

Een onderzoek binnen Siemens Mobility: Account Management voor Rijkswaterstaat

Universiteit Twente
Enschede, 15 juni 2010

B.A. Oppenhuis
ir. L.H.G. Soulier
dr. ir. K. Visscher
ir. W. Bandsma

Student
Begeleider (extern)
Begeleider (intern)
Meelezer

Universiteit Twente
Siemens Nederland N.V.
Universiteit Twente
Universiteit Twente

Managementsamenvatting

Rijkswaterstaat is op dit moment een grote klant van Siemens Mobility, Siemens levert op dit moment systemen voor tunnels, sluizen en het hoofdwegennet aan Rijkswaterstaat. Tot nu toe worden deze opdrachten als losse projecten gezien. Vanuit Siemens is de vraag: hoe kunnen we op een meer structurele manier met Rijkswaterstaat omgaan, zodat er een klantbreed beeld komt en we op de langere termijn meer opdrachten binnen kunnen halen bij Rijkswaterstaat.

Uit deze aanleiding voor het onderzoek is na afbakening de volgende centrale vraagstelling opgesteld: Op welke manier kan account management voor Rijkswaterstaat binnen Siemens Mobility de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat verbeteren? De afbakening heeft ervoor gezorgd dat er gekeken gaat worden naar de interne en externe communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat binnen het concept account management.

Aan de hand van de volgende deelvragen is een analyse gemaakt van de huidige situatie en zijn er aanbevelingen gedaan:

- Hoe wordt een project opgezet binnen Siemens Mobility en binnen Rijkswaterstaat?
- Op welke manier beïnvloedt de projectorganisatie binnen de lijnorganisatie van Siemens de communicatie?
- Welke informatie is benodigd voor de uitvoering van account management binnen Siemens Mobility?
- Op welke manier beïnvloedt account management de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat?

Door middel van interviews, elf bij Siemens en vijf bij Rijkswaterstaat, gesprekken en documenten en informatie vanuit Siemens en Rijkswaterstaat is er een antwoord gekomen op de bovenstaande vragen. De belangrijkste conclusies hieruit zijn:

- De projectorganisaties van Siemens Mobility en Rijkswaterstaat zijn zeer verschillend.
- Bestaande informatie is niet direct beschikbaar of geïnventariseerd.
- Er bestaat een positieve houding ten opzichte van account management bij zowel Siemens als Rijkswaterstaat.
- Motivatie om tijd erin te steken is er niet altijd binnen Siemens.
- Rijkswaterstaat is een zeer complexe organisatie, waardoor er veel tijd gaat zitten in de communicatie.

Er zijn twee scenario's met betrekking tot de toepassing van account management voorgesteld, waarin de hierboven gegeven punten worden aangepakt.

Een klein vast account management team bestaande uit de betrokken salesmedewerkers. Een klein vast team zorgt voor korte lijnen naar elkaar toe en bevordert een eenduidig beeld zowel intern als extern. Hierdoor is het team eenvoudig aan te spreken en kan er eveneens eenvoudig informatie met elkaar uitgewisseld worden.

Een groter account team bestaande uit een vaste kern, de salesmedewerkers, en een flexibel deel, de projectleiders, die op dat moment een project hebben lopen bij Rijkswaterstaat. Op deze manier kan het antwoord altijd binnen het account managementteam gevonden worden en wordt de betrokkenheid van alle afdelingen bij dit concept vergroot.

Voor beide scenario's gelden de volgende aanbevelingen:

Elk van de afdelingen van Siemens, Project Management, Sales en Engineering, heeft een andere taak binnen de communicatie tot Rijkswaterstaat en account management. Project Management en Engineering hebben als taak signalen op te vangen en problemen proberen (proactief) op te lossen en informatie doorspelen aan het account management team, terwijl Sales actief achter de leads aan gaat en probeert de juiste mensen bij Rijkswaterstaat op het juiste moment te spreken en contact met hen te onderhouden.

Daarnaast moet het account management team, de betrokken medewerkers informeren indien zij informatie nodig hebben, maar ook over de algehele gang van zaken met betrekking tot Rijkswaterstaat. Verder moeten de medewerkers ook geïnformeerd blijven worden over de resultaten van hun acties, zodat de draagkracht binnen Siemens opgebouwd wordt en blijft. Als laatste dient het team bekendheid te verwerven en behouden bij zowel Rijkswaterstaat als Siemens.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van de bacheloropdracht voor mijn studie Technische Bedrijfskunde bij Siemens Nederland, waar ik de afgelopen periode aan heb gewerkt. Graag zou ik mijn begeleiders willen bedanken bij de Universiteit Twente: Klaasjan Visscher en Waling Bandsma voor de opbouwende kritiek die zij hebben gegeven en het helpen bij het afbakenen van deze opdracht. Daarnaast wil ik bij Siemens graag bedanken Roy Burger voor de opdracht en de mogelijkheid om deze bij Siemens uit te voeren.

Verder wil ik graag Léon Soulier bedanken voor het begeleiden van mij bij Siemens, het regelen van vele zaken, waaronder de juiste personen om te interviewen, en zijn visie op mijn werk. Tevens wil ik Siemens bedanken voor de mogelijkheid om te kijken hoe het er binnen dit bedrijf aan toe gaat, de sfeer binnen de organisatie te proeven en te zien hoe goed alles is geregeld voor een stagiair. Ten slotte wil ik iedereen bedanken bij Siemens en Rijkswaterstaat die hebben meegedacht door middel van gesprekken, interviews of op een andere manier.

Bart Oppenhuis

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	5
1 Inleiding	9
1.1 Siemens	9
1.2 Rijkswaterstaat	9
1.3 Aanleiding voor dit onderzoek	10
1.4 Doel	11
1.5 Kader	11
1.6 Onderzoeksvragen	11
1.7 Onderzoeksmethode	12
1.7.1 Onderzoeksopzet	12
1.7.2 Betrouwbaarheid	13
1.8 Overzicht hoofdstukindeling	13
2 Theoretisch Kader	15
2.1 Project- en matrixorganisaties	15
2.2 Account management	17
2.3 Communicatie	18
2.4 Model	19
3 De organisaties Siemens en Rijkswaterstaat	21
3.1 Siemens	21
3.1.1 Lijnorganisatie	21
3.1.2 Projectorganisatie	22
3.1.3 Account Management	25
3.2 Rijkswaterstaat	25
3.2.1 De organisatie	25
3.2.2 Openbaar aanbesteden	26
3.2.3 Visie en trend	27
3.2.4 Integraal Project Management	29
3.3 Conclusie	30
4 Analyse	31
4.1 Siemens	31
4.1.1 Communicatie	31
4.1.2 Beschikbaarheid van informatie	32
4.1.3 Visie account management	33
4.2 Rijkswaterstaat	34
4.2.1 Communicatie	34
4.2.2 Account management	34
4.3 Link projectteams Siemens en Rijkswaterstaat	35
4.4 Bevindingen uit de analyse	37
4.4.1 Aandachtspunten	37
4.4.2 Het model	37

5	<i>Herontwerp account management</i>	39
5.1	Dagelijks functioneren	39
5.2	Verbeteringen	41
6	<i>Conclusie & discussie</i>	43
6.1	Conclusie	43
6.2	Discussie	44
6.2.1	Vervolgonderzoek	44
7	<i>Implementatie</i>	45
7.1	De eerste stappen	45
8	<i>Referenties</i>	47
9	<i>Bijlagen</i>	49
9.1	Bijlage 1: Terminologie	49
9.2	Bijlage 2: interviews Siemens	50
9.3	Bijlage 3: interviews Rijkswaterstaat	50
9.4	Bijlage 4: Voorbeeld projecten	51
9.5	Bijlage 5: Voorbeeld contactpersonen inhoud	52
9.6	Bijlage 6: Voorbeeld contactpersonen afdeling	53

1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een beeld geschetst worden van Siemens Nederland N.V. en de divisie Mobility in het bijzonder, daarnaast zal de reden van dit onderzoek naar voren komen in de aanleiding en wordt het onderzoek afgebakend. Vervolgens wordt het doel en de vraagstelling geïntroduceerd, daarna wordt de indeling van het rapport besproken.

1.1 Siemens

Siemens AG is wereldwijd actief met ongeveer 430.000 werknemers, waarvan in 2008 ruim 3000 in Nederland werkzaam waren. De omzet van Siemens Nederland was in 2008 ruim 1,5 miljard euro, verdeeld over drie sectoren: Industry, Healthcare en Energy. Hieruit is een resultaat voor belastingen van 133 miljoen euro geboekt.

Als leverancier van veelal elektrotechnische installaties levert Siemens AG vaak producten in combinatie met één of meerdere consortiumpartners. In de sector Energy levert ze producten aan zowel de private als particuliere sector. De producten lopen uiteen van installaties voor het opwekken van energie uit de verwerking van afvalstoffen of uit duurzame en fossiele brandstoffen tot het transport en de distributie van deze energie. De sector Healthcare levert zowel apparaten als systemen voor de gezondheidszorg, ook ondersteunt het instellingen rondom de ICT die wordt toegepast binnen het bedrijf. De derde sector Industry levert producten met betrekking tot vervoer, automatisering of procestechnologie.

In Nederland richt Siemens zich grotendeels op de zakelijke markt. Dit heeft te maken met de recente herschikking van de bedrijfsactiviteiten in de drie eerder genoemde sectoren. De orders die worden binnengehaald door Siemens bestaan over het algemeen uit een vraag naar een 'totaaloplossing' voor een opdracht van een klant. Activiteiten die niet tot deze kernactiviteiten behoren worden verkocht aan de moederonderneming en/of andere partijen (Siemens Nederland N.V., 2008).

Door de grote verscheidenheid aan kennis en flexibiliteit die nodig is om een compleet systeem te leveren aan een klant, is de afdeling waar de meeste engineers zitten een stafafdeling, Customer Service and Engineering (CSE), geworden. De engineers worden vanuit deze afdeling intern ingehuurd voor offertes, projecten en onderhoud.

Mobility, een divisie van de sector Industry levert in Nederland producten die transport en vervoer faciliteren. De business unit Rail Automation & Rolling Stock (RARS) en de business unit Traffic & Logistics (T&L) zijn verantwoordelijk voor deze producten. RARS levert zowel treinen, trams en metro's, als de beveiligingssystemen waarmee deze vervoersmiddelen te maken hebben. T&L levert producten die te maken hebben met automatisering en met het hoofdwegennet of hoofdvaarwegennet.

1.2 Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is een organisatie welke valt onder het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het doel van deze organisatie is het onderhouden en uitbreiden van het water- en wegennet, en de bijbehorende objecten, zodat het vervoer in Nederland soepel verloopt en blijft verlopen. De organisatie is opgedeeld in regio's en de meeste opdrachten worden via deze regio's in de markt gezet. Rijkswaterstaat heeft zich in de laatste jaren omgevormd van een compleet zelfstandige organisatie naar een beheerder. Hierdoor is Rijkswaterstaat flink afgeslankt en probeert nu zoveel mogelijk aan de markt over te laten en zich op te stellen als opdrachtgever.

De voor Siemens relevante opdrachten van Rijkswaterstaat hebben betrekking op:

- De systemen rondom het wegennet
- De systemen rondom sluizen en keringen
- De systemen rondom tunnels

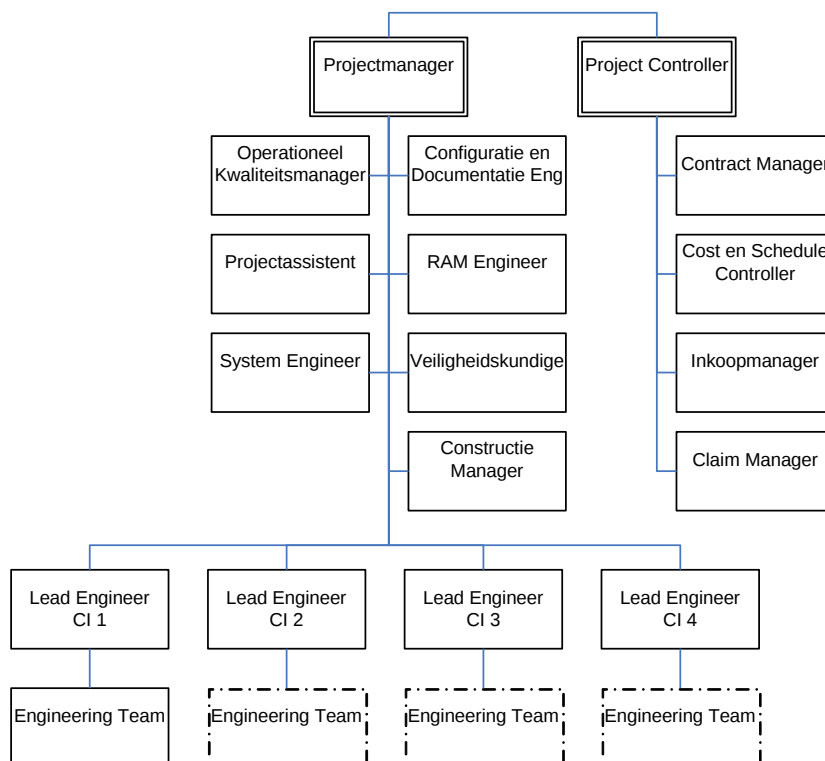
Rijkswaterstaat heeft naast de regionale diensten nog een aantal landelijke diensten welke grotendeels ondersteunend zijn. De opdrachten worden middels een bestek in de markt gezet. Hierin staat aan welke eisen het “product” moet voldoen. De marktpartijen kunnen op dit bestek een offerte uitbrengen, waarna wordt gekozen voor de beste offerte. Welke offerte de beste is hangt af van de criteria waaraan getoetst wordt. Deze worden besproken in de het hoofdstuk over Siemens en Rijkswaterstaat.

1.3 Aanleiding voor dit onderzoek

De kernwaarden van Siemens AG: excellent, innovatief en verantwoordelijk leiden in combinatie met de vaak unieke vraag vanuit de markt tot een organisatie waarbij het gros van de opdrachten leidt tot een interne projectorganisatie volgens de standaarden van project management (PM@Siemens). Deze projectorganisatie is in drie fases te onderscheiden: de acquisitie-, de realisatie- en de aftersalesfase.

Wanneer er op dit moment binnen de divisie Mobility een aanknopingspunt binnenkomt, voor een mogelijke opdracht wordt dit aanknopingspunt beoordeeld op haalbaarheid en winstgevendheid. Hierna wordt vanuit een sales afdeling die onder een Divisie valt een bid team aangesteld. Dit bidteam bestaat uit engineers vanuit CSE, een controller, bid manager en sales manager. Zowel de controller als de bid manager kunnen komen vanuit de business unit Project Management (PM) of een sales afdeling van de business unit T&L, afhankelijk van de beschikbaarheid. Dit team vormt in de acquisitiefase de projectorganisatie. Hierbij worden de medewerkers vanuit PM en CSE op uurbasis ingehuurd door de sales afdeling.

Indien door de opdrachtgever op de offerte wordt ingegaan, wordt het contact door de sales afdeling overgedragen aan een projectmanager en -controller van de afdeling Project Management. Deze overdracht leidt de realisatiefase in. De controller draagt de verantwoordelijkheid over het niet technische deel van het project, terwijl de projectmanager de verantwoordelijkheid draagt over zowel het technische als het niet technische deel van het project. Ook in deze fase worden de engineers vanuit CSE betrokken bij dit project. Het projectteam staat weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1, Samenstelling projectteam (Project Management Plan Mobility, 2008)

Nadat de realisatiefase is afgerond, vindt de overdracht naar de laatste fase plaats: de aftersalesfase. In deze fase ligt de verantwoordelijkheid bij de aftersales medewerker. Deze regelt alle zaken rondom de garantieperiode en in het geval van een onderhouds- of servicecontract de aansturing van de betrokken engineers.

