

Aanbieding Vernieuwend Partnership

voor het oprichten van een
Advies- en Verkooporganisatie
voor een
Impuls voor het verduurzamen van de Enschedese woningmarkt
in de vorm van een
Win Win Win Franchise Formule
'Dat wil ik ook!'

4 juni 2013

Visie op een toekomstbestendige Enschedese woningvoorraad: 'Dat wil ik ook'

We hebben een groene toekomst, of geen. Sinds de Club van Rome is duidelijk dat we op een doodlopende weg zitten en dat het roer om moet. De vraag is niet óf maar wanneer. Duidelijk is ook dat de tijd begint te dringen en dat het een uitdagende en complexe opgave is; 'a beautiful hell of a job'. Het alom groeiende besef van urgentie is de drijvende kracht achter tal van innovaties en nieuwe concepten om woningen energienota loos en uiteindelijk energie producerend te maken. Chinese alternatieven en de aanhoudende crisis maken dat de kosten die daarmee gemoeid zijn sterk dalen. Zonne-energie is inmiddels een concurrerend alternatief voor fossiele brandstof. Daarmee sluit zich de business case van de verduurzaming van onze woningvoorraad.

Daarmee wordt een tipping point bereikt. Tot nu toe was duurzaamheid een goede zaak waarvoor offers gevraagd en gebracht mochten en moesten worden. Vanaf hier valt goed zaken te doen met duurzaamheid. Er valt geld mee te verdienen. Dat is een goede zaak. Om tempo te maken zijn we niet langer afhankelijk van idealisme en verantwoordelijkheidsgevoel maar krijgen we de wind in de rug van zakelijk instinct en ondernemerschap. Dat zijn krachtige 'drivers of change'. Duurzaamheid flipt van een kostenpost in een opbrengstenpost en daarmee van een fenomeen dat je zakelijk gezien zo klein mogelijk moet houden in iets wat je zo snel mogelijk zo groot mogelijk moet zien te krijgen. 'Now we are talking business'.

Investeren in duurzaamheid heeft niet alleen milieutechnische en financiële voordelen; het levert veel meer op. Natuurlijk blijft het goede gevoel iets voor de goede zaak te doen en verantwoordelijkheid te nemen. En de mogelijkheid dat aan je omgeving te tonen. Status is niet zelden een 'hidden driver'. Maar bovendien, investeren in duurzaamheid leidt tot comfort en een gezonder binnenklimaat. Die voordelen zijn lastig te kwantificeren maar bovenop een sluitende business case van onschatbare waarde. Het toekomstbestendig maken van de Enschedese woningvoorraad is daarmee niet alleen een ideële ambitie maar ook een economisch aantrekkelijke onderneming. Het huis wordt financieel, energetisch, bouwtechnisch en functioneel opnieuw op orde gebracht naar de eisen, wensen en mogelijkheden van deze tijd.

Daarmee is ook helder aan welke eisen energie- en bouwtechnische verduurzamingsmaatregelen dienen te voldoen: Ze moeten lonen! Financieel en functioneel. Dat is vooruitgang. Dat verkoopt zichzelf. Aan alle betrokkenen. 'Dat wil ik ook!'.

Echter, bouwmarketing is geen productmarketing maar dienstenmarketing, de transactie gaat vooraf aan de productie. Klanten moeten zich eerst committeren, pas daarna wordt het aanbod geproduceerd en geleverd. Dat heeft verstrekende gevolgen. Op het moment van aanschaf bestaat het product nog niet. De klant koopt een belofte, het bewijs volgt later. De klant moet er op vertrouwen dat hij krijgt wat hij bestelt. Op tijd, op maat, binnen budget, zonder ruzies, vertragingen, afwijkingen, kostenoverschrijdingen en andere narigheid. Oeps. Gesprekken op familiefeestjes doen bevroeden dat dat geen vanzelfsprekend verloop is bij een willekeurige bouwer. "Zullen we dat geld dan toch maar niet liever aan een caravan besteden..."

Daarom zijn wij zeer gelukkig met deze uitvraag. We kunnen een klantvriendelijk en deskundig front office inrichten met 'kopers- en huurdersbegeleiders' met verstand van de klant en de materie. Met mensen die de taal van de klant spreken, hun werkelijke belangen en behoeften weten te achterhalen en daar goed op in kunnen spelen. En die de brug slaan naar de duurzame technische oplossingen en de financiering daarvan. Zoals de consument dat ook gewend is bij zijn auto en zijn smartphone.

