

Oriëntaties op de toekomst

DE
BOUW

VAN
MORGEN

DE
BOUW

VAN
MORGEN

DE
BOUW

4 Voorwoord

Bouwen aan de positieve dynamiek

5 Inleiding

9 Het belang van innovatie

10 Het dynamisch marktperspectief

14 Het dynamisch marktperspectief op de bouw gericht

18 In de B&U is toch alles anders (?!)

19 Onderscheidbaarheid?

22 Een dynamische zelscheppende bedrijfstak

23 Hoe verder in de huidige context?

Eindproductoriëntatie in de bouw

30 1. Eindproductoriëntatie bij een "normale" transactie

31 2. De variabelen in een normale transactie

32 3. De bezigheden van eindproductvrager en -aanbieder

33 4. Het mechanisme achter de transactie

34 5. Is er in de bouw sprake van een "normale" eindproductaanbieder?

35 6. Afstemming van vraag en aanbod in de bouw:
eerst de vraag dan het aanbod?

36 7. Met een vaste prijs een proces ingaan dat moet leiden tot
een eindproduct?

37 8. Een vaste prijs als criterium voor de selectie van een aanbieder?

38 9. Extra kosten van vraag en aanbod achter elkaar
met vaste prijs als criterium

38 10. Initiatieven in de bouw voor betere afstemming van
vraag en aanbod

41 11. Wat dan wel in de bouw?

42 12. Het Nieuwe bouwen met dynamische afstemming van
vraag en aanbod

44 13. Is dat dan haalbaar?

De bouw verandert. Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, en niet in de laatste plaats de conclusies naar aanleiding van de parlementaire enquête, hebben duidelijk gemaakt dat het bouwproces op een andere wijze ingevuld moet gaan worden. De relatie opdrachtgever/klant en opdrachtnemer/ bouwvervoerder moet opnieuw vorm krijgen. Meer innovatie, verdergaande kwaliteitsverhoging, transparantie van het bouwproces met nieuwe verhoudingen tussen alle betrokkenen, grotere concurrentie en een duidelijker positie van de eindgebruiker zijn enkele elementen van de bouwsector van de (nabije) toekomst.

Het AVBB heeft een aantal mensen gevraagd vanuit hun specifieke deskundigheid hun visie te geven op veranderingen die zij verwachten dan wel wenselijk of noodzakelijk achten. In deze eerste brochure van een kleine reeks is als invalshoek 'de wetenschap' gekozen. De inhoud van de twee artikelen weerspiegelen de gedachten van twee zeer bij de bouw betrokken hoogleraren en dienen als basis voor een verdere discussie. Die discussie zal worden gevoerd binnen de bouwsector, maar ook tussen opdrachtgevers, overheid, politiek en de bouwwereld.

Er is nog een hele weg te gaan van wetenschappelijke beschouwing tot invoering in de dagelijkse bouwpraktijk. Dat zal blijken bij het lezen van deze stukken.

Je kunt er niet meteen morgen op de steiger of bij het asfalteren mee aan de gang. Dat hoeft ook niet. De invulling van de toekomst begint immers met het denken erover. Ik nodig allen die binnen en buiten de bedrijfstak bij de bouw betrokken zijn van harte uit met ons mee te denken over de nieuwe vormgeving van deze mooie, voor de (Nederlandse) economie zo belangrijke sector.



mr. drs. L.C. Brinkman
voorzitter AVBB

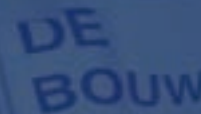
Bouwen aan de positieve dynamiek



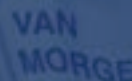
DE
BOUW



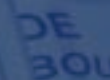
VAN
MORGEN



DE
BOUW



VAN
MORGEN



DE
BOUW

Prof.dr.ir. A.G. Dorée

Bouwen aan de positieve dynamiek

Inleiding

De huidige situatie in de bouw maakt duidelijk dat hervorming nodig en onafwendbaar is. De vraag is echter op welke wijze die hervorming zal worden vormgegeven.

De belangrijkste initiatieven op dit moment zijn het aangescherpte aanbestedingskader van de overheid, PSIB en een eventueel nog op te starten traject à la Rethinking Construction. Relevant in dit kader is ook aandacht voor innovatie en versterking van de innovatieve kracht van Nederland.

In het verleden is al het nodige onderzocht en gepubliceerd over het moeilijke functioneren van de bouwsector en de problemen met productontwikkeling en innovatie. Steevast werd daar gewezen op de wurgende effecten van concurrentie en het traditionele aanbesteden. Na enkele decennia met verscheidene rapporten is midden negentiger jaren de weg ingeslagen naar innovatief aanbesteden en nieuwe contractvormen. Een aangescherpt aanbestedingskader lijkt de sector "terug naar af" te sturen.

In de aan overheid en politiek aangeboden toekomstvisie van het AVBB, "Vernieuwing van de bouwnijverheid. Voor nu en morgen" [AVBB 2002], wordt de vraag centraal gesteld "hoe de bouw van een re-actieve, capaciteitsgeoriënteerde industrie veranderd kan

worden in een pro-actieve, zelfschepende industrie". Om de sector te moderniseren wordt gezocht naar verschuivingen van taken in de voortbrengingsketen en veranderingen van marktbenaderingen. Verandering van de marktdynamiek brengt een verandering in de bedrijven en de sector. De situatie in ons land en de hervormingsinitiatieven in andere landen¹ maken duidelijk dat de bedrijfstak bouw niet vanzelfsprekend tot een positieve marktdynamiek komt. Het tegenovergestelde lijkt eerder aan de orde. In vele landen wordt geworsteld met de dynamiek in de bouwsector.

