ligt meestal bij de opdrachtgever of bij de projectmanager. Voorwaarde voor het organiseren van een PSU is dat beide partijen achter het besluit staan bij de organisatie van dit moment, wil de PSU een maximaal effect hebben. Belangrijk voor de klantanalyse is dus om niet alleen te kijken naar de opdrachtnemers, maar ook naar de opdrachtgevers. De keuze is gemaakt om de grootste opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw- en infrabranche te analyseren.

7.1.1 Opdrachtgevers

De twee grootste opdrachtgevers in de bouw- en infrabranche zijn Rijkswaterstaat en ProRail met samen 40% van de omzet. Daarnaast zijn de gemeenten (22%) en de industrie (12%) belangrijke opdrachtgevers (EIB, 2011).

Bij Rijkswaterstaat is inmiddels aan het begin van een langdurige samenwerking het organiseren van een PSU tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verplicht (Rijkswaterstaat, 2013). Bij ProRail is de noodzaak en nut bekend bij het management, waardoor geadviseerd wordt om deze momenten te organiseren. Motion Consult is verkozen tot preferred supplier in 2014. Hierdoor faciliteren zij de meeste PSU's en PFU's bij ProRail (Ruiter, 2016). Doordat de PSU's steeds vaker een onderdeel worden van het project, wordt verwacht dat de vraag naar PSU's zal stijgen. Dit is een kans voor TriMotion. Motion Consult vormt een bedreiging voor TriMotion.

De grootste gemeente van Nederland, Gemeente Amsterdam, heeft een verwijsboek opgesteld waar kennis gedeeld wordt over de PSU en PFU. Gemeente Amsterdam geeft de voorkeur aan een onafhankelijke derde voor het organiseren en leiden van een PSU. Zij hebben medewerkers binnen de OntwikkelingsAlliantie die deze momenten kunnen begeleiden, maar een extern bureau kan ook ingeschakeld worden (Gemeente Amsterdam, 2011).

Jack de Jong, projectleider bij verschillende gemeenten, geeft aan dat PSU's niet vaak toegepast worden bij gemeenten, doordat gemeenten niet vaak te maken hebben met grote projecten (boven € 1,5 miljoen). Bij provincies worden PSU's steeds vaker een vast onderdeel van een project. Net zoals bij de gemeente Amsterdam, beschikken provincies steeds vaker over medewerkers die PSU's of PFU's kunnen begeleiden. Provincie Drenthe heeft 'een vliegende brigade' en provincie Gelderland 'de Kantelaar' (Bos, Methode faciliteren PSU, 2016). Dit vormt een bedreiging voor TriMotion doordat externe facilitators minder vaak worden ingeschakeld omdat intern mensen beschikken over de vaardigheden.

7.1.2 Opdrachtnemers

De vijf grootste bouwbedrijven gebaseerd op de omzet zijn:

1. Koninklijke BAM Groep
2. VolkerWessels
3. Heijmans
4. Strukton
5. TBI (Top Bouw, 2016)

BAM past PSU's, PFU's, bouwreflectie en coaching van projectteams toe in zijn projecten op basis van de toegepaste benadering Appreciative Inquiry inm Princl. Er zijn intern mensen opgeleid om deze momenten te organiseren en te faciliteren (Nieuwland, 2016). Doordat intern mensen zijn opgeleid kan TriMotion haar dienst niet aan BAM verkopen. Bij Heijmans is de PSU in 2014 en 2015 volledig geïmplementeerd (Heijmans, 2016). Deze wordt gefaciliteerd door verschillende externe bedrijven, waaronder TriMotion.

Er is geen informatie beschikbaar over VolkerWessels, Strukton of TBI betreft de toepassing van PSU's en PFU's in projecten.

7.2 Enquête

Door middel van een enquête is geprobeerd om het belang van PSU's en PFU's in een organisatie te onderzoeken en daarnaast is gekeken welke aspecten van belang zijn tijdens de PSU en PFU.

De populatie waarover een uitspraak gedaan moet worden, zijn 755 bedrijven. Dit zijn alle bedrijven in de bouwnijverheid met meer dan 50 werknemers. De huidige klanten van TriMotion hebben meer dan 50 werknemers, waardoor gekozen is kleinere bedrijven niet mee te nemen in de populatie. Met een foutmarge van 5% en een betrouwbaarheidsinterval van 95%, was het gestreefde aantal respondenten 255.

In totaal hebben 46 personen de vragenlijst ingevuld. De respons is laag en niet voldoende om betrouwbare conclusies te trekken over de gehele populatie. Doordat TriMotion een klein bedrijf is dat vier vaste klanten heeft voor hun PSU's en PFU's kunnen de resultaten wel gebruikt worden om een beeld te vormen over de toepassing van PSU's en PFU's in projecten.

De resultaten van de enquête zijn valide. De respondenten zijn representatief voor de algemene populatie, doordat respondenten verschillen van deelsector, rol, bedrijfsgrootte en projectduur. De antwoorden zijn anoniem ingevuld, waardoor het risico op sociaal wenselijke antwoorden beperkt is.

De resultaten van de enquête per vraag zijn weergegeven in bijlage 5. Hieronder worden de belangrijkste resultaten weergegeven die gebruikt kunnen worden voor de klantanalyse.

Ervaringen in projectteams

De knelpunten waar projectteams het meest mee kampen in projecten zijn tijdsdruk en onvolledige, onjuiste of te late informatie. Ook een krap budget en het niet duidelijk hebben van verwachtingen en belangen van stakeholders zijn knelpunten in een project. Zoals aangegeven is in paragraaf 5.4.3 levert een PSU een verkorting in doorlooptijd op, een verlaging van kosten en betere communicatie. De verwachtingen en

belangen van stakeholders kunnen in kaart gebracht worden door een stakeholdersmap. De knelpunten kunnen dus bespreekbaar gemaakt worden met een PSU en eventueel PFU's.

57% van de respondenten geeft aan dat veel voorkomende frustraties binnen de samenwerking in een projectteam zijn; verschillende belangen, posities en doelstellingen. 41% van de respondenten geeft aan dat het ontlopen van verantwoordelijkheden een frustratie is. Deze frustraties kunnen ook verminderd worden via een PSU doordat een PSU kan helpen bij de versterking van de innerlijke motivatie van het projectteam en het "wij-gevoel" van de medewerkers, zie tabel 1.

Ervaringen met Project Start-Up

Er is gevraagd of de respondent ervaring heeft met een PSU. 80% van de respondenten heeft ervaring met PSU's. Geconcludeerd kan worden dat organisaties met gemiddeld langer durende projecten, meer ervaring hebben met een PSU, zie tabel 4.

		Hoelang duren projecten waarin u werkt gemiddeld?				
		Minder dan 6 maanden	6 tot 12 maanden	1 tot 2 jaar	Meer dan 2 jaar	Total
Hebt u ervaring met een Project Start-Up?	Ja	5	13	6	12	36
	Nee	5	2	2	0	9
	Total	10	15	8	12	45

Tabel 4: Verband tussen de ervaring met een PSU en de gemiddelde projectduur

De respondenten die ervaring hebben gehad met een PSU is gevraagd wat voor effect dit heeft gehad binnen het team. Maar één persoon geeft aan dat de PSU geen effect heeft gehad. De PSU heeft het meest effect gehad op de verbetering van communicatie. Ook zoeken teamleden elkaar sneller op na een PSU. Doordat er steeds meer ervaring met een PSU is en mensen ook positieve effecten ervaren wordt de dienst voor de klant tastbaarder en wordt het gemakkelijker voor TriMotion om de dienst te verkopen.

Belang en inhoud Project Start-Up

1 iemand gaf aan dat een PSU organiseren niet belangrijk is. Op de vraag "Wat weerhoudt u om een PSU te organiseren?" gaf 27% aan dat er geen reden was om een PSU niet te organiseren. Dit is een belangrijk gegeven voor TriMotion doordat door deze kijk op PSU's, de vraag kan stijgen. 27% wist geen antwoord te geven op de vraag, omdat zij niet in de functie zaten om dit te bepalen. 14% van de respondenten gaf aan dat kosten van een PSU een belangrijk punt is om het niet te doen. Dit is een bedreiging voor TriMotion. Een PSU/PFU is een investering, waardoor de prijs geen hoge drempel hoort te zijn. Doordat er weinig onderzoeken zijn gedaan betreft kostenreductie als gevolg van een PSU/PFU, is het moeilijk om de klant te overtuigen.

89% van de respondenten geeft aan dat de PSU inhoudelijk moet gaan over de samenwerking, zoals communicatie, verwachtingen, teambuilding, werkafspraken en besluitvorming. 59% wil ook dat er aandacht besteed wordt aan de structuur, zoals fasering, kwaliteit, planning, informatie, organiseren, financiering en risico's. 45% geeft aan dat er aandacht besteed moet worden aan de mens zoals doelen, drijfveren, belangen, voorkeursrollen, competenties en commitment.

Op de vraag: "Op basis waarvan beoordeelt u of een Project Start-Up nodig is in een project?" geeft 74% van de respondenten aan dat dit ligt aan de complexiteit van het project (lastige mijlpalen, stakeholders en omgeving). Daarna volgt de reden dat actieve samenwerking noodzakelijk is (60%). 17% geeft aan dat er een andere reden is, namelijk: "Ik organiseer altijd een PSU".

Belang en inhoud Project Follow-Up

44% van de respondenten heeft ervaring met een PFU. 64% geeft aan wel een PFU te willen organiseren na een PSU, doordat het project vol op in beweging is. 11% geeft aan een PFU te organiseren, maar dit ligt aan

de situatie, doorlooptijd en complexiteit van het project. Doordat er weinig ervaring is met een PFU, is het moeilijk om de dienst te promoten.

26% van de respondenten vindt een extern persoon als facilitator bij een PSU belangrijk. 51% vindt dit niet belangrijk, doordat de projectleider een PSU kan organiseren of doordat intern mensen zijn aangesteld om dit te doen (zie tabel 5). Dit vormt een bedreiging voor TriMotion, want hierdoor daalt de vraag naar externe facilitators, zoals TriMotion. In veel literatuur wordt aangegeven dat een PSU organiseren door de projectleider niet altijd verstandig is. Juist bij de PSU kan een facilitator van grote waarde zijn zodat de deelnemers, met inbegrip van de projectleider, zich geheel kunnen concentreren op de materie en de projectleider zich kan manifesteren als teamlid. Als de projectleider de bijeenkomst begeleidt, zal hij snel een rol van organiserende en sturende projectleider op zich nemen, waardoor minder snel sprake is van gelijkwaardigheid. Pas als de rollen duidelijk zijn en de verwachtingen over en weer zijn afgestemd, kan de projectleider het voortouw nemen. Deze reden kan TriMotion gebruiken om klanten te overtuigen dat een externe facilitator meerwaarde biedt voor de PSU/PFU.

		Vindt u het belangrijk dat bij een Project Start-Up en/of bij een Project Follow-Up een externe b...			
		Ja	Nee	Weet ik niet	Total
Waarom vindt u een extern iemand niet belangrijk?	De projectleider kan een PSU organiseren	0	17	0	17
	Wij hebben intern mensen opgeleid die dit kunnen	0	4	0	4
	Anders, namelijk	0	1	0	1
	Total	0	22	0	22

Tabel 5: Redenen waarom een externe facilitator niet belangrijk is

7.3 Conclusie

Ondanks dat er te weinig respondenten zijn om betrouwbare conclusies te trekken, blijkt dat de wensen van de (potentiële) klanten wel overeenkomen. In tabel 6 zijn de kansen en bedreigingen weergegeven die voortvloeien uit de resultaten van de klantanalyse.

Kansen	Bedreigingen
• PSU/PFU wordt steeds vaker toegepast door opdrachtgevers en opdrachtnemers. • Steeds meer ervaring met PSU in de branche. • Veel voorkomende knelpunten kunnen verminderd worden door een PSU. • PSU wordt vast onderdeel van een project.	• Projectleiders organiseren steeds vaker een PSU/PFU. • Er worden werknemers aangesteld die intern de momenten kunnen organiseren/begeleiden. • Weinig ervaring met PFU in de branche. • Motion Consult is preferred supplier bij ProRail. • Prijs van PSU/PFU wordt als hoog beschouwd.

Tabel 6: Kansen en bedreigingen vanuit de klantanalyse

8 Concurrentieanalyse

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4: “Wat zijn andere aanbieders van Project Start-Ups en Project Follow-Ups en hoe doen zij dit?”.

Een PSU wordt tegenwoordig steeds vaker gezien als een belangrijk moment in een project, hierdoor is de concurrentie sterk toegenomen. Het is voor TriMotion belangrijk om te weten welke invloed de concurrenten op haar hebben. Het uitvoeren van een concurrentieanalyse stelt TriMotion in staat in te spelen op de kansen en bedreigingen. Verder kan de analyse gezien worden als inspiratiebron voor TriMotion.

8.1 Geanalyseerde concurrenten

De keuze is gemaakt om vier concurrenten te analyseren om er zo achter te komen waarom concurrenten PSU's en PFU's organiseren en op welke manier. De onderstaande concurrenten zijn geanalyseerd.

Twynstra Gudde

Twynstra Gudde is een organisatieadviesbureau op het gebied van zorg, veiligheid, ruimtelijke investeringen, mobiliteit, infrastructuur, water, energie, onderwijs, wonen en werken. Zij zijn gevestigd in Amersfoort en hebben een locatie in Den Haag. Twynstra Gudde is verkozen tot het beste organisatieadviesbureau van Nederland (Incompany100, 2015).

Motion Consult

Motion Consult kan gezien worden als de marktleider van de aanbieders van PSU's en PFU's. Motion Consult is een organisatie die werkt aan samenwerkingsvraagstukken in voornamelijk de bouwbranche. Diensten die zij aanbieden zijn teamcoaching, mediation, PSU's en PFU's. Er worden jaarlijks meer dan 100 PSU's en PFU's georganiseerd door zes medewerkers.

Insight Improves

Insight Improves is een advies- en trainingsbureau voor programma- en projectmanagement. Zij zijn gevestigd in Enschede en hebben een locatie in Leeuwarden. Insight Improves is een partner van Borger en Burghouts, een project- en adviesbureau dat actief is in de domeinen milieu, veiligheid, ruimtelijke ordening en MVO. Insight Zorg is ook een partner van Borger en Burghouts, een organisatie die zich bezighoudt met complexe verandervraagstukken in de zorg.

Jo Bos en Co

De concurrentie die met de aanpak het meest te vergelijken valt met TriMotion is Jo Bos en Co. Jo Bos is een zzp'er en is al zo'n 20 jaar actief als adviseur. Jo Bos heeft tijdens zijn periode bij Kern Konsult met een aantal collega's het boek projectmatig creëren (PMC) geschreven, waarvan meer dan 70.000 exemplaren zijn verkocht. In het boek wordt een aanpak van het werken in projecten beschreven. Onderzoek door PMI Nederland en Bureau Berenschot wijst uit dat PMC de meest complete van tien in Nederland gangbare projectmanagementmethoden is.

8.2 Intensiteit van de concurrentie

De intensiteit van de concurrentie in een bedrijfstak hangt in Porters visie af van vijf basisfactoren. De gezamenlijke kracht van deze basisfactoren is bepalend voor het uiteindelijke winstpotentieel in de bedrijfstak, gemeten in termen van opbrengsten uit geïnvesteerd kapitaal op lange termijn. Het model kent de volgende vijf krachten:

- toetreed- en uittreedbarrières;
- de macht van de afnemers;
- substituten;
- de macht van de leveranciers;

- de rivaliteit op de markt.

Voor het invullen van het vijfkrachtenmodel van Porter is gebruikgemaakt van deskresearch en diepte-interviews. Voor de uitgebreide uitwerking van de interviews zie bijlage 4. De resultaten zijn niet statistisch representatief, doordat de onderzoeksvraag kwalitatief is onderzocht. Ze geven wel een indicatie van wat er onder de concurrenten leeft.

8.2.1 Toetreed- en uittreedbarrières

De winstgevendheid van een bedrijfstak is afhankelijk van hoe eenvoudig het is voor nieuwe bedrijven om toe te treden tot die bedrijfstak. De mogelijkheid om toe te treden tot een markt hangt af van de toetredingsbarrières.

Productdifferentiatie

Bedrijven in deze bedrijfstak proberen voordeel te behalen door zich van elkaar te onderscheiden. Alle ondervraagden gaven aan dat het programma maatwerk is en het intakegesprek zeer belangrijk is om een goed programma samen te stellen. PMC is verkozen tot meest complete projectmanagementmethode van Nederland. Dit kan een bedreiging vormen voor TriMotion, doordat zij deze methode niet hanteren. De bedreiging is niet hoog, doordat andere organisaties ook succesvol zijn met andere methoden. Door de verschillende methoden zijn de toetreedbarrières laag, want organisaties kunnen hun dienst eigen maken. Hieronder worden de methoden per geanalyseerd bedrijf beschreven.

Twynstra Gudde

Twynstra Gudde wordt vaak benaderd wanneer er al iets mis is gegaan binnen het project. In het ideale geval wordt er een intake gehouden, maar vaak worden telefonisch afspraken gemaakt door de tijdsdruk. Twynstra Gudde focust zich tijdens de PSU en PFU op de harde en zachte kant van projectmanagement. My Motivation Insight wordt vaak gebruikt in de PSU (Visser, 2016).

Motion Consult

Motion Consult richt zich op de zachte kant van projectmanagement. Inspiratie halen ze uit System Centered Therapy van Y. Agazarian. Dit is een methode die teams effectief leert omgaan met verschillende belangen, inhoud of aanpak. Om het programma samen te stellen wordt er een intake gedaan met de projectleiders en wordt gekeken in welke fase het team zit, wat hun doel, rol en context is, en hoe de communicatie gaat. Tijdens de PSU richt Motion Consult zich op teamontwikkeling en samenwerking. Op de inhoud van het project wordt niet ingegaan. Wil een projectteam zich wel bezighouden met de inhoud van het project, dan kan Motion Consult hun hierin niet begeleiden. Dit vormt een kans voor TriMotion, want Hans heeft wel genoeg kennis om het team verder te helpen met inhoudelijke problemen.

Door middel van een online teammeting wordt gekeken of het team toe is aan een PFU (Broekhuizen, 2016).

Insight Improves

De PSU's worden georganiseerd vanuit een stakeholderanalyse. In de verschillende fasen van projecten worden de stakeholders in kaart gebracht en worden de verschillende belangen en eisen aan de stakeholder gekoppeld. Wanneer dit in kaart is gebracht, kan door middel van een PSU besproken worden hoe conflicterende belangen opgelost kunnen worden.

Tijdens de intake wordt de stakeholderanalyse gemaakt. Na de intake worden deelnemers gebeld om de stakeholderanalyse objectief te maken. Daarna wordt het programma in elkaar gezet.

In vier blokken wordt de PSU doorlopen:

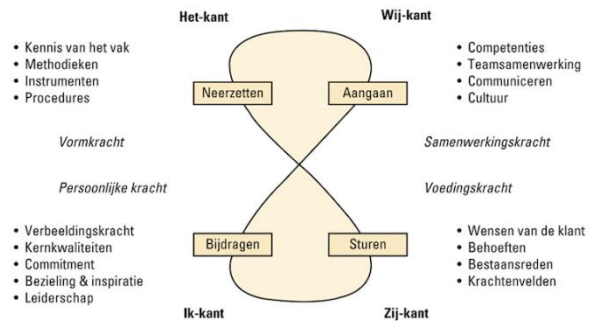
1. Wat willen we bereiken met de sessie?
2. Wat kunnen de disciplines aanleveren om dat te doen?
3. Wat heb ik nodig van de partijen om het te doen?

4. Hoe kunnen de acties en besluiten uitgezet worden in de tijd? (Burghouts, 2016)

Jo Bos en Co

Jo Bos heeft zijn aanpak vastgelegd in zijn boek *Projectmatig Creëren 2.0*. Het PMC-model is het model dat gehanteerd wordt door Jo Bos tijdens zijn PSU's (zie figuur 6).

Wanneer Jo Bos benaderd wordt, volgt een uitgebreide intake met de projectleider en soms ook met de opdrachtgever. Daarna wordt het programma opgesteld. Dit wordt niet gedeeld met de deelnemers.



Figuur 6: PMC-model (Bos, *Methode faciliteren PSU*, 2016)

Om het project te doorlopen in de PSU begint Jo Bos altijd aan de zij-kant: dit is het moment waar de opdrachtgever bevraagd kan worden. De projectdefinitie wordt duidelijk gemaakt.

Daarna wordt er naar de ik-kant gegaan. Jo Bos vraagt aan de personen waarom zij bij dit project zitten in plaats van een collega. De motivatie van een persoon wordt achterhaald.

Daarna wordt doorgedaan naar de wij-kant. Hoe wordt het team gebouwd?

De PSU wordt afgerond bij de het-kant. In deze fase worden afspraken gemaakt om het project goed te laten verlopen (Bos, *Aanpak Jo Bos ontdekken*, 2016).

Benodigd kapitaal

In bepaalde bedrijfstakken is het noodzakelijk om een grote investering te doen. Dit is niet het geval bij de PSU en PFU, waardoor de toetreedbarrières laag zijn. Personen moeten kennis en ervaring hebben in projectmanagement en in het faciliteren van groepen, willen zij een PSU en PFU organiseren en faciliteren. Deze kennis is steeds gemakkelijker verkrijgbaar doordat dienstverleners zich willen onderscheiden van hun concurrenten. Dit doen zij door hun werkwijze en visie te delen in bijvoorbeeld een eigen geschreven boek, op de website of in een blog. Dit kan een bedreiging zijn voor TriMotion doordat concurrenten gemakkelijker kunnen toetreden op de markt, maar TriMotion kan deze informatie zelf ook benutten om inspiratie op te doen. Naast de beschikbare informatie op het internet, wordt er ook steeds meer aandacht besteed aan de zachte kant van projectmanagement in bouwopleidingen. Hierdoor beschikken projectleiders zelf over de vaardigheden om een PSU of PFU te organiseren. Dit vormt een bedreiging.

Vanuit de diepte-interviews kwam naar voren dat facilitators goed moeten kunnen inspelen op wat er gebeurt en geen mening mogen vormen over de inhoud. Daarnaast is het belangrijk dat een facilitator zich niet vasthoudt aan het programma, maar zich focust op de dynamiek van de groep.

Toegang tot distributiekkanalen

Als nieuwkomer heb je niet altijd de beschikking over de juiste distributiekkanalen om je dienst te verkopen in een bepaalde bedrijfstak. Uit de interviews kwam naar voren dat het belangrijk is om een goed netwerk te hebben in deze bedrijfstak, want de meeste klanten komen bij een organisatie via mond-tot-mondreclame. Daarnaast heeft ProRail, een van de grootste opdrachtgevers in bouw- en infrabranche, een langdurig contract met Motion Consult. Voor organisaties is het dus moeilijker om toe te treden op de markt, wanneer zij niet beschikken over een groot netwerk in de bouw- en infrabranche.