Achter dat front office richten we een centrale organisatie in met know how op het gebied van marketing, communicatie, sales, bouw- en energietechniek en financiering. Als marketingorganisatie nemen we de lead in het commerciële deel en werken we met partners voor techniek en financiering. In de afgelopen weken hebben we daartoe met verschillende partijen gesproken. Stuk voor stuk vinden ze onze benaderingswijze interessant en kansrijk gezien de aansluiting op de vraagstelling. Vervolgens is er een tweedeling in reacties. Er zijn spelers die al in een consortium zitten en (terecht) vinden dat ze niet op twee paarden kunnen wedden, die geven aan: "Hopelijk treffen we jullie in de dialoogfase". En er zijn

spelers die nog niet betrokken zijn bij deze uitvraag die allemaal graag op onze bagagedrager meeliften. Dat heeft ons doen besluiten voorafgaand aan de dialoofphase geen combinatie te vormen; technische en financiële expertise is ruimschoots voor handen, de crux zit in het creëren van beweging en transactievolume.

We hebben ook gesondeerd hoe het staat met de samenwerkingsbereidheid van uitvoerende partijen. Ook die staan te popelen. De werkhonger is groot. En het besef dat het droevig gesteld is met de eigen klant- en marktgerichtheid ook. Men is zich bewust dat daarin een geweldige slag gemaakt moet worden en ziet in ons een partner die ze daarmee kan helpen.

Daarmee is voldaan aan alle externe voorwaarden om tot een succesvolle franchise-organisatie te komen. We hebben kandidaten voor het front office, voor de centrale organisatie en voor de uitvoering. Intern is voordatdelijk dat we een compact team hebben dat als franchisegever de lead kan nemen en kan schakelen met alle betrokken disciplines.

Wij denken dat in de kern met vier personen te kunnen realiseren:

1. Ondergetekende met ruim 25 jaar ervaring in bouwmarketing, samenwerking en franchising;
2. Een partner en franchisenemers met 30 jaar ervaring in bouwen, ontwikkelen en financieren bij Smit's Bouwbedrijf en RABO Vastgoed;
3. Een partner en franchisenemer met ruim 20 jaar ervaring als marketing- en communicatie-specialist bij diverse organisaties waaronder het bouwmanagementbureau Brink Groep en
4. Een partner en franchisenemer met ruim 40 jaar werkervaring waarvan bijna 7 jaar als bestuurder bij COM Wonen, met grote expertise in ketensamenwerking en duurzaamheid.

Hun CV's zijn uiteraard bijgevoegd.

In het opzetten van succesvolle samenwerkingen is het cruciaal om te sturen op een aantal zaken: Allereerst moet er een gezamenlijk belang zijn dat partijen niet afzonderlijk kunnen realiseren. Partijen moeten elkaar over en weer nodig hebben. Dat is de basis voor afhankelijkheid, gelijkwaardigheid en bereidheid tot samenwerking.

Anders gezegd, de afzonderlijke belangen moeten complementair zijn en gezamenlijk het collectieve belang dienen. Maar daarmee is succes nog niet geborgd.

Waar het vaak mis gaat is op de (latente) aanwezigheid van concurrerende belangen. Van zoiets basaal als dat de architect en de bouwer beide de werktekeningen willen maken, tot moordende prijsconcurrentie. Daarin zit de kiem van tegengestelde belangen, spanningen en verdergaande escalaties. Bij de inrichting van een samenwerking is het zaak te sturen op afzonderlijke, complementaire, collectieve en concurrerende belangen. Als dat goed gebeurt is kan de projectcultuur gemanaged worden.

In de door ons voorgestelde franchise-organisatie zitten centraal vooral complementaire belangen. Kans op concurrerende belangen doet zich vooral voor in de uitvoering, tussen de verschillende franchisenemers. Dat kan goed ondervangen worden door alle franchisenemers een eigen domein – bijvoorbeeld een geografisch gebied - toe te bedelen. Dan is op voorhand duidelijk door wie een centraal gegenereerde saleslead zal worden opgevolgd. Die franchisenemer kan zich er vervolgens geheel op toeleggen die potentiële klant zo goed mogelijk te bedienen. Buiten concurrentie? Tegen woekerprijzen? Zeker niet. De franchisenemer wordt keihard afgerekend op zijn vermogen voldoende klanten blij te maken. Haal je gemiddeld minder dan een zeven, dan ben je volgend jaar je gebied kwijt. Haal je wel een zeven maar geen acht, dan krijg je een jaar respijt en alleen boven de acht zit je save. Tenminste, als je je volume haalt. Want wie onvoldoende doet om zijn 'faire share' uit de markt te halen, krijgt een kleiner gebied. En wie aan de bovenkant uitschiet kan rekenen op extra gebied. Met dit soort mechanismen bouw je win win win partnerships die goed zijn voor huurders, eigenaren, corporaties, gemeenten, franchisenemers en –gevers.