Rijkswaterstaat is een structurele klant van de Business Unit T&L en Siemens is van plan in de toekomst steeds meer opdrachten van Rijkswaterstaat binnen te halen. Hiervoor is het van belang om naast de projecten ook in de breedte zicht te hebben op de organisatie van Rijkswaterstaat. Om dit te bereiken gaat Siemens het concept van account management invoeren. Belangrijk daarbij is om het vraagstuk met betrekking tot hoe de communicatie zou moeten verlopen en welke informatie hiervoor relevant is op te lossen. Dit wordt dan ook het onderwerp van dit onderzoek.

1.4 Doel

Zoals hierboven vermeld is, is het doel:

Het bekijken op welke manier de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat zou moeten verlopen en welke informatie daarvoor benodigd is, zodat Account Management gefaciliteerd wordt.

Om dit te bereiken wordt er gekeken naar de huidige communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat en welke informatie relevant is. Verder wordt in kaart worden gebracht hoe Siemens en Rijkswaterstaat zich ten opzichte van elkaar verhouden tijdens een project. Deze informatie is gebruikt als input voor het model dat vanuit de theorie is opgesteld.

1.5 Kader

Om dit onderzoek haalbaar te maken binnen de kaders van een bacheloropdracht vindt er hieronder een afbakening plaats, waarin de grenzen van deze opdracht worden weergegeven.

De eerste beperking is dat er alleen gekeken wordt naar de communicatie rondom de klant Rijkswaterstaat. Hierdoor wordt het onderzoek beperkt tot de relevante medewerkers binnen divisie Mobility en de afdeling Customer Service & Engineering. Met relevant wordt bedoeld dat deze medewerkers direct of indirect met Rijkswaterstaat te maken hebben. Dit kan zijn door middel van direct contact, maar ook door het uitvoeren van opdrachten voor Rijkswaterstaat of leiding geven aan medewerkers die met Rijkswaterstaat te maken hebben.

Daarnaast wordt er gekeken naar de organisatie van Rijkswaterstaat, hoe deze in elkaar zit, welke richting deze op gaat, en op welke manier zij benaderd wil worden. In verband met (Europees) openbaar aanbesteden, is Rijkswaterstaat gebonden aan eisen. Aangezien het onderzoek zich richt op de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat is een duidelijk beeld over Rijkswaterstaat echter van belang.

Verder zal ervoor gezorgd worden dat de gegenereerde oplossingen bij het bedrijf Siemens passen en de richting die Siemens in wil slaan met betrekking tot Rijkswaterstaat.

1.6 Onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is:

Op welke manier kan account management voor Rijkswaterstaat binnen Siemens Mobility de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat verbeteren?

Door deze vraag te beantwoorden, zal er een advies komen over hoe het concept account management bij Siemens kan worden ingevoerd om Rijkswaterstaat beter te bedienen met betrekking tot de communicatie. Voor een onderbouwd antwoord zal er echter eerst beeld

moeten worden gevormd over de huidige en gewenste situatie voor Siemens Mobility. Dit beeld wordt gevormd door het antwoord op de deelvragen:

- Hoe wordt een project opgezet binnen Siemens Mobility en binnen Rijkswaterstaat?
- Op welke manier beïnvloedt de projectorganisatie binnen de lijnorganisatie van Siemens de communicatie?
- Welke informatie is benodigd voor de uitvoering van account management binnen Siemens Mobility?
- Welke mogelijkheden biedt account management voor Siemens met betrekking tot Rijkswaterstaat en welke problemen zijn te verwachten met betrekking tot de implementatie?

De eerste deelvraag schetst de situatie waarin dit onderzoek plaats vindt. Hier wordt duidelijk welke functierollen er binnen een project zijn en hoe deze rollen zich tot elkaar verhouden.

Vervolgens wordt er in de tweede deelvraag dieper ingegaan op de effecten van een projectorganisatie binnen een lijnorganisatie met betrekking tot de communicatie. Hierdoor ontstaat er een beeld over de verschillen in wens van informatievoorziening.

Nadat deze verschillen in kaart zijn gebracht, is in de derde deelvraag aan de hand van het concept account management bekeken worden welke informatie/ welk type informatie relevant is en wordt aan de hand van deze inventarisatie bekeken worden hoe deze informatie op de juiste plaats terecht komt.

Vervolgens zijn in de vierde en laatste deelvraag de voordelen van account management beschreven worden voor de verscheidene groepen werknemers van Siemens Mobility en de te verwachten obstakels aangestipt. Als laatste wordt er een kort implementatieplan beschreven, waarin de bovenstaande aspecten naar voren komen.

Om tot juiste gegevens te komen voor de input van zowel de theorie als de huidige situatie zal gebruikt gemaakt worden van informatie. Deze informatie zal voor het theoretische deel grotendeels uit de literatuur komen, zodat er een model gecreëerd kan worden dat onderbouwd is.

1.7 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een onderzoek voor het herontwerp van de organisatie met betrekking tot Rijkswaterstaat en bestaat uit vier fases: de voorbereiding, theoretisch en praktisch kader, analyse van de resultaten en tenslotte een herontwerp.

1.7.1 Onderzoeksopzet

Tijdens de voorbereiding is er informatie vergaard over het onderwerp en het probleem en is er vervolgens een onderzoeksvoorstel geschreven. Vervolgens is aan de hand van het onderzoeksvoorstel invulling gegeven aan het theoretisch kader, door door middel van literatuur te kijken naar de huidige ontwikkelingen met betrekking tot de onderwerpen. Daarna is er voor het praktisch kader gekeken naar de organisaties Siemens en Rijkswaterstaat. Hierbij is gebruik gemaakt van openbare informatie uit bijvoorbeeld jaarverslagen, maar ook uitverkregen documenten met betrekking tot bedrijfsprocessen en -procedures. Deze informatie geeft een beeld over hoe de organisatie zich officieel gestructureerd heeft. Vervolgens zijn er interviews gehouden worden bij zowel Rijkswaterstaat als Siemens voor verdieping van deze kennis en extra informatie over de gang van zaken en problemen die werknemers waarnemen of ondervinden met betrekking tot de communicatie rondom Rijkswaterstaat.

De verkregen resultaten worden vervolgens geanalyseerd, door deze resultaten te vergelijken met de in de literatuur gevonden punten. Aan de hand hiervan kunnen de doelen, met inachtneming van de Siemens gegeven randvoorwaarden, gesteld worden voor account

management. Waarna in de laatste stap aanbevelingen worden gedaan voor een herontwerp, waarin account management een plaats krijgt. Bij deze interviews zal ervoor gezorgd worden dat de keuze voor de gesprekspartner een beeld geeft over het gehele bedrijf. Hiermee wordt bedoeld dat de werknemers uit verschillende afdelingen komen en verschillende ervaring hebben, zowel in duur als vakgebied. Daarnaast zijn deze personen ook betrokken bij de communicatie binnen Siemens met betrekking tot Rijkswaterstaat of voor werknemers van Rijkswaterstaat, betrokken bij Siemens.

1.7.2 Betrouwbaarheid

Indien alle tijd voor bovenstaande stappen genomen kan worden, is het onderzoek zeer betrouwbaar. Vanwege de tijdsdruk die achter dit onderzoek zit, kan er niet diep ingegaan worden op alle aspecten. Tijdens dit onderzoek worden er interviews gehouden met zowel medewerkers van Rijkswaterstaat als van Siemens. Vanwege de eerder genoemde tijdsdruk is het niet mogelijk om alle betrokkenen te spreken. Er is gekozen om zestien mensen te interviewen. Hiervan zijn er elf werkzaam bij Siemens en vijf bij Rijkswaterstaat. Voor het krijgen van een zo divers mogelijk beeld is er bij Rijkswaterstaat voor gezorgd dat medewerkers op verschillende niveaus binnen de organisatie zijn gesproken, welke ook werkzaam zijn in verschillende regio's. Bij Siemens is er voor gezorgd dat de medewerkers van zoveel mogelijk verschillende afdelingen komen en verschillende functies bekleden. Door deze diversiviteit is er geprobeerd een zo objectief mogelijk beeld te kunnen vormen van de huidige manier van werken en de ideeën die er heersen over verbeterpunten en visies op account management.

1.8 Overzicht hoofdstukindeling

In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor dit onderzoek opgesteld. Hierin komen de onderwerpen naar voren: Project- en Matrixorganisaties, waarin wordt beschreven hoe organisaties georganiseerd kunnen zijn, met als doel het beschrijven van Rijkswaterstaat en Siemens. Vervolgens komt het onderwerp account management naar voren, waarin dit concept wordt besproken. Kenmerken en gevolgen van dit concept voor de organisatie worden gepresenteerd. Het volgende onderdeel is communicatie. Zowel tussen als binnen de organisaties wordt veel gecommuniceerd, deze theorie biedt een handvat om dit te beschrijven. Vervolgens wordt een communicatiemodel beschreven aan de hand waarvan de communicatie besproken kan worden.

In het derde hoofdstuk wordt gekeken naar aspecten als hoe de organisatie in elkaar zit tijdens een project alsook in de lijnorganisatie. Verder worden punten als het beleid, de doelen en openbaar aanbesteden beschreven. In het vierde hoofdstuk wordt beschreven hoe de huidige situatie bij Siemens en Rijkswaterstaat ervoor staat en hoe er binnen deze organisaties wordt gedacht over account management bij Siemens. Daarnaast worden er conclusies getrokken, waar wordt beschreven welke onderdelen beter kunnen of welke ontbreken op dit moment. En welke van deze onderdelen meegenomen kunnen worden in de invoering van account management.

In het vijfde hoofdstuk worden vervolgens aanbevelingen gedaan om deze punten op te lossen en op welke manier account management opgezet kan worden. Vervolgens wordt in het zesde hoofdstuk het verslag afgesloten door middel van een conclusie en bediscussieerd hoe betrouwbaar de gegevens zijn en op welke manier deze gegevens behandeld en verkregen zijn om de betrouwbaarheid te bevorderen. Daarnaast wordt ook beschreven naar welke onderwerpen vervolgonderzoek gedaan kan worden. In hoofdstuk 7 wordt vervolgens een kort plan van aanpak opgesteld voor de implementatie van de in hoofdstuk 5 benoemde aanbevelingen.

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven, waarbinnen dit onderzoek plaats vindt. Het doel van dit hoofdstuk is om een model te genereren, om het effect van account management op de communicatie tussen twee organisaties weer te geven. Hiervoor wordt eerst een beeld gegeven over project en matrixorganisaties, waarna wordt uitgelegd wat account management inhoudt en hoe dit een organisatie kan helpen. Daarna wordt er gekeken naar hoe de communicatie tussen twee organisaties beïnvloed wordt door account management.

2.1 Project- en matrixorganisaties

Naast de lijnorganisatie die in paragraaf 3.1 wordt toegelicht, wordt er voor projecten een projectteam samengesteld. Deze wordt als projectorganisatie binnen Siemens opgezet, waardoor een matrix situatie ontstaat. Hieronder zal het ontstaan van matrixorganisaties worden toegelicht, gevolgd door de kenmerken van dit type organisatie.

Traditionele organisaties worden vaak georganiseerd naar functies. Hierbij zitten werknemers op een afdeling met andere medewerkers die in hetzelfde functiegebied werken. Dit is de verticale functionele benadering. Een andere vorm binnen dit type organisatie is de divisionele benadering, hierin worden de medewerkers eerst ingedeeld naar product(groep), de divisie, waarna de medewerkers alsnog worden opgedeeld naar functie. De scheiding die optreedt naar functie kan als een belemmering werken, doordat op deze manier muren worden opgetrokken rondom typen werknemers. De samenwerking tussen de afdelingen verloopt hierdoor mogelijk niet optimaal (Glaser, 1981)

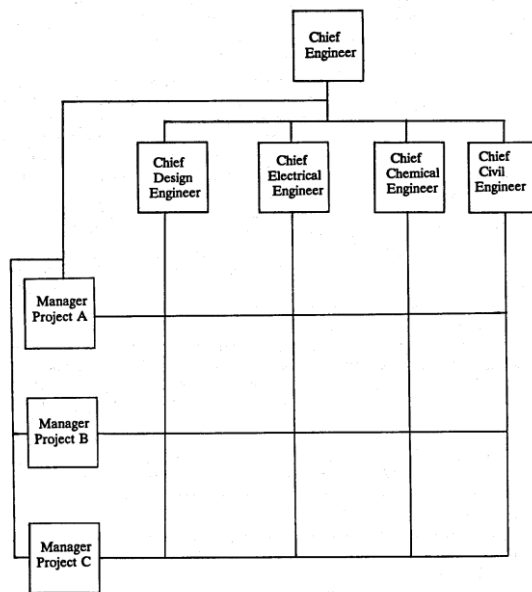
Een projectorganisatie is een organisatie die net als een traditionele organisatie is georganiseerd. Echter nu is een afdeling niet functie gerelateerd, maar project gerelateerd. Het afdelingshoofd kan dan gezien worden als een projectleider, die de verantwoordelijkheid draagt over het project. Deze organisatievorm zorgt ervoor dat de samenwerking binnen een project wordt gefaciliteerd door de korte lijnen naar elkaar en de gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindproduct (Glaser, 1981). Nadelen hiervan zijn echter dat de functies gescheiden van elkaar zijn, waardoor de leermomenten niet of in mindere mate gedeeld worden alsook dat nadat een project is afgelopen er geen plaats is voor deze werknemers.

Als oplossing hiervoor is er door veel bedrijven gekozen voor een matrixorganisatie. Dit type organisatie is een combinatie van een lijn- en een projectorganisatie. Medewerkers zijn op functie georganiseerd binnen de verschillende afdelingen binnen het bedrijf. Er wordt een manager aangesteld die verantwoordelijk is over bijvoorbeeld een product of productgroep, deze geeft leiding aan een groep mensen uit verschillende afdeling. Een ander type matrixorganisatie is een *cross-functional* team. Hierdoor ontstaat er een tweede organisatie binnen een lijnorganisatie waarin medewerkers verantwoording afleggen aan twee bazen, de functionele en de productspecifieke leider. (Glaser, 1981)

Een projectorganisatie is een apart geval van een matrixorganisatie, indien deze binnen een organisatie wordt opgezet. Het bijzondere aan zo een projectorganisatie is dat deze tijdelijk van aard is. Hierdoor is er in het geval van een korte projectduur een relatief lange inwerkperiode en is het lastiger inspelen op de lijnorganisatie. In het geval van een lange projectduur is de organisatie praktisch hetzelfde als bij een matrixorganisatie.

De definitie van een matrixorganisatie is volgens (Davis & Lawrence, 1977): "Elke organisatie die een systeem met meerdere leiders hanteert, welke niet alleen een structuur met meerdere leiders omvat, maar ook hieraan gerelateerde ondersteuningsmechanismen en bijpassende organisatiecultuur en gedragspatronen."

In Figuur 2 is een matrixorganisatie te zien. De verticale lijnen geven de functionele afdelingen weer, hierboven staat in dit geval een *Chief engineer* in een bepaalde richting dit is de manager van de functionele afdelingen. Aan de linker kant is de manager van een project te zien, deze is verantwoordelijk over het *cross-functional* team, dat wordt weergegeven door de horizontale lijnen. Op de kruising tussen een horizontale en een verticale lijn zit een individuele werknemer of een groep werknemers die vallen onder de twee bazen. Dit wordt genoemd als één van de negatieve punten van een matrix organisatie. Door de spreiding van de verantwoordelijkheden over een werknemer is er de mogelijkheid dat er conflicten bestaan over wie de baas is en beslissingen mag nemen. De *Chief Engineer* is in dit geval de manager die gaat over alle betrokken personen, door deze functie kan er een duidelijke richting gesteld worden met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden van de onder hem of haar vallende werknemers.