De diensten PSU en PFU worden niet actief gepromoot door de concurrenten. De geanalyseerde concurrenten beschikken allemaal over een website waar informatie gedeeld wordt. Motion Consult blinkt uit op promotie doordat zij meerdere malen mee hebben gewerkt aan onderzoeken, waardoor hun naamsbekendheid hoog is. Insight Improves biedt trainingen aan waardoor klanten terugkomen naar de organisatie. Twynstra Gudde is verkozen tot beste organisatieadviesbureau van Nederland. Hierdoor is hun naamsbekendheid hoog en

hebben een expertstatus. Jo Bos heeft een boek geschreven waar meer dan 70.000 exemplaren van verkocht zijn, deze methode is zeer bekend binnen het projectmanagement. Door deze communicatieactiviteiten zijn concurrenten beter vindbaar via Google en hebben een betere naamsbekendheid vergeleken met TriMotion.

Regeringsbeleid

De regering kan het verbieden of het vermoeilijken om tot een bedrijfstak toe te treden. Dit is niet het geval bij de PSU en PFU. De regering biedt geen vergunningen aan en stelt geen bepaalde kwaliteitseisen. De regering bemoeilijkt de toetreedbarrières voor deze bedrijfstak dus niet.

Conclusie

Toetreedbarrières zijn laag, waardoor organisaties gemakkelijk toe kunnen treden op de branche en dus de concurrentie toeneemt. Dit vormt een bedreiging voor TriMotion en kan de winstgevendheid verminderen.

8.2.2 Onderhandelingsmacht van de leveranciers

De enige vorm van leveranciers bij de PSU's en PFU's zijn organisaties die mensen opleiden als facilitator. Het is geen vereiste om een diploma te bezitten als facilitator dus de onderhandelingsmacht is zeer laag.

8.2.3 Onderhandelingsmacht van de klanten

Wanneer een dienstverlener de macht van een afnemer wil bepalen, zal hij informatie moeten verzamelen over de switchingkosten, het aankoopbedrag en de beschikbaarheid van informatie.

Switchingkosten

De afnemer kan eenvoudig veranderen van dienstverlener, maar kan hierdoor wel last krijgen van niet-monetaire kosten zoals ongemak, moeite en tijd. Deze niet-monetaire kosten komt de afnemer tegen wanneer hij een PFU aanvraagt bij een andere organisatie dan waar de PSU door is georganiseerd.

Aankoopbedrag

In de bouw- en infraprojecten kampt de projectgroep vaak met een krap budget. Daarnaast is de PSU een forse investering. Hierdoor kan het bedrag een rol spelen in het besluitproces. De klant kan invloed uitoefenen op de prijs door prijsafspraken te maken met een organisatie. Dit heeft ProRail gedaan met Motion Consult; zij betalen een lagere prijs voor een PSU/PFU dan bij andere organisaties.

Beschikbaarheid van informatie

Er is weinig informatie beschikbaar voor de klant. Geen van de concurrenten communiceert het aankoopbedrag naar buiten. Dit doen zij pas wanneer interesse wordt getoond. Hierdoor wordt het voor de klant moeilijker om prijzen te vergelijken.

8.2.4 Substituten

Er zijn veel aanbieders die niet in de bouw- en infrabranche PSU en PFU's organiseren, maar dit doen in andere branches. Deze aanbieders kunnen gemakkelijk toetreden in de bedrijfstak. Ook zijn er veel aanbieders op het gebied van teamcoaching en teambuilding. Deze concurrenten vormen een bedreiging voor TriMotion.

8.2.5 Onderlinge rivaliteit

Bij deze kracht worden de directe concurrenten in de bedrijfstak geanalyseerd. De rivaliteit van de markt kan beoordeeld worden aan de hand van de volgende vier factoren:

1. Het aantal aanbieders en hun relatieve grootte.
2. De mate van groei in de bedrijfstak.
3. Het relatieve aandeel van vaste kosten.
4. Sterke strategische belangen in de bedrijfstak.

Het aantal aanbieders en hun relatieve grootte

Er zijn een groot aantal spelers in de bedrijfstak aanwezig, waardoor harde concurrentie kan ontstaan. Motion Consult is de grootste aanbieder, die meer dan 100 PSU's en PFU's jaarlijks verzorgt. Andere aanbieders verzorgen zo'n 10 tot 25 PSU's en PFU's per jaar.

Mate van groei in de bedrijfstak

In de bouw- en infrabranche is groei, zoals is aangegeven in de marktanalyse. Verwacht wordt dat de vraag naar PSU/PFU stijgt. Hierdoor zal de rivaliteit in de branche toenemen, doordat elke organisatie nieuwe klanten voor zich wil winnen.

Het relatieve aandeel van vaste kosten

Er zijn geen vaste kosten, enkel de huur van kantoorpanden.

Sterke strategische belangen in de bedrijfstak

Alle bedrijven behalve Motion Consult bieden de PSU en PFU niet als kerntaak aan. Motion Consult heeft dus sterke strategische belangen, want wanneer zij niet beter zijn dan andere organisaties, zal hun marktaandeel snel afnemen.

8.3 Conclusie

De volgende kansen en bedreigingen kunnen herkend worden vanuit de concurrentieanalyse (tabel 7).

Kansen	Bedreigingen
• Promotie van de diensten door concurrenten is matig. • Goed netwerk is belangrijk. • Motion Consult kan teams niet begeleiden bij 'harde aspecten' van projectmanagement zoals de planning. • Er is steeds meer informatie beschikbaar betreft de invulling van een programma voor een PSU/PFU. • TriMotion beschikt over de vereiste kennis om een PSU goed te faciliteren. • Wanneer een klant switcht van dienstverlener in een project, zal hij te maken krijgen met niet-monetaire kosten.	• Toetreedbarrières zijn laag. • Concurrenten zijn beter te vinden op het internet dan TriMotion. • Motion Consult is marktleider in de branche. • Onderlinge rivaliteit hoog. • PMC verkozen tot beste projectmanagementmethode. • Projectleiders beschikken steeds meer over de vaardigheden om een PSU/PFU te organiseren.

Tabel 7: Kansen en bedreigingen

9 Selecteren en confronteren

In de voorgaande hoofdstukken zijn er kansen en bedreigingen evenals sterke en zwakke punten vanuit de bedrijfsomgeving geïdentificeerd. Deze zijn samengevat in paragraaf 9.1. De belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn in paragraaf 9.2 aan elkaar gekoppeld in de confrontatiematrix.

9.1 SWOT-analyse

In de SWOT-analyse (tabel 6) zijn de sterke en zwakke punten (conclusies uit de interne analyse) en de kansen en bedreigingen (conclusies uit de externe analyse) weergegeven. Doormiddel van de SWOT-analyse kunnen de meest doorslaggevende SWOT-punten genoteerd worden.

Sterkten S1 Goed contact met de klant S2 Goed contact tussen werknemers door korte lijnen S3 Netwerk in de bouw S4 Dezelfde facilitators bij PSU/PFU S5 Reflectieverslag	Zwakten Z1 Promotie Z2 Beperkingen groei door weinig personeel Z3 Slechte documentatie Z4 Bij vraag op korte termijn dienst niet leverbaar Z5 Afnemer beperkt voorstellingsvermogen Z6 Geen opleiding/certificaat
Kansen K1 Groei bouwsector K2 Vergrijzing en ontgroening K3 Toename multiculturele samenwerkingen K4 Toename ketenintegratie K5 Gestructureerder werken door bouw-informatiesystemen K6 Risicomanagement belangrijker K7 Toename toepassing PSU's in projecten K8 Steeds meer ervaring met PSU's K9 Knelpunten kunnen verminderd worden door PSU's K10 PSU's worden steeds vaker een vast onderdeel van het project K11 Promotie dienst door concurrenten matig K12 Goed netwerk is belangrijk voor werving klanten K13 Motion Consult kan teams niet begeleiden bij 'harde aspecten' van projectmanagement K14 Er is steeds meer informatie beschikbaar betreft de invulling van een programma voor een PSU/PFU K15 Niet-monetaire kosten bij switchen dienstverlener	Bedreigingen B1 Bezuinigingen overheid B2 Standaardisering processen B3 Projectleiders organiseren steeds vaker PSU's B4 Intern worden werknemers aangesteld om een PSU te organiseren B5 Weinig ervaring met PFU B6 Motion Consult is preferred supplier bij ProRail en marktleider B7 Prijs PSU wordt als hoog ervaren B8 Toetreedbarrières laag B9 Concurrenten zijn beter vindbaar B10 Onderlinge rivaliteit is hoog B11 PMC verkozen als beste methode

Tabel 6: SWOT-analyse

Een opsomming van de belangrijkste factoren uit de analyses:

Sterke punten:

- Er wordt een uitgebreide intake gehouden waardoor zo gehandeld wordt dat er voldaan wordt aan de verwachtingen van de klant. Daarnaast wordt er tijdens en na de PSU/PFU gecommuniceerd met de klant.
- Goede samenwerking tussen de twee facilitators door korte lijnen.
- TriMotion heeft een netwerk in de bouw.

Zwakke punten:

- Er wordt enkel gebruikgemaakt van mond-tot-mondreclame. Potentiële klanten weten dus niet dat TriMotion de dienst aanbiedt, tot dat zij in contact komen met iemand van TriMotion óf wanneer zij het van een ander horen.
- Het grootste gedeelte van de kennis zit in de hoofden van de werknemers. Hierdoor zal bij uitstroom van een werknemer, een groot deel van de kennis verloren gaan.
- Er zijn maar twee werknemers binnen TriMotion die de PSU's en PFU's kunnen organiseren. Daarnaast biedt TriMotion nog meer diensten aan, waardoor bij een forse toename van de vraag of wanneer TriMotion op het laatst benaderd wordt, de kans groot is dat zij 'nee' moeten verkopen.

Kansen:

- Partijen willen efficiënter en effectiever werken. Daarnaast voelen partijen de noodzaak voor professionele samenwerkingen om zo faalkosten terug te dringen.
- Concurrenten promoten niet actief hun dienst.
- Partijen hebben steeds meer ervaring met PSU's en daarnaast worden PSU's steeds vaker een vast onderdeel bij de projectaanpak.

Bedreigingen:

- Projectleiders beschikken steeds vaker over de vaardigheid om een PSU of PFU te organiseren. Daarnaast worden binnen organisaties werknemers aangesteld om intern PSU/PFU te organiseren en faciliteren.
- De concurrentie neemt toe door de vele informatie die beschikbaar wordt gesteld betreft het organiseren en faciliteren van PSU en PFU. Daarnaast zijn toetreedbarrières op de markt laag.
- Er is weinig ervaring met PFU's.

Deze punten worden in de confrontatiematrix gevoegd om zo de interne sterkten en zwakten in verband te brengen met de externe kansen en bedreigingen. Per punt wordt gekeken welke invloed het heeft.

9.2 Confrontatiematrix

In tabel 7 zijn de gekozen factoren met elkaar gecombineerd in een confrontatiemix. De top drie van elk van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn ingevuld. Per punt is gekeken welk effect het heeft. Een zeer positief effect (+ +) is groen gearceerd, een zeer negatief effect (- -) is rood gearceerd. Wanneer er geen duidelijk verband bestaat, is dit met een '0' aangegeven.

		KANSEN			BEDREIGINGEN		
		Behoeft aan professioneel samenwerken groeit	Concurrenten promoten de dienst nauwelijks	Een PSU wordt steeds vaker vast onderdeel in de projectaanpak	Projectleiders hebben de vaardigheden om een PSU/PFU te organiseren	Groei concurrentie	Projectteams hebben weinig ervaring met een PFU
STERKTEN	Goed contact met de klant	0	0	++	+	++	+
	TriMotion heeft bij elke PSU gelijke facilitators	0	0	+	0	+	0
	Netwerk in de bouw	0	++	0	0	++	0
ZWAKTEN	Slechte promotie	--	-	--	0	--	-
	Slechte documentatie	0	0	--	-	-	--
	Minimale bezetting personeel	0	0	-	0	0	0

Tabel 7: Confrontatiematrix

De belangrijkste sterkte is 'TriMotion heeft goed contact met de klant'. De belangrijkste zwakte is 'slechte promotie'. De meest relevante kans is 'een PSU wordt steeds vaker een vast onderdeel in de projectaanpak'. De meest relevante bedreiging is 'groei concurrentie'. Hieronder wordt beschreven hoe TriMotion haar sterke punten kan benutten om in te spelen op de kansen en bedreigingen en hoe zij haar zwakte punten kan verbeteren.

Groeien/aanvallen

Hoe kan TriMotion een sterk punt benutten om in te spelen op een kans?

Wanneer de sterkten met de kansen worden vergeleken, laat de matrix zien dat deze elkaar versterken. De sterkten van TriMotion hebben een positieve invloed op de kansen. TriMotion beschikt over de vaardigheid om intensief contact te hebben met de klant. Deze vaardigheid kan TriMotion inzetten om het contact met de klant te onderhouden, zodat bij een herhalingsaankoop de klant weer naar TriMotion komt. Doordat PSU's en PFU's steeds vaker een vast moment worden in het project is dit belangrijk. Daarnaast heeft de klant altijd contact met of Hans of Nick waardoor kwaliteit betreft facilitators niet verandert.

TriMotion heeft een groot netwerk in de bouw. Doordat concurrenten hun dienst niet actief promoten kan TriMotion haar eigen netwerk inzetten om nieuwe klanten te werven.

Verdedigen

Hoe kan TriMotion door een sterk punt een bedreiging ontwijken?

Als er gekeken wordt naar de bedreigingen en de sterkten, dan is te zien dat de bedreigingen worden opgeheven door de drie belangrijkste sterkten van TriMotion. De grootste bedreiging voor TriMotion is dat de concurrentie gemakkelijk toe kan treden op de markt. Doordat TriMotion intensief contact heeft met de klant en er alles aan doet om de klant een positieve ervaring te bezorgen, zullen klanten minder snel naar andere organisaties gaan.

Steeds vaker nemen organisaties personeel aan die intern PSU's en PFU's kunnen gaan organiseren. Daarnaast hebben steeds meer projectleiders de vaardigheid om deze momenten te organiseren. Wanneer TriMotion goed contact houdt met projectleiders, kan TriMotion de organisaties overtuigen dat een externe facilitator meerwaarde biedt voor een PSU/PFU.

Verbeteren

Hoe kan TriMotion een zwak punt verbeteren om in te spelen op een kans?

Wanneer de zwakten met de kansen worden vergeleken, is te zien dat inspanning vereist is om de kansen te benutten. Wil TriMotion haar dienst meer gaan verkopen, dan moet TriMotion haar dienst beter promoten willen zij door marktpartijen benaderd worden en concurrenten voorblijven.

PSU's en PFU's worden steeds vaker een vast moment in het project, hierdoor kan TriMotion meer momenten gaan organiseren en faciliteren. Het is belangrijk dat de procedures worden vastgelegd in documenten, zodat de kwaliteit niet gaat verschillen. Daarnaast heeft TriMotion niet genoeg personeel als de vraag gaat stijgen. Belangrijk is dus om na te denken of zij 'nee' willen verkopen of extra personeel willen aannemen.

Terugtrekken/ombuigen

Hoe kan TriMotion een zwak punt verbeteren, om een bedreiging te ontwijken?

Er is hevige concurrentie in de markt. Concurrenten zijn beter te vinden via Google. Daarnaast informeren zij klanten beter via hun website dan TriMotion. Belangrijk is dus dat TriMotion zich beter promoot dan de concurrent. Ook kan TriMotion door goede promotie de PFU bekender maken.

Door slechte documentatie wordt er minder gestructureerd gewerkt binnen TriMotion. Hierdoor is het moeilijk om in te spelen op ontwikkelingen in de markt, omdat waardevolle ervaringen niet gedeeld worden. Daarnaast kan een groot deel van de kennis en ervaring van werknemers wegvallen bij uitstroom, waardoor het bedrijf niet kan groeien en niet goed kan inspelen op de concurrentie.

10 Strategiekeuze

Zoals uit voorgaande informatie blijkt, is de bouw- en infrabranche een markt met mogelijkheden voor TriMotion. Het Ansoff-model is een strategisch hulpmiddel bij het formuleren van groeistrategieën. Het onderscheidt vier groeirichtingen: marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. De strategieën die geadviseerd worden aan TriMotion zijn marktpenetratie en productontwikkeling.

10.1 Marktpenetratie

Marktpenetratie is groeien door meer uit dezelfde markt te halen. TriMotion kan haar marktaandeel vergroten door haar bestaande diensten meer te verkopen. Dit kan op twee manieren: nieuwe klanten winnen of huidige klanten meer diensten verkopen. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 11.

10.2 Productontwikkeling

Productontwikkeling is een groeistrategie waarbij de organisatie nieuwe concepten introduceert in een markt die zij reeds bedienen. TriMotion heeft een groot netwerk in de bouw- en infrabranche en is daarnaast een innovatiespecialist; TriMotion besteedt tien procent van haar tijd aan de ontwikkeling van eigen producten. Door de dienst te vernieuwen blijft TriMotion voor op de concurrenten en kan een groter marktaandeel veroverd worden.

Het nieuwe concept wat TriMotion gaat introduceren op de markt is Teambuilder. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 11.2.1.

11 Aanbevelingen

De omgevingsvariabelen zijn geanalyseerd en vertaald naar groeistrategieën. De laatste stap in de positionering is de implementatiefase: het omzetten van de strategie naar daadwerkelijke activiteiten. Dit kan door het invullen van de marketingmix.

In dit hoofdstuk zal eerst beschreven worden waar rekening mee gehouden moet worden bij het vermarkten van een dienst. Daarna wordt per 'P' beschreven wat TriMotion kan doen om de dienst te verbeteren en de strategieën te laten slagen. Aan het eind van het hoofdstuk wordt samengevat wat de gestelde doelen zijn per geplande activiteit.

11.1 Dienst vermarkten

Strategische keuzes worden vaak nog te veel vanuit het goederen-denken gemaakt. De ontwikkeling van een strategie vereist in de dienstensector een andere aanpak met andere vraagstukken dan bij een boterfabrikant. Een dienstverlener kan niet zomaar dezelfde dienst in een "ander kuipje" presenteren (Dienstenmarketingcommunicatie, 2012).

Diensten onderscheiden zich duidelijk op vier belangrijke punten van tastbare producten. Dit besef is van groot belang bij de ontwikkeling en marketing van diensten. Diensten kunnen op grond van enkele basiskennmerken nu eenmaal niet op dezelfde manier worden behandeld als tastbare goederen en verdienen speciale aandacht. Diensten onderscheiden zich ten opzichte van de tastbare goederen op de volgende basiskennmerken:

- Ontastbaarheid
- Vergankelijkheid
- Heterogeniteit
- Interactieve consumptie

Door rekening te houden met de kenmerken van de dienst, kan het marketingprogramma van de dienst veel effectiever worden.

Ontastbaarheid

De ontastbaarheid van een dienst wil zeggen dat je een dienst wel kunt kopen, maar niet uit je handen kan laten vallen. Een dienst is meer een ervaring en niet zozeer een ding of een goed. Naast fysiek ontastbaar zijn diensten ook mentaal ontastbaar. Deze mentale ontastbaarheid hangt nauw samen met het beperkte voorstellingsvermogen dat een afnemer heeft over de precieze uitvoering van een dienst.

Vergankelijkheid

Naarmate de ontastbaarheid toeneemt, zullen de mogelijkheden tot voorraadvorming bij de producent en bezitsvorming bij de consument afnemen. De dienst wordt dan veelal tijdelijk of vergankelijk. Het ontastbare karakter en de vereiste deelname van de consument maken 'op voorraad produceren' meestal onmogelijk. Een bedrijf kan geen voorraad aanleggen voor drukke periodes en als een consument niet tevreden is kan hij de dienst niet terugbrengen en ruilen voor een andere dienst.

Heterogeniteit

Onder heterogeniteit van diensten wordt de wisselende kwaliteit van de dienst verstaan. Het feit dat de mens vaak onderdeel van het dienstverleningsproces is, heeft tot gevolg dat standaardisatie van de dienst niet altijd even eenvoudig is. Dit dilemma ontstaat niet alleen door de consument, maar ook door de dienstverlener zelf. Veel diensten worden namelijk voortgebracht door mensen. Daardoor kunnen per dienstverlener gemakkelijk verschillen optreden. Ook de consument, die eveneens een onderdeel van de dienstverlening is, kan nog roet in het eten gooien van de dienstverlener die streeft naar gelijke diensten en dienstverlening.

Interactieve consumptie

Tijdens het tot stand komen van een dienst is, gezien het vergankelijke karakter ervan, een zekere medewerking van de consument veelal een vereiste. Zonder dit te beseffen werkt menige Nederlander dagelijks mee bij het voortbrengen van tientallen diensten, terwijl zijn inzet ten aanzien van de productie van tastbare goederen minimaal is. In veel gevallen kan de productie van een dienst pas aanvangen wanneer de consument in persoon aanwezig is.

11.2 Vernieuwde marketingmix

In deze paragraaf wordt de marketingmix ingevuld. De marketingmix begint bij de acties voor het product, daarna volgen de acties voor het proces, de plaats, de prijs en de promotie. Als laatste worden de acties voor het personeel beschreven.

11.2.1 Product

PSU en PFU

TriMotion kan aspecten veranderen aan haar dienst. Dit wordt verder toegelicht in de volgende paragrafen.

Teambuilder

Voor de strategie productontwikkeling kan TriMotion het concept Teambuilder introduceren op de markt. Teambuilder is een concept waarin TriMotion het projectteam van begin tot eind ondersteunt om integraal met elkaar samen te werken. Momenteel ondersteunt TriMotion de projectteams alleen op bepaalde momenten in het project (de PSU en PFU). Met Teambuilder investeren partijen om teamsamenwerking te organiseren en faciliteren. Teambuilder laat de teamleden ontmoeten en hun samenwerking ontwikkelen en ondersteunen. Concreet gaat het hierbij om:

1. Het team samenstellen op basis van de juiste vaardigheden en competenties.
 2. Het team helpen bij de ontmoeting door middel van een kick-off bijeenkomst, een Project Start-Up en het opstellen van een project manifest.
 3. Het team helpen ontwikkelen door middel van actieve werkvormen.
 4. Het team ondersteunen door intervisie en Project Follow-Up.
- De kick-off is de eerste bijeenkomst met het projectteam en de opdrachtgever van het project. De kick-off is een bijeenkomst om de projectteamleden te enthousiasmeren en draagvlak te creëren.
 - De Project Start-Up heeft als doel om het doel, resultaat en aanpak van het project af te stemmen tussen opdrachtgever, projectmanager en projectteamleden.
 - Het project manifest is een tool die ingezet kan worden om de kern van het project te beschrijven. Het manifest is een beknopte weergave van de uitgangspunten van het projectteam.
 - Actieve werkvormen zijn bijvoorbeeld risico-raakvlaksessies, (re-)engineering proces en reviewsessies.
 - Intervisie is een methode waarbij het projectteam werkproblemen bespreken met elkaar. Ze analyseren het probleem, zoeken naar oplossingen en geven adviezen. TriMotion helpt de groep hierbij goed te reflecteren.
 - De Project Follow-Up heeft als doel om te reflecteren op het project en de aanpak te bespreken voor de fasen die komen gaan.