Waar andere landen kiezen voor hervorming via meer coöperatieve, integratieve en interactieve vormen van aanbesteden en samenwerking, lijkt de Nederlandse overheid - tot nu

toe - te kiezen voor concurrentie en afstandelijkheid. Deze tegenstelling illustreert dat er geen eenduidig inzicht bestaat in de relatie tussen regelgeving, marktbenadering en dynamiek in de bouwsector. Zonder dergelijk inzicht worden de maatregelen een schot in het duister.

Willen we op langere termijn een gezonde bedrijfstak bouw zekerstellen, dan is het noodzaak ons inzicht te vergroten in de samenhang tussen regelgeving, marktbenadering en dynamiek in de bouwsector. Op dit moment ligt de nadruk sterk op de transactiegerichte benadering ten koste van een (onderneming) klimaat-

gerichte benadering. Op langere termijn is dit schadelijk, want zonder dynamische competitie en een positieve marktdynamiek:

- blijven de bouwbedrijven steken in re-actieve marktposities;
- blijft prijsconcurrentie overheersen;
- kunnen bedrijven zich niet duurzaam concurrentieel onderscheiden;
- zijn episodes van ruineuze concurrentie onafwendbaar;
- hebben bouwbedrijven geen vooruitzicht op structurele verbetering van sociaal economische performance;
- blijven investeringen in R&D, productontwikkeling en innovatie problematisch;



¹ Tijdens de conferentie Revaluating Construction (UMIST/CIB febr. 2003) is o.a. verslag gedaan van lopende initiatieven in Verenigd Koninkrijk, Australië, Hong Kong, Singapore, USA, Denemarken, Finland, Ierland, Zuid Afrika.

- wordt de vicieuze cirkel niet doorbroken;
- zal elke poging tot hervorming slechts aan de oppervlakte verandering bieden;
- komen bedrijven noch de sector tot wasdom.

Binnen de thematiek van de marktwerking en bedrijfstak dynamiek zie ik twee samenhangende zwaartepunten:

1. overheid: de vraagstukken rondom dynamische competitie in de context van competition policy en aanbesteding; de veranderingen die moeten worden doorgevoerd aan de kant van de overheid als

2. bouwbedrijfsleven: de vraagstukken rondom dynamische competitie in de context van R&D, productontwikkeling, ketenbenadering en innovatie vanuit het perspectief van de sector: de veranderingen die moeten worden doorgevoerd in de structuur en het functioneren van bedrijven zowel als bedrijfstak.

In recente publicaties (o.a. Building Business) heb ik geschreven over de rol van de overheid. Deze notitie richt zich op het tweede punt en neemt

daarbij “ondernemerschap” als vertrekpunt. Achtereenvolgens komen aan de orde (1) het belang van innovatie, (2) het dynamisch marktperspectief, (3) de toespitsing daarvan richting bouwsector, (4) de strategische knoop voor bouwbedrijven, en (5) aangrijpingspunten voor het versterken van ondernemerschap in de Nederlandse bouwsector.

De stijl en opzet van deze notitie houdt het midden tussen een zakelijke verhandeling en een essay. Enerzijds wordt de achtergrond gegeven voor de huidige situatie. Over de analyse van die situatie is inmiddels redelijk brede overeenstemming. Over de toekomstbeelden is duidelijk minder éénstemmigheid. Naarmate de toekomst beschreven wordt, krijgt deze notitie meer het karakter van een essay.

De vraag was ondernemerschap als uitgangspunt te nemen. Dit is een breed gebruikt begrip. In de termen van Schumpeter: ze brengen nieuwe producten op de markt en zorgen voor productiviteitsgroei. Het ministerie van Economische Zaken besteedt daarom extra aandacht aan deze groep,

klanten, vormen van organisatie en uiteraard combinaties daarvan. De ondernemers zoekt die vernieuwing pro-actief en weet de opportuniteiten effectief te vertalen naar winstgevende bedrijvigheid. “Innovatieve ondernemers en starters zorgen voor dynamiek in de economie: ze brengen nieuwe producten op de markt en zorgen voor productiviteitsgroei” (website ministerie van Economische Zaken). Innovatie en ondernemerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Het belang van innovatie

Op 3 december 2001 verzorgde Michael Porter “The Innovation Lecture” van het ministerie van Economische Zaken². Op grond van zijn studies deed hij uitspraken over het functioneren van de Nederlandse economie in vergelijking tot andere landen. De centrale conclusie van Porter: Nederland heeft het de afgelopen jaren goed gedaan met name door efficiency in voortbrenging. Loonmatiging heeft welvaart geschapen. Deze strategie loopt echter tegen het eind van de mogelijkheden. De aandacht moet vanaf nu meer uitgaan naar het stimuleren van inno-



² Voorzien van voorwoord door mw.min A Jorritsma uitgegeven door Economische Zaken in april 2002 (orderno 02109);

vatie. Porter geeft daartoe een vijftal aanbevelingen:

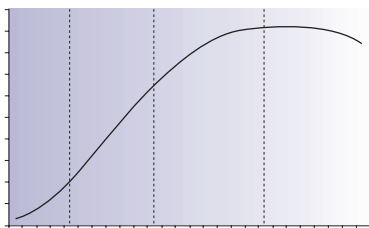
- bedrijven moeten meer investeren in R&D;
- het aantal technisch/technologisch geschoolden en wetenschappers moet worden vergroot;
- de institutionele structuur van kennisinstellingen moet worden bijgebogen;
- clusterbeleid moet worden versterkt (vooral beleid dat het functioneren en floreren van clusters faciliteert);
- universiteiten moeten meer werk maken van de dialoog tussen wetenschap en praktijk.