Figuur 2, matrixorganisatie (Glaser, 1981)

In het geval dat de macht grotendeels bij de project managers ligt, is hij grotendeels de echte manager terwijl de functionele manager de taak als resource manager opgelegd krijgt. In het geval dat de macht bij de functionele manager ligt zal de projectmanager zich als een coördinerende manager op moeten stellen die aan de eisen van de functionele manager voldoet. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste voordelen en nadelen voor *cross-functional* teams weergegeven:

Voordelen

Meer horizontale communicatie
Capaciteit projectorganisatie aan te passen aan omstandigheden
Betere inzet capaciteiten werknemers

Nadelen

Dubbele lijn van verantwoordelijkheid
Veel afstemming nodig tussen managers functionele en project/product managers
Extra *overhead* door extra management
Personen met verschillende achtergronden samen

Tabel 1, voor- en nadelen cross-functional teams (Daft, 2006; Glaser, 1981)

Veel van deze voor- en nadelen hebben te maken met de communicatie tussen verschillende medewerkers. In paragraaf 2.4 wordt hiervoor een model geïntroduceerd dat aan de hand van het type informatie bekijkt hoe deze verwerkt moet worden zodat de ontvanger de informatie kan begrijpen en gebruikt waarvoor deze bedoeld is.

2.2 Account management

Account management wordt gedefinieerd als: “het proces van het opbouwen en behouden van relaties over een langere periode, welke verschillende lagen, functies en operating units omvat in zowel de verkopende organisatie als de geselecteerde klanten (accounts), die bijdragen aan de huidige of toekomstige doelen van de organisatie” (Kempeners & Hart, 1999, p311). In de theorie, wordt er zowel gesproken van Key Account Managers (KAM), als van Account Managers, hierbij wordt er in het eerste geval vaak verwijzen naar een account manager voor één of enkele belangrijke klanten. In het geval van account management wordt er gerefereerd naar een persoon binnen de organisatie die verantwoordelijkheid draagt voor één of een portefeuille van klanten.

Binnen deze brede term is een aantal kenmerken waar aan de hand van het account management kan worden gespiegeld of ingevoerd. De mate van integratie van het account management systeem, de locatie en taken van de betrokkenen. De allocatie van de klanten aan de betrokkenen en de richting van de communicatie (Kempeners & Hart, 1999; Zupancic, & Müllner, 2008). Hiermee wordt bedoeld, in welke mate medewerkers bezig zijn met taken die binnen een bepaalde functiegroep vallen (zoals marketing, verkoop) of het werken voor één bepaalde klant. Dit leidt ertoe dat na het organiseren van de afdeling rondom een product(groep) of rondom de functies van medewerkers er, sinds de groei van de toepassing van Key Account Management, een trend waarneembaar van de organisatie rondom de klant. Om de communicatie binnen de organisatie rondom een klant goed te laten verlopen is het van belang dat werknemers die met een klant te maken hebben, samen als één geheel gezien worden (Homburg, C., et al., 2002).

Voor het bereiken van deze situatie is informatiegeïktheid nodig, zodat de medewerkers op de hoogte zijn van wat er speelt bij het account. Om aan de juiste informatie te komen, is het nodig dat de verantwoordelijke manager genoeg invloed heeft op de betrokkenen. Vanwege de aparte status van de account manager, deze valt vaak buiten of boven de afdeling, zijn er behalve de formele contacten en informatie stromen ook informele contacten nodig om tijdig aan de juiste informatie te komen. De mate van formalisatie van deze kennis- en informatiestromen, bepaalt mede hoe persoonlijk de benadering van de klant is (Homburg, C., et al., 2002).

Zoals vermeld, heeft de account manager een aparte positie binnen een organisatie, waar vaak geen hiërarchische macht aan vast zit. Door deze positie is het belangrijk dat er steun is vanuit het management en de betrokken medewerkers. Deze wordt verkregen door de betrokken personen te motiveren voor het concept account management (Grillitsch et al, 2007).

Hiermee is het eerste deel van account management besproken, hoe de organisatie eruit dient te zien en de effecten van account management op de organisatie vanuit een organisatorisch gezichtspunt. Hieronder wordt weer gegeven waar account management aan bijdraagt aan de organisatie en wat de doelen van account management zijn.

- Het verkrijgen van informatie over de klant en zijn omgeving en deze gebruiken
- Het hebben van een verantwoordelijke binnen de organisatie voor een account
- Het hebben van een aanspreekpunt voor de klant
- Het aanpassen van de organisatie op de klantenwensen
- Het coördineren van activiteiten tussen verschillende afdelingen voor een account
- Het herkennen van niet uitgesproken, zwijgende, problemen deze oplossen voor er escalatie plaats vindt
- Het kennen van de klant en zijn wensen
- Het opbouwen van een relatie met de klant
- Informatie uitwisseling met betrekking tot verwachte productie.

(Sengupta et al., 1997; Shi et al., 2005; Homburg et al., 2002)

2.3 Communicatie

Communicatie is het overdragen van een boodschap van één of meerdere personen naar één of meerdere andere personen. De meest simpele weergave hiervan bestaat uit drie elementen: de zender, het medium en de ontvanger.

De zender is degene die de intentie heeft de boodschap over te dragen aan een ander persoon. De informatie wordt overgedragen via een medium, het medium is de vorm waarin de informatie wordt gegoten om de boodschap over te brengen. Vervolgens is er de ontvanger die de informatie via het medium binnenkrijgt en hieruit de boodschap reconstrueert (Daft, 2006).

Bij elk van deze drie elementen kan er een fout ontstaan waardoor de boodschap niet, niet geheel of foutief wordt overgedragen. Dit maakt communicatie zowel bij bedrijven als in het algemeen een lastig onderwerp. Deze fouten kunnen ontstaan door ruis. Ruis is factor die communicatie bemoeilijkt en kan zowel door het gekozen medium komen, maar ook door externe factoren. Deze factoren zullen later worden toegelicht.

De communicatie verloopt, zoals eerder genoemd, via een medium. Dit kanaal waar de informatie door wordt overgedragen is te classificeren in directe en indirecte communicatie. Directe communicatie is communicatie tussen zender en ontvanger waarbij feedback tijdens de communicatie mogelijk is. Bij indirecte communicatie is deze feedback of pas achteraf of helemaal niet mogelijk (Webster et al., 1995).

In het geval van directe communicatie kan door de feedback gecontroleerd worden of de boodschap goed is aangekomen en geïnterpreteerd door de ontvanger. Dit maakt dit type communicatie geschikter voor complexere vraagstukken, dan indirecte communicatie.

Om te beoordelen welk type communicatie het effectiefst en efficiëntst is, zijn er twee bekende theorieën, die volgens Webster complementair aan elkaar zijn. De *media richness theory* en *social influence theory*. (Webster et al., 1995) De eerste gaat ervan uit, dat om te bekijken welk medium het beste is voor de situatie, er gekeken moet worden naar de boodschap. De kanalen van communicatie zijn hier geordend op *richness*, wat inhoud hoe goed de informatie is over te dragen bij dat kanaal. De effectiviteit wordt gemeten door het percentage van de boodschap die wordt overgedragen ontvangen en geïnterpreteerd wordt. De efficiëntste wordt gemeten door te kijken naar welke van de methoden aan de minimale effectiviteitseisen voldoet.

Bij de *social influence theory* echter wordt er gekeken naar wat sociaal geaccepteerd wordt. In deze theorie wordt er niet alleen gekeken naar de boodschap, maar ook de omgeving waarin deze boodschap verzonden moet worden. Hierdoor zal er per bedrijf een ander type standaard ontstaan. Bij een IT-bedrijf zal er bijvoorbeeld eerder aan videoconferencing worden gedaan dan door een transporteur.

Volgens Webster is het zo dat voor “oude” manieren van communicatie, communicatiemethoden die al langere tijd bestaan, een standaard is ontstaan die voor de meeste bedrijven en personen hetzelfde is, hier zijn de *media richness theory* en *social influence theory* aan elkaar gelijk. Voor nieuwe vormen van communicatie zal echter ook de cultuur die binnen een bedrijf aanwezig is een rol spelen. Hierbij valt te denken aan wat doen de collega's, wat doet de manager en wat het imago van het bedrijf is. De *social influence theory* is hier een aanvulling op de *media richness theory*.

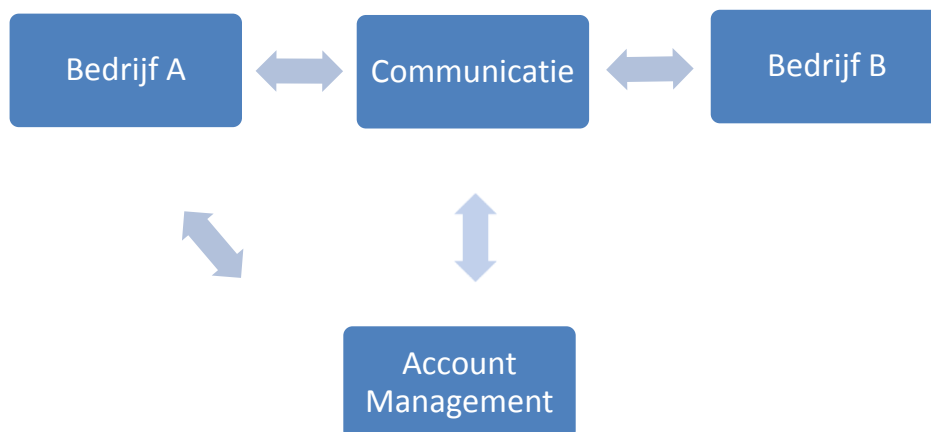
De kanalen zijn op te delen in direct en indirect. Bij directe kanalen, kan er door de tegenpartij in de communicatie direct gereageerd worden op hetgene wat er gemeld wordt. Terwijl er bij indirecte communicatie geen directe mogelijkheid is tot feedback. Een voorbeeld van directe communicatie is een telefoongesprek en van indirecte communicatie een brief.

2.4 Model

In sectie 2.2 wordt account management gedefinieerd als: “het proces van het opbouwen en behouden van relaties over een langere periode, welke verschillende lagen, functies en operating units omvat in zowel de verkopende organisatie als de geselecteerde klanten (accounts), die bijdragen aan de huidige of toekomstige doelen van de organisatie” (Kempeners & Hart, 1999, p311). Hieruit blijkt dat er meerdere partijen aanwezig zijn en dat het gaat over de relatie tussen de bedrijven. In het model in figuur 3 wordt, weergegeven vanuit de positie van Bedrijf A, wat het effect van account management is op de relatie tussen Bedrijf A en Bedrijf B.

De enige manier om informatie over te brengen is door middel van communicatie. Account management grijpt dan ook in op de communicatie tussen de bedrijven in plaats van op bedrijf B, maar heeft wel direct invloed op de bedrijfsvoering bij bedrijf A. Kortom, account management beïnvloedt de structuur en manier van werken binnen het bedrijf waarin het wordt ingevoerd en beïnvloedt de communicatie van Bedrijf A naar Bedrijf B. De relatie kan dan worden opgebouwd, doordat, door deze verandering, Bedrijf B zijn communicatie naar Bedrijf A op een positieve manier aanpast op de veranderingen bij Bedrijf A.

Zoals vermeld staat in sectie 2.1 zijn matrixorganisaties complexe organisaties die met veel verschillende verantwoordelijken opereren. Indien twee van deze organisaties met elkaar communiceren wordt er veel informatie overgebracht van het ene projectteam naar het andere. Dit model probeert weer te geven wat het effect van account management is op de communicatie tussen de bedrijven en wat er met de informatie gedaan kan worden om de positie van bedrijf A te verbeteren.



Figuur 3, Model invloed account Management

Om de eerder genoemde doelen van account management te bereiken, moet er uit de communicatie tussen de partijen informatie gehaald worden zodat:

- Er kennis is over de klant en zijn wensen
- De verantwoordelijken binnen de organisatie voor beslissingen

Indien deze informatie beschikbaar is kan er een relatie opgebouwd worden waardoor aan het eerste deel van de definitie gewerkt kan worden. Het opbouwen van een relatie met de klant waardoor:

- De klant beter benaderd kan worden
- De problemen van de klant aangepakt kunnen worden

Waarna het uiteindelijke doel van account management bereikt kan worden. Dit is het tweede deel van de definitie: het bijdragen aan de huidige en toekomstige doelen van de organisatie.

Zoals de pijlen in figuur 3 aangeven, heeft account management geen directe invloed op bedrijf B. Dit komt doordat account management niet direct bedrijf B kan beïnvloeden of veranderen, maar dit indirect gebeurt. Zoals figuur 3 laat zien, beïnvloed account management direct bedrijf A, zowel in de structuur als in de communicatie naar externe partijen. Account management verlegt de verantwoordelijkheden voor een klant naar een centraal punt en past daarmee de structuur aan. Doordat dit centrale punt nu meer informatie heeft kan men de klant beter geïnformeerd benaderen en daardoor meer toegespitst op zijn wensen benaderen.

Nu dit model is opgesteld wordt er in hoofdstuk 3 een beeld geschetst over de huidige gang van zaken en wordt er in hoofdstuk 4 onderzocht door middel van documenten van beide bedrijven en interviews welke punten aandacht behoeven voordat een succesvolle implementatie van account management binnen Siemens en welke van de bovenstaande doelen bereikt kunnen worden binnen Siemens met betrekking tot account management.

3 De organisaties Siemens en Rijkswaterstaat

In dit hoofdstuk wordt de context beschreven waarin dit onderzoek naar communicatie gedaan wordt. Aan bod komen de lijnorganisatie van Siemens en Rijkswaterstaat en worden de projectorganisaties van beide bedrijven aan elkaar gespiegeld.

3.1 Siemens

3.1.1 Lijnorganisatie

De organisatiestructuur van Siemens Nederland is puur divisioneel, met enkele stafafdelingen als ondersteuning aan de kernactiviteiten van elke divisie. Er zijn drie sectoren. Onder elke sector vallen dan een divisies, Siemens Mobility is daar één van. (Siemens Nederland N.V., 2009).