11.2.2 Proces

Klant inzicht geven in het proces

Het proces kan tastbaarder gemaakt worden door de klant inzicht te geven in het dienstverleningsproces. Dit kan door middel van flowcharting. Dit is een techniek die gebruikt kan worden om de dynamiek van het proces te beschrijven op een grafische wijze. Belangrijk is om de klant te laten weten wie de facilitator is tijdens de PSU/PFU en wat verwacht wordt van de klant per fase.

Korte termijn verzoeken niet accepteren

Het is belangrijk dat TriMotion nadenkt of zij verzoeken van PSU's en PFU's wil accepteren die op korte termijn georganiseerd moeten worden. Vaak kan er door de tijdsdruk geen face-to-face intake gehouden worden en kan niet iedereen van het project gesproken worden. De kwaliteit zal minder zijn wanneer stappen worden overgeslagen, doordat de verwachtingen van de klant niet goed gepeild kan worden. Hierdoor kan het voor TriMotion gunstiger zijn om 'nee' te verkopen, zodat er geen negatieve mond-tot-mondreclame ontstaat.

Evaluatie toevoegen in proces

Dissatisfactiemanagement is de systematische inspanning die erop is gericht gegevens over de ontevredenheid van klanten uit zo veel mogelijk externe en interne bronnen te verzamelen en te analyseren, met het doel om oorzaken van ontevredenheid op te sporen, te corrigeren, maar bovenal weg te nemen. Door te evalueren met de klant wordt de kans op herhalingsaankoop aanzienlijk groter en wordt negatieve mond-tot-mondreclame voorkomen.

11.2.3 Plaats

Nieuw distributiekanaal

TriMotion verkoopt haar diensten nu enkel door persoonlijke verkoop. Het grootste en belangrijkste distributiekanaal is internet en kan door TriMotion worden ingezet om te communiceren met de klant. Hoe dit kanaal ingezet kan worden, is uitgewerkt in paragraaf 11.2.5.

11.2.4 Prijs

Relationship pricing

Om huidige klanten te behouden kan TriMotion een prijsstrategie toepassen. Door middel van relationship pricing kunnen herhalingsaankopen bij TriMotion gestimuleerd worden doordat klanten een korting krijgen. Bij relationship pricing staat het aangaan en behouden van relaties op de voorgrond.

Satisfaction-based pricing

TriMotion hanteert momenteel een vast bedrag per dagdeel voor de PSU en PFU. Een van tevoren bepaalde prijs voor de klant aanhouden is goed, waardoor de onzekerheid wordt geminimaliseerd. Deze strategie heet satisfaction-based pricing en kan ook toegepast worden voor Teambuilder.

Flat-rate pricing

De strategie flat-rate pricing kan ook toegepast worden: als voorafgaand aan de levering van maatsdiensten te weinig inzicht aanwezig is over de uiteindelijke kosten van de maatsdienst, kan een maximumprijs worden afgesproken.

11.2.5 Promotie

De onderstaande communicatiemiddelen kunnen ingezet worden om beter vindbaar te zijn op het internet. Belangrijk is om juist bij rustige periodes veel reclame te maken om de vraag te stimuleren. Bij drukke periodes kan reclame verminderd worden.

Website

Het populairste onlinekanaal is de eigen website (Kapost, 2015). Op de website kan informatie gedeeld worden over de diensten die TriMotion aanbiedt. Belangrijk is om de website op de achtergrond goed in te richten zodat deze naar voren komt in Google. Dit kan ook door te adverteren in zoekmachines via bijvoorbeeld Google AdWords. Ook is het belangrijk dat de nieuwe website een responsive design heeft. Het gebruik van een mobiel is namelijk steeds belangrijker in de B2B-marketing (Salesforce, 2015).

Door middel van cases op de website kunnen nieuwe klanten gewonnen worden. Zij kunnen in een case de ervaring lezen van eerdere klanten.

Social media

De Facebookpagina en het Twitteraccount van TriMotion kunnen gebruikt worden om foto's te delen van PSU's en PFU's. Hierdoor krijgen toekomstige klanten een goede indruk van TriMotion in actie. Daarnaast kunnen berichten geplaatst worden op LinkedIn. Uit onderzoek blijkt dat dit kanaal 277% effectiever is dan Facebook of Twitter (CMI, 2015). Met gesponsorde updates kunnen berichten afgestemd worden op basis van locatie, werkzaamheden en ervaring.

Blog

In een blog kan de visie van Nick of Hans over PSU's en PFU's worden gedeeld. Waardevolle kennis kan gedeeld worden, TriMotion kan gemakkelijker gevonden worden en TriMotion kan een expertstatus creëren in het vakgebied. Het opzetten en bijhouden van een blog kost relatief gezien weinig tijd en kan bij effectief gebruik en onderhoud veel opleveren (Jansen, 2013). Een blog kan op de website geplaatst worden, maar deze kan ook gedeeld worden via LinkedIn of op Cobouw. Reacties op de blog kunnen leiden tot mogelijke verkoopsignalen.

Om op lange termijn organisch zoekverkeer op te bouwen, kennis te borgen en te delen en te werken aan een autoriteitspositie is één keer bloggen per maand voldoende.

E-mail marketing

Periodiek kan TriMotion bestaande klanten mailen met tips en adviezen gerelateerd aan de problemen en vragen van de doelgroep. Deze mail kan leiden tot nieuwe opdrachten. Daarnaast kan via e-mail marketing de nieuwe dienst Teambuilder gemakkelijk geïntroduceerd worden.

Video/Infographic

Om de dienst tastbaarder te maken kan er een sfeerfilm van een PSU/PFU gemaakt worden. Hierdoor krijgen potentiële klanten een duidelijker beeld van de dienst. Daarnaast kan er een infographic gemaakt worden waarop voor de doelgroep nuttige informatie staat. Deze infographic kan dan gedownload worden op de website. De succesvolste content is video, daarna geschreven tekst en daarna een infographic (b2bmarketing, 2015).

Persoonlijk contact

TriMotion kan klanten een aantal maanden na de PSU benaderen om te vragen hoe het project gaat. Tijdens dit contact kan gepeild worden of er behoefte is aan een PFU.

Beurzen

TriMotion kan deelnemen aan een beurs om uitleg te geven aan projectmanagers over hun dienst. Op bouwberichten.nl staan alle bouwevenementen in een overzicht. Ook kan TriMotion een beurs of netwerkbijeenkomst bezoeken waar de doelgroep aanwezig is om nieuwe contacten te leggen. Daarnaast kan Hans of Nick een lezing geven over de PSU's en PFU's van TriMotion op een beurs. Dit vergroot de naamsbekendheid en expertstatus. Naast deelname aan een beurs kan TriMotion zelf een laagdrempelig evenement organiseren. Hierdoor kan TriMotion potentiële klanten kennis laten maken met de diensten en kan vertrouwen wekken.

Boek

Het boek van Hans Oude Avenhuis 'Grip op Zaken' kan herschreven worden, waarin de dienst, visie en werkwijze besproken kan worden. Hierdoor kan de naamsbekendheid van TriMotion stijgen en wordt de expertstatus van TriMotion bevestigd. Daarnaast kan het boek zorgen voor een groter netwerk en free publicity. Het herschrijven van het boek is een intensief proces, maar brengt ook creatieve denkprocessen op gang die TriMotion kan helpen bij de ontwikkeling van de dienst.

Tijdens het schrijven van het boek moet er stil gestaan worden bij de distributiekeuze. Het boek kan verkocht worden, weggegeven worden als relatiegeschenk of gedownload worden als e-book.

11.2.6 Personeel

Opleiding/trainingen volgen

Trainingen zijn van groot belang om het gewenste dienstenniveau te waarborgen. Door trainingen wordt het personeel getraind om de dienst op dezelfde manier te verlenen, hierdoor wordt de dienst homogener.

Met het nieuwe concept 'Teambuilder' wordt het projectteam door TriMotion samengesteld op basis van de juiste vaardigheden en competenties. My Motivation Insights is een tool die hiervoor vaak wordt gebruikt. TriMotion kan een training volgen bij deze organisatie, waardoor zij gecertificeerd licentiehouder worden. Hierdoor is TriMotion in staat om teamprofielen te lezen, te analyseren en te begrijpen. Daarnaast wordt TriMotion getraind in het terugkoppelen van de profielen aan individuen en teams. Ook verbanden leggen tussen de verschillende profielen en het begeleiden van deze individuen en teams zijn onderdeel van de training. De training duurt drie dagen en is verspreid over een aantal weken en kost € 2.650 excl. btw.

Behoud kennis

Hans en Nick zijn de enige die de PSU's en PFU's faciliteren en organiseren binnen TriMotion. Hierdoor is de kwaliteit wat betreft facilitators gelijk en zullen de ervaringen van de huidige klanten in het verleden met TriMotion gelijk blijven. Door het proces vast te leggen vanaf het eerste klantmoment tot na de PSU/PFU zal het proces homogener worden. Daarbij kan TriMotion een standaard vragenlijst opstellen voor het eerste telefonisch contact en het intakegesprek. Wanneer dit opgeslagen is in documenten zal er minder kennis verloren gaan bij uitstroom van personeel en daarnaast kan nieuw personeel via deze documenten sneller kennis opdoen.

Extra personeel

Bij een extreme groei kan zich een vraagoverschot voordoen, doordat TriMotion maar twee werknemers heeft die PSU's en PFU's kunnen organiseren en faciliteren. TriMotion zal dan 'nee' moeten verkopen doordat de capaciteit niet meer is te vergroten. TriMotion kan hier direct invloed op uitoefenen door het aannemen van extra personeel of door bovenmatige inspanning van medewerkers. Wanneer TriMotion besluit extra medewerkers aan te nemen, is het belangrijk dat de klant aan vaste facilitators gekoppeld wordt.

11.3 Overzicht activiteiten

In tabel 8 wordt samengevat welke activiteiten gepland zijn. Daarbij is aangegeven wat de gestelde doelen zijn.

	Geplande activiteiten	Gestelde doelen
Product	Teambuilder ontwikkelen	Concurrentie voorblijven.
Proces	Flowcharting Evaluatie	Dienst wordt tastbaarder. Herhalingsaankoop wordt vergroot en negatieve mond-tot-mondreclame wordt beperkt.
Plaats	Internet	Beter vindbaar.
Prijs	Relationship pricing Satisfaction-based pricing Flat-rate pricing	Behouden klantrelaties en herhalingsaankopen stimuleren. Onzekerheden wegnemen bij de klant. Onzekerheden wegnemen bij de klant.
Promotie	Website Social media Blog E-mail marketing Video/infographic Persoonlijk contact Deelname beurzen Boek herschrijven	Beter vindbaar. Nieuwe klanten werven. Naamsbekendheid vergroten en expertstatus creëren. Herhalingsaankopen stimuleren. Nieuwe dienst introduceren. Dienst wordt tastbaarder. Herhalingsaankopen stimuleren. Netwerk vergroten, expertstatus creëren en naamsbekendheid vergroten. Expertstatus creëren, naamsbekendheid vergroten en netwerk vergroten.
Personeel	Opleiding Documentatie Extra personeel	Dienst wordt kwalitatief beter en homogener. Dienst wordt homogener en er zal geen kennis verloren gaan bij uitstroom. Capaciteit wordt vergroot.

Tabel 8: Activiteitenoverzicht

Literatuurlijst

- Alcius. (2013, oktober 8). *Internationalisering bouwsector*. Opgehaald van Alcius:
<http://www.alcius.nl/index.php/nl/business-development-a-b-c/b/1127-internationalisering-bouwsector-infra.html>
- Avenhuis, H. O. (2013). *Grip op Zaken*. Hengelo: Gildedrukkers Enschede.
- Avenhuis, H. O. (2016, maart 3). Verduidelijking PSU en PFU. (K. Niehoff, Interviewer)
- Axon media. (2015, oktober 21). Opgehaald van Axon media: <https://www.axonn.media/>
- b2bmarketing. (2015, oktober 21). *Resources*. Opgehaald van B2B Marketing:
<https://www.b2bmarketing.net/resources>
- Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V. (2007). *Ga terug naar Start...*
- Balance & Results. (2007). *Ga terug naar Start...*
- Bos, J. (2016, april 5). Aanpak Jo Bos ontdekken. (K. Niehoff, Interviewer)
- Bos, J. (2016, april 4). Methode faciliteren PSU. (K. Niehoff, Interviewer)
- Bouwend Nederland. (2012). *Bouw in 2020*. Zoetermeer.
- Bouwers van Nederland. (2016, 01). Opgehaald van Marktvisie: <https://marktvisie.nu/wp-content/uploads/2016/01/De-Marktvisie.pdf>
- Bouwers van Nederland. (2016, januari). *Samen Samenwerken*. Opgehaald van Marktvisie:
<https://marktvisie.nu/wp-content/uploads/2016/01/Samen-Samenwerken.pdf>
- Bouwkennis. (2015, juli). *Persbericht*. Opgehaald van Bouwkennis:
<http://www.bouwkennis.nl/persberichten/onderzoek-bim-gebruik-neemt-komende-jaren-toe-kennis-is-struikelblok/>
- Broekhuizen, R. (2016, april 1). Aanpak Motion Consult ontdekken. (K. Niehoff, Interviewer)
- Burghouts, A. (2016, april 4). Aanpak Insight Improves ontdekken. (K. Niehoff, Interviewer)
- CBS. (2015, januari 1). *Bedrijven bouwnijverheid naar grootteklasse*. Opgehaald van CBS:
<http://www.bouwendnederland.nl/feiten-en-cijfers/28663/bedrijven-bouwnijverheid-naar-grootteklasse>
- CBS. (2015, januari 1). *Bedrijven bouwnijverheid naar grootteklasse*. Opgehaald van Bouwend Nederland:
<http://www.bouwendnederland.nl/feiten-en-cijfers/28663/bedrijven-bouwnijverheid-naar-grootteklasse>
- CMI. (2015, september). *B2B Content marketing*. Opgehaald van Content marketing institute:
http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf
- Doelen, J. v. (sd). *Trends en ontwikkelingen bouw en onroerend goed*. Opgehaald van ING:
<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/bouw-en-onroerend-goed/trends-en-ontwikkelingen-bouw-en-onroerend-goed.html>
- Economisch Instituut voor de Bouw. (2012). *De bouw in 2020*. Amsterdam.

- EIB. (2011). *De civiele betonbouw tot 2016*. Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2011). *Project Start Up*. Opgehaald van Issuu: https://issuu.com/co3-grafisch-ontwerpers/docs/start_up-def
- Heijmans. (2016, februari 26). *Jaarverslag*. Opgehaald van Heijmans: http://heijmans.nl/media/filer_public/fc/97/fc978687-6924-4a1f-b7b1-7a58c873cb1a/jaarverslag-2015.pdf
- Infonu. (2014, december 17). *Validiteit van een meetinstrument*. Opgehaald van Wetenschap.infonu: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/68175-validiteit-van-een-meetinstrument.html>
- Intemarketing. (2015). *DESTEP analyse*. Opgehaald van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Intemarketing. (sd). *Ansoff model*. Opgehaald van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/ansoff-model#toc-0-2-2>
- Jansen, D. (2013, februari). *40 manieren om nieuwe klanten te werven*. Opgehaald van Tipsvoormeeromzet: <http://www.tipsvoormeeromzet.nl/wp-content/uploads/2013/02/Ebook-40-manieren-om-nieuwe-klanten-te-werven.pdf>
- Jong, J. d. (2016, mei 13). Toepassing PSU's bij gemeenten. (K. Niehoff, Interviewer)
- Kapost. (2015, juni 2). *The state of B2B Product Marketing*. Opgehaald van marketeer.kapost: <http://marketeer.kapost.com/b2b-product-marketing-infographic/>
- Kennis in het Groot. (2012). *Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten*. Amsterdam: Koninklijke Drukkerij Callenbach.
- Lange, P. d. (2016). De ruis moet uit het bouwproces. *Cobouw*.
- Management Kennisbank. (sd). *Marketing begrippenlijst*. Opgehaald van Management Kennisbank: <http://www.managementkennisbank.nl/nl/zorg-verandermanagement/zorgmarketing-crm-gezondheidszorg/marketing-begrippenlijst>
- Mandour, Y., Bekkers, M., & Waalewijn, P. (2015). *Een praktische kijk op marketing en strategiemodellen*. Amersfoort: Academic Service.
- Nieuwland, T. (2016, mei 10). *Tanja Nieuwland*. Opgehaald van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/tanja-nieuwland-052ab5b>
- Omschrijving dienstenmarketing*. (2012, 03 23). Opgehaald van Dienstenmarketingcommunicatie: <https://dienstenmarketingcommunicatie.wordpress.com/2012/03/23/omschrijving-dienstenmarketing/>
- Ondernemersplein. (2016, april 20). *Bouw en infrastructuur*. Opgehaald van Ondernemersplein: <http://www.ondernemersplein.nl/brancheinformatie/branche/bouw-en-infrastructuur/>
- Platje, A. (2007). Geef uw projecten een vliegende start. *SWZ*, 2-5.
- Provincie Gelderland. (2013). *Project Start Up Gelderse Omgevingsvisie*. Opgehaald van De Kantelaar: <http://dekantelaar.nl/werk/tot-de-kern-komen.html>
- Rabobank . (2016). *Bouw*. Opgehaald van Rabobank Cijfers & Trends: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector§or=Bouw>

- Riezebos, R., & Grinten, J. v. (2015). *Positioneren*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Rijksoverheid. (sd). *Toekomst bouwregelgeving*. Opgehaald van Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bouwregelgeving/inhoud/toekomst-bouwregelgeving>
- Rijkswaterstaat. (2013, mei 1). *PRC*. Opgehaald van Bouwend Nederland:
<http://www.bouwendnederland.nl/download.php?itemID=1005748>
- Ruiter, E. (2016, maart 1). PSU bij ProRail. (K. Niehoff, Interviewer)
- Salesforce. (2015). *State of Marketing*. Opgehaald van Salesforce:
<https://www.salesforce.com/form/marketingcloud/2015-state-of-marketing.jsp>
- Swaen, B. (2016, februari 8). *Kwalitatief vs. kwantitatief*. Opgehaald van Scribbr:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- Top Bouw. (2016, mei 10). *Ranking*. Opgehaald van Top Bouw: <http://www.top-bouw.nl/branche.php>
- Vernieuwing Bouw. (2013, september 12). *Project Start Ups eigen huis*. Opgehaald van Vernieuwing bouw:
<http://vernieuwingbouw.nl/nieuws/project-start-ups-eigen-huis>
- Visser, R. (2016, maart 4). Aanpak Twynstra Gudde ontdekken. (K. Niehoff, Interviewer)
- Vries, D., & Helsdingen, v. (2009). *Dienstenmarketing Management*. Almere Hout: Noordhoff Uitgevers.

Bijlage 1: Interview met Hans Oude Avenhuis

Datum: woensdag 2 maart om 10.30 uur

Wanneer wordt een PSU/PFU toegepast in een project?

Een complex project is niet een project wat lang duurt. Bij een complex project is er een behoorlijke dynamiek in de menselijke samenstelling. Daarbij kan een PSU helpen.

Hoe zijn PSU's en PFU's in het verleden georganiseerd?

Om een goed beeld van de huidige PSU's te krijgen, moet je kijken naar programma's die wij hebben gemaakt en reflectieverslagen. ProRail, Heijmans, K Dekker, Movares.

Hoe is het proces van de benadering met de behoefte van een PSU/PFU naar de sessie?

Meestal worden wij telefonisch benaderd met de vraag of wij een PSU willen organiseren. De behoefte die de persoon heeft proberen wij scherper te krijgen. Vaak vragen wij om informatie toe te sturen zodat wij ons kunnen inleven op de risico's.

Daarna volgt een intakegesprek. Hieruit ontstaat meestal een opzet van het programma. Wij bellen key partners van het project, met verschillende vragen over het project. Daarna ontstaat het definitieve programma.

De deelnemers zijn leidend bij de PSU. Het programma houden we achter de hand. Hier kunnen wij dus ook van afwijken. Voor ons is de beleving van de deelnemers het belangrijkste.

Met hoeveel mensen wordt er gefaciliteerd en wat zijn de rollen?

Wij faciliteren de PSU vaak met zijn tweeën. Tot 8 deelnemers kan je nog alleen faciliteren. Wij nemen verschillende rollen in tijdens de PSU. De ene persoon is meestal waarnemer, de ander leider van het gesprek.

Als facilitator moet je dom, lui en dakloos zijn.

Dom: doe of je geen verstand hebt van het probleem.

Lui: de deelnemers moeten de problemen zelf oplossen.

Dakloos: houdt afstand van het probleem.

Je moet natuurlijk een reflector zijn, tijdens de sessie. Je moet soms vragen stellen om een richting te geven om het probleem op te lossen.

Je moet verstand hebben van de branche. Je moet je kunnen verplaatsen in een rol. Je moet wel uitkijken dat je je niet in de rol verplaatst als facilitator. Wij kunnen soms wel een rol spelen tijdens een opdracht, bijvoorbeeld als buurtbewoner. Wel blijft een van de twee de rol als facilitator houden.

Welke dagdelen zijn ideaal voor de PSU?

De PSU kan een middag zijn, een ochtend of middag of een avond, ochtend en middag.

Op welke locatie vinden PSU's plaats?

De locatie is erg belangrijk bij een PSU. Je moet de ruimte hebben en een externe locatie hebben. Onze creatieve werkplaats, is een plaats waar een PSU goed gehouden kan worden. Je kan je daar ook ontspannen. Je zit niet de hele tijd aan een tafel.

Alleen een PSU in het projectproces is niet heel nuttig. In het begin zit je bij elkaar, maar daarna ga je weer gewoon aan het werk. Je gaat steeds meer uit elkaar.

Na een PSU kan een interventie ingezet worden. Ik kom op de bouwplaats met een casus, waardoor je weer even de samenwerking traint. De PFU zet je ongeveer na een half jaar in. De interventie na een maand à twee maanden.

Wat zijn de prijzen?

Voor de intervisie hebben wij een vaste prijs: 750 euro. De PSU en PFU is op aanvraag.

Wanneer in het project moet een PSU/PFU gehouden worden?

De PSU kan het best ingezet worden, wanneer mensen al één maand aan het werk zijn. Doe je het gelijk aan het begin, dan is het meer een kick off.

Wordt de PSU verplicht gesteld door een van de partijen, dan heeft de PSU vaak minimaal effect. Dit doordat mensen negatief in de sessie zitten. Ze willen niet meewerken.

Bij een PSU wordt gekeken naar de fase waar het project zich in bevindt. De spelers veranderen. Belangrijk bij de PFU is om te kijken naar de fase van het project, spelers veranderen.

Je kan niet alleen naar fasen kijken, maar ook naar onderdelen. Hier kan je mini PSU's organiseren. Deze mini PSU's kan je organiseren door middel van het opstellen van netwerkorganisaties. Dat is geen organogram, maar wie met wie werkt samen? Stakeholders.

De drempel om nu een PSU te organiseren is vrij hoog, dit wordt steeds lager.

Kennis in de branche is belangrijk. Zo kan je risico's inschatten. Te veel kennis is ook niet goed, dan kan je je per ongeluk verplaatsen in een rol. Heb je geen kennis, dan kan je niet geheel de diepte in.