Als de franchisegever dan ook nog het lef heeft zijn eigen dienstverlening aan de franchisenemers aan te bieden met tevredenheidsgarantie – wij doen dat al 17 jaar op al onze dienstverlening – dan ontstaat een cultuur van partnership en gelijkwaardigheid waarin het een feest is om te werken.

Zo krijgen we de boel in beweging. In de volgende paragraaf daarover meer.

Visie op systeemverandering in de markt: 'Dat wil ik ook'

De meeste mensen leven materieel gezien niet in onbegrensde overvloed. Hun middelen zijn beperkt in verhouding tot hun verplichtingen, eisen, wensen en dromen. Ze kunnen niet alles. Ze moeten kiezen waar ze hun beperkte middelen aan uitgeven: eten, zorg, vervoer, woonruimte, *kinderen*, energie, onderwijs, vakantie, mobieltjes, sport, inrichting, uitgaan, goede doelen... De opties zijn talrijk. De wijze waarop mensen dit keuzeproces – al dan niet bewust – vormgeven is hoogst variabel, persoonlijk en gezinsafhankelijk. Ratio en emotie strijden om voorrang. De één handelt beheerst, planmatig en weloverwogen en heeft reserves voor onvoorziene omstandigheden. De ander viert het leven, volgt zijn impulsen, kent hoge pieken maar ook diepe dalen en eeuwige schulden. Al dan niet door schade en schande wijs geworden vinden de meeste huishoudens ergens daar tussen iets van balans. Meestal tijdelijk. Het evenwicht laat zich makkelijk verstoren door ontslag, promotie, geboorte, ziekte, sterfte, trouwen, scheiden, pensioen en andere gebeurtenissen van voor- en tegenspoed. Gelukkig leven we in een land met een parlementaire democratie en een redelijk vrije markteconomie waarin mensen bovenstaande keuzes in belangrijke mate zelf mogen maken. Ze gaan als consument over de besteding van hun vrije budget en het is aan producenten om hun voorkeur te winnen. Dat weet de bakker en maakt dat hij zijn uiterste best doet de aller lekkerste tompoezen te maken. Dat beseffen ook de slagers, de supermarkten, de mobieltjesfabrikanten, de reisbureaus, de horeca en vele anderen die dingen om de gunsten van de consument als potentiële klant.

En de bouw?

Voor velen in de bouw is dit relatief nieuw. Na de oorlog hebben we minstens een halve eeuw gehad waarin de vraag groter was dan het aanbod en derhalve het hebben van capaciteit al onderscheidend was. Dan hoef je niet naar klanten te luisteren en iets aantrekkelijks aan te bieden, nee dan kun je je permitteren af te wachten en geen aanbieder maar een aannemer te zijn. De klant centraal stellen uit welbegrepen eigen belang was niet nodig, hij kocht of huurde toch wel... 'onze hokken, hutten of woninkjes'. Gelukkig zijn die dagen eindelijk voorbij. De klant wordt koning. Wie nu niet luistert en klanten blij maakt kan het veld wel ruimen. Er is een genadeloze koude sanering gaande in de bouw. Uitgaan van de klant blijkt echter makkelijker gezegd dan gedaan. De bouw is er niet in geschoold, heeft het niet tussen de oren en ook niet in het dna. We hebben een sector met over het algemeen prachtige mensen die prachtige werken maken maar die niet van de soft skills zijn. We sturen op harde factoren als tijd, kosten en kwaliteit met een planning, een begroting en een bestek en niet op zachte factoren als projectcultuur, samenwerking en klanttevredenheid. Ondanks het feit dat de harde factoren dikwijls zachter blijken dan we vooraf dachten; we halen de planning niet, maken aanzienlijke faalkosten en vechten over tekortkomingen en gebreken. Terwijl de zogenaamde zachte factoren met goede afspraken vooraf juist veel harder te maken zijn waardoor we leren bouwen op, in en aan vertrouwen. Het kan zoveel beter, als we echt leren luisteren naar klanten en naar elkaar. Dan verslaan we Apple in de strijd om de gunst van de (woon)consument.