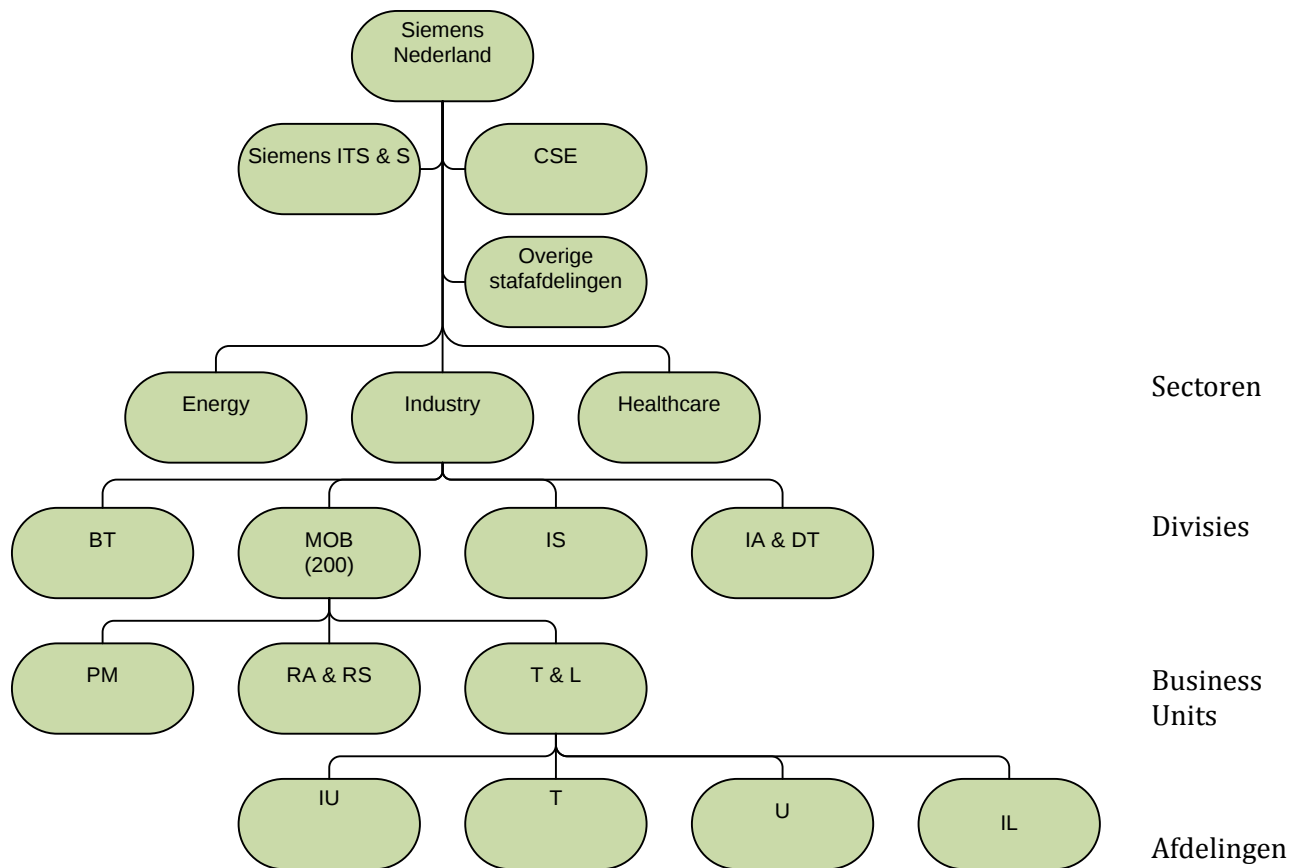
Binnen Siemens Mobility is er sprake van een functionele structuur, de divisie Mobility is opgedeeld in twee Sales business units, uitgesplitst naar productgroepen, en een Project Management afdeling.

In de lijnorganisatie zitten de relevante medewerkers op een afdeling uitgesplitst naar functie. De (after) sales medewerkers zitten allemaal in de business unit Traffic & Logistics. Parallel hieraan zit de afdeling Project Management, waar de controllers en managers zitten.

Deze medewerkers zitten niet één-op-één gekoppeld aan de verscheidene sales afdelingen, maar er wordt getracht om zoveel mogelijk dezelfde project managers en controllers toe te wijzen aan projecten van de Sales afdelingen. Het idee hierachter is dat de medewerkers op elkaar ingespeeld raken en de werknemers van de afdeling project management meer kennis opdoen over het type project en de klant waarmee ze te maken hebben. (Interviews Siemens, 2009)

De engineers zitten hierbij op de afdeling CSE. Ook hier geldt er dat zoveel mogelijk dezelfde medewerkers aan hetzelfde type project wordt toegewezen. Dit komt echter doordat een groot deel van deze engineers specialist is op een bepaald gebied.

Er vindt overleg plaats zowel in de lijnorganisatie als in de projectorganisatie. In de lijnorganisatie vindt overleg plaats op afdelingsniveau, zie figuur 4, hier wordt gesproken over de huidige en toekomstige projecten. Daarnaast vindt er ook overleg plaats tussen de afdeling Project Management en Sales. Hierbij wordt er gesproken over de capaciteit en planning. Ditzelfde geldt voor het overleg tussen de afdeling Project Management en de engineers. Als laatste vindt er nog overleg plaats binnen de gehele divisie Mobility, hier komen vooral in grote lijnen de huidige situatie en toekomstige richting en visie naar voren (Interviews Siemens, 2009)



Siemens ITS & S	Siemens IT Solutions & Services	RA & RS	Rail Automation & Rolling Stock
CSE	Customer Service & Engineering	T&L	Traffic & Logistics
BT	Building Technologies	IU	Interurban
MOB	Mobility	T	Tolling
IS	Industrial Solutions	U	Urban
IA & DT	Industry Automation & Drive Technologies	IL	Infrastructure and Logistics
PM	Project Management		

Figuur 4, Organogram relevante onderdelen (Siemens Nederland N.V., 2009)

3.1.2 Projectorganisatie

Een projectteam bestaat in de huidige situatie als een groep van werknemers, geleid door een project manager van de afdeling Project Management, zie ook Figuur 1. Dit kan worden gekarakteriseerd als een 'Team-based' benadering. Dit projectteam wordt buiten de standaard organisatie, bij Siemens de lijnorganisatie genoemd, geplaatst. Hierdoor ontstaat een matrixstructuur waarbij de teamleden verantwoording, over het project en de besteding van de uren, afleggen aan zowel de projectleider als het hoofd van de afdeling waaronder de werknemer officieel valt.

Binnen Siemens is er duidelijk vastgelegd hoe een project team vorm dient te hebben, door middel van de eisen die aan een projectteam worden gesteld. Dit wordt geregeld via de procedures vanuit PM@Siemens, project management bij Siemens. Deze procedure is opgesteld vanuit het hoofdkantoor in Duitsland, maar er wordt door elke divisie een eigen invulling aan gegeven die inspeelt op de eisen die de omgeving aan een project stelt. Bij deze omgevingseisen kan men denken aan de projectgrootte en –duur, maar ook aan de routinematigheid en de complexiteit.



Figuur 5, Globale weergave PM@Siemens

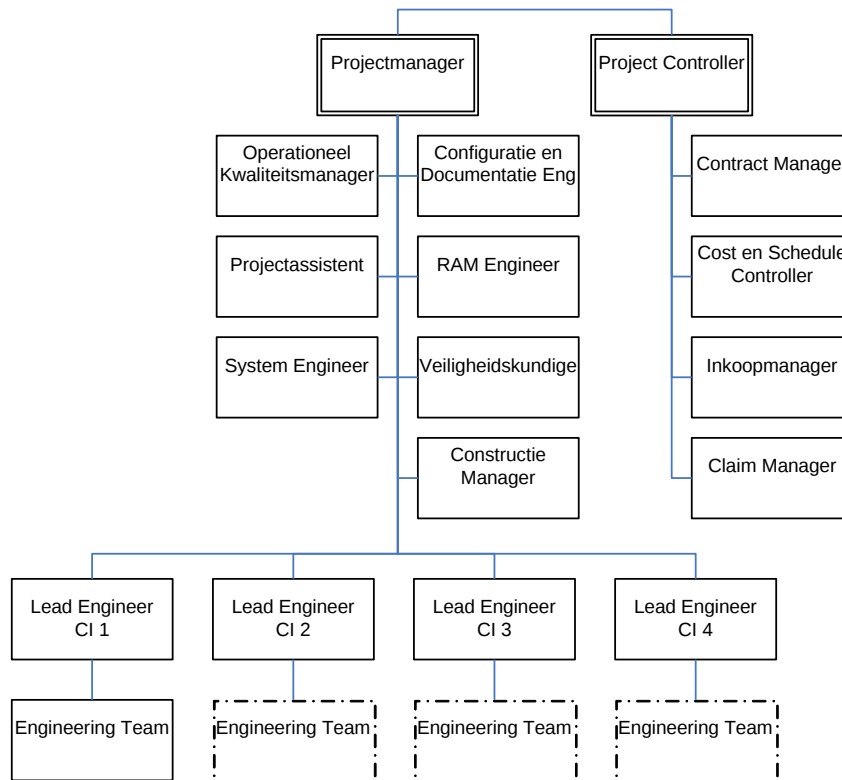
Het PM@Siemens is opgedeeld uit stappen die lopen van 10 tot en met 700. In de acquisitiefase (tot en met PM80) ligt de verantwoordelijkheid voor de offerte bij Sales. Tijdens de realisatiefase (tussen PM80 en PM650) ligt de verantwoordelijkheid bij Project Management en in de aftersalesfase (vanaf PM650 tot en met PM700) ligt de verantwoordelijkheid voor de After Sales bij Sales. De projectorganisatie verandert drastisch bij elk van deze overdrachtmomenten en wordt dan ook in deze categorieën besproken.

Tussen PM10 en PM80 ligt de verantwoordelijkheid bij Sales, hierin bestaat het team uit:

- Sales manager
- Bid manager
- Controller
- Lead Engineer
- Engineers

Bij PM80 wordt de order gewonnen of verloren, indien deze verloren wordt volgt er een evaluatie en wordt het project afgerond. Indien het project gewonnen wordt, wordt het project overgedragen aan Project Management. Hierbij worden alle projectgegevens overgedragen aan het projectteam en wordt dit projectteam samengesteld. Een recente verandering is de proef met een PACT (Project Acceleration through Coaching and Teamwork) workshop tijdens de overdracht. In deze meerdaagse workshop kom het projectteam en het Sales team bijeen en wordt gezamenlijk het project doorgesproken en een planning en plan gemaakt voor het project. Het doel hiervan is de informatie volledig over te dragen en het team op elkaar in te laten spelen, waardoor problemen later in het traject voorkomen worden.

Tussen PM80 en PM650 is de verantwoordelijkheid opgedeeld naar technisch en niet technisch. De project controller is verantwoordelijk voor zijn medewerkers en de Project Manager is verantwoordelijk voor de technische medewerkers en is eindverantwoordelijk voor het gehele project. Alle rollen staan in figuur 3 vastgelegd, afhankelijk van de projectgrootte vervult een teamlid één of meer rollen. Er zijn echter wel beperkingen op samen te nemen rollen, een medewerker mag bijvoorbeeld niet zijn eigen werk aftekenen, om fraude te voorkomen.



Figuur 6, Samenstelling projectteam (Project Management Plan Mobility)

Nadat het project grotendeels is afgerond, wordt het project overgedragen aan After Sales, welke onder de verantwoordelijkheid valt van de Sales afdelingen. Het After Sales team handelt de problemen die tijdens de garantieperiode ontstaan af en regelt daarnaast het (preventief) onderhoud en beheer van de installaties. De project manager blijft echter verantwoordelijk voor de restpunten uit de realisatie fase en loopt dus parallel naast de After Sales manager mee in het project totdat alle restpunten afgehandeld zijn.

Tussen PM650 en PM700 ligt de verantwoordelijkheid bij Sales, hierin bestaat het team uit:

- After Sales medewerker
- Engineers (indien nodig)

Na PM700 is het project officieel afgesloten en worden alle gegevens voor de laatste maal opgeslagen in Livelink.

In de huidige situatie vindt er regelmatig overleg binnen een project plaats, zowel op vaste basis - met of zonder de klant -, als ad hoc wanneer er zich een probleem voor doet.

3.1.3 *Account Management*

Zoals eerder aangegeven wil Siemens Mobility structureel meer opdrachten van Rijkswaterstaat binnenhalen. Hiervoor wordt onder andere het concept van account management ingevoerd voor Rijkswaterstaat bij Siemens Mobility.

Door Kempeners & Hart wordt Account Management gedefinieerd als: “het proces van het opbouwen en behouden van relaties over een langere periode, welke verschillende lagen, functies en operating units omvat in zowel de verkopende organisatie als de geselecteerde klanten (accounts), die bijdragen aan de huidige of toekomstige doelen van de organisatie” (Kempeners & Hart, 1999, p311).

Binnen Siemens Mobility krijgen de betrokken werknemers van Traffic & Logistics en Project Management hiermee te maken. Buiten Mobility heeft dit betrekking op engineers van Customer Service & Engineering.

Gezien de positie van de klant, Rijkswaterstaat, zal aan deze visie van Account Management niet geheel op deze manier invulling gegeven worden. Rijkswaterstaat is niet in staat om met één leverancier banden aan te gaan, vanwege de regelgeving rond openbaar aanbesteden. Een goede relatie met werknemers bij Rijkswaterstaat en betrokken worden bij het opstellen van bestekken en andere activiteiten van Rijkswaterstaat is echter wel een doel. Daarnaast wordt er gekeken naar hoe dit concept intern vorm krijgt en hoe Siemens Rijkswaterstaat als één klant gaat zien in plaats van opdrachtgever van verschillende projecten.

De aanbevelingen die gedaan worden als resultaat voor dit onderzoek zullen binnen de hierboven geschetste context haalbaar moeten zijn. Deze context dient dan ook als randvoorwaarde voor dit onderzoek.

3.2 **Rijkswaterstaat**

3.2.1 *De organisatie*

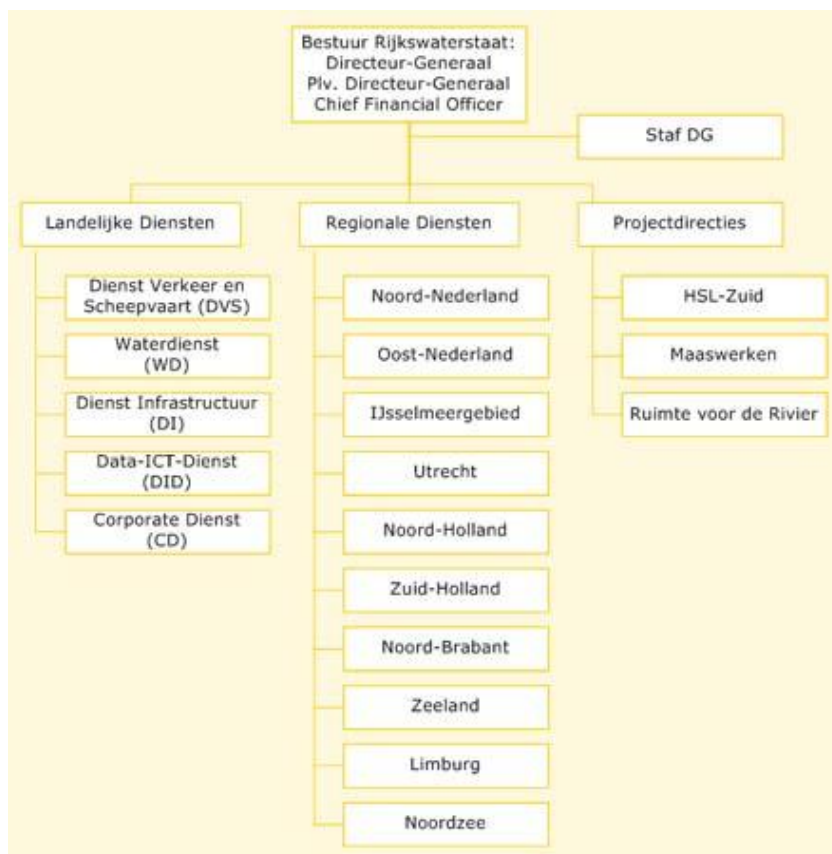
Rijkswaterstaat is de uitvoerende organisatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De organisatie is opgedeeld in een bestuur, landelijke diensten, regionale diensten en projectdirecties. Het bestuur zet de grote lijn uit met betrekking tot het beleid. Tussen 2004 en 2007 is Rijkswaterstaat gereorganiseerd, hieronder staat de huidige organisatie toegelicht. Ter verduidelijking is in Figuur 7 het organogram bijgevoegd. Tijdens deze reorganisatie is ook het beleid aangepast, waardoor het principe “de markt, tenzij...” is ingevoerd. (Rijkswaterstaat, 2007).