Bijlage 2: Interviews met projectleiders

Beknopte uitwerking interview met Edward Ruiter. 8 maart 2016 om 14.00 uur

Inleiding

Wie ben je?

Edward Ruiter

Waar werk je?

ProRail

Hoelang al werkzaam?

Ruim 8 jaar

Functie?

Projectmanager

Met welk project ben je momenteel bezig?

Den Haag Centraal

Definitie PSU

Hoe kijk jij tegen een PSU aan?

Ik gebruik het als instrument om samenwerking in een team te verbeteren.

In welke fase wordt de PSU georganiseerd?

Het project moet gecontracteerd zijn. De aannemer moet al een maandje bezig zijn.

Ervaring PSU

Wat zijn je ervaringen met een PSU?

Ik heb er redelijk wat georganiseerd voor ProRail. Intern en extern.

Wat is er het meest bijgebleven na de sessie?

In juni 2014 had ik een PSU. We zaten bij elkaar voor de aftrap. De hele dag werd er een programma gedraaid. Tijdens de pauze hebben we het ontwerp erbij gepakt en konden binnen 15 minuten met elkaar een oplossing verzinnen.

Welk effect heeft het gehad op het team en de samenwerking?

Er wordt nog steeds gerefereerd naar dat moment.

Facilitator

Gebeurt dit intern of extern?

Dit gebeurde eerst door een intern persoon. Nu zijn er nog maar twee personen intern. Externe mensen komen van Motion Consult. Zij zijn preferred supplier.

Is diegene hiervoor opgeleid? Waar?

Motion Consult

Denk je dat een facilitator intern partijdig is en te veel op de inhoud ingaat?

Ik ben onderdeel van het team. Het team kijkt naar mij. Ik kan de PSU dus niet faciliteren.

Wat is je ervaring met een externe facilitator?

Onafhankelijk. Je moet een klik hebben met iemand.

Reden organiseren PSU

Wanneer organiseer jij een PSU?

Altijd

Wat zijn de factoren waar dit besluit van afhangt?

Complexiteit van het project, de doorlooptijd en aantal mensen waar mee je werkt.

Inhoud PSU

Hoe ziet een 'standaard' PSU eruit binnen de organisatie?

Maatwerk

Hoelang duurt een PSU ongeveer?

Duurt 1,5 dag.

Welke mensen zitten aan tafel?

Kernteam. 10 a 12 personen

Wordt de PSU georganiseerd in het bedrijf of op een externe locatie?

Liefst extern. Soms tijdens de PSU de bouwplaats opzoeken. Bij het bedrijf zijn mensen geneigd om even naar kantoor te lopen.

Welke onderwerpen vind je belangrijk die besproken moeten worden?

Kennismaking, communicatie en of de juiste mensen aan tafel zitten.

Worden er theorieën of modellen gebruikt zoals de kleurentheorie of Value Canvas?

Gericht op samenwerking

PFU

Heb je ervaring met een PFU?

Ja

Worden deze georganiseerd binnen het bedrijf?

Ja

Kan de projectleider deze organiseren?

Nee extern.

Na welk termijn, gebeurtenis of fase zou dit moeten?

Motion Consult doet aan teammeting.

Intervisie

Heb je ervaring met intervisie binnen het projectteam?

Bouwreflectie

Was hier een interne of externe facilitator aanwezig?

Intern persoon.

Reflecteren

Wordt er gereflecteerd aan het einde van het project?

Ja, wij doen een eindevaluatie. Daarnaast passen wij steeds vaker bouwreflectie toe.

Met wie wordt er gereflecteerd?

Met de aannemer en hoofdaanvoerder.

Beknopte uitwerking interview Jack de Jong. Vrijdag 13 mei om 11.00 uur

Inleiding

Wie ben je?

Jack de Jong

Waar werk je?

ZZP'er

Hoelang al werkzaam?

15 jaar

Functie?

Projectleider

Met welk project ben je momenteel bezig?

Vervoersknooppunt Bleizo

Definitie PSU

Hoe kijk jij tegen een PSU aan?

Het project wordt sneller gestart.

In welke fase wordt de PSU georganiseerd?

Start van de bouw

Ervaring PSU

Wat zijn je ervaringen met een PSU?

Tientallen meegemaakt

Wat is er het meest bijgebleven na de sessie?

De facilitator zei wat ik moest verbeteren aan mijzelf als projectleider

Welk effect heeft het gehad op het team en de samenwerking?

Goede samenwerking. De neuzen staan dezelfde kant op

Facilitator

Gebeurt dit intern of extern?

Meestal intern

Is diegene hiervoor opgeleid? Waar?

Geleerd uit de praktijk

Denk je dat een facilitator intern partijdig is en te veel op de inhoud ingaat?

Intern kan, maar wanneer jezelf het gespreksonderwerp bent, kan je beter extern iemand inhuren.

Wat is je ervaring met een externe facilitator?

Goed. Onafhankelijk. Kon kritische vragen stellen.

Reden organiseren PSU

Wanneer organiseer jij een PSU?

Altijd

Wat zijn de factoren waar dit besluit van afhangt?

Grootte van het project.

Inhoud PSU

Hoe ziet een 'standaard' PSU eruit binnen de organisatie?

Uitgangspunten en randvoorwaarden delen.

Hoelang duurt een PSU ongeveer?

Halve dag

Welke mensen zitten aan tafel?

Kernteam

Wordt de PSU georganiseerd in het bedrijf of op een externe locatie?

We hebben een grote bouwkeet.

Welke onderwerpen vind je belangrijk die besproken moeten worden?

Uitgangspunten, randvoorwaarden en risico's.

Worden er theorieën of modellen gebruikt zoals de kleurentheorie of Value Canvas?

Nee

PFU

Heb je ervaring met een PFU?

Nee

Worden deze georganiseerd binnen het bedrijf?

Nog nooit meegemaakt.

Kan de projectleider deze organiseren?

Ja

Na welk termijn, gebeurtenis of fase zou dit moeten?

Ik vergeet dit door de waan van de dag. Het zou eigenlijk wel moeten.

Intervisie

Heb je ervaring met intervisie binnen het projectteam?

Nee

Reflecteren

Wordt er gereflecteerd aan het einde van het project?

Wordt altijd wel afgesproken, maar gebeurd nooit.

Bijlage 3: Enquête

Belang Project Start-Up en/of Project Follow-Up in bouw- en infraprojecten

Q30 Namens TriMotion doe ik onderzoek naar de 'Project Start-Ups en Project Follow-Ups' die TriMotion aanbiedt. Dit doe ik in het kader van mijn afstudeerproject. Door middel van deze enquête wil ik te weten komen op welke manier een PSU of PFU voor uw organisatie van belang kan zijn en welke aspecten daarbij van belang zijn.

Q1 In welke bedrijfstak werkt u?

- ☐ Woning- en utiliteitsbouw (1)
- ☐ Grond-, weg- en waterbouw (Infra) (2)
- ☐ Industrie (3)
- ☐ Overig (4)

Q2 Welke rol heeft u in een projectteam?

- ☐ Opdrachtgever (1)
- ☐ Opdrachtnemer (2)
- ☐ Adviseur (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q3 Hoeveel werknemers zijn er werkzaam in het bedrijf waar u werkt?

- ☐ tot 50 (1)
- ☐ 50 tot 100 (2)
- ☐ 100 of meer (3)

Q4 Hoelang duren projecten waarin u werkt gemiddeld?

- ☐ Minder dan 6 maanden (1)
- ☐ 6 tot 12 maanden (2)
- ☐ 1 tot 2 jaar (3)
- ☐ Meer dan 2 jaar (4)

Q5 Welke knelpunten komt u tegen in een project?

- ☐ Tijdsdruk op de mijlpalen (1)
- ☐ Krap budget (2)
- ☐ Informatie: te veel, te laat, onvolledig of onjuist (3)
- ☐ Verwachtingen en belangen van stake- en shareholders zijn niet duidelijk (4)
- ☐ Geen goede vertaling van verwachtingen en belangen naar eisen (5)
- ☐ Contract- en proceseisen (6)
- ☐ Samenstelling van projectteam (7)
- ☐ Samenwerking contractpartijen (8)
- ☐ Gezamenlijke besluitvorming tussen contractpartijen (9)
- ☐ Gemis van gemeenschappelijke aanpak tussen contractpartijen (10)
- ☐ Het ging/gaat altijd goed (11)
- ☐ Anders, namelijk... (12) _____

Q6 Wat frustreert u bij de samenwerking in een projectteam?

- ☐ Gebrek aan vertrouwen (1)
- ☐ Angst voor conflicten (2)
- ☐ Gebrek aan betrokkenheid (3)
- ☐ Ontlopen van verantwoordelijkheid (4)
- ☐ Ontbreken van lef (5)
- ☐ Gebrek aan kennis (6)
- ☐ Verschillende belangen, posities en doelstellingen (7)
- ☐ Ik heb geen frustraties (8)
- ☐ Anders, namelijk... (9) _____

Q10 Welke persoonlijke leiderschapskwaliteiten zouden aanwezig moeten zijn in het projectteam?

- ☐ Activeren van samenwerking (1)
- ☐ Visie over de betekenis (doel) van het project (2)
- ☐ Mobiliseren van onderlinge samenwerking (3)
- ☐ Emotie uit conflicten halen en naar de rede en feiten brengen (4)
- ☐ Anderen weten te inspireren (5)
- ☐ Draagvlak voor besluitvorming zoeken (6)
- ☐ Open staan voor andere inzichten (7)
- ☐ Sociaal betrokken (8)
- ☐ Oordelen uitstellen (9)
- ☐ Mensen verbinden (10)

Q7 Op welke punten worden afspraken gemaakt bij de start van een nieuw project?

- ☐ Procesinrichting (1)
- ☐ Projectaanpak (2)
- ☐ Overlegstructuur en communicatie (3)
- ☐ Team Manifesto over samenwerking (4)
- ☐ Rollen en aandachtsgebieden van teamleden (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q8 Wat is een Project Start-Up in uw ogen?

- ☐ De start van het project (1)
- ☐ Overdracht, interpretatie en verificatie van informatie (2)
- ☐ Een moment om het projectdoel vast te stellen (3)
- ☐ Kick-off van het project en kennismaking (4)
- ☐ Sessie om een team te bouwen; samenwerking en vertrouwen ontwikkelen (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q9 Hebt u ervaring met een Project Start-Up?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)

If Nee Is Selected, Then Skip to End of Block

Q11 Wat heeft de Project Start-Up voor een effect gehad binnen het projectteam?

- ☐ Meer openheid naar elkaar (1)
- ☐ Meer vertrouwen naar elkaar (2)
- ☐ Verbetering van de communicatie (3)
- ☐ Elkaar sneller opzoeken (4)
- ☐ Geen effect (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q31 De volgende vragen gaan over de Project Start-Up. Deze wordt gedefinieerd als: De Project Start-Up is een instrument waarbinnen ruimte gemaakt wordt om samenwerking en vertrouwen te ontwikkelen en te reflecteren binnen een projectteam.

Q12 Vindt u het belangrijk dat een Project Start-Up wordt georganiseerd?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)

If Nee Is Selected, Then Skip To Wat weerhoudt u om een Project Start-...

Q13 Op basis waarvan beoordeelt u of een Project Start-Up nodig is in een project?

- ☐ Projectomvang (1)
- ☐ Complexiteit van het project (lastige mijlpalen, stakeholders, omgeving) (2)
- ☐ Afhankelijkheden tussen partijen groot (3)
- ☐ Actieve samenwerking noodzakelijk (4)
- ☐ Overig, namelijk: (5) _____

Q14 Wat weerhoudt u om een Project Start-Up te organiseren?

- ☐ Kosten van een Project Start-Up (1)
- ☐ Ik zie onvoldoende waarde in de zachte kant van projectmanagement (2)
- ☐ Er zitten geen verbeterpunten in vorige projecten, die met een Project Start-Up opgelost kunnen worden (3)
- ☐ Onvoldoende concrete resultaten (4)
- ☐ Weet ik niet (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q15 Op welk gebied vindt u dat aandacht besteedt moet worden bij een Project Start-Up?

- ☐ Structuur (fasering, kwaliteit, planning, informatie, organiseren, financiering en risico's) (1)
- ☐ Samenwerking (communicatie, verwachtingen, teambuilding, werkafspraken en besluitvorming) (2)
- ☐ Mens (doelen, drijfveren, belangen, voorkeursrollen, competenties en commitment) (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q16 Zou u enkel een Project Start-Up doen, zonder terugkommomenten (Project Follow-Up)?

- ☐ Ja, nadat afspraken gemaakt zijn in het projectteam, is het team zelf aan zet. (1)
- ☐ Nee, het project is vol op in beweging. Voortschrijdend inzicht en nieuwe partijen beïnvloeden de samenwerking. (2)
- ☐ Anders, namelijk: (3) _____

Q17 Welke concrete resultaten wilt u na een Project Start-Up?

- ☐ Project Manifesto met de samenwerkingsafspraken (1)
- ☐ Afspraken over de procesaanpak (2)
- ☐ Teamrollen en profielen van de teamspelers (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q32 De volgende vragen gaan over de Project Follow-Up. Deze wordt gedefinieerd als: Project Follow-Up is het middel om te reflecteren op de gemaakte afspraken. Met voortschrijdend inzicht en met voortschrijdende voortgang van het project ga je afstemmingen vinden over nieuwe onderwerpen en met andere mensen.

Q18 Heeft u ervaring met een Project Follow-Up?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)

If Nee Is Selected, Then Skip To End of Block

Q19 Wat wilt u dat besproken wordt bij een Project Follow-Up?

- ☐ Reflecteren op eerdere afspraken van de PSU (1)
- ☐ Reflecteren op het handelen van projectleden (2)
- ☐ Afspraken maken over de volgende fase van het project (3)
- ☐ Verwachte risico's bespreken (4)
- ☐ Weet ik niet (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q21 Wat zijn de belangrijkste taken van een begeleider/facilitator bij een Project Start-Up of Project Follow-Up?

- ☐ Werkvormen aanbieden (1)
- ☐ Doorvragen (2)
- ☐ Ingrijpen waar nodig (3)
- ☐ Onderliggende frustraties naar boven halen (4)
- ☐ Kunnen reflecteren en dwarsverbanden kunnen zien (5)
- ☐ Beperken tot het proces en dus niet bezig met de inhoud (6)
- ☐ Weet ik niet (7)
- ☐ Anders, namelijk: (8) _____

Q20 Vindt u het belangrijk dat bij een Project Start-Up en/of bij een Project Follow-Up een externe begeleider/facilitator aanwezig is?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Nee (2)
- ☐ Weet ik niet (3)

If Ja Is Selected, Then Skip To End of Block If Weet ik niet Is Selected, Then Skip To End of Block

Q22 Waarom vindt u een extern iemand niet belangrijk?

- ☐ De projectleider kan een PSU organiseren (1)
- ☐ Wij hebben intern mensen opgeleid die dit kunnen (2)
- ☐ Anders, namelijk: (3) _____

Q33 De volgende vragen gaan over intervisie. Intervisie is een methode waarbij een groep professionals uit hetzelfde project werkproblemen bespreken met elkaar. Ze analyseren het probleem, zoeken naar oplossingen en geven adviezen. Een externe en neutrale intervisor helpt een intervisie groep hierbij goed te reflecteren.

Q23 Hoe belangrijk vindt u (tussentijdse) intervisie gesprekken?

- ☐ Belangrijk, zo kunnen leer- en verbeterpunten besproken worden (1)
- ☐ Belangrijk, om tunnelvisie te voorkomen (2)
- ☐ Belangrijk, voor een open/samenwerkingsgerichte cultuur (3)
- ☐ Belangrijk, zo kunnen escalaties van conflicten voorkomen worden (4)
- ☐ Niet zo belangrijk, alleen wanneer hier tijd en geld voor is. (5)
- ☐ Dit is alleen belangrijk, wanneer het project niet goed loopt. (6)

Q24 Wat zou u willen inbrengen in een intervisie gesprek?

- ☐ Houding en gedrag (1)
- ☐ Concrete hulpvragen (2)
- ☐ De samenwerking en communicatie (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q25 Met welke mensen wordt er gereflecteerd?

- ☐ Intern, dus met het team van de eigen organisatie (1)
- ☐ Het kernteam van het project (management en directie) (2)
- ☐ Het kernteam en opdrachtgever (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q26 Zou u geïnteresseerd zijn om een PSU, PFU en intervisie in een dienstenpakket af te nemen?

- ☐ Ja, want: (1) _____
- ☐ Nee, want: (2) _____

Q27 Hebt u nog opmerkingen?

Q28 Wilt u mij verder helpen met het onderzoek door nog een keer een moment stil te staan bij uw mening over PSU en/of PFU?

- ☐ Ja, mijn contactgegevens zijn: (1) _____
- ☐ Nee (2)

Q29 Wilt u de resultaten van het onderzoek ontvangen?

- ☐ Ja, mijn mailadres is: (1) _____
- ☐ Nee (2)

Q34 Hartelijk dank voor het invullen!

Bijlage 4: Interviews met concurrenten

Beknopte uitwerking van het interview met Rutger Visser. 4 maart om 11.00 uur

Project Start-Up

Wat is een PSU volgens jou?

Moment waar inhoud en samenwerking bij elkaar komen.

Waarom willen mensen een PSU wanneer ze bij jullie komen?

We worden vaak last-minute gebeld, dan is er al iets misgegaan.

Wat zijn verwachtingen van mensen die starten met een PSU?

Per project anders.

Op welk moment in het project wordt de PSU gegeven? Wat is het beste moment volgens jou?

Vroeg in de fase van een project.

Programma PSU

Zijn er vaste elementen die sowieso in de PSU zitten? Wat zijn losse elementen?

Maatwerk. We hebben een kleine catalogus.

Worden er modellen of theorieën gebruikt?

Managementdrives. Kleurentheorie.

Hoelang duurt een PSU bij jullie? Welke dagdelen vind jij ideaal?

0,5 tot een hele dag.

Deelnemers PSU

Hoeveel mensen nemen deel aan een PSU?

Bij een klassieke PSU een mannetje of 12

Wie zijn die mensen? Kijken jullie naar fasen in het project of naar onderdelen in het project?

Fase.

Resultaat PSU

Komen de verwachtingen van deelnemers uit? Wat zijn de reacties?

We worden teruggevraagd.

Hebben jullie dominante informatie over de effecten van een PSU/PFU?

Deelnemers vullen aan het eind een evaluatie in.

PFU

Wat vind je van een PFU? Verzorg jij deze ook? In welke periode zou jij na de PSU een PFU starten? Geven jullie vaak het advies om ook een PFU te doen? Komen organisaties zelf met het voorstel om een PFU te doen?

Ja, een PFU is erg nuttig. Kijken hoe het is gegaan. Oefenen met de samenwerking. Switchen qua rollen.

Personeel

Hoeveel personen in de organisatie verzorgen de PSU/PFU?

5 à 6 mensen.

Hoeveel facilitators zijn er bij één PSU? Zijn jullie altijd alleen of met twee? Wat zijn hun rollen?

Voorkeur met twee. We zijn begeleider. Één komt van de hardere kant van projecten, de ander van de zachtere kant.

Waarom is de keuze één of twee? Waar ligt de grens bij één of twee facilitators?

Hangt af van de orde van de groep.

Zijn er bepaalde competenties waar je aan moet voldoen bij het geven van een PSU?

Ervaring

Ben je van mening dat je kennis moet hebben van de branche, wil je een PSU verzorgen?

Iemand van het begeleidingsteam moet de taal kunnen spreken.

Plaats

In wat voor ruimte organiseren jullie de PSU voornamelijk? Aan welke kenmerken moet die voldoen?

Niet chique, wel naar buiten kunnen. Liefst niet op de projectlocatie.

Proces

Hoe gaan de voorbereidingen? Welke rollen in het project benader je? Wat vraag je ze?

Intake: gaat over inhoud, maar ook over de klik met ons. Wie wil je aan tafel? Wanneer is het beste moment, welke locatie.

Weten mensen die mee doen aan een PSU wat er van hen verwacht wordt? Hoe informeren jullie ze hierover?

Intake.

Promotie

Wat voor strategie passen jullie toe? Zijn jullie agressief of passief? Warm netwerk?

Mond-tot-mond reclame. Niet te veel informatie delen → toename concurrentie

Hoe communiceren jullie naar buiten dat jullie PSU's of PFU's aanbieden?

Promotie via website.

Klanten

Wie zijn jullie belangrijkste opdrachtgevers?

Bedrijven in de mobiliteit en infrastructuur.

Hoeveel PSU's verzorgen jullie gemiddeld jaarlijks?

10

Hebben jullie ook PSU's of PFU's verzorgd in andere branches? Zouden jullie dit kunnen?

Nu aan het onderzoeken of er verbreed kan worden naar andere markten.

Strategie

Op welke manier verwacht je de komende jaren te gaan groeien? Waar baseer je dat op? Uitbreiding branches?

Verbreden naar andere branches.

Beknopte uitwerking van het interview met Roland Broekhuizen. 1 april om 14.00 uur

Project Start-Up

Wat is een PSU volgens jou?

Basis voor goede samenwerking. Ontwikkelen van een goed team.

Waarom denk jij dat een PSU belangrijk is?

Eigenaarschap van het project bij het team leggen.

Wat zijn verwachtingen van mensen die starten met een PSU?

Per project anders.

Op welk moment in het project wordt de PSU gegeven? Wat is het beste moment volgens jou?

Het team moet al even bezig zijn.

Programma PSU

Zijn er vaste elementen die sowieso in de PSU zitten? Wat zijn losse elementen?

Maatwerk.

Worden er modellen of theorieën gebruikt?

Systemisch coachen. Systems service therapy. Modellen brengen stereotypering in de hand.

Van welke factoren hangt de invulling van het programma af? (project, moment, betrokken personen)

Waar zit het team in de teamfase? Doel rol context en de communicatie in project.

Hoelang duurt een PSU bij jullie? Welke dagdelen vind jij ideaal?

Korter dan een halve dag is een kick-off.

Deelnemers PSU

Hoeveel mensen nemen deel aan een PSU?

Max 14. Kernteam moet bij elkaar zitten.

Wie zijn die mensen? Kijken jullie naar fasen in het project of naar onderdelen in het project?

Fase.

Resultaat PSU

Komen de verwachtingen van deelnemers uit? Wat zijn de reacties?

We worden teruggevraagd.

Hebben jullie dominante informatie over de effecten van een PSU/PFU?

Openheid. Hangt wel af van veel factoren of een project door een PSU efficiënter gaat.

PFU

Wat vind je van een PFU? Verzorg jij deze ook? In welke periode zou jij na de PSU een PFU starten? Geven jullie vaak het advies om ook een PFU te doen? Komen organisaties zelf met het voorstel om een PFU te doen?

Eens in de drie a vier maanden versturen wij een teammeting. Instrument om te kijken of er een PFU nodig is. Sommige teams hebben urgentie nodig, dan komt de PFU pas als ze vastlopen in het project. Wil je effectief samenwerken, dan moet je regelmatig bij elkaar zitten.

Conflicten en frustraties komen naar boven.

Zoveel tijdsdruk in projecten, dat teams vergeten stil te staan om te kijken hoe het gaat.

Personeel

Hoeveel personen in de organisatie verzorgen de PSU/PFU?