Porter geeft een algemene beschouwing van de Nederlandse situatie en gaat niet direct in op de bouwsector. Vertaling van algemeen naar specifiek is altijd moeilijk, maar in dit geval is mijn inziens toch een aantal parallellen te trekken. Porter stelt dat te veel nadruk is gelegd op efficiency en lage kosten en dat daarmee aandacht voor innovatie is afgenomen. Sturen op efficiency leidt dus niet direct tot innovatie. De onderstaande tekst handelt weliswaar over de specifieke situatie in de bouw, maar is volledig in lijn met deze algemene constatering

van Porter. In de bouw wordt de markt al verengd tot prijsconcurrentie. Wat Porter constateert voor Nederland in het algemeen, geldt nog sterker voor de bouw in het bijzonder: in het huidige denken over marktwerking en aanbesteden in de bouw is prijsconcurrentie het leit-motiv. Met Porter wordt hieronder betoogd dat in die benadering niet alleen de prijs, maar ook innovatie onder druk staat.

Het dynamisch marktperspectief

Het fundament voor het denken over economische vooruitgang en rol die ondernemers daarin spelen, is gelegd door de Oostenrijkse econoom Schumpeter. Op dit fundament is de stroming van de evolutionaire economie ontstaan. De centrale gedachte is dat de marktdynamiek bepalend is voor de mate van vooruitgang. Een positieve marktdynamiek zorgt voor een opeenvolging van business cycles waarin bedrijven bestaande producten en processen verbeteren,



maar tegelijkertijd nieuwe producten en nieuwe technologie ontwikkelen - en op markten introduceren. Dergelijke cycli zijn het duidelijkst zichtbaar in de snel veranderende markten. Een voorbeeld is de opeenvolgende reeks van geluidsdragers, LP, MC, CD ROM, CD recordable, DVD, en DVD recordable. Deze laatste is ook het (voorlopige) eindpunt voor de beeldrasters (videosystemen), en andere geheugendragers (memory chips). De wijze waarop autoproducenten met veiligheid omgaan is een ander voorbeeld van positieve dynamiek. Aldus zijn economische groei en vooruitgang het gevolg van verdringen van oude producten of

technologieën door nieuwe verbeterde versies. Dergelijke business cycli worden onderverdeeld in vier opéenvolgende fasen: [1] introductie, [2] expansie, [3] rijpheid en verzadiging en ten slotte [4] stagnatie. De grafiek laat het omzet verloop in één zo'n business cyclus zien. Vanuit een kleine omzet - bij introductie - groeit de omzet naarmate de markt meer volwassen wordt. Uiteindelijk neemt de omzet weer af, omdat nieuwe producten en/of technologieën de oude verdringen. Dat kan geleidelijk (verven met oplosmiddel) en abrupt (asbest). Elk van de fasen in de business cyclus heeft specifieke kenmerken in marktstructuur, gedrag en resultaat.

Samenwerking en aard van concurrentie verschillen eveneens van fase tot fase (zie ook de tabel die is afgeleid uit van Gent 1992). Idealiter stimuleert de marktdynamiek dat ondernemingen in deze ontwikkelingspiraal tegen elkaar opbieden. In dit business cycle concept zijn twee belangrijke vormen van vooruitgang onderscheidbaar:

- Ten eerste is er de opeenvolging van nieuwe cycli door **introductie**

van nieuwe producten en inbreng van nieuwe technologieën;

- Ten tweede dragen effecten van de **leercurve en continu verbeteren** bij aan de verhoging van de kwaliteit en de productiviteit. Immers, naarmate meer in massa geproduceerd kan worden, kunnen door verbeteringen en leer- en schaaffecten de kosten en de prijs worden gedrukt.

In goed functionerende bedrijfstakken zijn ondernemingen met verschillende producten (van productfamilies) actief in elk van de fasen van (verschillende) business cycli. De competitie dwingt ze te investeren in nieuwe producten om te voorkomen dat ze aansluiting verliezen met de continue ontwikkeling. Stilstaan terwijl anderen vooruitgaan, is relatieve terugval. Succesvolle ondernemingen wachten niet tot ze

relatief terugvallen, maar werken pro-actief aan vooruitgang langs de twee lijnen zoals hierboven genoemd. Uiteindelijk zijn het de afnemers die op langere termijn meeprofiten van deze opgaande spiraal. Daarin wordt dynamische efficiency (gericht op vooruitgang over langere termijn) onderscheiden van statische efficiency (gericht op maximale rendement op een tijdstip).