Er zijn tien regionale diensten, welke als een divisie zorg dragen voor een geografisch gebied. Onder deze regionale diensten vallen de twintig wegen- en zestien waterdistricten die Nederland telt. Deze regionale diensten verzorgen de werken die zich binnen de regio bevinden. Hieronder valt het onderhoud en de renovatie van bestaande werken, alsook de aanbesteding en aanleg van nieuwe werken.

Projectdirecties zijn aparte afdelingen die voor grote en langdurige projecten, die speciale aandacht behoeven en regio-overstijgend kunnen zijn, worden opgezet. Deze projectdirecties bestaan zolang als het project loopt, daarna worden zij opgeheven. Zij vervullen praktisch dezelfde rol als de regionale diensten, met als verschil dat zij tijdelijk zijn, en binnen het werkgebied van één of meer regionale diensten hun taken uitvoeren. Op dit moment zijn er drie projectdirecties, te weten: HSL-Zuid, Maaswerken en Ruimte voor de Rivier (Rijkswaterstaat, z.d. I).

Ter ondersteuning van de projectdirecties en de regionale diensten zijn er vijf landelijke diensten. Deze diensten verzorgen naast de ondersteuning ook het kennisbeheer en de innovatie binnen Rijkswaterstaat. Daarnaast zorgt Dienst Infrastructuur voor de bouw/aanleg van projecten die als te groot worden bestempeld voor één van de regionale diensten (Rijkswaterstaat, z.d. I). De drempelwaarde is 35 miljoen euro. Indien er echter, zwaarwegende, redenen zijn om voor wel of niet invulling door Dienst Infrastructuur te kiezen, is deze drempelwaarde niet bindend.

De eerder genoemde regionale diensten hebben verder vier Regionale Project Centra (RPC's), waarin zij samenwerken. Deze vier regionale centra zijn geografisch geordend. Een RPC bevat naast enkele regionale diensten ook een aantal medewerkers van Dienst Infrastructuur. Het doel van deze diensten is samenwerking te bevorderen en kennisuitwisseling te faciliteren.



Figuur 7 , Organogram Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, z.d.)

3.2.2 Openbaar aanbesteden

Rijkswaterstaat is een overheidsorganisatie, hierdoor is de gangbare manier van zaken doen via openbaar aanbesteden. Projecten onder de 50.000 euro mogen onderhands gegund worden. Bedragen tussen de 50.000 euro en voor diensten 133.000 euro of voor werken 5.150.00 euro, moeten via de ARW 2005 regels nationaal openbaar aanbesteed worden. Boven deze grens dienen de projecten Europees openbaar aanbesteed te worden via de richtlijnen van de Raamwet-EEG en op basis van BAO en BASS. (Europees aanbesteden, 2009)

Een project bij Rijkswaterstaat is opgebouwd uit de volgende stappen: verkenning, planstudie, aanbesteding, realisatie, onderhoud en beheer.

Vanuit het ministerie van Verkeer en Waterstaat komt er de opdracht een (toekomstig) probleemgebied te analyseren. Als antwoord hierop gaat Rijkswaterstaat de verkennende fase in.

Tijdens de verkenningsfase wordt er gekeken waar problemen zijn of in de toekomst te verwachten zijn. In deze verkennende studie worden de problemen toegelicht en uitgewerkt en wordt er door een stakeholdersanalyse bepaald met wie rekening gehouden moet worden en hoe dit de oplossingen kan beperken. Daarnaast worden er indien mogelijk verschillende oplossingsrichtingen weergegeven. (Interviews Rijkswaterstaat, 2009)

Nadat het rapport over de verkenningsfase is afgerond, wordt door het ministerie van Verkeer en Waterstaat besloten of er een oplossing moet komen voor het geschetste probleem. Als zij hiervoor de toestemming geeft volgt de planstudie. Tijdens een planstudie worden de verscheidene oplossingsrichtingen kort uitgewerkt en vaak één of twee oplossingen gedetailleerd. Na deze planstudie volgt er door de overheid een ontwerp/tracébesluit, waaruit de 'beste' oplossing wordt gekozen.

Na deze keuze wordt het contract opgesteld, dit wordt gedaan door het project team, zoals wordt besproken in paragraaf 3.2.4. Het contract bestaat uit drie delen. De basisovereenkomst bevat algemene voorwaarden. Vraagspecificatie I bevat de technische eisen, opgesteld door de technisch manager en de contract manager. Vraagspecificatie II bevat het projectplan. Tezamen zijn deze het contract waarop aangeboden kan worden. (Rolprofielen IPM, 2008)

Dit contract wordt in de markt gezet via openbare aanbesteding. Hierna volgen enkele inlichtingenrondes waarin marktpartijen vragen kunnen stellen. Deze inlichtingenrondes zijn openbaar voor iedereen, inclusief de notulen.

Nadat de uiterste datum is verstreken, wordt in het geval van laagste prijs direct de winnaar bekend. In geval van EMVI, Economisch Meest Voordelige Inschrijving (zie ook paragraaf 3.2.3), worden de scores berekend en daarna de winnaar bekend gemaakt. Daarna volgt nog een uitleg over de scores, zodat het proces voor de marktpartijen transparanter wordt. De reden hiervoor is dat de marktpartijen nog niet geheel aan het functioneel specificeren en EMVI zijn gewend.

Hierna volgt de realisatie, waarin de marktpartij het gewonnen contract uitvoert en Rijkswaterstaat toezicht houdt. Vervolgens komt eventueel de beheer- en onderhoudsfase, waarin de marktpartij aan bepaalde service eisen moet voldoen en daarop beloond wordt.

Tijdens een planstudie is er bij sommige projecten een marktconsultatie of een concurrentiegerichte dialoog. Dit zijn vaak unieke en grotere projecten. Bij een marktconsultatie wordt er aan de markt gevraagd mee te denken over oplossingen en hoe deze te formuleren in eisen voor het bestek. Bij een concurrentiegerichte dialoog gebeurt hetzelfde, echter worden de resultaten niet openbaar gemaakt. Hierdoor kan een bedrijf vrij praten zonder dat zijn idee gestolen wordt, dit zou moeten leiden tot meer openheid en daardoor betere resultaten. In beide gevallen kan het bestek aangepast worden, dit houdt echter wel in dat in het geval van een concurrentiegerichte dialoog een idee bekend kan worden doordat de verandering in eisen richting een bepaalde oplossing stuurt. (Interviews Rijkswaterstaat, 2009)

3.2.3 Visie en trend

Rijkswaterstaat heeft verschillende documenten gepubliceerd waaruit voor Siemens vier belangrijke trends uit op te maken zijn: functioneel specificeren, "de markt, tenzij", Economisch Meest Voordelige Inschrijving, EMVI, en opdrachten clustering. Deze vier trends zullen hieronder toegelicht worden.

Rijkswaterstaat was vroeger een organisatie die de bestekken die ze op de markt zetten compleet hadden gespecificeerd. Vanuit het bestuur is echter functioneel specificeren vastgelegd als de manier om contracten op de markt te zetten. Dit gebeurt nu bij alle diensten. Functioneel specificeren houdt in dat Rijkswaterstaat de functies voor een bepaald werk of dienst vastlegt in eisen waaraan dit werk of deze dienst moet voldoen.

Binnen de eerder genoemde reorganisatie is het “markt, tenzij”-principe ingevoerd, Rijkswaterstaat heeft als doel zich hierin vooral als een toonaangevend opdrachtgever op te stellen. (Rijkswaterstaat, 2007) Dit houdt in dat Rijkswaterstaat zo veel mogelijk taken uitbesteedt, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om dit niet te doen. Hierbij kan gedacht worden aan grote kosten of veiligheidsrisico's. Dit principe heeft als gevolg dat Rijkswaterstaat afslankt en de marktpartijen meer verantwoordelijkheid krijgen.

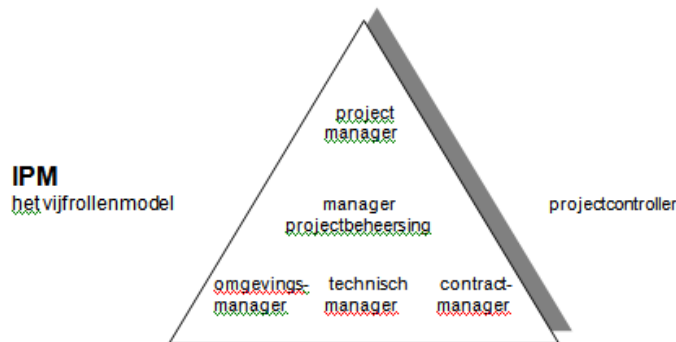
Deze reorganisatie heeft er ook toe geleid dat de biedingprocedure aan het veranderen is van “laagste prijs”, naar Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Bij deze methode wordt er naast de geboden prijs ook extra waarde bijgeteld of afgetrokken op basis van eerder vastgestelde criteria. Voorbeelden van deze criteria zijn: kwaliteit, gebruikerstevredenheid en duurzaamheid (Rijkswaterstaat, 2007). De resterende prijs wordt als inschrijvingsprijs genoteerd en op basis van deze prijs wordt het uiteindelijke oordeel geveld. Door deze methode hoeft niet de goedkoopste te winnen, maar maakt een innovatief of duurzaam project, met hogere kosten ook een kans. (Rijkswaterstaat, 2007)

Zowel EMVI als functioneel specificeren als het “markt, tenzij”-principe hebben als doel de markt meer vrijheid te gunnen, waardoor er meer innovatieve oplossingen komen en producten worden geleverd. In de praktijk blijkt dit tegen te vallen. De belangrijkste redenen die medewerkers van Rijkswaterstaat hiervoor geven zijn, dat de markt nog moet wennen aan het functioneel specificeren en dat de huidige manier van werken jarenlang geoptimaliseerd is. Ze zijn er echter wel van overtuigd dat op lange termijn door deze veranderingen meer innovatieve aanbestedingen zullen komen.

Rijkswaterstaat is daarnaast begonnen met het clusteren van opdrachten tot grotere opdrachten. Het doel hierachter is dat de projectmanagement kosten dalen aan zowel de zijde van Rijkswaterstaat als de marktpartij. Verder kan door het bundelen van projecten ook de overlast voor de omwonenden beter beheerst worden, door het werk op elkaar af te stemmen. Een kanttekening hierbij is dat de opdracht niet te groot mag worden, omdat er genoeg partijen in de markt moeten zijn die moeten kunnen aanbesteden. Dit ligt vast in de regels van Europees openbaar aanbesteden. Binnen Rijkswaterstaat Zeeland loopt op dit moment een pilotproject waarin een corridor wordt aanbesteed. Dit is een speciaal geval van een geclusterde opdracht, omdat één hele route tegelijk in een opdracht wordt vergeven. Indien deze pilot goed loopt, zal deze worden uitgebreid. (Interviews Rijkswaterstaat, 2009)

3.2.4 Integraal Project Management

Binnen Rijkswaterstaat wordt er gestreefd naar uniformiteit waar mogelijk, dit wordt ondersteund door Integraal Project Management (IPM). Door een standaard format te leveren voor projecten worden deze projecten overzichtelijker en weten de marktpartijen waar ze aan toe zijn. Dit is één van de speerpunten die Rijkswaterstaat uitvoert om een toonaangevend opdrachtgever te zijn.



Figuur 8, IPM model Rijkswaterstaat (Rolprofielen IPM, 2008)

Zoals eerder vermeld is, zit er een verschil tussen opdrachten groter dan 35 mln. euro en opdrachten kleiner dan 35 mln. euro, de uitzonderingen daargelaten. Bij projecten kleiner dan 35 mln. euro worden alle rollen vervuld door medewerkers uit de regio. Bij grote projecten, worden over het algemeen alle managers geleverd vanuit D.I., op de omgevingsmanager na. De invulling van het project team onder deze managers gebeurt op basis van het idee: “de juiste persoon op de juiste plaats”. Er wordt gekeken welke functies vervuld moeten worden en dan wordt de beste persoon daarvoor gezocht die beschikbaar is. Dit kan zowel iemand uit de regio zijn als een persoon vanuit D.I. In Figuur 8 is te zien welke functierollen binnen een team vervuld moeten worden. In het geval van een kleiner project kunnen rollen worden samengenomen.

De taakomschrijvingen zijn binnen een project van Rijkswaterstaat als volgt verdeeld (Rolprofielen IPM, 2008):

- De Project Manager is hoofdverantwoordelijke binnen het project, hij is degene die het overzicht houdt en aan wie de vier andere managers rapporteren. Hij legt ook verantwoording af aan het directie team.
- De Omgevingsmanager is verantwoordelijk voor, zoals de naam suggereert, de omgeving. Hieronder vallen onder andere provincies, gemeentes, belangenverenigingen, omwonenden en (toekomstige) gebruikers van de faciliteit.
- De Contractmanager is verantwoordelijk voor het (opstellen van het) contract en de naleving daarvan door de marktpartijen.
- De Manager Projectbeheersing heeft een ondersteunende taak aan de project manager en zorgt voor het risicomanagement binnen het project met betrekking tot alle aspecten.
- De Technisch Manager is verantwoordelijk voor het opstellen van de technische eisen binnen het project en de naleving daarvan met als doel technisch gezien het beoogde resultaat te behalen.

3.3 Conclusie

Siemens en Rijkswaterstaat zijn twee complexe organisaties, die veel formeel contact met elkaar hebben. Door de procedures die er zijn met betrekking tot aanbestedingen zijn de informele contactmomenten minimaal. Het meeste contact is tijdens een gewonnen project zelf. Bij Rijkswaterstaat is er een vast projectteam, terwijl bij Siemens er drie projectfasen zijn. Hierbij zijn er grote wisselingen, maar ook in een fase zelf, vooral bij de realisatiefase, zijn er wisselingen binnen het team vanuit de zijde van Siemens. Met betrekking tot de projecten komt er steeds meer vrijheid voor eigen ontwerp. Hierop Siemens zich onderscheiden in een positieve zin.

4 Analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews gepresenteerd per bedrijf en onderwerp. Daarna zal een de projectstructuur behandeld worden en vervolgens worden deze bevindingen gespiegeld aan de verwachtingen vanuit de theorie.

4.1 Siemens

4.1.1 Communicatie

Intern

De communicatie loopt volgens alle medewerkers van Siemens binnen de eigen afdeling goed. Eventuele problemen komen vooral voor bij de overdracht tussen sales en project management, bij PM 80 zoals besproken sectie 3.1. De overdracht tussen de project manager en After Sales loopt relatief soepel volgens de medewerkers van After Sales. Dit komt omdat er een afgesloten project wordt doorgegeven, of er door de project manager zelf voor wordt gezorgd dat eventuele restpunten afwerkt worden. Hierdoor krijgt After Sales geen problemen doorgeschoven en kan deze zich bezig houden met onderhoud en andere contractuele verplichtingen. Door het vastleggen van deze procedure zijn er weinig problemen in de overdracht.

Tussen sales en project management worden er wel problemen geconstateerd door zowel sales als project management. Deze uit zich vooral doordat de specificaties die in het contract zijn afgesproken niet alle afspraken zijn. Vaak worden er nog mondelinge toezeggingen gedaan aan Rijkswaterstaat, die tijdens een overdracht ondergesneeuwd kunnen geraken. Hierdoor kunnen er problemen ontstaan tussen Rijkswaterstaat en Siemens, omdat er een verschil van mening is ontstaan over de te leveren en de geleverde prestatie. Rondom Engineering zijn er geen ernstige problemen te ontdekken. De opdracht worden intern uitgevoerd en de communicatie verloopt via de Lead Engineers naar Project Manager. Hierdoor is er één iemand op de hoogte die de beslissingen neemt.