6, bezig met nummer 7.

Hoeveel facilitators zijn er bij één PSU? Zijn jullie altijd alleen of met twee? Wat zijn hun rollen?

Wij zijn teamcoaches. We begeleiden het gesprek, proberen belemmeringen weg te nemen in de samenwerking. De één kijkt wat er gebeurt in het team. De ander begeleidt de discussie.

Waarom is de keuze één of twee? Waar ligt de grens bij één of twee facilitators?

Hangt af van de teamgrootte. Ervaring van begeleider. Complexiteit vraagstuk. Boven 8 meestal met 2.

Zijn er bepaalde competenties waar je aan moet voldoen bij het geven van een PSU?

Vanuit de training- of psychologiekant.

Ben je van mening dat je kennis moet hebben van de branche, wil je een PSU verzorgen?

Kennis van teamdynamiek en teamrollen. Terminologie eigen gemaakt.

Prijs

Wat is jullie prijs? Hebben jullie een vaste prijs of is deze per PSU anders?

Prijs per dagdeel. We willen niet de goedkoopste zijn.

Plaats

In wat voor ruimte organiseren jullie de PSU voornamelijk? Aan welke kenmerken moet die voldoen?

Locatie kan mee- of tegenwerken. Ruimte belangrijk.

Proces

Hoe gaan de voorbereidingen? Welke rollen in het project benader je? Wat vraag je ze?

Intake. Soms voorbereidende opdrachten, bellen naar deelnemers, voorbereiding en dan de PSU. Na die tijd worden fotoverslagen verstuurd.

In de intake doen we een functionele analyse. Belangrijkste vraag: wat wil het team bereiken?

Wat gebeurt er na de PSU? BV. Reflectieverslag?

Fotoverslag. Ter plekke wordt gevraagd naar feedback.

Promotie

Wat voor strategie passen jullie toe? Zijn jullie agressief of passief? Warm netwerk?

Soms benaderen wij mensen, dan horen we iets vanuit het netwerk. Veel mond-tot-mond reclame.

Hoe communiceren jullie naar buiten dat jullie PSU's of PFU's aanbieden?

Promotie via website. Veel meegewerkt aan onderzoeken. Binnenkort misschien nieuw onderzoek starten.

Klanten

Wie zijn jullie belangrijkste opdrachtgevers?

ProRail is een grote klant. Maar ook rijksvastgoedbedrijven, grote aannemers, ingenieursbureaus, ontwikkelende bouwers, bouwers van universiteiten, ziekenhuizen etc.

Hoeveel PSU's verzorgen jullie gemiddeld jaarlijks?

Meer dan 100

Hebben jullie ook PSU's of PFU's verzorgt in andere branches? Zouden jullie dit kunnen?
80% bouw, 20% andere branches, zoals zorg.

Concurrenten

Hoe onderscheiden jullie je ten op zichte van anderen?
Gefocust op samenwerking en teamdynamiek.

Beknopte uitwerking met Arthur Burghouts. 4 april om 14.00 uur

Project Start-Up

Wat is een PSU volgens jou?

Conflicterende en tegenstrijdige belangen bespreken.

Waarom denk jij dat een PSU belangrijk is?

Iedereen weet wat opgeleverd moet worden, maar in de verschillende fasen van projecten komen je verschillende mensen, belangen en eisen tegen.

Waarom willen mensen een PSU wanneer ze bij jullie komen?

Vaak wordt ik gebeld wanneer er al iets mis is gegaan.

Wat zijn verwachtingen van mensen die starten met een PSU?

Per project anders.

Programma PSU

Zijn er vaste elementen die sowieso in de PSU zitten? Wat zijn losse elementen?

Maatwerk. Vier blokken:

1. Wat willen we bereiken?
2. Wat kunnen de disciplines aanleveren om het doel te bereiken?
3. Wat is nodig van andere partijen om het doel te bereiken?
4. Hoe kunnen de acties en besluiten in de tijd uitgezet worden? Wie is verantwoordelijk voor wat?

Worden er modellen of theorieën gebruikt?

Stakeholdermanagement.

Van welke factoren hangt de invulling van het programma af? (project, moment, betrokken personen)

Stakeholders moeten in kaart zijn gebracht. Complexiteit van partijen en disciplines in traject.

Hoelang duurt een PSU bij jullie? Welke dagdelen vind jij ideaal?

0,5 dagen tot drie dagen

Deelnemers PSU

Hoeveel mensen nemen deel aan een PSU?

Kan heel verschillend zijn. Stakeholders!

Wie zijn die mensen? Kijken jullie naar fasen in het project of naar onderdelen in het project?

Wie is er invloedrijk in de fase.

Resultaat PSU

Komen de verwachtingen van deelnemers uit? Wat zijn de reacties?

We worden teruggevraagd.

Hebben jullie dominante informatie over de effecten van een PSU/PFU?

Heel moeilijk te bepalen.

PFU

Wat vind je van een PFU? Verzorg jij deze ook? In welke periode zou jij na de PSU een PFU starten? Geven jullie vaak het advies om ook een PFU te doen? Komen organisaties zelf met het voorstel om een PFU te doen?

Belangrijk om een paar keer met elkaar stil te staan hoe we bezig zijn. Er moet gekeken worden naar invloeden van andere partijen om de volgende stap te bereiken. Per fase moet er sowieso een PFU. En bij belangrijke tussenresultaten.

Personeel

Hoeveel personen in de organisatie verzorgen de PSU/PFU?

6 à 7

Hoeveel facilitators zijn er bij één PSU? Zijn jullie altijd alleen of met twee? Wat zijn hun rollen?

Als facilitator heb je een goede band met de procesbegeleider en projectleider. Procesbegeleider kan iemand van de organisatie zijn, maar kunnen wij ook meenemen.

Zijn er bepaalde competenties waar je aan moet voldoen bij het geven van een PSU?

Ervaring in projecten

Ben je van mening dat je kennis moet hebben van de branche, wil je een PSU verzorgen?

Kennis van projecten

Prijs

Wat is jullie prijs? Hebben jullie een vaste prijs of is deze per PSU anders?

Uurtarief, inschatting van tevoren.

Plaats

In wat voor ruimte organiseren jullie de PSU voornamelijk? Aan welke kenmerken moet die voldoen?

Externe locatie geeft meer dimensie. Intern kan ook, maar dan zijn er spelregels.

Proces

Hoe gaan de voorbereidingen? Welke rollen in het project benader je? Wat vraag je ze?

Eerst kijken hoe de omgeving eruit ziet. Daarna kijken welke stakeholders invloedrijk zijn. Interviews met de invloedrijke stakeholders om belangen juist te krijgen. Daarna keuze met wie je samen gaat zitten. → PSU

Wat gebeurt er na de PSU? BV. Reflectieverslag?

Besluiten en actielijst

Promotie

Wat voor strategie passen jullie toe? Zijn jullie agressief of passief? Warm netwerk?

Klant-op-klant. Mond-tot-mond reclame. Deelnemers van workshop.

Hoe communiceren jullie naar buiten dat jullie PSU's of PFU's aanbieden?

Promotie via website

Waarom komen organisaties naar jullie?

Stakeholderanalyse interessant.

Klanten

Wie zijn jullie belangrijkste opdrachtgevers?

Breed. Veel grote ondernemingen zoals Wolter & Dros, Siemsen en DSM. Gemeenten, overheden, provincies, waterschappen. Techniek speelt op de één of andere manier een rol.

Hoeveel PSU's verzorgen jullie gemiddeld jaarlijks?

15 a 20

Hebben jullie ook PSU's of PFU's verzorgd in andere branches? Zouden jullie dit kunnen?

Zorgbranche → Insight Zorg

Concurrenten

Wie zien jullie als jullie grootste concurrent?

Twynstra Gudde

Hoe onderscheiden jullie je ten op zichte van anderen?

Stakeholderanalyse

Beknopte uitwerking interview met Jo Bos. 5 april om 16.30 uur

Project Start-Up

Wat is een PSU volgens jou?

Alle belangrijke onderdelen van een project bespreken en uitwerken.

Waarom denk jij dat een PSU belangrijk is?

Het bouwen van commitment bij het team, het team voelt zich na een PSU meer eigenaar van het project. Opdrachtgever word veel preciezer bevraagd, en heeft zijn opdracht veel helderder.

Wat zijn verwachtingen van mensen die starten met een PSU?

Per project anders.

Op welk moment in het project wordt de PSU gegeven? Wat is het beste moment volgens jou?

Aan het begin van de definitiefase.

Programma PSU

Zijn er vaste elementen die sowieso in de PSU zitten? Wat zijn losse elementen?

Maatwerk. Teamanalyse, stakeholderanalyse, risicoanalyse, projectdefinitie, planning.

Worden er modellen of theorieën gebruikt?

Insight discovery: persoonlijkheidsvoorkeuren. Projectmatig creëren. Project canvas.

Hoelang duurt een PSU bij jullie? Welke dagdelen vind jij ideaal?

Minimaal een dag. Maximaal heb ik een keer 9 dagen gehad.

Deelnemers PSU

Hoeveel mensen nemen deel aan een PSU?

Heel verschillend

Wie zijn die mensen? Kijken jullie naar fasen in het project of naar onderdelen in het project?

Projectleider bepaald.

Resultaat PSU

Komen de verwachtingen van deelnemers uit? Wat zijn de reacties?

Ik vraag aan het begin altijd: wat moet de dag opleveren en waarom zit iemand hier.

Hebben jullie dominante informatie over de effecten van een PSU/PFU?

Ik ben procesbeheerser geweest bij twee 'gelijke' projecten. Bij de één werd elke week een bespreking gehouden van 3-5u. De ander kwam bij elkaar met blokken van 2,5 dag. Dit project was succesvoller.

PFU

Wat vind je van een PFU? Verzorg jij deze ook? In welke periode zou jij na de PSU een PFU starten? Geven jullie vaak het advies om ook een PFU te doen? Komen organisaties zelf met het voorstel om een PFU te doen?

Bij een lang project moet je even stil staan en uit de hectiek van het programma. Helikopterview naar het project kijken. Ik noem het 'eiland van reflectie'. Per fase plannen of wanneer er belangrijke overgangen zijn.

Personeel

Hoeveel personen in de organisatie verzorgen de PSU/PFU?

ZZP'er

Hoeveel facilitators zijn er bij één PSU? Zijn jullie altijd alleen of met twee? Wat zijn hun rollen?

Ik leid de PSU meestal samen met iemand van de organisatie. Soms een tweede adviseur.

Zijn er bepaalde competenties waar je aan moet voldoen bij het geven van een PSU?

Goed luisteren naar dynamiek in de groep. Heel erg meebewegen met het team. Heel goed kunnen aanvoelen en ervaren zijn.

Ben je van mening dat je kennis moet hebben van de branche, wil je een PSU verzorgen?

Ervaring in projecten

Plaats

In wat voor ruimte organiseren jullie de PSU voornamelijk? Aan welke kenmerken moet die voldoen?

Extern. Ruimte, subzalen, gemakkelijk uitlopen, dingen moeten aan de muur gehangen kunnen worden.

Proces

Hoe gaan de voorbereidingen? Welke rollen in het project benader je? Wat vraag je ze?

Uitgebreide intake met projectleider. Ik onderzoek wat de situatie is, en waar in de PSU specifieke aandacht wordt gevraagd. Soms ook intake met opdrachtgever, wanneer er veel vragen zijn. Ik benader geen deelnemers van de PSU. Ik heb geen standaard vragenlijst.

Weten mensen die mee doen aan een PSU wat er van hen verwacht wordt? Hoe informeren jullie ze hierover?

Ik stuur het programma niet.

Wat gebeurt er na de PSU? BV. Reflectieverslag?

Projectplan

Promotie

Mond-tot-mond reclame

Hoe communiceren jullie naar buiten dat jullie PSU's of PFU's aanbieden?

Website. Boeken

Klanten

Wie zijn jullie belangrijkste opdrachtgevers?

Ik werk voor ministerie, provincies en gemeenten, waterschappen, instituten etc.

Hoeveel PSU's verzorgen jullie gemiddeld jaarlijks?

15 a 20

Hebben jullie ook PSU's of PFU's verzorgt in andere branches? Zouden jullie dit kunnen?

Keuze gemaakt alleen publieke organisatie

Bijlage 5: Enquêteresultaten

Beste lezer,

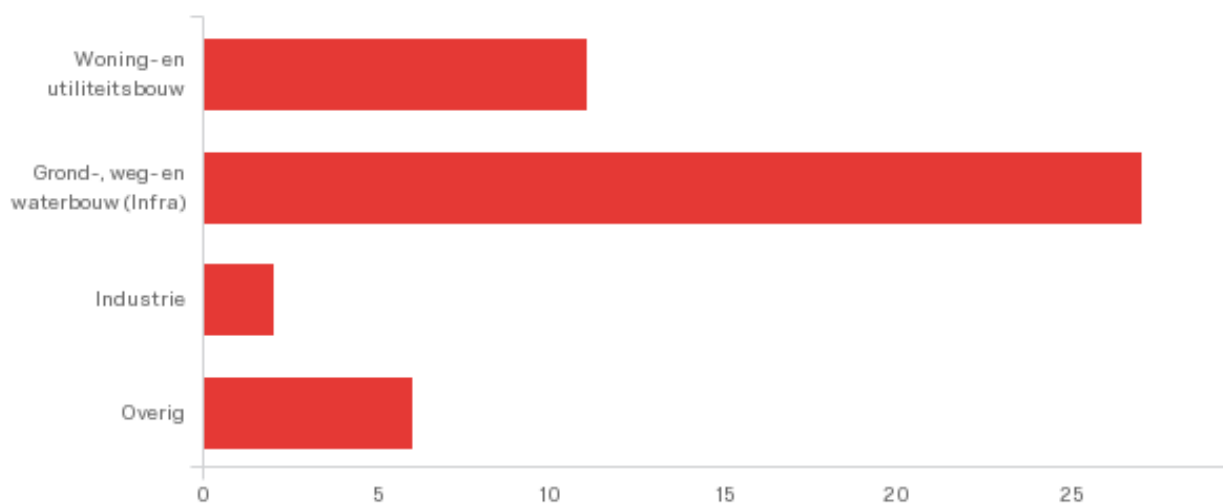
Mijn naam is Kim Niehoff en ik studeer momenteel Bedrijfskunde MER aan Saxion Hogeschool te Enschede. In het kader van mijn afstudeerproject doe ik onderzoek naar het belang van 'Project Start-Ups en Project Follow-Ups' in een project. Door middel van een enquête wil ik te weten komen op welke manier een PSU of PFU voor een organisatie van belang kan zijn en welke aspecten daarbij van belang zijn. Ik nodig u dan ook uit om de vragenlijst in te vullen. Het invullen van de enquête duurt maximaal 10 minuten en is geheel anoniem.

De link naar de enquête: https://saxion.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_ebcXjdru8vYcNG5

Hartelijk dank voor uw bijdrage.

Belang Project Start-Up en/of Project Follow-Up in bouw- en infraprojecten
May 19th 2016, 7:51 am MDT

Q1 - In welke bedrijfstak werkt u?



Answer	Count
Woning- en utiliteitsbouw	11
Grond-, weg- en waterbouw (Infra)	27
Industrie	2
Overig	6
Total	46

Q2 - Welke rol heeft u in een projectteam?

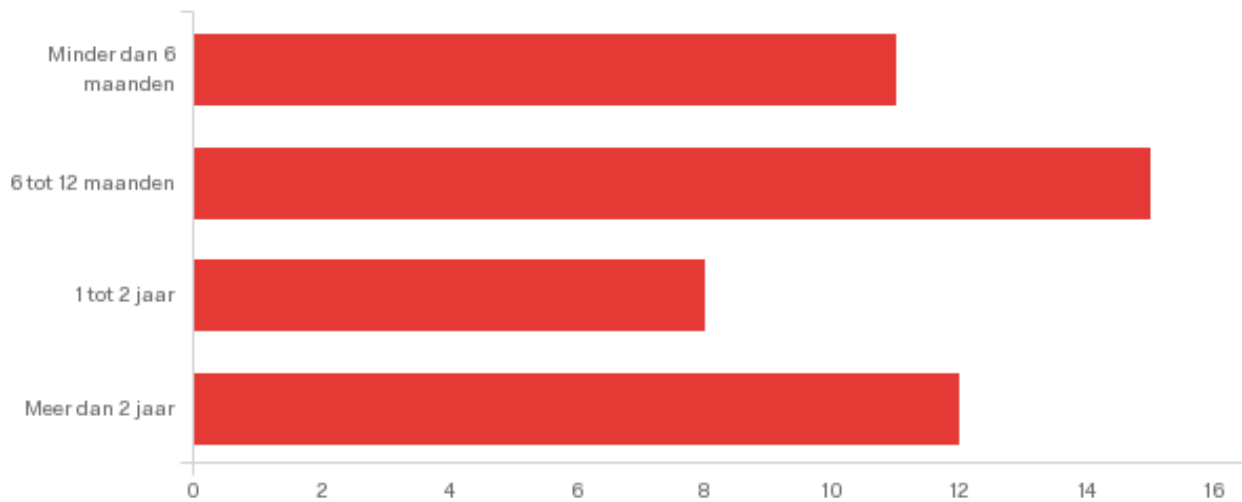
Q2 - Welke rol heeft u in een projectteam?

Answer	Count
Opdrachtgever	13
Opdrachtnemer	23
Adviseur	8
Anders, namelijk:	2
Total	46

Q3 - Hoeveel werknemers zijn er werkzaam in het bedrijf waar u werkt?

Answer	Count
tot 50	0
50 tot 100	15
100 of meer	31
Total	46

Q4 - Hoelang duren projecten waarin u werkt gemiddeld?



Answer	Count
Minder dan 6 maanden	11
6 tot 12 maanden	15
1 tot 2 jaar	8
Meer dan 2 jaar	12
Total	46

Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
Hoelang duren projecten waarin u werkt gewerkt gemiddeld?	1.00	4.00	2.46	1.12	1.25	46

Q5 - Welke knelpunten komt u tegen in een project?

Answer	Count
Tijdsdruk op de mijlpalen	33
Krap budget	26
Informatie: te veel, te laat, onvolledig of onjuist	33
Verwachtingen en belangen van stake- en shareholders zijn niet duidelijk	20
Geen goede vertaling van verwachtingen en belangen naar eisen	17
Contract- en proceseisen	8
Samenstelling van projectteam	9
Samenwerking contractpartijen	12
Gezamenlijke besluitvorming tussen contractpartijen	15
Gemis van gemeenschappelijke aanpak tussen contractpartijen	16
Het ging/gaat altijd goed	1
Anders, namelijk...	3

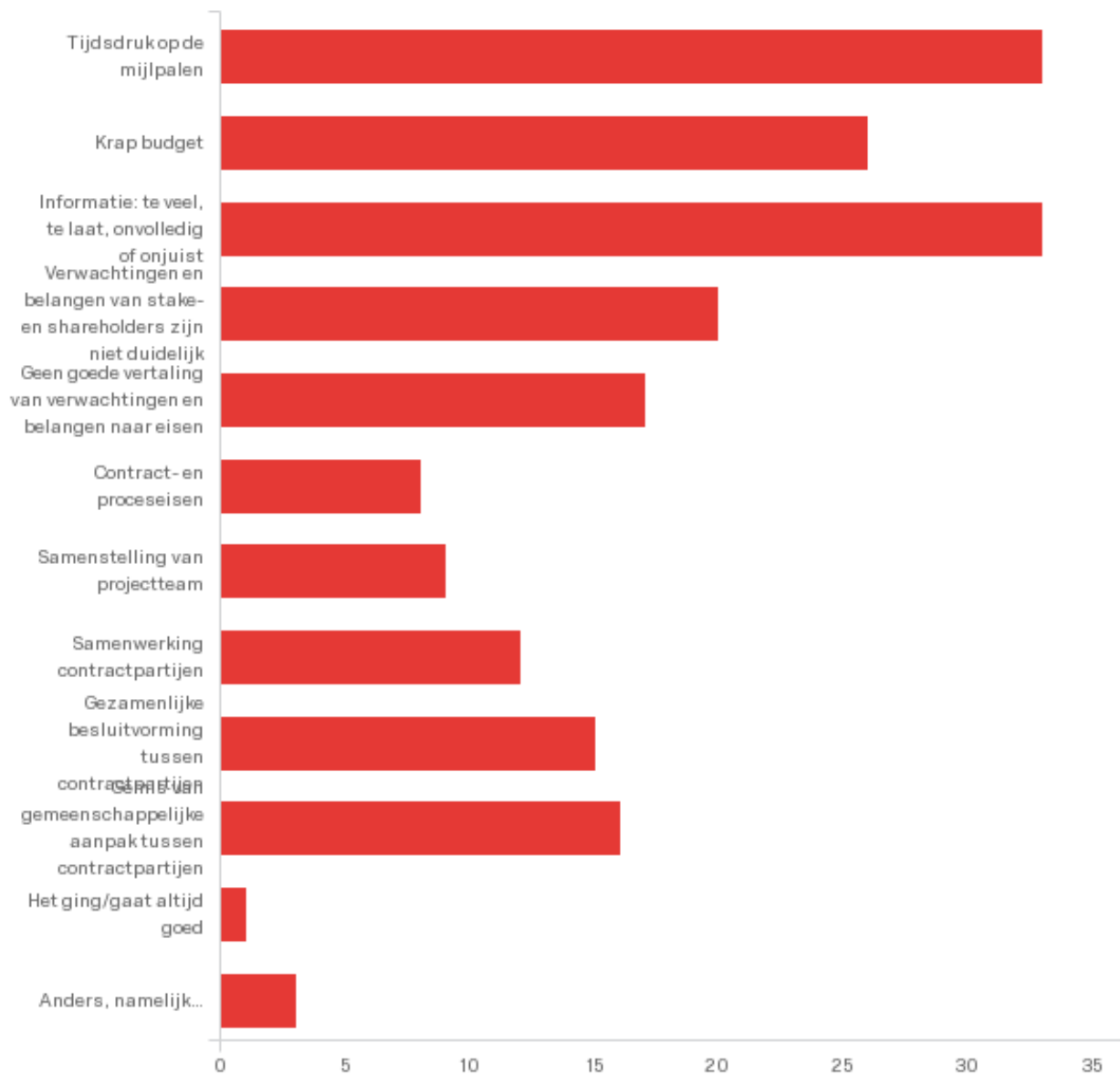
Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