	INTRODUCTIE	EXPANSIE	VERZADIGING	TERUGGANG
structuur	<ul style="list-style-type: none"> - kleinschalige productie - beperkte marktomvang - relatief arbeids- en knowhow intensief productieproces - innovatiemonopolie/nauw oligopolie 	<ul style="list-style-type: none"> - vergroting van de productieschaal - markuitbreiding - eerste export - productdifferentiatie - kapitaalintensieve productie - specialisatie - wijd oligopolistische structuur 	<ul style="list-style-type: none"> - grootschalige productie - grootst mogelijke marktomvang - inclusief buitenland - productdifferentiatie en proliferatie - toenemende relatieve en absolute concentratie - tendensen tot samenwerking en integratie 	<ul style="list-style-type: none"> - grootschalige productie - inkrimpende marktomvang - importconcurrentie - fusies, overnames, concentratie - productdifferentiatie - grote samenwerkingsbereidheid - stagnatie monopolisten/oligopolisten
gedrag	<ul style="list-style-type: none"> - innovatief ondernemerschap - sterk concurrentieel gedrag t.o.v. substituuat bedrijfstakken - penetratie / skimmingsprijzen - hoge reclamekosten 	<ul style="list-style-type: none"> - expansief ondernemerschap - concurrentie gericht op bedrijfstakgenoten - imitatie concurrentie - proces en productverbetering 	<ul style="list-style-type: none"> - consoliderend ondernemerschap - concurrentieel gedrag tendeeert naar collusoir gedrag en feitelijk concentraties - kwaliteitsconcurrentie 	<ul style="list-style-type: none"> - onderling afgestemd gedrag - uitwijken naar andere groeicycli - verlenging van de groeicyclus
resultaat	<ul style="list-style-type: none"> - aanloopverliezen - weinig werkgelegenheid - grote kans op eerste mislukkingen 	<ul style="list-style-type: none"> - toenemende winstgevendheid - toenemende werkgelegenheid - lagere prijzen 	<ul style="list-style-type: none"> - afnemende winsten - maximale werkgelegenheid - lage prijzen - lage kosten 	<ul style="list-style-type: none"> - stabiliserende marktaandelen - arbeidsuitstoot - lagere winsten of verliezen
concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> - innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> - imitatie 	<ul style="list-style-type: none"> - differentiatie/proliferatie 	<ul style="list-style-type: none"> - afbraak/ruineus
coöperatie	<ul style="list-style-type: none"> - R&D joint ventures 	<ul style="list-style-type: none"> - incidentele joint ventures - informele collusie 	<ul style="list-style-type: none"> - kartels, syndicaten, formele en informele collusie 	<ul style="list-style-type: none"> - formele collusie, structuur- en rationalisatiekartels
concentratie	<ul style="list-style-type: none"> - innovatiemonopolies en overnames door stagnatie ontvluchters 	<ul style="list-style-type: none"> - horizontale en verticale deconcentratie (specialisatie) 	<ul style="list-style-type: none"> - horizontale en verticale concentratie (overnames & fusies) 	<ul style="list-style-type: none"> - opsplitsing, ontmanteling, terugtrekking - stagnatie monopolies

Maatregelen gericht op statische efficiency kunnen voor de dynamische efficiency contraproductief uitwerken. Verschillende nu lopende discussies illustreren dit dilemma. Zo wordt gediscussieerd over de stroomtarieven: "zijn ze wel hoog genoeg om bedrijven ook te laten investeren in onderhoud en de bouw van nieuw meer duurzame centrales?" Een andere is het debat over de shareholder value: "leidt met maximaal uitkeren van dividenden de onderneming niet tot desinvesteringen waarmee de winstgevendheid in de toekomst in gevaar komt?"

De discussie over laagste prijsselectie bij aanbestedingen en inkoop van de overheid past in ditzelfde beeld.

Het dynamisch marktperspectief op de bouw gericht

Meerdere publicaties wijzen op de onvolkomen marktdynamiek in de bouwsector. De problemen van de bouw met innovatie, de verschijnselen van collusie, de concurrentie en concentratie lijken symptomen van een markt in stagnatie (zie laatste kolom van tabel 1). Dit is het sterkst zichtbaar in de marktsegmenten waarin openbare aanbesteding en selectie op prijs domineren. De bouwsector lijkt te worstelen met het opstarten van

nieuwe business cycles. Waarom blijft de sector steken in stagnatie? Immers, verstandige ondernemers ontvluchten de stagnatie en starten nieuwe business cycles op. Heeft de bouw dan geen verstandige ondernemers? Zijn bouwers kwaadwillende ondernemers die op onverstandige wijze de markt naar hun hand hebben willen zetten? Waarom kunnen bedrijven de stagnatie niet ontvluchten zoals in andere bedrijfstakken? Daar is een aantal onderling samenhangende redenen voor aan te voeren:

- bedrijven worden niet gevraagd om producten aan te bieden, maar productiecapaciteit;
- prijsselectie verdringt kwaliteitsconcurrentie. Daardoor vervalt de mogelijkheid zich te onderscheiden op basis van kwaliteit;
- de producten hebben geen merk. Daarmee is het nauwelijks mogelijk reputatie en goodwill te vertalen in marktkracht. Als onderscheid op kwaliteit en reputatie niet mogelijk is, wordt kostenbeheersing de dominante strategie;
- door de extreme kostengerichtheid sturen bedrijven op magere kostenstructuren. Schommelingen in afzet kunnen niet worden opgevangen door bufferen met

eindvoorraad. Geen opdrachten is direct leegloop. Dit brengt bedrijven tot zo min mogelijk investeren in R&D en in kapitaalgoederen en tot zoveel mogelijk uitbesteden en inhuren. Ze doen daarbij een beroep op dezelfde resource pool van onderaannemers en leveranciers. Om afstemmingsproblemen op projecten te beperken en voortgang te kunnen beheersen, zijn de methoden en materialen zo veel mogelijk gestandaardiseerd. De bedrijven zijn daarmee, in strategie en competences, uitwisselbaar geworden. Wederom is dan prijs de enige factor tot onderscheiding;