Acties die binnen Siemens op dit moment gebruikt worden om het verschil in begrip over de opdracht en afspraken tussen Rijkswaterstaat en Siemens binnen Siemens te verminderen in de overdracht tussen de sales- en de realisatiefase zijn:

- PACT-Workshop
- Bid Manager

De PACT-Workshop zorgt voor een snelle overdracht waarin de belangrijke personen van zowel de realisatiefase als de salesfase aanwezig zijn. De bid manager is een persoon van de afdeling project management die de salesfase begeleid. Waardoor er overlap ontstaat tussen de sales- en realisatiefase en het informatieverlies zo veel mogelijk beperkt wordt. Deze concepten zijn uitgebreider toegelicht sectie 3.1

Extern

De engineers ondervinden weinig problemen met betrekking tot de communicatie, dit komt omdat zij relatief gezien het grootste deel van de tijd binnen Siemens werkzaam zijn en zelden contact hebben met de klant. Indien er wel contact plaats vindt met Rijkswaterstaat is dit vaak met de meer technische mensen van Rijkswaterstaat. Dit zijn niet de werknemers binnen Rijkswaterstaat die veel invloed hebben. Zij zijn echter wel verantwoordelijk voor het maken van vraagspecificatie I van een bestek en beoordelen deze ook mede. Dit wordt benadrukt door zowel de medewerkers van project management als engineering. Zoals genoemd bij de interne communicatie is er wel last van miscommunicatie tussen Siemens en Rijkswaterstaat met betrekking tot de afdeling project management.

Deze problemen zijn te herleiden tot twee oorzaken de overdracht tussen sales en project management, en het niet weten wat er speelt bij andere projecten met betrekking tot Rijkswaterstaat. Hierdoor komen dezelfde problemen voor bij meerdere projecten of wordt er werk dubbelop gedaan. In beide gevallen is dit niet efficiënt. Vanuit Sales verloopt de communicatie duidelijk. Dit komt doordat er grotendeels door middel van vaste procedures wordt gehandeld, te weten: vragenrondes, offertes etc. Hierbij wordt alles vastgelegd op papier, waardoor er geen onduidelijkheden ontstaan en afspraken kunnen worden teruggezocht.

Naast de bij interne communicatie genoemde punten wordt er door engineering geëxperimenteerd met klantenteams. Dit concept vertoont gelikheden met account management. In beide gevallen is namelijk het doel de klant beter leren kennen en daar (wederzijds) voordeel uit halen. Een klantenteam bestaat uit een groep engineers met expertise in disciplines die bij de klant horen. Indien een project en/of opdracht zich aandient vanuit deze klant, worden de beschikbare engineers uit deze groep op de opdracht gezet. Hierdoor ontstaat er kennis over de klant en zijn wensen. Dit concept wordt uitgevoerd voor meerdere grote klanten en heeft dus niet alleen betrekking op Rijkswaterstaat.

4.1.2 Beschikbaarheid van informatie

Uit de interviews met de medewerkers van Siemens, zoals vermeld staat in de appendix, zit de kennis over Rijkswaterstaat zeer verdeeld over de organisatie. Hieronder zal beschreven worden waar de kennis zich bevindt en hoe deze gedeeld wordt binnen de organisatie.

De kennis binnen Siemens over werknemers van Rijkswaterstaat zit in de kennis over de projecten en de kennis over de contacten. De projectspecifieke kennis over werknemers van Rijkswaterstaat laat zien, waar deze personen mee te maken hebben gehad en hoe ze in aanraking zijn gekomen met Siemens.

De kennis over de contacten bij Rijkswaterstaat is nu decentraal geregeld en zit grotendeels in de werknemers die met Rijkswaterstaat te maken hebben of hebben gehad. Er is op dit moment geen globaal beeld over hoe de contacten bij Rijkswaterstaat liggen.

Een inventarisatie van deze kennis is belangrijk, omdat men bij Siemens dan in staat is om de juiste personen te koppelen aan de werknemers bij Rijkswaterstaat en de voorkeuren van Rijkswaterstaat in kaart te brengen. In combinatie met de projectspecifieke contacten die Siemens bij Rijkswaterstaat heeft, geeft dit beeld een verwachtingspatroon, waarmee voordeel opgedaan kan worden.

De kennis over Rijkswaterstaat in het algemeen, met betrekking tot de grote lijnen die uitgestippeld worden in het beleid, wordt gedeeld via besprekingen over Rijkswaterstaat. Deze staan vaak in het teken van een project, hierdoor is niet iedereen tegelijk betrokken.

Zoals vermeld staat in paragraaf 3.2.1 is Rijkswaterstaat een versplinterde organisatie, die bestaat uit veel los opererende regionale diensten. Daarnaast is er voor grote projecten de Dienst Infrastructuur die kennis en mankracht aanlevert voor de uitvoering van deze projecten. Deze versplintering sluit de optie van één account manager uit, deze zou niet genoeg tijd beschikbaar hebben om alle belangrijke contacten te onderhouden.

4.1.3 *Visie account management*

Vanuit elk van de afdelingen wordt er positief gereageerd op het concept account management. Ze hebben elk bij het horen van het woord account management een beeld, bij wat het ongeveer inhoudt, welk redelijk overeenkomt. Zeker engineering wat al met concept klantenteams bezig is, ziet het nut ervan in. Sales en project management staan ook positief tegenover het idee om op een structurele manier met de klant om te gaan. Al wordt door beide wel een verschil in de rol van account management aangegeven.

Vanuit project management wordt account management gezien als de structurele werving van opdrachten en het overzicht houden op de lopende projecten. Zowel Sales als engineering zien verder account management als “voelspriet” in de organisatie van Rijkswaterstaat. Hiermee wordt bedoeld dat de account manager begrijpt wat er speelt en in welke richting er gedacht moet worden om de opdracht binnen te halen.

Vanuit elk van de afdelingen worden de rollen als volgt gezien:

- De account manager als aanspreekpunt dient
- De account manager kennis heeft van zaken
- De account manager informeert richting de medewerkers
- De account manager dient als escalatiemanager
- De account manager klantrelaties onderhoud

Eén van de terugkerende punten, die minder positief is, is initiatief. Hiermee wordt bedoeld de motivatie om zelf bij te dragen en tijd er in te steken niet hoog is. Er wordt echter wel aangegeven dat indien het concept zich bewijst men meer vertrouwen in het concept heeft en daarmee ook een grotere bijdrage willen leveren.

De doelen die volgens de werknemers bereikt kunnen worden verschillen tussen sales en project management, en engineering. Volgens engineering zijn vooral door middel van standaardisatie voordelen te halen. Hiermee wordt bedoeld de klant, Rijkswaterstaat zo te beïnvloeden dat deze de specificaties zo schrijft dat het mogelijk wordt standaard producten te maken. Hierdoor worden niet alleen kosten bespaard, maar komt er ook een vorm van klantenbinding.

Vanuit zowel project management als sales wordt er echter ook gekeken naar de mogelijkheden om informatie in te winnen over de klant, om voordeel te behalen tijdens projecten of het voortraject hiervan.

Allen zijn het er mee eens dat het hoofddoel is een klantrelatie opbouwen en onderhouden en hierbij (wederzijds) voordeel uit halen door middel van het verkrijgen organiseren en verspreiden van informatie over de klant onder de betrokken werknemers van Siemens en het helpen van de klant met problemen en indien mogelijk deze proactief oplossen.

4.2 Rijkswaterstaat

4.2.1 *Communicatie*

Intern

De interne communicatie binnen Rijkswaterstaat loopt binnen de eigen regio goed. Tussen de regio's onderling en tussen de RPC's, Regionale Project Centra, is er echter nauwelijks communicatie tenzij dit echt noodzakelijk is. Voor projecten die regio-overstijgend zijn, wordt of gebruik gemaakt van de Dienst Infrastructuur en in het geval van kleinere projecten wordt de verantwoordelijkheid genomen door de regionale dienst die het grootste aandeel in of belang bij het Project. Om de samenwerking te verbeteren wordt er geprobeerd te wisselen met personeel tussen de regio's. Daarnaast zorgt het kenniscentrum ervoor dat de kennis gedeeld wordt. Het beleid wordt top-down gevoerd. Dit wil zeggen dat het Directoraat Generaal de lijnen uitzet en het kenniscentrum de best practices doorgeeft.

Extern

De communicatie tussen Siemens en Rijkswaterstaat verloopt qua kwaliteit praktisch hetzelfde als met de concurrenten vinden de medewerkers van Rijkswaterstaat. Siemens wordt door alle medewerkers gezien als een bedrijf die goede vakinhoudelijke kennis bezit. Echter raakt er, zoals hierboven al besproken, informatie verloren. Volgens Rijkswaterstaat ligt dit aan het gebrek aan consistentie binnen de projectteams. Gekoppeld aan wat hierboven staat komt dit door de wisseling van de teams tussen de sales-, realisatie- en after salesfase. Daarnaast wisselen de teams soms ook nog gedurende de realisatiefase van bezetting. Hierdoor is het ook lastig voor Rijkswaterstaat om met de juiste persoon in contact te komen. Informatie die verloren gaat, komt vooral voor tussen de sales en realisatiefase waar tijdens het voortraject er punten mondeling toegezegd worden of er door Rijkswaterstaat voor extra aandacht wordt gevraagd voor sommige aspecten deze tijdens de overdracht ondergesneeuwd raken. Hierdoor houdt Siemens zich aan de afspraken die opgesteld zijn, maar is Rijkswaterstaat niet altijd 100% tevreden. Tijdens het voortraject is een groot deel van de communicatie vastgelegd tijdens procedures, waarop geen invloed uit is te oefenen door marktpartijen. Hier is dus lastig winst te behalen voor Siemens door middel van account management.

4.2.2 *Account management*

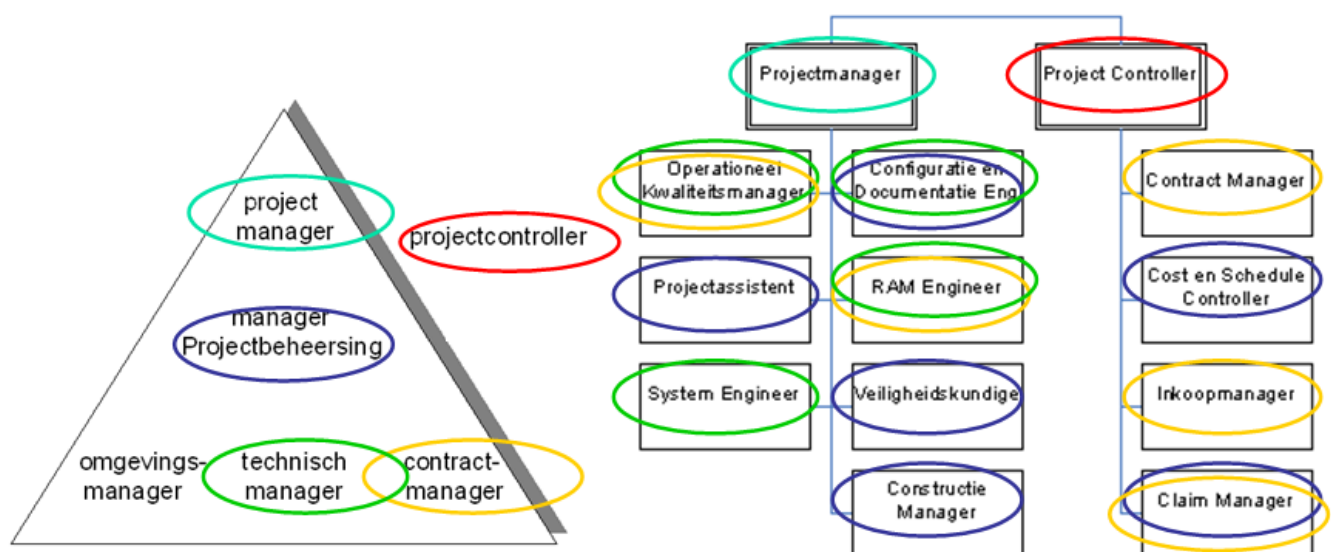
Het concept account management is bij ieder van de geïnterviewden duidelijk. Bij veel van de concurrenten van Siemens en andere marktpartijen wordt er al gedaan aan een vorm van account management of andere vormen van klantenrelaties. Rijkswaterstaat ziet hierin een mogelijkheid voor Siemens om zich te verbeteren. Twee van de vijf geïnterviewden wijzen wel op het punt dat er geen vorm van 'preferred supplier' mag bestaan en dat hiervoor ook het openbaar aanbesteden bestaat. Drie van de vijf geven hier aan het geen probleem te vinden contact te hebben met Siemens. Eén van de vijf geeft aan het geen probleem te vinden contact te hebben met Siemens, zolang het maar duidelijk is dat aan Siemens verstrekte informatie ook verstrekt wordt aan andere marktpartijen en er ook gesprekken kunnen worden gevoerd met andere marktpartijen. De laatste geeft aan geen contact te willen met een marktpartij buiten de in de procedures vastgelegde momenten. Dit geeft aan dat er binnen Rijkswaterstaat verschillende meningen heersen over waar de grens ligt met betrekking tot contact met de markt. Er zal dus per regio specifiek een inventarisatie gemaakt moeten worden met welke handelingen worden gewaardeerd en welke niet. En daarnaast in hoeverre Rijkswaterstaat wil meewerken aan accountmanagement bij Siemens Mobility.

Rijkswaterstaat zou vanuit Siemens het account managementschap zo vervuld willen zien dat:

- de account manager optreedt in het geval van escalaties.
- de account manager als aanspreekpunt voor Rijkswaterstaat kan dienen
- de account manager kennis heeft van de projecten en de betrokkenen
- de account manager zich neutraal opstelt
- de account manager zich ook buiten projecten om laat zien om contact te onderhouden en eventueel te helpen bij vraagstukken.

4.3 Link projectteams Siemens en Rijkswaterstaat

Zoals beschreven hebben zowel Siemens Mobility als Rijkswaterstaat een standaard opzet voor een projectteam. In deze sectie worden de functierollen met elkaar vergeleken. Hierdoor ontstaat een beeld over het contact dat de verschillende medewerkers met elkaar hebben en de verantwoordelijkheden ten opzichte van elkaar.



Figuur 9, Links IPM model Rijkswaterstaat (Rolprofielen IPM, 2008), Rechts PM@Siemens (Project Management Plan Mobility, 2008)

Figuur 9 geeft de rollen aan die vervuld worden, de verscheidene kleuren in de cirkels geven de overlap tussen de functies aan van Siemens en Rijkswaterstaat. De informatie die verbonden is aan deze rollen worden verder toegelicht in Tabel 2.

RWS	Siemens	Informatie
Project Manager	Project Manager	Algemeen beleid, voortgang, rapportage
Project Controller	Project Controller, Cost and Schedule Controller	Financieel, risicorapportages
Omgevingsmanager	Project Manager	Stakeholders
Contractmanager	Contract Manager, Claim Manager, Inkoop Manager	Detailniveau: Financieel, planning, controle
Manager Projectbeheersing	Project Assistent, Cost and Schedule Controller, Veiligheidsdeskundige, Operationeel Kwaliteitsmanager, Configuratie en documentatie Engineer	Risicorapportages, voortgangsrapportages, documentbeheersing
Technisch Manager	System Engineer, Configuratie en documentatie Engineer, RAM Engineer, Operationeel Kwaliteitsmanager	Technisch deel contract, omgevingsonderzoek

Tabel 2, Informatie bij projectrollen

Uit zowel Figuur 9 als Tabel 2 blijkt dat de project teams niet één-op-één zijn over te zetten op elkaar. Eenzelfde figuur en tabel zijn te maken voor de visie vanuit Siemens, echter het doel van account management is het bedienen van de klant om een relatie op te bouwen. Dit is de reden dat er is gekozen voor een visie vanuit Rijkswaterstaat op de projectteams. De omgevingsmanager bij Rijkswaterstaat heeft eigenlijk geen duidelijke contactpersoon binnen Siemens om mee te praten. Dit komt door zijn specifieke functie. Hij/zij heeft contact met de stakeholders en bekijkt aan de hand van de stakeholder degene binnen het project die de informatie bezit en bevoegd is om te helpen. In paragraaf 4.4.1 wordt het gevolg hiervan besproken.