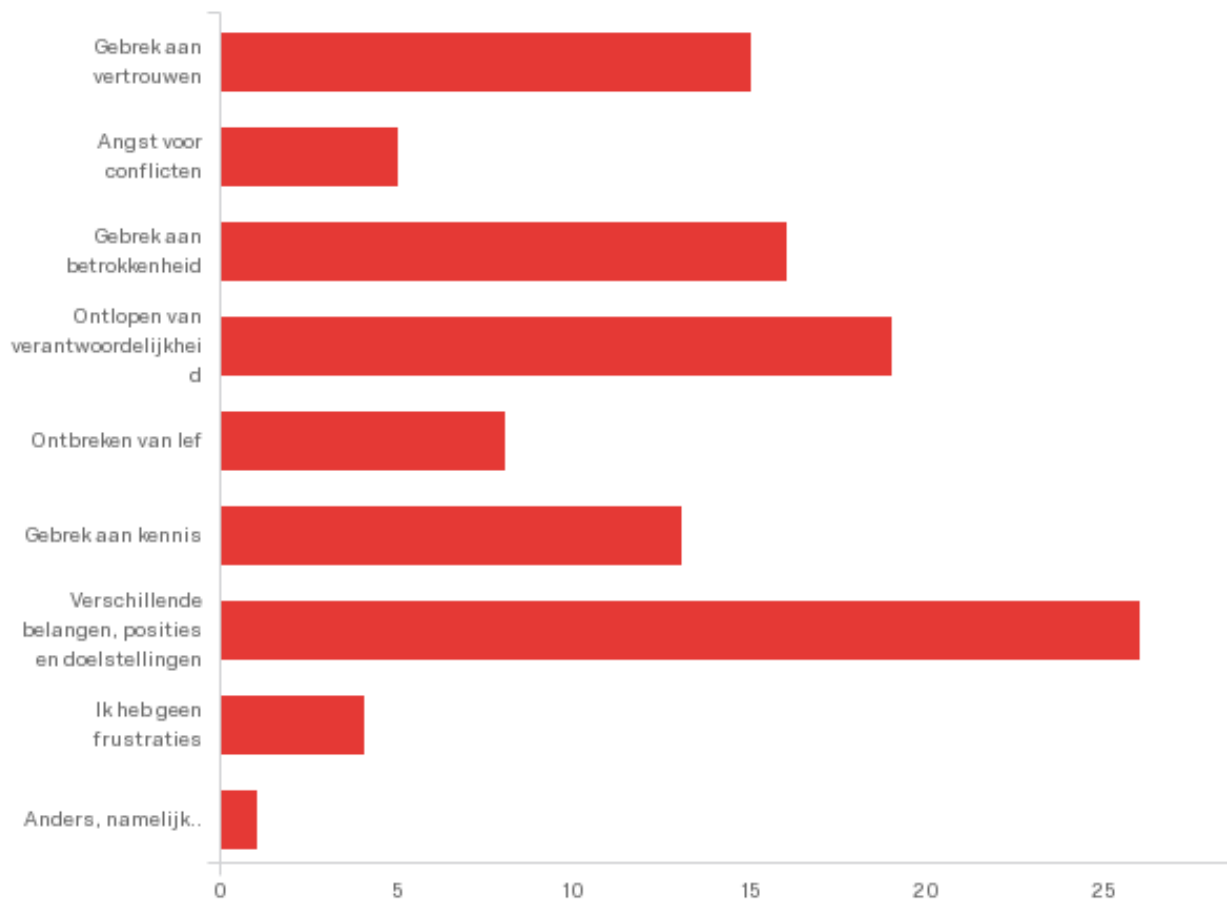
Tijdens voorbereiding scopewijzigingen

definitief ontwerp te laat ingediend. Of DO blijkt toch nog gewijzigd.

veranderingen nodig n.a.v. project fase



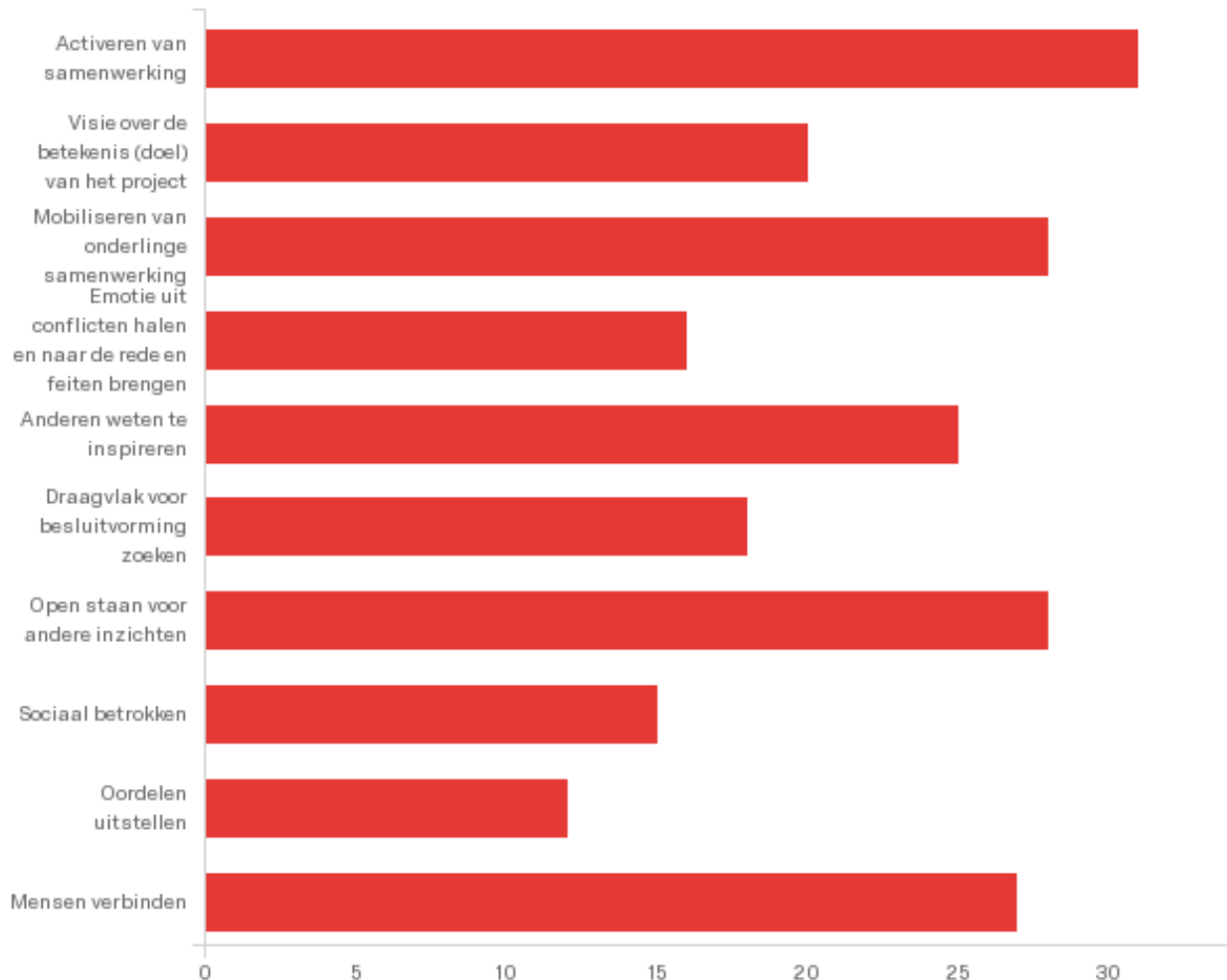
Q6 - Wat frustreert u bij de samenwerking in een projectteam?



Answer	Count
Gebrek aan vertrouwen	15
Angst voor conflicten	5
Gebrek aan betrokkenheid	16
Ontlopen van verantwoordelijkheid	19
Ontbreken van lef	8
Gebrek aan kennis	13
Verskillende belangen, posities en doelstellingen	26
Ik heb geen frustraties	4
Anders, namelijk..	1

Data source misconfigured for this visualization

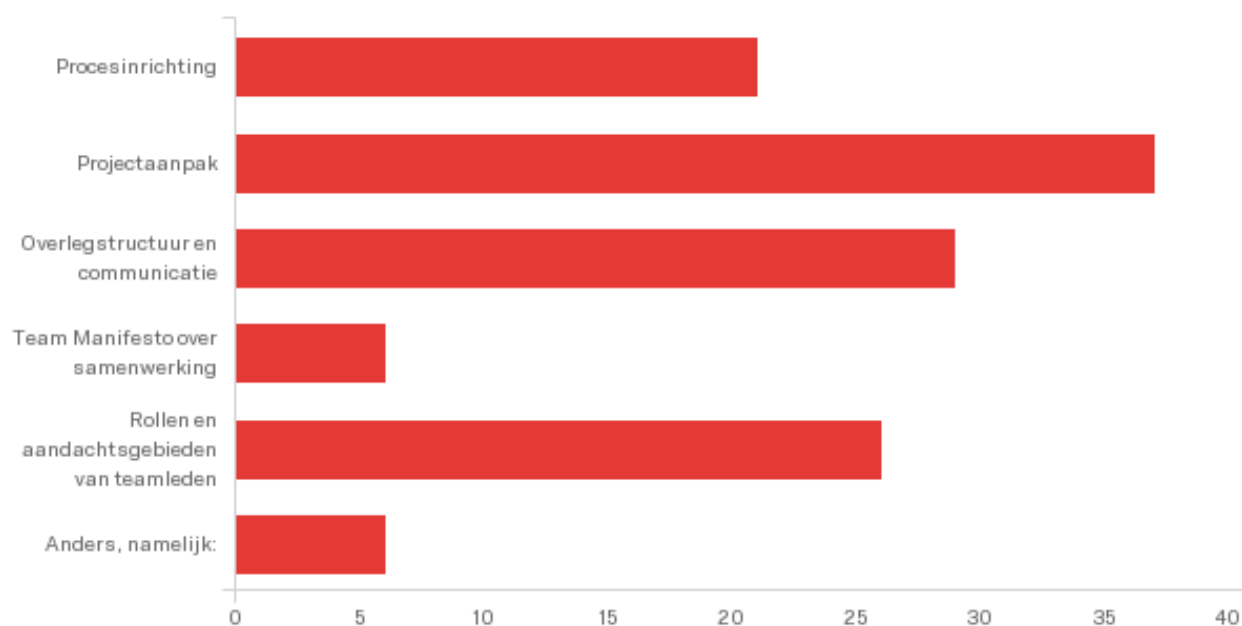
Q10 - Welke persoonlijke leiderschapskwaliteiten zouden aanwezig moeten zijn in het projectteam?



Answer	Count
Activeren van samenwerking	31
Visie over de betekenis (doel) van het project	20
Mobiliseren van onderlinge samenwerking	28
Emotie uit conflicten halen en naar de rede en feiten brengen	16
Anderen weten te inspireren	25
Draagvlak voor besluitvorming zoeken	18
Open staan voor andere inzichten	28

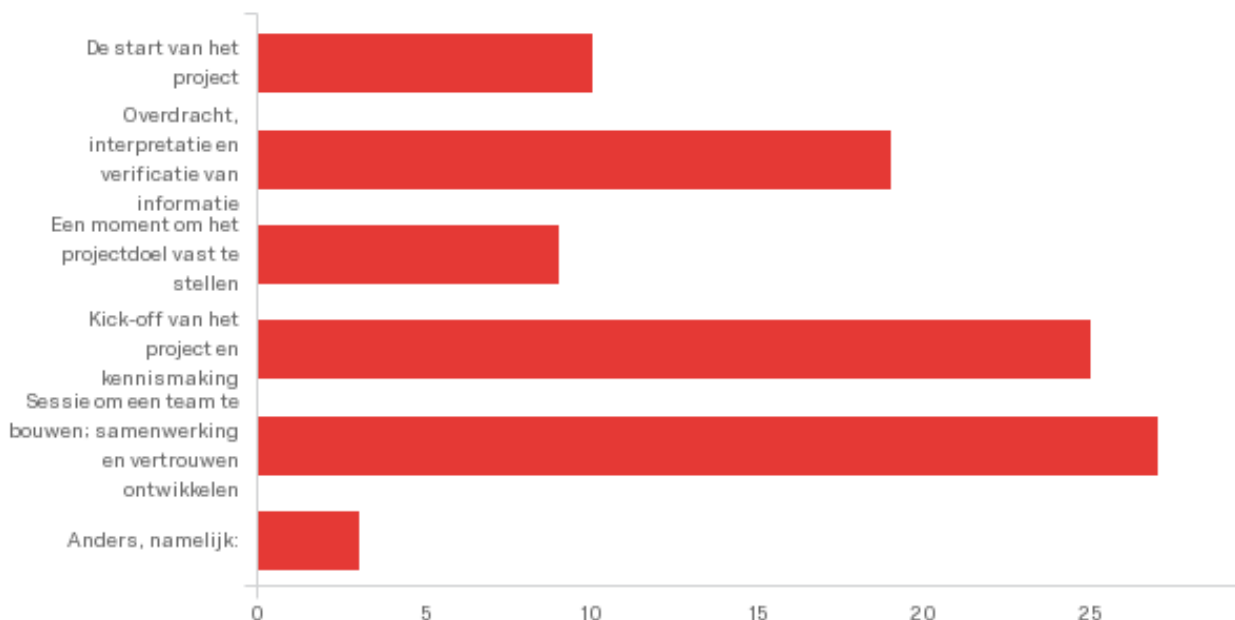
Sociaal betrokken	15
Oordelen uitstellen	12
Mensen verbinden	27

Q7 - Op welke punten worden afspraken gemaakt bij de start van een nieuw project?



Answer	Count
Procesinrichting	21
Projectaanpak	37
Overlegstructuur en communicatie	29
Team Manifesto over samenwerking	6
Rollen en aandachtsgebieden van teamleden	26
Anders, namelijk:	6

Q8 - Wat is een Project Start-Up in uw ogen?



Answer	Count
De start van het project	10
Overdracht, interpretatie en verificatie van informatie	19
Een moment om het projectdoel vast te stellen	9
Kick-off van het project en kennismaking	25
Sessie om een team te bouwen; samenwerking en vertrouwen ontwikkelen	27
Anders, namelijk:	3

Anders, namelijk:

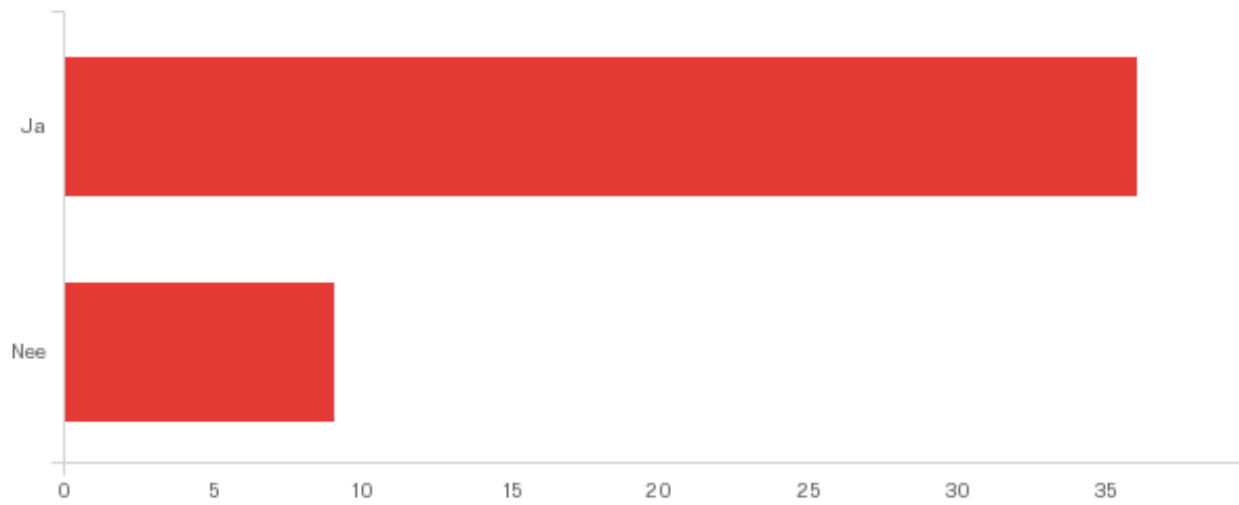
Anders, namelijk:

delen van belangen en respect daarvoor. Daarna maken van samenwerkingsafspraken

gezamenlijke doelstelling vaststellen. wanneer is het project succesvol afgerond.

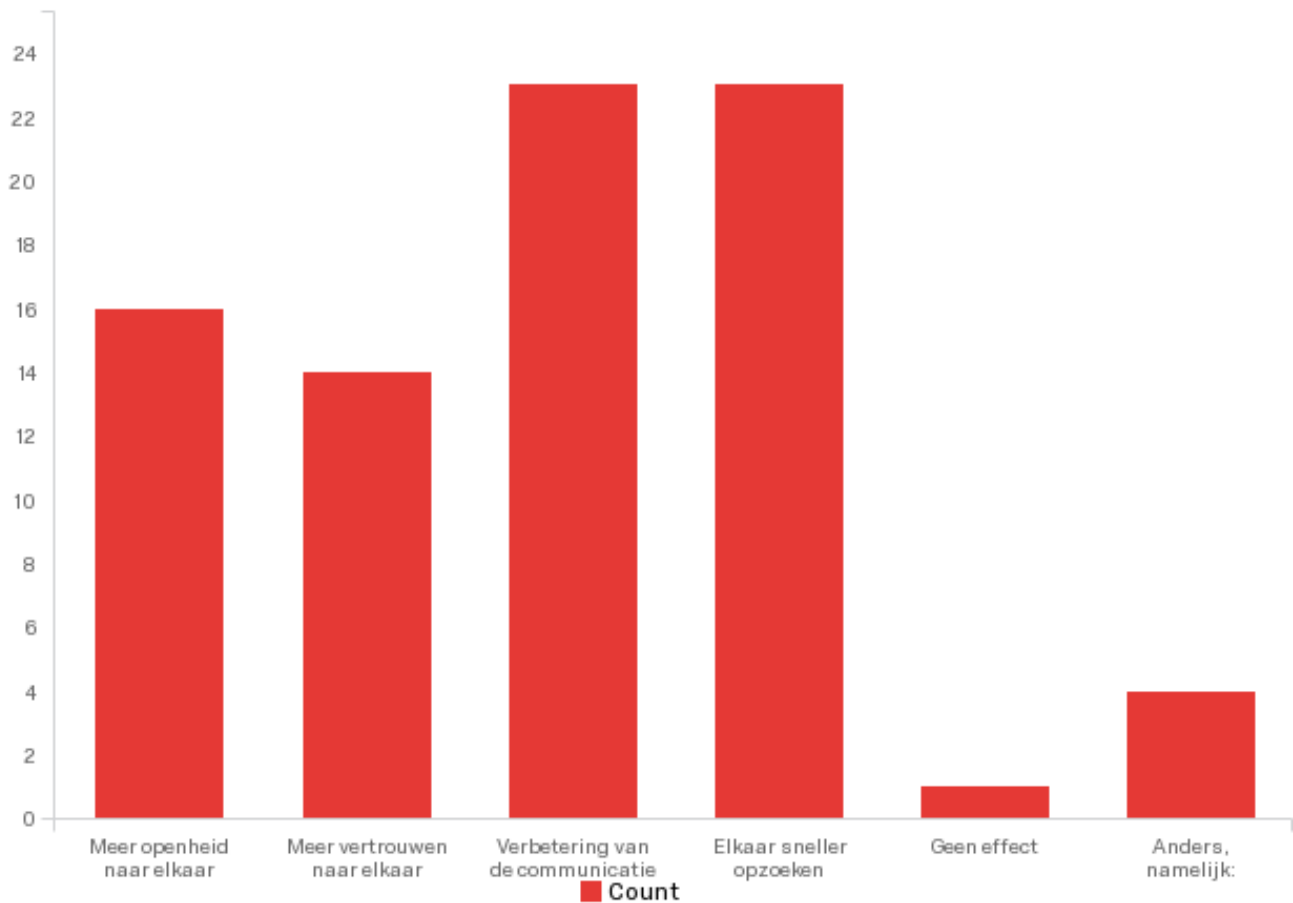
Moment dat project organisatie OG en Projectorganisatie ON (MT niveau) zich voor het eerst aan elkaar voorstellen.

Q9 - Hebt u ervaring met een Project Start-Up?



Answer	Count
Ja	36
Nee	9
Total	45

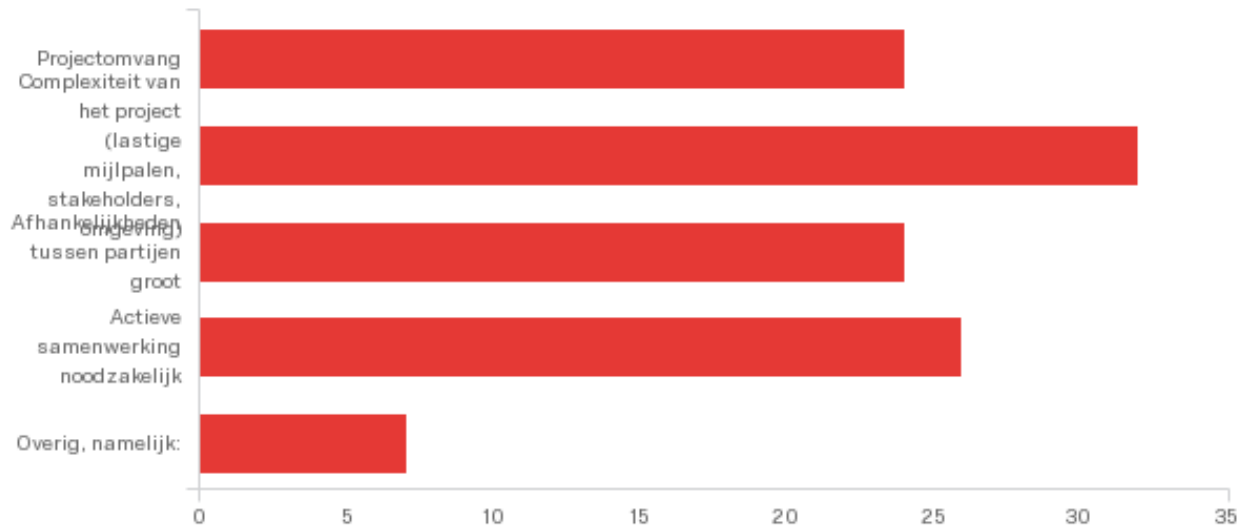
Q11 - Wat heeft de Project Start-Up voor een effect gehad binnen het projectteam?