- locatiegebonden productie belemmert schaal-effecten en maakt productie op voorraad onmogelijk. Het verwerven van een productiviteitsvoorsprong door schaalgrootte is dus problematisch;
- re-actieve marktposities leiden tot korte termijn strategieën (*alleseters; spelers die op elke bal lopen*);
- vloeiende en zwevende capaciteit leidt tot overreacties in marktsegmenten (markt krimpt, orderportefeuille krimpt, meer inschrijven, minder kansen, meer inschrijven etc.);
- door projectgewijze productie en het gebruik personeel toe te delen

aan de hand van beschikbaarheid, worden veel leerervaringen en innovaties vernietigd. Leren en productontwikkeling worden geleid door terugkijken en toeval;

- het uitvoerend bouwproces is voor buitenstaanders goed waarneembaar. Omdat imiteren goedkoper is dan innoveren worden RTD en innovatie overgelaten aan de concurrenten (is goedkoper en minder risicovol). Als allen zo redeneren (en dat doen ze) ontstaat een impasse door afwachtendheid. Combinatievorming - om risico's te spreiden - vergroot de transparantie nog meer;
- de GWW is qua afzet zo sterk gebonden aan de overheid, dat het meer een budgetsector dan een marktsector is: "als de overheid hoest, is de gww-sector verkouden".

Werk wordt verworven in plaats van producten worden "op de markt gezet". De spelers op de markt zijn nauwelijks aanbieders van producten, maar aanbieders van productiecapaciteit. Op technologie of producten kunnen ze zich nauwelijks onderscheiden. Het ontwikkelen van nieuwe markten en nieuwe technologieën is problematisch. Zij bevinden zich in re-actieve marktposities en zijn sterk gevoelig

voor afzetfluctuaties. Bouwbedrijven ondervinden dientengevolge grote onzekerheid ten aanzien van continuïteit. Terughoudendheid voor strategisch investeren heerst. Investeren in high-tech en in personeel duwt de vaste kosten omhoog en maakt extra kwetsbaar. De markt toont derhalve een lage concentratiegraad, een groot aantal kleine spelers en sterke concurrentie. Toetredingsdrempels zijn laag. Aanbestedingen zijn in essentie veilingen van werk. Werkhonger maakt alleseters. Opportunisme, korte termijn focus, en strategieën voor kostenbeheersing prevaleren noodgedwongen boven kwaliteitsstrategieën en innovatie. Tot ongenoegen van velen.

In een positieve marktdynamiek investeren ondernemingen in R&D en innovatie om hun relatieve positie te verbeteren. Product- en procesinnovatie worden gecombineerd. In de bouw, in de traditionele werkwijze, zijn product- en procesinnovatie gescheiden. De opdrachtgever ontwikkelt het product, maar doet dat zonder (innovatie-)druk van een markt. De aanbieders van capaciteiten hebben de stimulans hun proces te innoveren, maar zijn daarin beperkt door de grenzen aan de technologie met name ten

gevolge van de locatiegebonden productie. De projectgewijze voortbrenging schept onzekerheid over herhaalbaarheid. Transparantie van het bouwproces laat vondsten en nieuwe werkwijzen nauwelijks afschermen. Concurrentie op prijs zet de marges onder druk. Ergo: de middelen voor R&D en innovatie zijn beperkt, evenals de mogelijkheden investeringen daarin over een langere periode af te schrijven cq. terug te verdienen. Deze context is eerder conserverend dan innoverend.

Nieuwe producttypen en technologie ontwikkelen vergt investering. In de huidige economische structuur van de bouw is dat geld er niet. Evenmin is er de zekerheid dat met de nieuwe producttypen een nieuwe markt kan worden opengeboren. De voorspog van vernieuwers is klein omdat imitatie erg makkelijk is. Opdrachtgevers die zo snel mogelijk meerdere aanbieders willen, gooien de nieuwe technologie op straat. Kostengerichtheid, uitwisselbaarheid en transparantie staan ontvluchting van de stagnatie in de weg. Korte termijn en projectdenken zijn onderdeel van de dominante re-actieve overlevingsstrategie. De bedrijven (b)lijken niet in staat uit

deze platte spiraal te breken. De economische structuur en de heersende marktdynamiek hebben de bedrijven in de houdgreep.

Zou je die platte spiraal wel willen doorbreken, zou je willen dat concurrentie innovatie stimuleert, dan dient de markt georganiseerd te worden rond vraag en aanbod van producten in plaats van rond productiecapaciteit. Innovaties moeten voor een periode afschermbaar zijn om de R&D investeringen terug te kunnen verdienen. Er moet meer oog en aandacht komen voor schaalvoordelen, bijvoor-

beeld door alliantiecontracten zoals NAM-GLT en X-pact (de vernieuwing van spoorwegovergangen). Kwaliteit en vernieuwing moeten criteria worden in selectie bij aanbestedingen. Research en development moet meer naar individuele ondernemingen toe. Ondernemingen moeten werken aan de ontwikkeling van productfamilies en technologie waarmee ze onderscheidbaar worden en voorsprong kunnen opbouwen. Zoiets lukt echter alleen als marktwerking ondernemingen voor vernieuwing belooft. Zo lang de belangrijkste klant -de publieke opdrachtgever- vernietigende concu-



rentie stimuleert, zijn innovatie en vooruitgang het slachtoffer. Op langere termijn wordt hiermee een economisch en maatschappelijk waardevolle ontwikkeling beknot.