4.4 Bevindingen uit de analyse

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken uit de analyse, over welk delen in de huidige manier van opereren van Siemens verbeterd kunnen worden. Hierbij wordt ook aangegeven hoe zowel Rijkswaterstaat als Siemens account management zien en welke mogelijkheden dit volgens hen biedt tot verbetering van de communicatie. Vervolgens wordt dit gekoppeld aan de theorie.

4.4.1 Aandachtspunten

Uit de analyse is gebleken dat er punten zijn in de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en Siemens en bij Siemens intern die verbeterd kunnen worden, om zich zodoende als betere marktpartij te presenteren. Hieronder worden deze punten kort samengevat

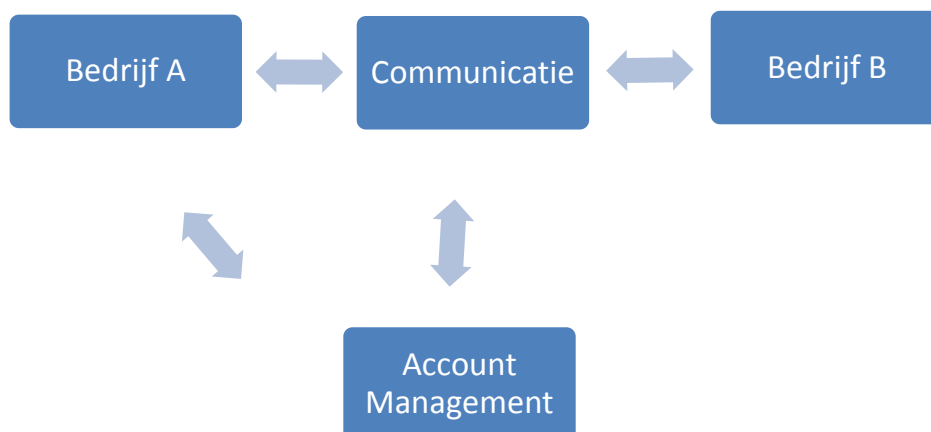
- Verloren informatie tijdens overdracht
- Verloren informatie na projecten
- Gebrek aan delen en hergebruik van informatie (o.a. contactpersonen, projecten)
- Gecentraliseerde informatie
- Informatie bij Rijkswaterstaat over Siemens (wisselingen project)
- Samenstelling projectteam

4.4.2 Het model

In deze paragraaf worden de aandachtspunten uit de voorgaande sectie worden besproken aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2. Er wordt aangegeven welke aandachtspunten in welke mate aangepakt kunnen worden door het concept account management in te voeren en welke punten buiten dit onderzoek vallen.

Van de in de vorige sectie besproken aandachtspunten valt de samenstelling van het projectteam buiten de scope van de theorie. De overige punten worden wel in de theorie. De punten kunnen worden opgedeeld in drie hoofdzaken:

- Verloren informatie tijdens overdracht
- Centralisatie van informatie
- Het uitbreiden van de kennis



Figuur 10, Model invloed account Management

Indien deze hoofdzaken worden aangepakt, worden de andere punten in de paragraaf hierboven opgelost. Vanwege het verband tussen de centralisatie en het gebruik en de aanwezigheid van de informatie. Daarnaast is indien de informatie gecentraliseerd is, deze informatie eenvoudiger over te dragen aan zowel Rijkswaterstaat als de leden van een projectteam.

Op dit moment kan het in sectie 2.4 opgestelde model toegepast worden. Dit model wordt daarom herhaald in figuur 10.

Account management draagt bij aan het behouden van de informatie, doordat:

De informatie nu centraal beheerd kan worden door de verantwoordelijke voor account management. Hierbij wordt er voor gezorgd dat er een verantwoordelijke is voor de klant en deze dus ook verantwoordelijk is voor de informatie over deze klant.

Account management draagt bij aan het gebruik van de informatie, doordat:

Het doel van account management, in dit geval het op een structurele manier omgaan met Rijkswaterstaat, zodat er op lange termijn meer opdrachten vanuit Rijkswaterstaat naar Siemens stromen. Alleen bereikt kan worden door het gebruiken van de informatie die beschikbaar is.

Account management draagt bij aan de centralisatie van de informatie, doordat:

Net als vermeld in het eerste punt er een verantwoordelijke is voor de informatie en deze beschikbaar moet zijn voor de medewerkers die met Rijkswaterstaat te maken hebben.

Account management draagt bij aan het uitbreiden van de kennis, doordat:

Door het inventariseren van de informatie er duidelijk is welke informatie verouderd is of zelfs helemaal ontbreekt. Na deze inventarisatie kan er gericht informatie vergaard gaan worden en wordt de kennis over Rijkswaterstaat vergroot.

Kortom, account management kan bijdragen aan het verbeteren van de communicatie tussen Rijkswaterstaat en Siemens Mobility en er wordt in hoofdstuk 5 daarom een voorstel voor het herontwerp van de organisatie gedaan, zodat account management een plaats kan krijgen binnen Siemens Mobility.

5 Herontwerp account management

Om de punten die uit de analyse naar voren zijn gekomen te verbeteren, worden er in dit hoofdstuk enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot account management en de daarmee samenhangende communicatie. Ten slotte wordt besproken hoe deze aanbevelingen de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat kunnen verbeteren en daarmee bijdragen aan het onderzoeksdoel.

5.1 Dagelijks functioneren

Binnen de theorie wordt er gesproken over de account manager (Sengupta, 1997), het is echter een concept dat gedragen moet worden door het betrokken deel van de organisatie en dat de medewerkers ervoor gemotiveerd moeten worden (Kempners et al. 1999). Voor een succesvolle invoering van account management bij Siemens Mobility, voor een complexe organisatie als Rijkswaterstaat, is het van belang dat er een duidelijke verdeling is van de taken. Hierdoor wordt er gekozen een team onder leiding van een account manager die samen de taken uitvoeren.

Er zijn twee scenario's die behandeld zullen worden:

- 1) Klein account management team
- 2) Wisselend account management team

Er is gekozen voor een team, omdat er geen nieuwe functie ontstaat als account manager, maar de taken die rond account management horen ondergebracht worden bij de huidige werknemers. Aangezien deze taken zo veel tijd kosten dat ze niet bij één functie ondergebracht kunnen worden, zullen meerdere werknemers taken op zich nemen. Dit leidt tot een teambenadering. De twee genoemde scenario's zullen hieronder beschreven worden, waarna er vervolgens een algemeen stuk volgt wat op beide scenario's van toepassing is.

1) Het kleine account management team bestaat uit de salesmedewerkers, deze medewerkers zijn degenen die over het algemeen het contact met Rijkswaterstaat initiëren en over verscheidene onderwerpen kunnen praten als contactpersoon tijdens gesprekken over projecten met de medewerkers van projecten, maar ook op hoger niveau.

2) Het wisselende account management team bestaat uit salesmedewerkers en de op dat moment relevante projectmanagers, de projectmanagers die op dat moment een project hebben lopen bij Rijkswaterstaat. Dit zijn de belangrijkste spelers binnen Siemens die met Rijkswaterstaat te maken hebben.

Voordelen van een klein en vast team zijn de korte lijnen naar elkaar en het inspelen op elkaar, waardoor afspraken eenvoudig te plannen zijn en men bekend is met elkaar. Daarnaast schept dit ook duidelijkheid naar Rijkswaterstaat toe.

Het grotere wisselende team heeft als voordeel dat iedereen die in contact staat met Rijkswaterstaat bij het team wordt betrokken, wat de motivatie voor dit concept ten goede komt. Daarnaast kunnen alle vragen binnen dit team beantwoord worden zonder dat er externe informatie nodig is.

Beide scenario's bieden voordelen en er wordt dan ook niet expliciet gekozen voor één van deze mogelijkheden. Aangeraden wordt wel de voordelen van een groter team af te wegen tegen de problemen die het geeft door de wisselingen in het team en de grotere hoeveelheid contacten die onderhouden moeten worden voor eenzelfde kennisniveau. Het onderstaande stuk is van toepassing op beide scenario's.

De drie onderdelen van Siemens die met Rijkswaterstaat omgaan: (After) Sales, Project Management en Engineering zullen elk een andere taak hebben. Engineering en deels Project Management zullen grotendeels gebruik maken van de informatie die al bestaat. Van hen wordt verwacht dat zij hun oor te luisteren leggen tijdens een project over niet alleen de vordering van het project, maar ook waar Rijkswaterstaat zelf mee bezig is en informatie over de belangrijke medewerkers van Rijkswaterstaat door te spelen aan het account management team.

Daarnaast zal er bij problemen waar binnen het project geen antwoord op gevonden kan worden, zoals eerder aangegeven, het account management team betrokken worden als een hoger escalatieniveau indien er binnen het project geen oplossing gevonden kan worden waarin beide partijen zich kunnen vinden.

De salesmedewerkers zullen, als onderdeel van het account management team actief bezig zijn met Rijkswaterstaat. Zij zullen de verworven informatie verwerken of bijwerken wanneer deze voorhanden komt. Inventariseren welke informatie ontbreekt of waar contacten ontbreken en ofwel zelf zorgen dat deze kennis beschikbaar komt of deze taak delegeren aan degene die dit het beste kan.

Daarnaast zullen zij ook de betrokkenen informeren over de resultaten en doelen met betrekking tot Rijkswaterstaat. Naast duidelijkheid schept dit ook een doel, wat het voor de medewerkers tastbaarder wordt. Dit draagt bij aan de motivatie van de overige medewerkers. Verder zullen zij ook, indien er informatie beschikbaar komt, deze informatie doorspelen aan medewerkers die belang hebben bij deze informatie.

De volgende verantwoordelijkheid is dat het team bekendheid schept over de nieuwe manier van werken bij Siemens Mobility en probeert om op een structurele manier te praten of op een andere manier contact te hebben met mensen die voor Siemens bij Rijkswaterstaat een belangrijke rol spelen. Hierbij valt te denken aan het Directoraat Generaal, het bestuur van Rijkswaterstaat, en de medewerkers die aan de bestekken werken. Deze mensen bepalen hoe de projecten vorm gaan krijgen en contact met deze personen kan de projecten er gunstiger uit laten zien voor Siemens. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de geïnventariseerde contactpersonen, zoals in bijlage 5 en 6.

Hiervoor is het belangrijk dat deze mensen in kaart zijn gebracht en dat er zoveel mogelijk informatie over die personen beschikbaar is. Hier spelen dus de engineers en de overige projectmedewerkers een rol bij het doorgeven van deze kennis.

Alle informatie moet ook actief gedeeld worden. Hiervoor zijn verscheidene kanalen mogelijk. Afhankelijk van de situatie zal er gekozen kunnen worden uit een (telefoon) gesprek of een vergadering. Gesprekken zijn te preferen indien het gaat om specifieke informatie die voor slechts een paar mensen bruikbaar is. Dit is veelal het geval wanneer er een vraag is, of als er nieuwe informatie beschikbaar is gekomen die relevant is voor een aantal personen.

Daarnaast dient er ook gekeken te worden naar het algemene kennisniveau van de betrokken medewerkers. Hiervoor zijn regelmatige vergaderingen een goede keuze, op deze manier kan er vanuit het account management team eenvoudig naar de betrokken medewerkers gecommuniceerd worden en is er de gelegenheid tot feedback. Een goed moment hiervoor kan een projectoverleg zijn, hierin kan de laatste kennis overgebracht worden op elkaar.

5.2 Verbeteringen

Door de volgende verbeteringen zou de communicatie, door middel van account management met betrekking tot Rijkswaterstaat gerealiseerd moeten worden, als de aanbevelingen worden geïmplementeerd:

De informatievoorziening intern wordt transparanter, omdat er het account management team verantwoordelijk is voor het op orde hebben van deze zaken en er een duidelijk georganiseerde verzameling ontstaat. Hieruit kan onder andere een duidelijkere blik op de organisatie Rijkswaterstaat in het geheel, maar ook de verschillen tussen de verscheidene diensten in kaart worden gebracht.

Verder is er een bekendheid bij ieder over wie met welk onderwerp bezig is, hierdoor kunnen vragen of problemen vanuit zowel Siemens als Rijkswaterstaat snel doorverwezen of beantwoord worden.

Daarnaast is er de mogelijkheid in te spelen op de individuen die met een contract aan de zijde van Rijkswaterstaat bezig zijn, omdat centraal bekend is aan welke projecten deze mensen hebben gewerkt, welke manier van werken zij prefereren en welke visie zij hebben op projecten met betrekking tot de inhoud.

Ook is er een team dat zich verantwoordelijk voelt voor het op orde hebben van de informatie en de contacten die onderhouden worden. Hierdoor kan onder andere een betere relatie worden opgebouwd, een actievere benadering van Rijkswaterstaat worden bewerkstelligd en mogelijk meer invloed worden uitgeoefend op het vormen van het bestek.

6 Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. En wordt er gekeken naar mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

In deze sectie wordt het doel van het verslag herhaald en naast de resultaten gezet.

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken op welke manier account management voor Rijkswaterstaat binnen Siemens Mobility de communicatie met betrekking tot Rijkswaterstaat kan verbeteren.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er op de volgende punten verbetering kan plaats vinden om Rijkswaterstaat beter te kunnen bedienen als Siemens zijnde:

- Het inventariseren van de informatie
- Het centraliseren van de informatie
- Het bijhouden van deze informatie
- Het vergaren van nieuwe informatie
- Het gebruik van de informatie

Een groot deel van de informatie is al beschikbaar binnen Siemens, maar niet bij iedereen bekend. Deze informatie moet eerst gecentraliseerd worden en bekend worden gemaakt bij de medewerkers die met Rijkswaterstaat contact hebben. Daarnaast zal er nieuwe informatie vergaard worden doordat er nieuwe contacten worden opgedaan, maar zal er ook gekeken moeten worden naar welke informatie nog ontbreekt. Indien de informatie bekend is, kan deze gebruikt worden door de medewerkers van Siemens, om:

- Bij de juiste personen vragen te stellen
- Vragen vanuit Rijkswaterstaat beter te kunnen afhandelen
- Voorspellen wat belangrijk is bij een aanbesteding
- Trends binnen Rijkswaterstaat, of één van haar onderdelen, herkennen en hierop in kunnen spelen.

Binnen de huidige situatie gebeurt dit niet optimaal, doordat de verantwoordelijkheid voor deze zaken niet bij iemand ligt. Het gebruik van een account managementteam zorgt voor een gezicht en aanspreekpunt van Siemens voor Rijkswaterstaat. De mogelijkheid om de verantwoordelijkheid van de taken hierboven genoemd toe te wijzen en je te richten op een lange termijnplan voor Rijkswaterstaat. Dit draagt bij aan het doel om op een langere termijn structureler bij Rijkswaterstaat, als één van de grootste opdrachtgevers voor Traffic & Logistics, projecten binnen te halen en te werken aan een langdurige samenwerking.

6.2 Discussie

In deze sectie worden de resultaten besproken die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Er wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en worden punten aangestipt die voor een vervolgonderzoek relevant zijn.