Dat kan. Dat kan heel goed. Want wat we doen is wezenlijk. We voorzien in eerste levensbehoeften: beschutting, onderdak en veiligheid. Maar ook in warmte, geborgenheid, verbondenheid en persoonlijke expressie. Een huis is zoveel meer dan een verzameling bouwmaterialen. Een huis is een tweede huid. Die is belangrijk, daar ben je zuinig op, die koester je, die verzorg je, die houd je graag in topconditie, daar investeer je in...

Tenminste, als dat kan. Op een goede manier: met heldere afspraken, niet alleen over tijd, kosten en kwaliteit, maar ook over afstemming, informatie, communicatie, organisatie, samenwerking, overlast en klanttevredenheid. En garanties. Ook op nachtrust. En daar wringt dikwijls de schoen. De bouw is niet goed in het managen van verwachtingen. Om de order in de wacht te slepen wordt meer beloofd dan waargemaakt. Met frustratie, teleurstelling en klachten tot gevolg. En een slechte reputatie. Die anderen er van weerhoud er überhaupt aan te beginnen. Apple belooft veel, en levert dat ook. Met bestaande

klanten als haar beste ambassadeurs. Dan toch maar die Iphone, in plaats van vloerisolatie. Dat moeten we doorbreken. Daar ligt de opgave. Er is niets mooiers. Onze vingers jeuken.

Wij zijn buitengewoon content met voorliggende uitvraag voor een Advies- en Verkooporganisatie omdat die geknipt is om voorliggende opgave te tackelen, los van bovenstaande belemmeringen. Deze uitvraag biedt de kans:

- de woonconsumenten en hun (latente) behoeften werkelijk als uitgangspunt te nemen;
- een virtuele en fysieke community te ontwikkelen om daarover de dialoog te voeren;
- contact te maken met de kopgroep die in zijn woning wil investeren;
- een front office in te richten om die leads te helpen concretiseren;
- een nieuwe entiteit te positioneren, niet historische belast met een negatieve publieke opinie;
- als franchisegever een centrale organisatie op te bouwen voor marketing, verkoop en advies;
- als franchisegever een formule te ontwikkelen en uit te rollen die stuurt op klanttevredenheid;
- klanttevredenheid maatgevend te maken in intake, advies, verkoop, levering en management;
- franchisenemers te selecteren, te scholen en te trainen om de formule waar te maken;
- franchisenemers te helpen bewoners blij te maken met de verduurzaming van hun woning;
- met bouwprestaties.nl systematisch klanttevredenheidsonderzoek vanzelfsprekend te maken;
- franchisenemers te belonen en te sturen op basis van aldus gemeten 'past performance';
- niet te selecteren op laagste prijs maar hoogste tevredenheid en win win samenwerking;
- aldus succesvolle franchisenemers te doen ontstaan die graag de klant centraal stellen;
- een reputatie op te bouwen van een organisatie die veel belooft én waarmaakt;
- een klantenkring op te bouwen die ons spontaan aanbeveelt bij vrienden en burens;
- een olievlekwerking te bewerkstelligen die de betrokken community doet groeien;
- en steeds meer bewoners van Enschede doet besluiten: 'Dat wil ik ook'.

Dat is wat wij kunnen. Zo zouden wij het aan willen pakken. Daarover gaan wij graag met u in dialoog. Op die agenda zien wij ook graag de nieuwe duurzame rol van de woningcorporaties en de gemeente, mede in relatie tot deze franchise-organisatie. Onze gedachten gaan daarbij bijvoorbeeld ook uit naar een hechte samenwerking in de ontwikkeling van bovenstaande community door goed gecoördineerde communicatie.

Noot voor de beoordelaars: we hebben ons best gedaan onze visie en de uitwerking daarvan te splitsen in twee paragrafen voor de criteria S1 en S2. We vragen ons af of dat wel helemaal gelukt is, een visie laat zich lastig met een schaarstje knippen. Mochten de argumenten voor de onderdelen van de verschillende criteria niet helemaal in de juiste paragraaf beland zijn, maar wel overtuigend worden aangevoerd, dan hopen wij dat u vooral dat laatste wilt laten wegen.