In de B&U is toch alles anders (!)

Met bovenstaande bewering wordt nogal eens een discussie doodgeslagen. De achterliggende redenering: *“De rendementen in de B&U waren prima. Het gaat dus goed. Niet zeuren dat het anders moet”*. Echter, betere rendementen zijn niet hetzelfde als betere marktdynamiek. Hieronder een alternatieve wijze van beschouwen. Een uitnodiging om de bewering eens kritisch te bekijken.

De analyse over marktdynamiek - zoals geschetst - wordt veelal direct gekoppeld aan de GWW-sector. In bespreking daarvan wordt vanuit B&U-richting gewezen op de bijzonderheden van de GWW ten opzichte van de B&U. De vooronderstelling is dan dat deze beschouwing over marktdynamiek minder of in het geheel niet op gaat voor B&U. De B&U-markt is immers veel minder georganiseerd rondom aanbestedingen. Natuurlijk kan niet ontkend worden dat GWW en B&U significant verschillen, maar dat bete-

kent niet dat marktdynamiek in de B&U geen problemen kent. Ook in de B&U hebben bedrijven nauwelijks marktgerichte strategieën ontwikkeld. De B&U-producenten hebben niet geïnvesteerd in onderscheidbare (ken)merken, niet in producten, niet in de bedrijven en ook niet ten aanzien van technologie. De marktdynamiek in de B&U is in de afgelopen decennia gevormd rondom de grondposities. Vanuit de locaties kon worden “ontwikkeld”. De schaarste op de woning- en kantorenmarkt maakte het mogelijk oude concepten te (blijven) herhalen. De aandacht ging daarbij vooral uit naar het realiseren van marge door het beperken van kosten. “Marktwerking” draaide in deze sector om grondverwerving. Door gevestigde (grond)posities en gegarandeerde afname was de prikkeling tot vernieuwing van producten gering. De B&U-bouwers, in het bijzonder de afdelingen projectontwikkeling, hebben deze comfortabele positie uitgebuit. Echter, doordat ze een ongerichte groei strategie volgden, de marktstrategische keuzen grotendeels uit de weg zijn gegaan en nauwelijks geïnvesteerd hebben in klantonderzoek, R&D en productontwikkeling, zijn de B&U-bouwers onderling uitwisselbaar. In de B&U

worden de rendementen vooral gedragen door slimme speculatie met locaties en door projectontwikkeling. De B&U mag in het verleden betere rendementen gehad hebben dan de GWW, qua marktstrategisch opereren en ondernemen heeft de B&U zich zeker niet verder ontwikkeld dan de GWW. Nu de markt stagneert (bv kantoren sector) blijkt dat men speculatief op dezelfde lijn doorbouwt, dan wel de periode van tegenwind uitzingt. De bedrijven zijn zelf niet in staat nieuwe business cycli op te starten. In deze fase gaat het er om wie de grootste reserves en diepste zakken heeft - niet wie de beste producten kan maken. Qua structuur, gedrag en resultaat (zie tabel) zijn dit tekenen van stagnatie. De rendementen in de B&U mogen beter geweest zijn, maar inzake ondernemerschap heeft B&U het niet significant beter gedaan dan de GWW. Gezien de mogelijkheden, vanuit de betere rendementen, pleit dit eerder in het nadeel van de B&U dan in het voordeel.

Onderscheidbaarheid?

De producten van de sector dragen geen merk. Voor buitenstaanders zijn de bouwbedrijven onderling uitwisselbaar. Aan de logo's en de kleuren zijn

bedrijven te herkennen op bouwplaatsen. Zou je die wegdenken, dan is niet af te leiden wie er bouwt. Het grote aantal combinaties tast de onderscheidbaarheid nog verder aan. De uiterlijke gelijkvormigheid hangt natuurlijk samen met de innerlijke gelijkvormigheid. Uitzonderingen daargelaten zijn de verschillen in interne organisatie slechts gering. Marktstrategisch is de variatie ook beperkt. In de keuze tussen een focusbenadering of meerder inkomensstromen, kiezen de bouwbedrijven veelal voor de tweede optie.

Zeker na de intrede van de digitale revolutie zien vele ondernemingen in verscheidene sectoren van de economie zich geconfronteerd met versnelling van verandering. De voorspelbaarheid wordt problematischer. De strategische horizon wordt korter. De *“grand strategy”* is inmiddels vervangen door de *“evolving strategy”*. Besturen van beursgenoteerde ondernemingen geschiedt met één oog op teletekst. De frequentie waarmee informatie verstrekt moet worden over prestaties is toegenomen. Door een groeiende differentiatie van markten/ producten wordt strategie meer gedecentraliseerd. De decentrale eenheden moeten

zich meer ondernemend gedragen. De marktgeoriënteerde producenten kruipen dichterbij de afnemers en richten zich daarbij op service, co-creatie en meerwaarde. Beleving en identificatie met merkeigenschappen spelen een belangrijke rol. De merkidentiteit overstijgt het belang en de reikwijdte van de decentrale eenheden. Door de gelijktijdige bewegingen van decentralisatie met oog op ondernemendheid en centralisatie voor identiteit ontstaat een nieuw intern spanningsveld dat actief gemanaged moet worden.