Answer	Count
Meer openheid naar elkaar	16
Meer vertrouwen naar elkaar	14
Verbetering van de communicatie	23
Elkaar sneller opzoeken	23
Geen effect	1
Anders, namelijk:	4

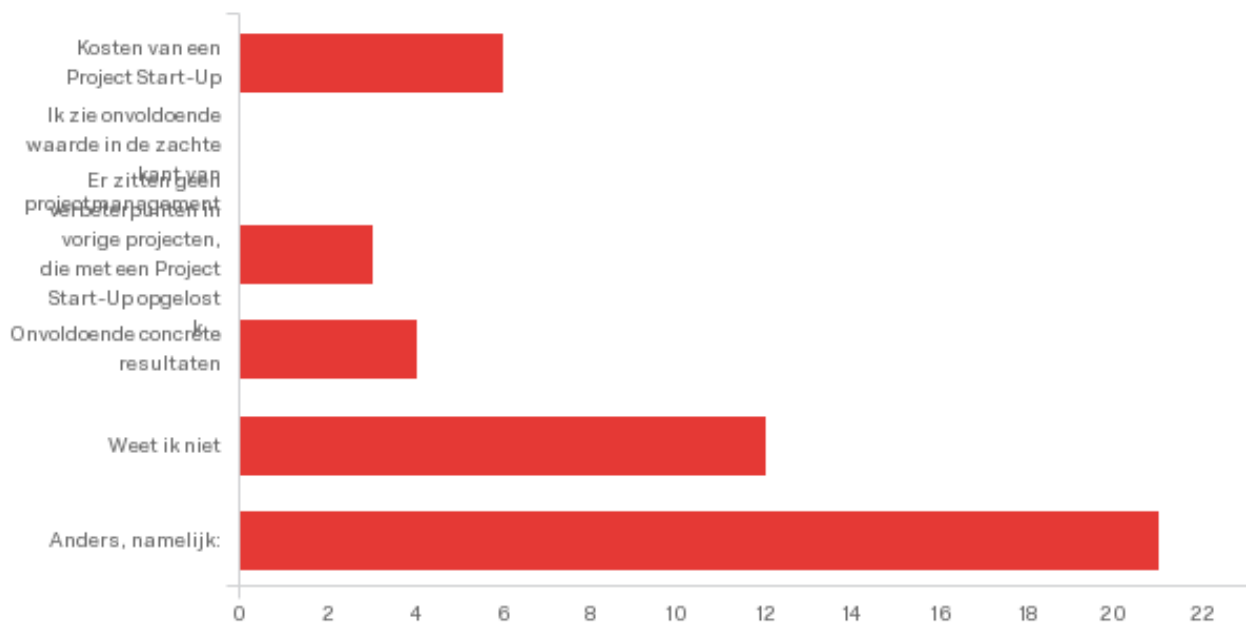
Data source misconfigured for this visualization

Q13 - Op basis waarvan beoordeelt u of een Project Start-Up nodig is in een project?



Answer	Count
Projectomvang	24
Complexiteit van het project (lastige mijlpalen, stakeholders, omgeving)	32
Afhankelijkheden tussen partijen groot	24
Actieve samenwerking noodzakelijk	26
Overig, namelijk:	7

Q14 - Wat weerhoudt u om een Project Start-Up te organiseren?



Answer	Count
Kosten van een Project Start-Up	6
Ik zie onvoldoende waarde in de zachte kant van projectmanagement	0
Er zitten geen verbeterpunten in vorige projecten, die met een Project Start-Up opgelost kunnen worden	3
Onvoldoende concrete resultaten	4
Weet ik niet	12
Anders, namelijk:	21

Q14_6_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

In de basis niets

Afhankelijk van de omgang.

Wanneer er een duidelijk en overzichtelijke contract gemaakt is, kan een PSU een eenvoudige kennismaking zijn zonder derden (begeleiders) zoals Trimotion te betrekken.

nog niet de keuze gehad

Standaard binnen het bedrijf, nieuw project is nieuwe PSU.

Niks

Ik zie geen problemen voor een start up en pas dit bij alle projecten toe

Niets, moet altijd worden uitgevoerd, soms meerder keren als een volgende fase wordt gestart.

Niets

geen PSU is een vast onderdeel van elk project

niets, ik doe het altijd!

Eenvoudige projecten waarbij uitgangspunten en verwachtingen van te voren al duidelijk zijn.

in de project aanpak bij ons bedrijf zit een soort Start up in.

Het gaat dan om vergelijkbare projecten met hetzelfde projectteam

Initiatiefnemer moet dit organiseren (bijvoorbeeld gemeente)

gewoon altijd doen!

Als Projecten relatief eenvoudig zijn

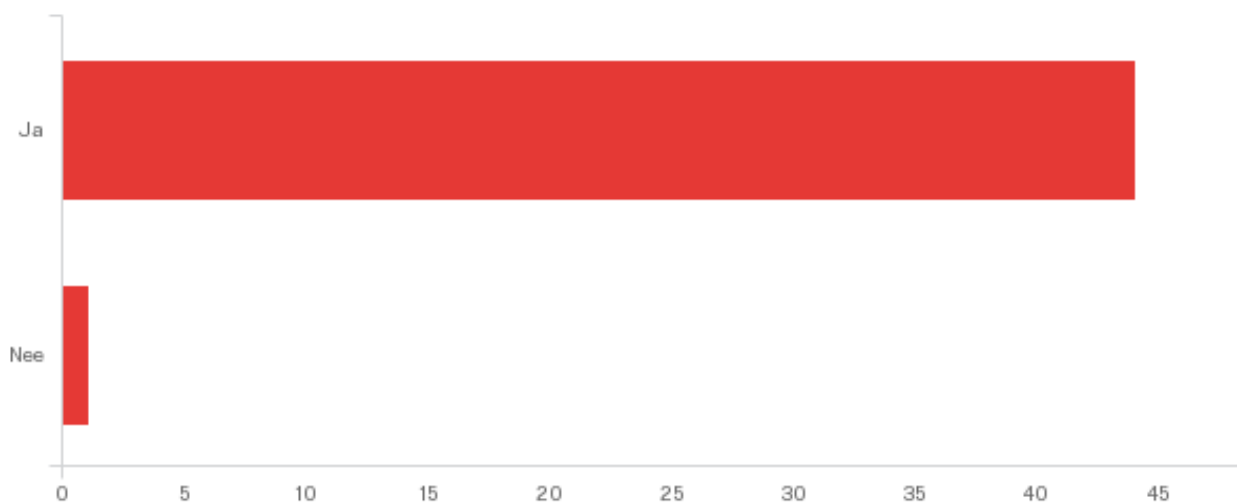
Niet van toepassing

niets

niet van toepassing

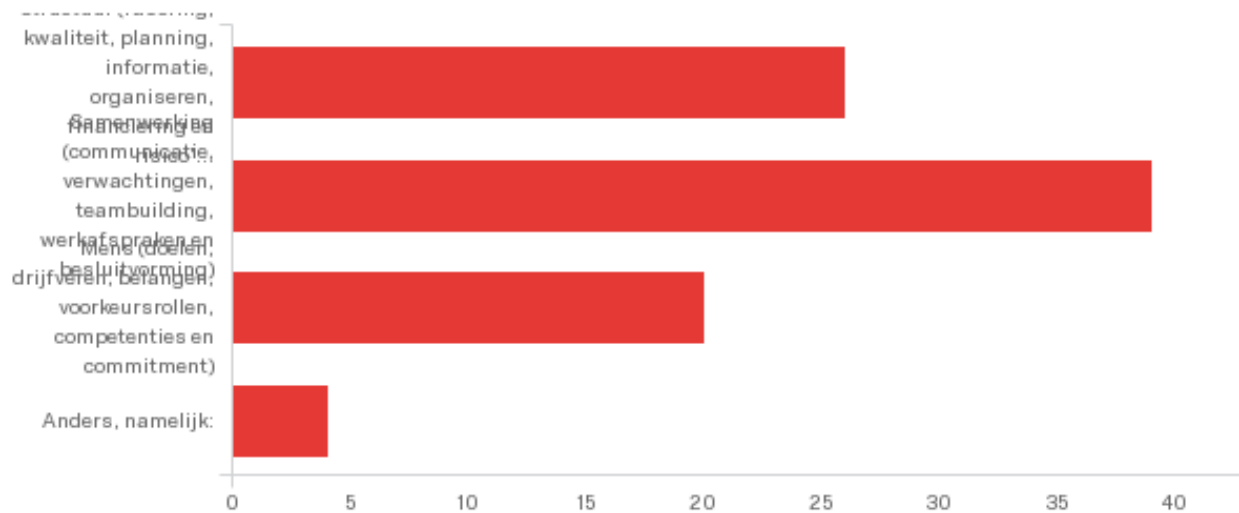
Projecten te klein of niet complex

Q12 - Vindt u het belangrijk dat een Project Start-Up wordt georganiseerd?



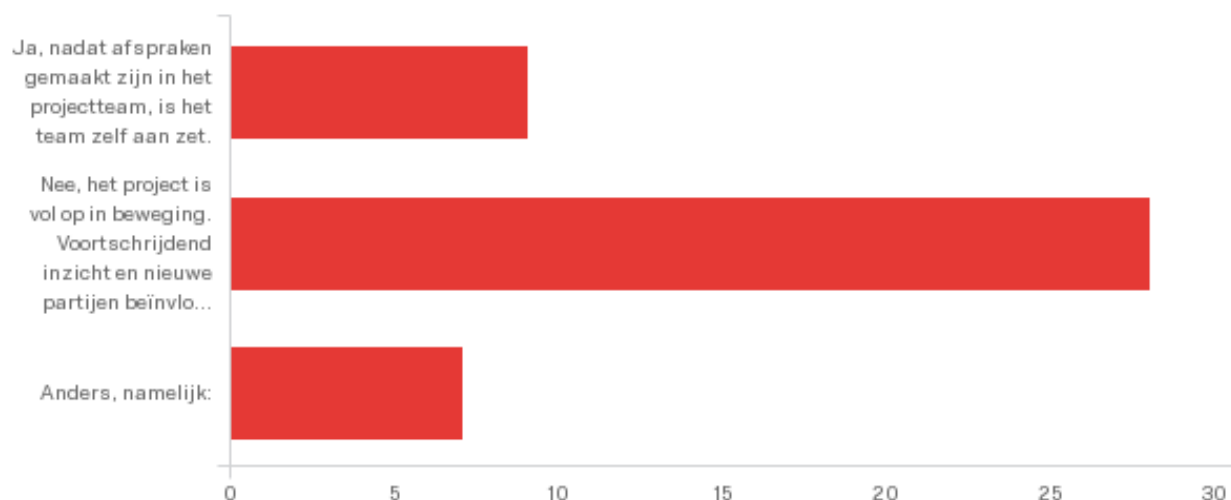
Answer	Count
Ja	44
Nee	1
Total	45

Q15 - Op welk gebied vindt u dat aandacht besteedt moet worden bij een Project Start-Up?



Answer	Count
Structuur (fasering, kwaliteit, planning, informatie, organiseren, financiering en risico's)	26
Samenwerking (communicatie, verwachtingen, teambuilding, werkafspraken en besluitvorming)	39
Mens (doelen, drijfveren, belangen, voorkeursrollen, competenties en commitment)	20
Anders, namelijk:	4
Total	89

Q16 - Zou u enkel een Project Start-Up doen, zonder terugkommomenten (Project Follow-Up)?



Answer	Count
Ja, nadat afspraken gemaakt zijn in het projectteam, is het team zelf aan zet.	9
Nee, het project is vol op in beweging. Voortschrijdend inzicht en nieuwe partijen beïnvloeden de samenwerking.	28
Anders, namelijk:	7
Total	44

Q16_3_TEXT - Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

om de 14 dagen indien nodig

ligt aan situatie, doorlooptijd en complexiteit van project

Een project follow-up is goed. beide partijen opdrachtgever en opdrachtnemer dienen hiervoor open te staan. Echter wordt het afgedwongen door bijvoorbeeld een hogere leidinggevende dan is er grote kans op een negatief affect (gedrag en/of handelen). een terugkommoment moet door de dagelijkse leiders worden gedragen. Wanneer 1 partij of een paar individuen erop gericht is/zijn de ander(en) onder uit te halen, naar hun hand te zetten. Dan is een terugkommoment vaak een bevestiging van het (ongewenste) gedrag.

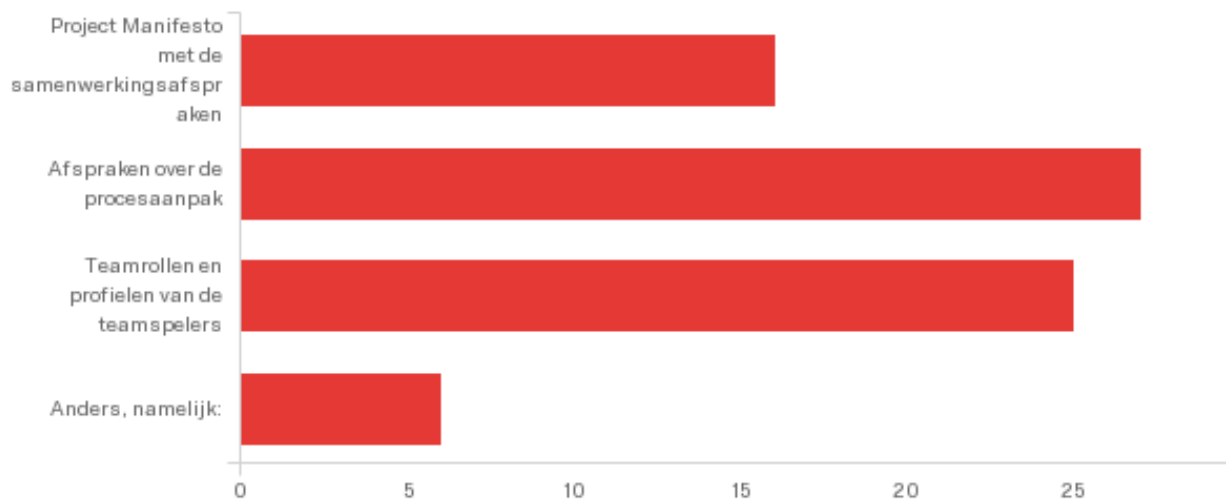
N.v.t.

Ligt aan complexiteit en doorlooptijd van het project.

Ik zou de opdrachtgever willen adviseren om een follow up te organiseren. T.z.t.

Samenwerking en vertrouwen krijgen is een proces wat begeleid moet worden dus bij een PSU hoort ook PFU!

Q17 - Welke concrete resultaten wilt u na een Project Start-Up?



Answer	Count
Project Manifesto met de samenwerkingsafspraken	16
Afspraken over de procesaanpak	27
Teamrollen en profielen van de teamspelers	25
Anders, namelijk:	6

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

Een PSU is naar mijn mening een bevestiging (evt. finslijpen) van reeds gemaakte afspraken.

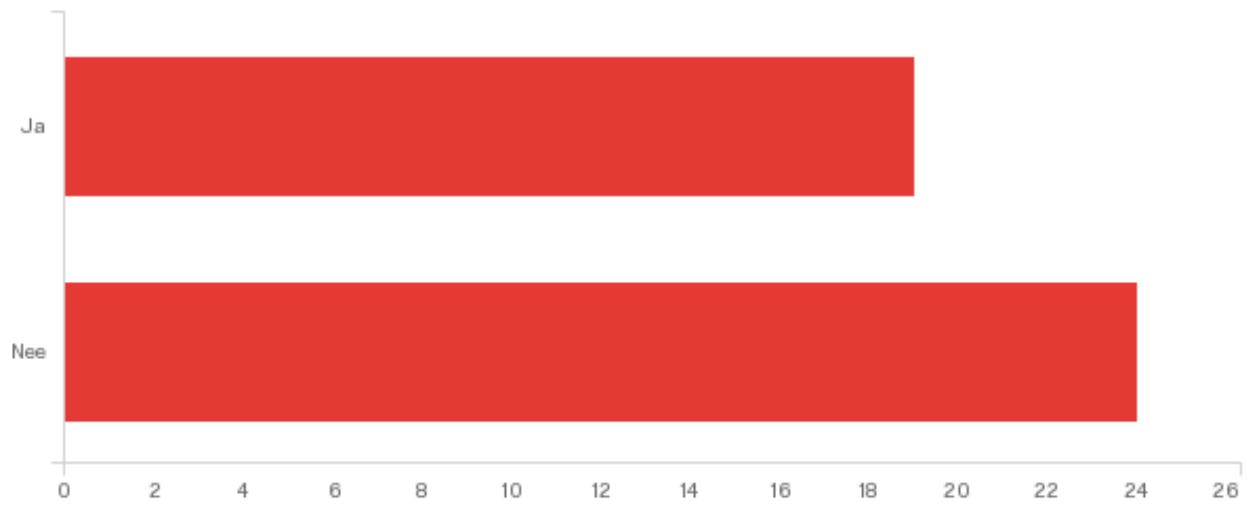
In de GWW sector zijn rollen en vakgebieden duidelijk. Het herhalen in een PSU is goed dat afspraken in het contract worden bevestigd en wie wat doet enzovoort.

Doelstelling is te komen tot een integrale samenwerken met vertrouwen naar elkaar toe. uitgangspunt is open transparant communiceren op basis ON-OG verantwoordelijkheden

Concept planning, WBS, etc

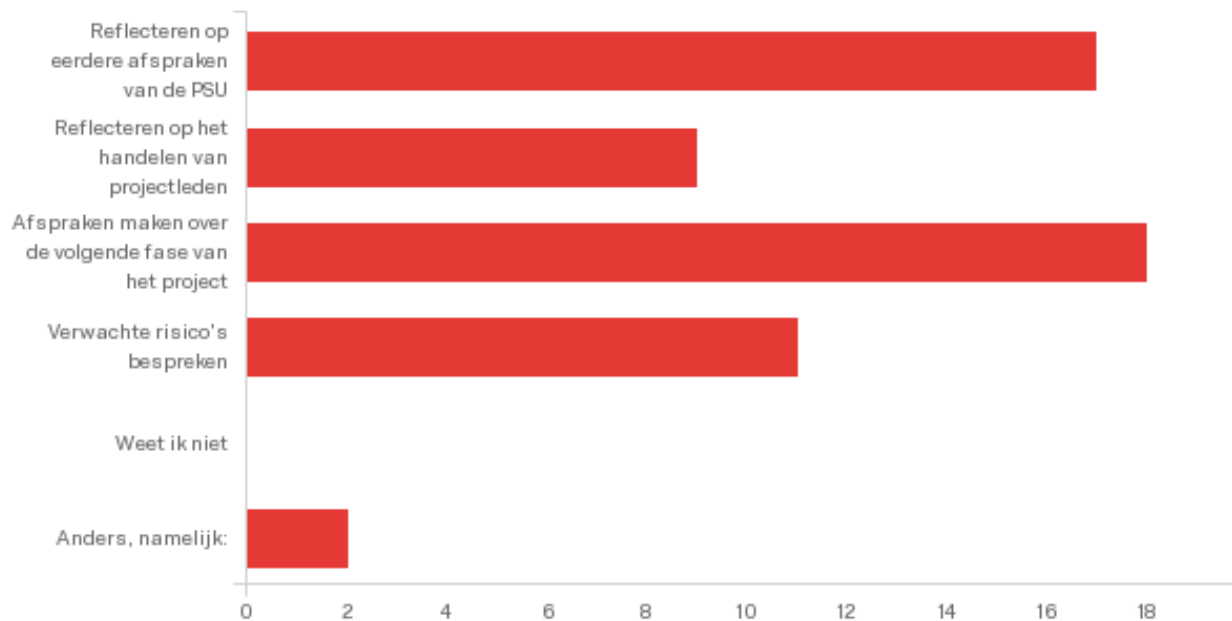
afspraken over structuur

Q18 - Heeft u ervaring met een Project Follow-Up?



Answer	Count
Ja	19
Nee	24
Total	43

Q19 - Wat wilt u dat besproken wordt bij een Project Follow-Up?



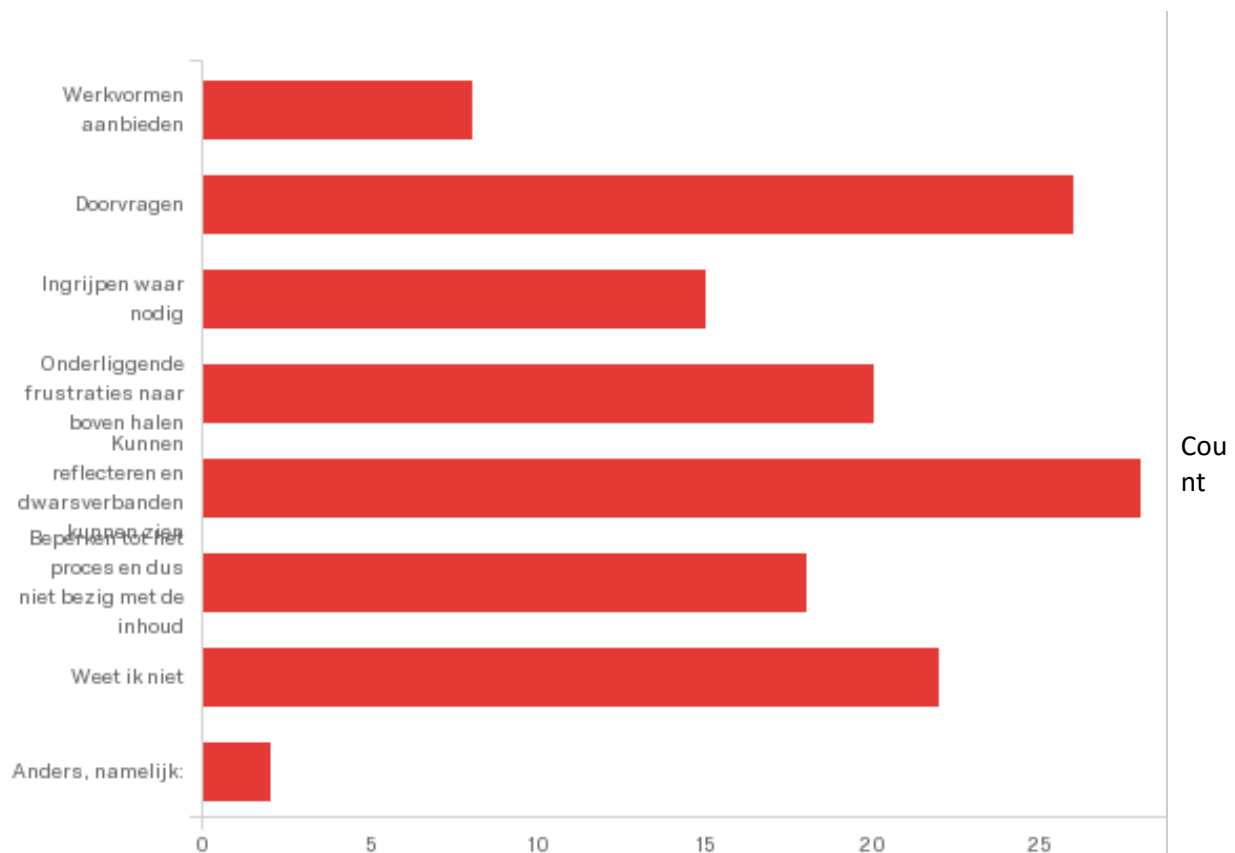
Answer	Count
Reflecteren op eerdere afspraken van de PSU	17
Reflecteren op het handelen van projectleden	9
Afspraken maken over de volgende fase van het project	18
Verwachte risico's bespreken	11
Weet ik niet	0
Anders, namelijk:	2

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

Afspraken maken ten aanzien van het verder ontwikkelen van de samenwerking en het vertrouwen.
specifieke knelpunten op de agenda zetten

Q21 - Wat zijn de belangrijkste taken van een begeleider/facilitator bij een Project Start-Up of Project Follow-Up?