6.2.1 Vervolgonderzoek

Er zijn vijf punten die nader onderzoek behoeven:

Het belangrijkste vervolgonderzoek is dat er een evaluatie plaats vindt na de invoering van account management. Hierbij kan er gekeken worden of de doelen zijn gehaald, waar nog meer aandacht aan besteed moet worden en wat de effecten van account management zijn geweest. Belangrijk is hierbij dat er niet alleen intern wordt gekeken, maar ook de ervaringen van Rijkswaterstaat mee worden genomen. Daarnaast moeten niet alleen de effecten worden bekeken, maar ook de werking en de houding van de medewerkers.

Account Management voor andere klanten en deze eventueel te combineren met Rijkswaterstaat. Door naar deze optie te kijken, kan het al geleerde in de praktijk gebracht worden bij andere klanten, waardoor een implementatie soepeler verloopt en eventueel kosten bespaard kunnen worden door taken te combineren.

De toegevoegde waarde van Account Management voor Rijkswaterstaat berekenen. Door te kijken welke zaken specifiek aan Account Management zijn toe te wijzen, zowel positief als negatief, kan een balans opgemaakt worden over het succes van Account Management. Hierdoor kan gekeken worden of dit concept netto iets oplevert en kunnen de pijnpunten in kaart worden gebracht zodat deze verbeterd kunnen worden. Daarnaast kan indien een positieve uitkomst het bestaansrecht van dit concept bekeken worden binnen Siemens en kunnen critici overtuigd worden met bewijs van succes.

Een onderzoek naar hoe andere klanten van Rijkswaterstaat met Rijkswaterstaat communiceren en wat de effecten van de verschillen in deze communicatie zijn. Door het in kaart brengen van de concurrentie, kan de service die Siemens levert aan Rijkswaterstaat beter worden beoordeeld in termen van kwaliteit vanuit het oogpunt van Rijkswaterstaat.

Als laatste kan er vervolgonderzoek gedaan worden naar hoe de projectorganisaties van Siemens en Rijkswaterstaat beter op elkaar aan te laten sluiten. Op dit moment zijn de projectteams lastig vergelijkbaar, een overeenkomstig model met het IPM model van Rijkswaterstaat maakt Siemens beter te begrijpen voor Rijkswaterstaat.

7 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt kort beschreven hoe het in hoofdstuk 5 voorgestelde account management kan worden ingevoerd. Hierbij wordt vermeld, waar de organisatie nu staat en welke punten er moeten worden bereikt.

7.1 De eerste stappen

Binnen Siemens Mobility, is er een behoorlijke kennis over Rijkswaterstaat en diens contacten. Deze dient eerst in kaart gebracht te worden en zo nodig overgedragen te worden aan de personen voor wie deze informatie relevant is. De kennis bestaat uit: kennis over projecten, kennis over werknemers van Rijkswaterstaat, kennis over contacten tussen Rijkswaterstaat en Siemens Mobility en kennis over Rijkswaterstaat in het algemeen.

De kennis over projecten wordt op dit moment al digitaal opgeslagen in Livelink, deze informatie is beschikbaar voor de personen met de juiste machtigingen. Het is belangrijk dat de personen die met Rijkswaterstaat te maken hebben, direct of indirect toegang hebben tot deze informatie indien dit nodig is en degene verantwoordelijk voor account management toegang heeft tot alle informatie.

Voor het in kaart brengen waarmee Rijkswaterstaat bezig is en welke van deze projecten of ontwikkelingen relevant zijn is het belangrijk dat er een overzicht is van de lopende en afgeronde projecten bij Rijkswaterstaat. Een opzet hiervoor is gemaakt en in het bezit van de Sales Manager Inter Urban. Een deel hiervan is te zien in bijlage 4, de projecten waar Siemens op dit moment aan werkt of aan gewerkt heeft in het verleden kunnen geplaatst worden bij de relevante werknemers van Rijkswaterstaat. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de contactgegevens, als te zien in bijlage 5 en 6.

Verder zal bekend moeten worden bij Rijkswaterstaat dat er bij Siemens Mobility extra tijd in Rijkswaterstaat wordt gestoken door middel van account management en dat ze “klaar” staan mochten er vragen zijn. Dit moet ook onder het personeel van Siemens bekend zijn, dat als er vragen zijn met betrekking tot Rijkswaterstaat waar ze zelf niet uitkomen dat ze bij of via het account management team tot hun antwoord kunnen komen. Daarnaast moet bij het Siemens personeel duidelijk zijn dat Rijkswaterstaat belangrijk is en zo dient te worden behandeld.

Het (centraal) opslaan van de contactgegevens kan eenvoudig gedaan worden via een contactenlijst hierbij kan gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld een outlook contactenlijst of een Excel bestand dat op Livelink beschikbaar is voor de medewerkers die deze gegevens nodig hebben. Gekoppeld hieraan moet er een bestand komen waarin de overige gegevens van de contacten komen te staan. In deze lijst moet tenminste komen te staan:

- Vorige projecten inclusief verloop
- Vorige contacten met Siemens
- Kennis over voorkeuren medewerker
- Huidige en vorige functies

Deze lijst zal eveneens beschikbaar moeten zijn voor de medewerkers die met Rijkswaterstaat te maken hebben. Of de medewerkers zelf deze gegevens over de persoon of de contactgegevens mogen aanpassen, zal per medewerker gekeken moeten worden naar het nut hiervan ten opzichte van het risico op fouten. Idealiter zal er één persoon zijn de gegevens bijwerkt en invoert en alle personen die contact hebben met Rijkswaterstaat met leesrechten.

Een opzet hiervoor is al gemaakt, zoals eerder genoemd in deze paragraaf, en te vinden in bijlage 5 en 6. Hierbij kunnen, per organisatiedeel van Rijkswaterstaat, de werknemers geïdentificeerd worden en de bestaande kennis gecentraliseerd. In het veld zelf kunnen de recente gegevens komen te staan, terwijl in de opmerkingen oudere gegevens kunnen blijven staan. Belangrijk hierbij is de mutatiedatum bij te houden, waardoor de kwaliteit van gegevens geschat kan worden. Naast het gebruiken van deze informatie voor de lopende zaken, is het mogelijk om nu te identificeren waar de kennis verouderd is of waar deze kennis of zelfs contactpersonen ontbreken. Hierdoor kan doelgericht informatie vergaard worden en blijft de kennis over Rijkswaterstaat centraal beschikbaar.

De algemene kennis over Rijkswaterstaat zal nog deels vergaard moeten worden, hiervoor kunnen gesprekken worden aangevraagd met (belangrijke) medewerkers van Rijkswaterstaat, gebruik gemaakt worden van publicaties van Rijkswaterstaat alsook de kennis die er binnen Siemens al is. Deze zal ook beschikbaar moeten zijn voor de relevante medewerkers.

Bij elke van deze informatiebronnen is het belangrijk dat de verkregen informatie opgeslagen wordt. Veel van deze informatie kan opgeslagen worden in de systemen die al bestaan binnen Siemens Mobility. Op Livelink kan eenvoudig een documentstructuur aangemaakt worden waarin deze informatie opgeslagen kan worden en toegankelijk gemaakt voor de betrokkenen. Dit dient te worden onderhouden door de account manager, wanneer dit teveel werk is kan deze de taak delegeren, zolang de account manager maar op de hoogte is/wordt gehouden.

8 Referenties

Daft, R. (2006). *The New Era of Management*. Mason, OH: Thomson South Western.

Davis, S.M., & Lawrence, P.R. 1977. *Matrix*. Addison-Wesley.

Europees aanbesteden (2009), opgeroepen op 7 juni 2009 van Europese aanbestedingen: http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/drempelbedragen

Glaser, J.P.L.M.. (1981). *Matrix organisaties*. Groningen, Wolters-Noordhoff

Grillitsch, W Müller-Stingl, A and Neumann R (2007) "Successful Sharing of Project Knowledge: Initiation, Implementation and Institutionalisation" *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5:1, 19 – 28

Kempenars, M.A. & Hart, H.W. v.d. (1999). Designing account management organizations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, volume 14, 310-327

Homburg, C., Workman Jr., J.P. & Jensen, O., (2002), A Configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing* Vol. 66, 38-60.

Project Management Plan Siemens Mobility, versie december 2008.

Rijkswaterstaat (z.d., I). *Organisatie*. Opgeroepen op 29 april 2009 van Rijkswaterstaat: <http://www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/>

Rijkswaterstaat (z.d., II) *Wegen naar de Toekomst*. Opgeroepen op 29 april 2009, van Rijkswaterstaat: http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Wegen%20naar%20de%20toekomst_tcm174-134716.pdf

Rijkswaterstaat (2007), *Jaarverslag 2007*. Opgeroepen op 29 april 2009 van Rijkswaterstaat: http://www.rijkswaterstaat.nl/images/Jaarverslag%20Rijkswaterstaat%202007_tcm174-183464.pdf

Rijkswaterstaat, Rolprofielen IPM, versie 2008.

Sengupta, S., Krapfel, R.E., Pusateri, M.A., (1997), The Strategic Sales Force: Work load, compensation, and technology all effect key account management. *Marketing Management*, p28-34

Shi, L.H., Zou, S., White, J.C., McNally, R.C., Tamer Cavusgil, S. (2005) Executive Insights Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers , *Journal of International Marketing*, Vol. 13 (2), p93-113

Siemens Nederland N.V. (2008). *Financieel jaarverslag 2008*. Opgeroepen op 21 april 2009, van Siemens: http://www.siemens.nl/onderneming/download/siemens_jaarverslag_2008.pdf

Siemens Nederland N.V. (2009). *Sectors, Divisions & Corporate Units*. Opgeroepen op 20 april 2009, van Siemens: http://www.siemens.nl/onderneming/organisatie/sector_corpunits.asp

Zupancic, D. & Müllner, M. (2008). International Key Account Management in Manufacturing Companies: An Exploratory Approach of Situative Differentiation, *Journal of Business To Business Marketing*, Vol. 15:4, 455-475

9 Bijlagen

9.1 Bijlage 1: Terminologie

Bid team	Team bestaande uit een Bid manager, salesmedewerkers en engineers met als doel een offerte (bid) in te dienen op een bestek
Consortium	Groep bedrijven die tezamen als één groep een activiteit ondernemen
CSE	Customer Service & Engineering, de stafafdeling van Siemens waar alle engineers zijn ondergebracht.
D.I.	Dienst Infrastructuur, voorheen bouwdienst, landelijke dienst van Rijkswaterstaat met als doel kennis en capaciteit bieden aan grote projecten (35 mln. Euro)
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving, openbare aanbestedingsvorm, waar naast de aanbiedingsprijs andere factoren worden meegenomen als, maar niet alleen kwaliteit en duurzaamheid
IPM	Integraal Project Management, een vijfrollenmodel voor projectmanagement, de standaard binnen Rijkswaterstaat.
Lead	Aanknopingspunt voor een mogelijkheid tot actie
Livelihood	Database systeem met documentstructuur waarin projectinformatie wordt opgeslagen
Medium/kanaal	Middel waarmee gecommuniceerd wordt
Mobility	Divisie binnen Siemens, die producten met betrekking tot mobiliteit levert
PACT	Project Acceleration through Coaching and Teamwork, workshop met als doel goede overdracht tussen sales- en realisatiefase en een goede start van de realisatiefase
PM	Project Management, de afdeling waar project managers en controllers zijn ondergebracht
PM@Siemens	Project Management bij Siemens, protocol voor de aanpak voor projecten binnen Siemens.
RPC	Regionaal Project Centrum, overkoepelend orgaan bij Rijkswaterstaat met als doel kennisvalorisatie.
Sales	De afdeling waar sales medewerkers en aftersales medewerkers zijn ondergebracht.
T&L	Traffic & Logistics, afdelingen binnen Siemens Mobility die zich toelegt op producten met betrekking tot Transport en Vervoer.

Tabel 3, Terminologie

9.2 Bijlage 2: interviews Siemens

Interviews in de periode 18 mei 2009 tot en met 29 mei 2009 met:

- Wilco Thur, project manager Inter Urban
- Jaap Rebel, Project Manager, nu Manager Project Management
- Rene Hansen, Manager Traffic & Logistics
- Arjen Hartman, Project Manager Traffic & Logistics
- Perry Feller, Contract Manager After Sales Traffic & Logistics
- Renard Cox, Brand Manager Inter Urban
- Marcel Wink, Manager Project Management
- Bart Vuijk, Manager Tolling
- Waldo Kolk. Salesmedewerker Inter Urban
- Lenette Koole, Change Management
- Roy Burger, Manager in afdeling CSE

9.3 Bijlage 3: interviews Rijkswaterstaat

Interviews in de periode 2 juni 2009 tot en met 10 juni 2009 met:

- Werner Krijger, Rijkswaterstaat Zuid Holland/Groot Project
- Richard Bon, Rijkswaterstaat Zeeland
- Martin Hoenderkamp, Rijkswaterstaat Limburg
- Frank Maassen, Rijkswaterstaat Noord-Holland
- Ben Harbers, Rijkswaterstaat Dienst Infrastructuur

[illegible]

51

9.5 Bijlage 5: Voorbeeld contactpersonen inhoud

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Inhoudsopgave							
2			Laatst Gewijzigd	Lopende projecten		Afgeronde projecten		
3	Bestuur	Bestuur en Staf DG						
4								
5	Landelijk	Data-ICT-Dienst						
6		Waterdienst						
7		Dienst Verkeer en Scheepvaart						
8		Dienst Infrastructuur						
9		Corporate Dienst						
10		ScheepvaartVerkeersCentrum						
11								
12	Projectdirectie	Maaswerken						
13		Ruimte voor de Rivier						
14		HSL Zuid						
15								
16	Regionale Dienst	Noord-Nederland	datum	Project X (begin-eind	Bart: Functie contactpersoon: Functie X PM Siemens: Persoon X Consortiumpartner(s): Bedrijf X Ondersnemer(s): Bedrijf X	-eind	Project X+1 (begin-eind)	
17		Oost-Nederland						
18		Noord-Brabant						
19		Limburg						
20		Zeeland						
21		Zuid-Holland						
22		Noord-Holland						
23		Utrecht						
24		Usselmeergebied						
25		Noordzee						
26								
27	Siemens	Medewerkers						
28		Projecten						
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								
	Inhoud	Bestuur en Staf DG	Data-ICT-Dienst	Waterdienst	Dienst Verkeer en Scheepvaart	Dienst Infrastructuur		

Figuur 12, Voorstel bijhouden contactpersonen inhoud

9.6 Bijlage 6: Voorbeeld contactpersonen afdeling

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Terugnauw inhoudsopgave											
2	Adres en contactgegevens algemeen											
3												
4		Naam en contactgegevens	Laatst gewijzigd	Functie	Voorge functies	Contact binnen	Siemen	Invloed formeel	Invloed informeel	Overige informatie	Lopende projecten	Algeronde pr
5	Bestuur											
6		Keijts, jr. L.H. (Bert)	Datum	Directeur-Generaal	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
7		Gazelle, jr. T.F.J. van de (Theo)	Datum	Waarnemend Directeur-Generaal								
8		Breukelen, drs. M.C.J. van (Richard)	Datum	Chief Financial-Officer								
9	Stafdirecties											
10												
11	Netwerken	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
12												
13	Productie	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
14												
15	Markt en inkoop	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
16												
17	Control en toezicht	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
18												
19	HRM	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
20												
21	Informatie en rapportage	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
22												
23	Communicatie en strategie	achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
24												
25		achternaam, overig (voornaam)	Datum	Functie X	Laatste functie	[Laatste contactpersoon in						
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												

Figuur 13, Voorstel bijhouden contactpersonen