De tijd van diversificatie en “big is beautiful” ligt achter ons. De meerwaarde van fusie en overname is niet langer vanzelfsprekend. Ondernemingen die heldere scherpe strategische focussen kiezen, lijken op dit moment door de financiële markten hoger gewaardeerd (denk ook aan NUMICO recentelijk). Daarentegen volgen bouwbedrijven in het algemeen een strategie waar ze zich presenteren als “alleskunner”. De bedrijven zijn daardoor breed georiënteerd en hebben nauwelijks onderscheidend profiel naar de markt.

Dit is niet alleen zichtbaar bij de grote bedrijven. Uit onderzoek naar de marktgerichtheid van bedrijven in verschillende sectoren³ blijkt dat de marktgerichtheid in de bouwsector lager is dan in andere sectoren (i.c. productie, service, handel). De bouw hecht ook minder belang aan marktgerichtheid. De bouw scoort hoger ten aanzien van concurrentie-intensiteit, marktturbulentie en invloed van klanten, maar lager op het terrein technologische verandering. Deze breedtestrategie maakt het ook moeilijk een passende interne organisatie te vinden. Het is voor de individuele bedrijven dan ook moeilijk richting klanten overtuigend aan te geven waar ze ten opzichte van de con-cullega's beter zijn en meerwaarde bieden voor die specifieke klant. Door zich op de breedtestrategie vast te leggen creëren de bedrijven een zeer plat marktlandschap.

Bouwbedrijven zien zich geconfronteerd met een strategisch dilemma. Enerzijds zoeken ze breedte en grootte voor marktmacht en weerbaarheid. Daarmee zijn ze minder kwetsbaar voor een wisselende orderstroom. Zouden ze zich specialiseren, dan zouden ze



per segment meer kans maken, maar in minder segmenten kunnen opereren. Ze zijn dan gevoeliger voor fluctuaties in die segmenten. Vanuit het oogpunt van risicospreiding kiest men voor een breedtestrategie. De trend naar meer integrale opdrachten heeft dit versterkt. Een meer gedifferentieerde focusstrategie zou bedrijven vaker in de positie van onderaannemers brengen, waarmee toch een emotionele barrière lijkt te moeten worden genomen.

Het lijkt alsof de bouwbedrijven collectief kiezen voor die breedtestrategie. Ze zouden zich kunnen onder-

scheiden door specifieke technologie of competenties te ontwikkelen. In het verleden is dat maar beperkt gebeurd. De marktsituatie speelt daarin een rol, maar door afspraken te maken over O&O-afracht, en onderzoek en opleiding over te dragen op “het collectief”, was O&O nauwelijks bedrijfsspecifiek. De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van nieuwe technologie en nieuwe kennis was daarmee buiten de onderneming geplaatst. Adoptie van nieuwe technologie en nieuwe werkwijzen geschiedde veelal uit defensieve motivering (“je kunt niet achterblijven”).

³ Onderzoek van Balance & Result i.s.m. met UT en VNO-NCW. De rapportage van dit onderzoek is als pdf-file te downloaden van www.balance-result.nl

De doctrine van het peloton is sterk⁴. Zo lang de con-collega's niet demareren, kan op kruissnelheid gekoerst worden. De sector kent daardoor vele volgers en relatief weinig front runners.

Natuurlijk kan gewezen worden op het ondernemingsklimaat is de bouw en kunnen de structurele factoren worden benoemd die innovatief ondernemerschap bemoeilijken. Verbetering van het ondernemingsklimaat zou de bouw een duw vooruit kunnen geven. Het AVBB moet dat bepleiten (zoals in meerdere notities en initiatieven). Echter, de vraag - *in hoeverre bouwbedrijven in het verleden zich hebben gekoesterd in de comfort-zone?* – mag niet ontlopen worden⁵.

Een dynamische zelfschepende bedrijfstak

Het bestaan van bedrijven is vanzelfsprekend. Het voortbestaan van de individuele bedrijven is dat niet. De strijd voor dat voortbestaan wordt geleverd op het slagveld van de markt. Pro-actieve bedrijven zoeken daar een duurzame onderscheidbare verdedigbare positie. Door iets te bieden dat andere niet (kunnen) bieden,

hebben ze de mogelijkheid inkomen te verwerven. In die evolutionaire strijd gaat het om voorop komen en voorop blijven. Door dit consistent te doen, verwerven ze herkenbaarheid, identiteit en reputatie. Ondernemerschap is daarin de sleutel tot succes.