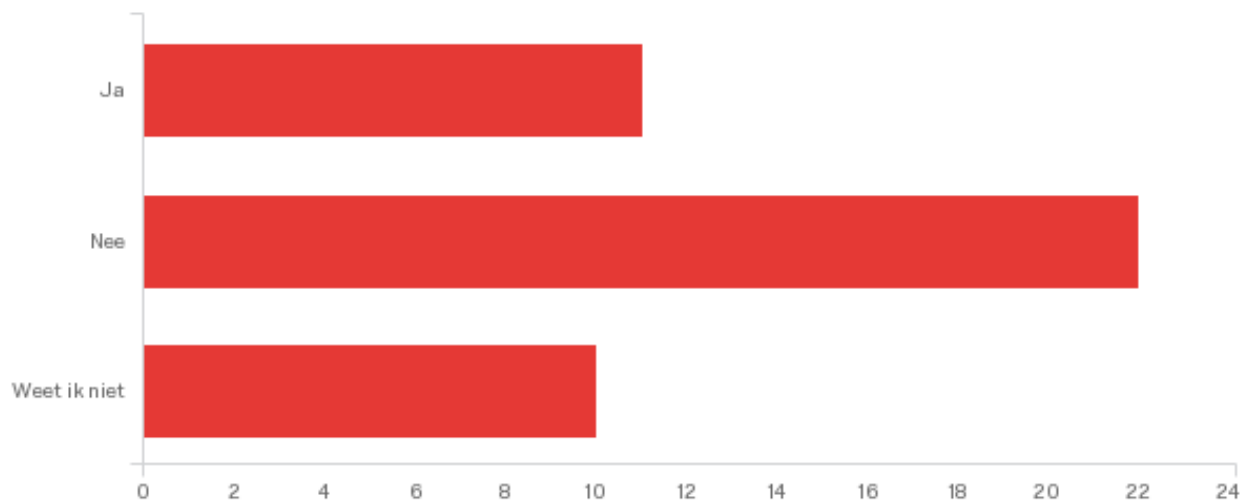
Answer	
Werkvormen aanbieden	8
Doorvragen	26
Ingrijpen waar nodig	15
Onderliggende frustraties naar boven halen	20
Kunnen reflecteren en dwarsverbanden kunnen zien	28
Beperken tot het proces en dus niet bezig met de inhoud	18
Weet ik niet	22
Anders, namelijk:	2

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

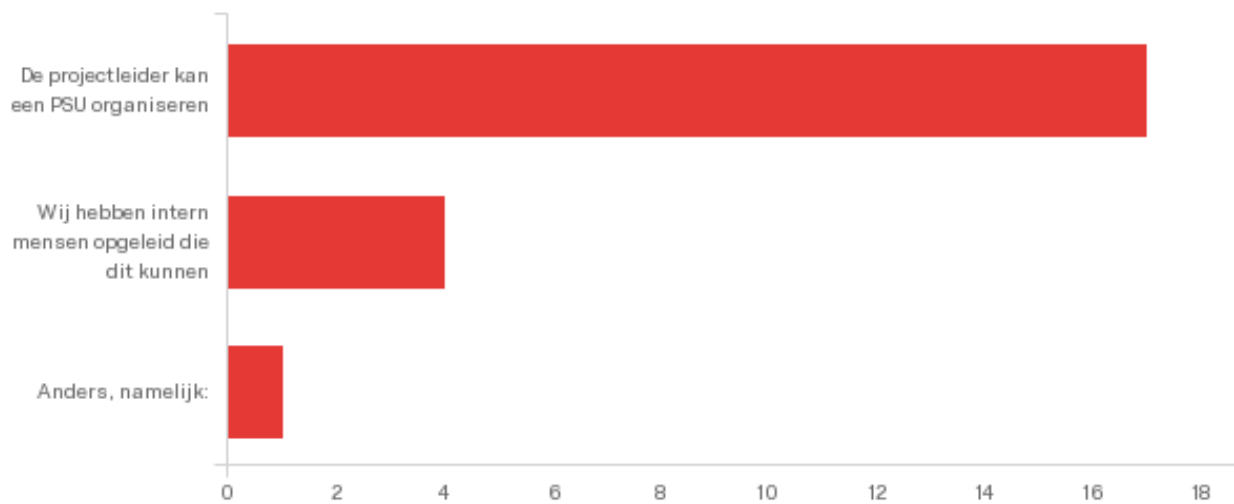
ik kan niet mijn vorige antwoord in deze enquête coorigeren. ik stop met invullen

Q20 - Vindt u het belangrijk dat bij een Project Start-Up en/of bij een Project Follow-Up een externe begeleider/facilitator aanwezig is?



Answer	Count
Ja	11
Nee	22
Weet ik niet	10
Total	43

Q22 - Waarom vindt u een extern iemand niet belangrijk?



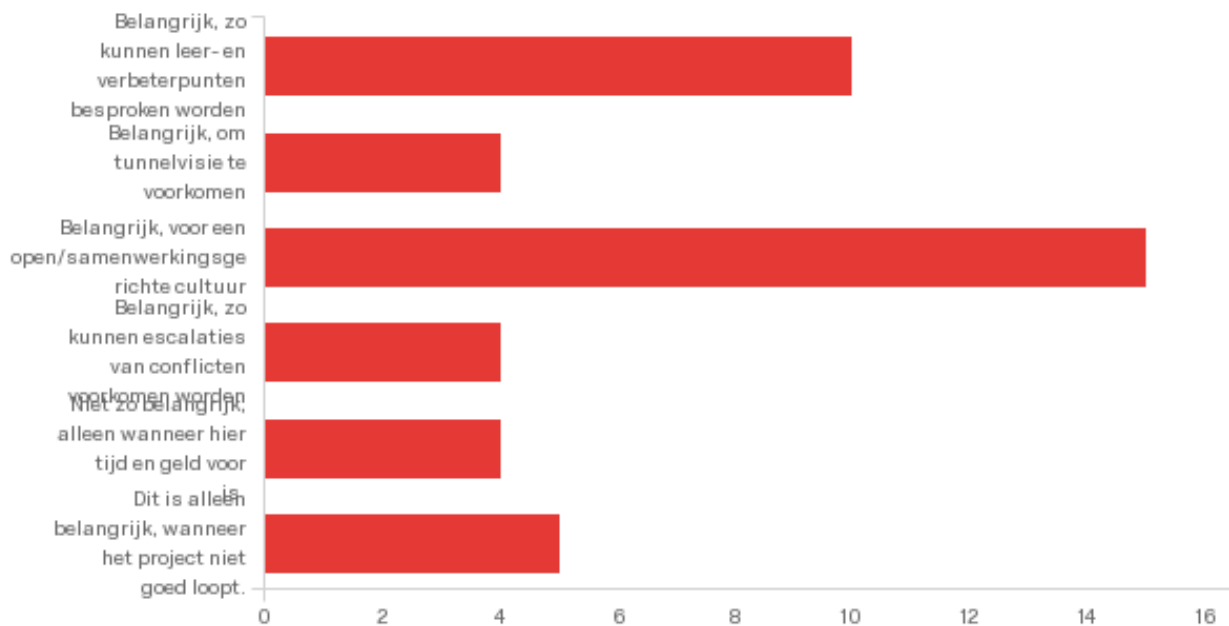
Answer	Count
De projectleider kan een PSU organiseren	17
Wij hebben intern mensen opgeleid die dit kunnen	4
Anders, namelijk:	1
Total	22

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:

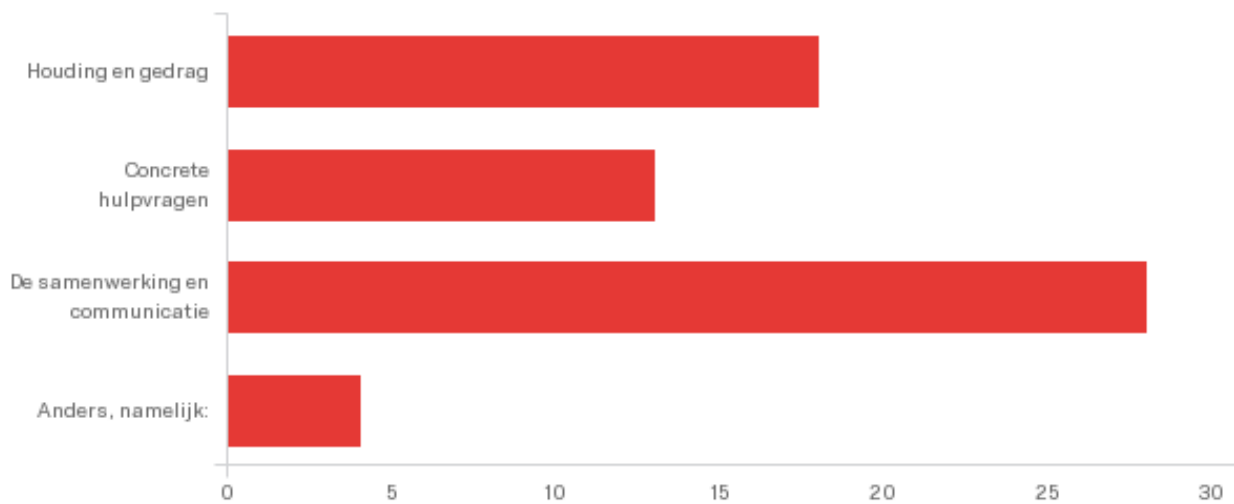
Ligt aan de situatie. In een goed samenwerkend team, kan het team zelf allen bespreekbaar maken.

Q23 - Hoe belangrijk vindt u (tussentijdse) intervisie gesprekken?



Answer	Count
Belangrijk, zo kunnen leer- en verbeterpunten besproken worden	10
Belangrijk, om tunnelvisie te voorkomen	4
Belangrijk, voor een open/samenwerkingsgerichte cultuur	15
Belangrijk, zo kunnen escalaties van conflicten voorkomen worden	4
Niet zo belangrijk, alleen wanneer hier tijd en geld voor is.	4
Dit is alleen belangrijk, wanneer het project niet goed loopt.	5
Total	42

Q24 - Wat zou u willen inbrengen in een intervisie gesprek?

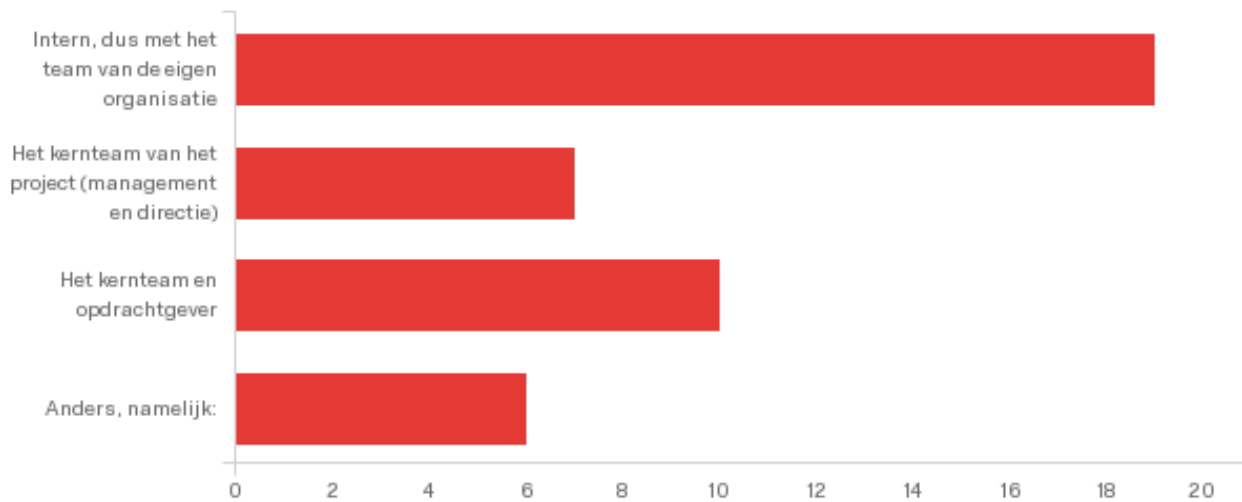


Answer	Count
Houding en gedrag	18
Concrete hulpvragen	13
De samenwerking en communicatie	28
Anders, namelijk:	4

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:
-
geen ervaring met intervisie gesprekken
inhoudelijke probleem

Q25 - Met welke mensen wordt er gereflecteerd?

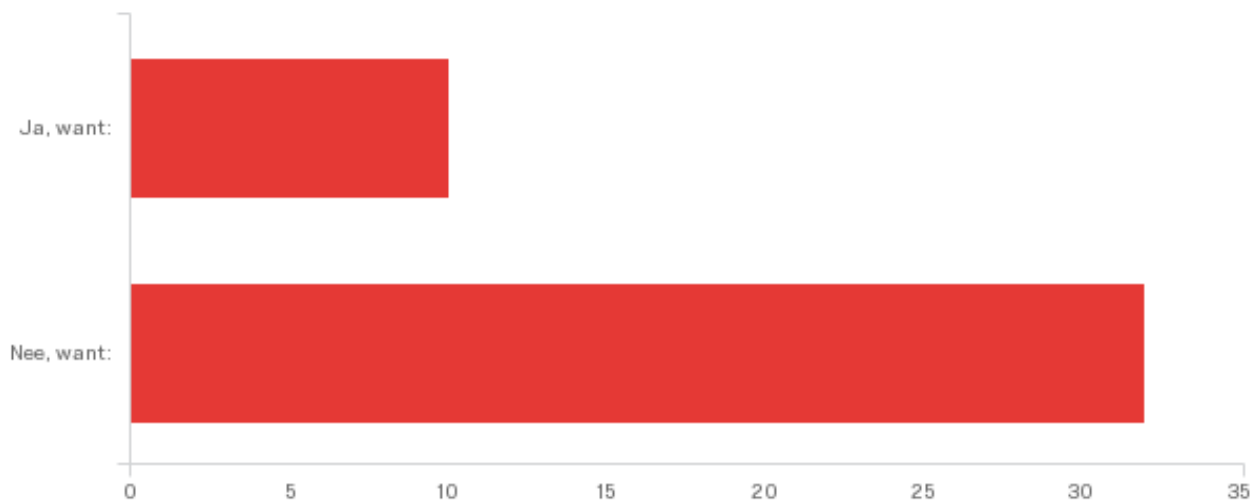


Answer	Count
Intern, dus met het team van de eigen organisatie	19
Het kernteam van het project (management en directie)	7
Het kernteam en opdrachtgever	10
Anders, namelijk:	6
Total	42

Anders, namelijk:

Anders, namelijk:
Afhankelijk van de situatie
-
in- extern projectteam afhankelijk van het onderwerp
verschillende mogelijkheden
niet

Q26 - Zou u geïnteresseerd zijn om een PSU, PFU en intervisie in een dienstenpakket af te nemen?



Answer	Count
Ja, want:	10
Nee, want:	32

Q26_1_TEXT - Ja, want:

Ja, want:

-

Lijkt mijgoede aanpak

Het staat vast dat het georganiseerd gaat worden, door de drukte van een ieder kan dit worden vergeten.

Onderdelen hangen samen. Door dit als pakket af te nemen is er continuïteit.

onze organisatie heeft een raamovereenkomst voor organiseren PSU-PFU PSU-PFU is een belangrijk onderdeel van het project.

Het heeft zijn meerwaarde between.

indien nodig.

Alleen voor een groter en complex project in bouwteam.

bij complexe werken kan dit bijdragen om tot een goed resultaat te komen

Q26_2_TEXT - Nee, want:

Nee, want:

Op dit moment niet...

Onze projecten zijn te klein (omzet) waardoor er veelal geen budget voor is. Met name particuliere opdrachtgevers.

Binnen de teams waarin ik werk gaat dit prima.

Daartoe niet bevoegd

Niet met de huidige werkwijze van het bedrijf

het bedrijf faciliteert hier voldoende in.

Nu heeft het een prima kwaliteit en kost het geen project geld. Een dienstenpakket afnemen kost bij voorbaat geld en is dus niet rendabel.

Hebben we al

Is dit een afstudeeronderzoek, of acquisitie?

Momenteel zijn er al veel bewegingen intern met dit onderwerp bezig

Ik doe het zelf.

in mijn loopbaan als projectleider heb ik dit gelukkig niet noodzakelijk geacht, dit hebben we altijd nog intern op kunnen lossen. Mocht een project helemaal vastzitten en er tussen de projectleden niet of onvoldoende samenwerking zijn en de eigen organisatie kan dit niet oplossen, dan zou een externe intervisie nut hebben.

voor onze projecten nauwelijks van toepassing omdat wij vooral kortlopende en eenduidige projecten uitvoeren voor vaste opdrachtgevers.

weetniet

Dat kunnen wij prima intern/zelf organiseren

We hebben een proces staan, waar dit goed belicht wordt.

Dat hebben we net gedaan. Voor de PFU wil ik de bal graag bij OG neerleggen

In mijn huidige functie heb ik deze verantwoordelijkheid momenteel niet.

Intern georganiseerd. Kennis beschikbaar.

voldoende kennis en ervaring intern aanwezig

Alleen van toepassing op grote en complexe werken en die hebben wij niet. We werken met korte lijnen en directe aansturing.

Niet voor de PSU, dat kan de projectmanager. Voor intervisie wellicht wel.

Q27 - Hebt u nog opmerkingen?

Q27 - Hebt u nog opmerkingen?

Hebt u nog opmerkingen?

Nee, succes

-

Succes met het onderzoek

/

nee

tip: <http://www.motionconsult.nl/> heeft veel ervaring met PSU-PFU in de infra wereld.

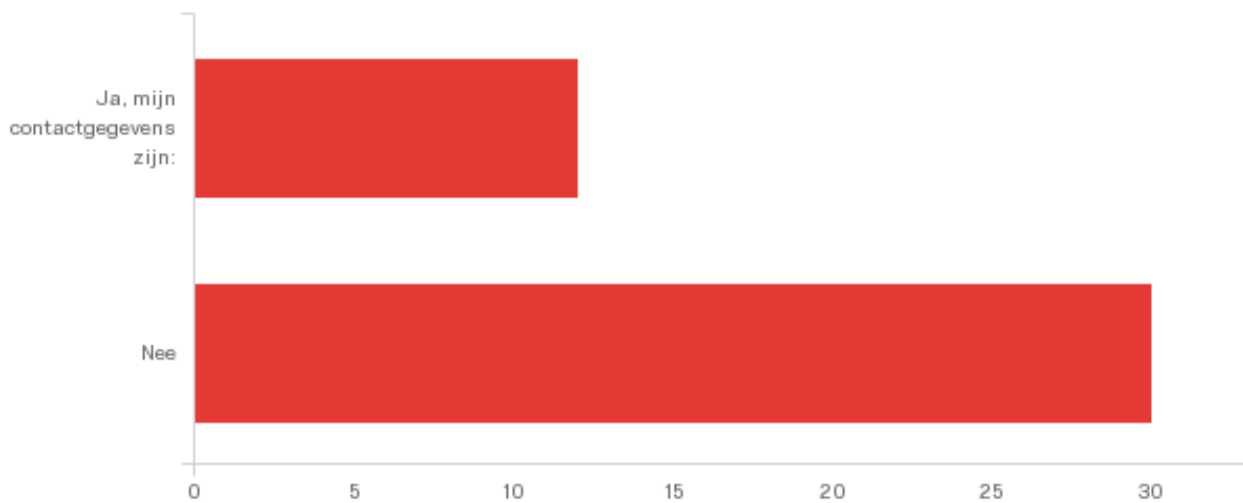
nee

Kim, ik heb deze enquête ingevuld voor hoofdleidingprojecten die samen met andere nutsbedrijven en meestal de gemeente worden uitgevoerd. Ik heb ook een groot intern project waarbij het projectteam allen Vitens leden zijn. Dan zou ik het iets anders invullen.

Ik heb de vragen ingevuldf met als voorbeeld een PSU en PFU tussen opdrachtgever en opdrachtnemer voor een project.

geen

Q28 - Wilt u mij verder helpen met het onderzoek door nog een keer een moment stil te staan bij uw mening over PSU en/of PFU?



Answer	Count
Ja, mijn contactgegevens zijn:	12
Nee	30
Total	42

Q28_1_TEXT - Ja, mijn contactgegevens zijn:

Ja, mijn contactgegevens zijn:

bastiaan@pallasadvies.nl

N.A.M Steur k.steur@hhnk.nl 0651538851

klaas.wiersma@vitens.nl

jarnopruim@hotmail.com

jos.roosma@vitens.nl

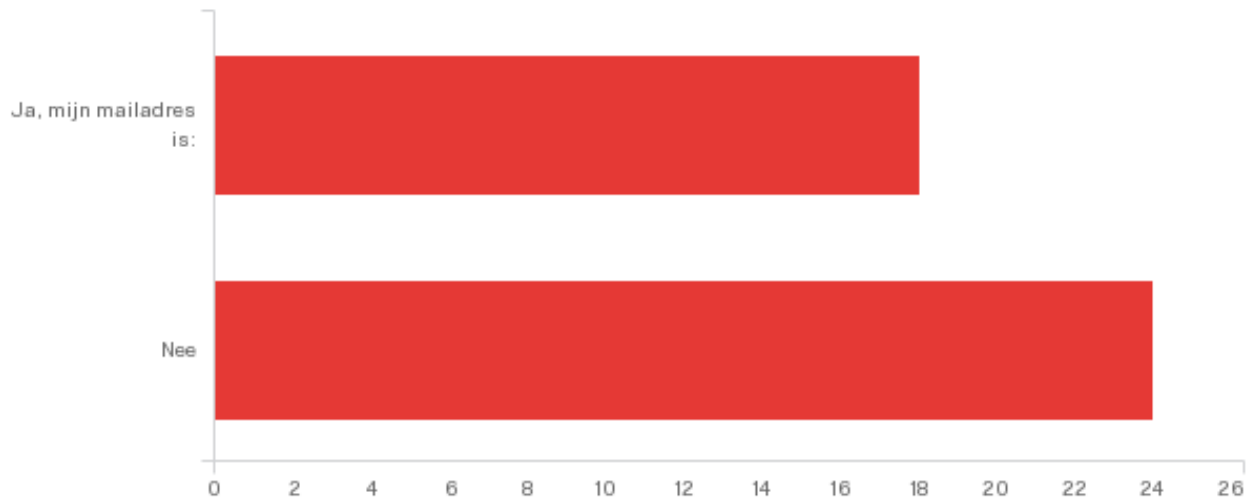
Rene vd Haar Projectmanager Corridor Randstad Zuid | ProRail 088 231 35 74 | 06 5217 94 32 |
www.prorail.nl De Inktpot, Moreelsepark 3, 3511 EP, Utrecht Project Coördinator: Farid Karroum 088 -
231 3755

H. Abbink henk.abbink@vitens.nl

heb je wel.

jeroen.oorsprong@movares.nl

Q29 - Wilt u de resultaten van het onderzoek ontvangen?



Answer	Count
Ja, mijn mailadres is:	18
Nee	24
Total	42

Q29_1_TEXT - Ja, mijn mailadres is:

Ja, mijn mailadres is:

r.weerheim@zoetermeer.nl

bastiaan@pallasadvies.nl

k.steur@hhnk.nl

jarnopruim@hotmail.com

r.kolthoorn@wagemaker.nl

cok.van.schooten@rhdhv.com

jos.roosma@vitens.nl

rene.vanderhaar@prorail.nl

henk.abbink@vitens.nl

miriam.teggeler@vitens.nl

jeroen.oorsprong@movares.nl

Tklevering@bartels.nl

martijn.hartenberg@croon.nl

btenberge@projection.nl

p.meerman@haafkesveldwachter.nl

gertjan.vandendries@infram.nl