In de nieuwe bouwpraktijk is het niet langer "men vraagt en wij draaien". De bedrijven moeten keuzes maken en zich bewust toeleggen op productmarkt-technologie combinaties. Voor die combinaties moeten ze hun competenties vergaand en doorlopend ontwikkelen. De producent van auto's heeft meer kennis en inzicht over het gedrag van de automobilist dan de automobilist zelf. Zelfschepende bedrijven ontwikkelen producten vanuit een doorleving van de functie en het gebruik van die producten. Zo zullen aanbieders van scholen moeten begrijpen hoe onderwijs en onderwijsorganisaties functioneren en hoe slimme gebouwoplossingen daarin verbetering kunnen brengen. Op hetzelfde moment moeten ze contact houden met nieuwe mogelijkheden die in de stroom van toelevering geboden worden. Daarmee kunnen

oplossingen geboden worden die de afnemer/gebruiker niet voor mogelijk achtten (en worden de facto de verwachtingen overtroffen). Door actief in de supply chain te opereren hoeven de mogelijkheden niet te worden afgewacht, maar kunnen ze pro-actief worden geschapen. Intensieve betrokkenheid bij en interactie met toeleveranciers en gebruikers helpt daarin de grenzen te verleggen. Dit soort (bouw)bedrijf vervult de rol van systems integrator. Een pro-actieve intermediair die oplossingen aanbiedt tussen enerzijds het systeem waarin de afnemer het bouwwerk gebruikt en anderzijds de technologie die in de toeleverende keten ter beschikking staat (en ontwikkeld wordt)⁶. De medewerkers op sleutelposities worden - binnen en buiten de onderneming - erkend op hun professioneel leiderschap op hun terrein. Continue verbetering maakt de onderneming moeilijk navolgbaar. Die continue verbetering is geen opgave, maar een passie. Een doorlopende consistentie in gedrag en doorlopende transparantie van gedrag en motieven, vormen de basis voor voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en vertrouwen.

Het beeld zoals hier geschetst lijkt een abstract toekomstbeeld. Toch is het dichterbij dan veelal voorondersteld wordt. In het binnen- en buitenland zijn concrete voorbeelden zichtbaar (bv in de sfeer van PFI-constructies). Hierop wordt in Nederland nog slechts voorzichtig ingesprongen. Alhoewel men zich te weer stelt tegen een overmaat aan regelgeving, is vanuit de sector een grote druk om veranderingen te willen absorberen met procedures en collectieve afspraken. Door elke verandering als primair bedreiging of overwaaiend te beschouwen, lijkt de sector zichzelf voor de voeten te lopen. In afwachting van de ontwikkelingen kiest men voor de veiligheid van het peloton.

Hoe verder in de huidige context?

De vraag was een notitie te schrijven waarin ideeën en uitgangspunten voor de ontwikkeling van de bedrijfstak bouw naar voren werden gebracht en op basis waarvan het AVBB bestuur haar huidige visie kan verrijken en versterken. De drie kernthema's zijn eindproductoriëntatie, ondernemerschap en nieuwe zakelijkheid. Ondernemerschap was het vertrek-

⁴ vergelijk met de "bus-etappes" in de tour.

⁵ op JFK te parafaseren: "vraag niet wat de staat voor de bouw kan doen, vraag wat de bouw voor de staat kan doen".

⁶ Dit gaat verder dan eindproductoriëntatie. De waarde van het product wordt bepaald door de omgeving waarin het wordt toegepast. Het product is het middel en niet het doel. Het doel is met het product een bijdrage te leveren aan welvaart en welzijn van de afnemer. In ondernemerschap gaat klantoriëntatie vooraf productoriëntatie.

punt voor deze notitie. Hoe nu moet ondernemerschap in die bredere beweging en discussie geplaatst worden? Puntsgewijs een aantal observaties en bemerkingen. Met oog op de voorgenomen discussie zijn de punten in stellende vorm gepresenteerd.

1. Ondernemerschap is van belang: Ondernemerschap draagt bij aan de welvaart en is in dat opzicht sociaal economisch en maatschappelijk uitermate relevant. Het belang van ondernemerschap is onomstreden: de gedachte dat ondernemerschap in de bouw moet worden ondersteund en bevorderd is breed gedeeld en behoeft weinig discussie.
2. De bouw is van belang: De sector bouw is goed voor 10-12 procent BNP en werkgelegenheid. De sector vertegenwoordigt ca 40% van productie in de maakindustrie. De producten van de bouw zijn een significante vermogenscomponent van de Nederlandse burgers, bedrijven en overheid (geschat op 60-70% van het vermogen). Fysieke infrastructuur is het fundament onder de economische infrastructuur. De bouw creëert vaste waarde.
3. Het huidige imago van de bouw is sterk getekend. Het oude beeld

(“een traditionele lowtech sector”) en de parlementaire enquête (“een louche sector”). Dit beeld doet geen recht aan de werkelijkheid. Door voorbeelden te stellen en voorbeelden te geven, kan een rechtvaardiger imago worden verworven. De aanpak op dit punt moet transparant en oprecht zijn. Dit steekt dieper dan een “charmefoffensief naar de politiek”. De SMO kan op dit punt als voorbeeld worden genomen.

4. De mate waarin ondernemers kunnen bijdragen in maatschappelijke en economische groei en vooruitgang wordt mede bepaald door het klimaat waarin zij tot ondernemen (kunnen) komen.
5. Het (huidige) ondernemingsklimaat in de bouw leidt tot een onvolkomen marktwerking en marktdynamiek.
6. Zeker in de bouw is de overheid (in meerdere opzichten) sterk bepalend voor het ondernemingsklimaat. In het verlengde daarvan is zij ook een bepalende factor in het onvolkomen functioneren van de markt (zie ook andere artikelen).
7. Voor een positieve marktdynamiek en een ondernemende bedrijfstak bouw, is het essentieel dat met geïntegreerde contractvormen de

fragmentatie in de keten wordt doorbroken (zoals innovatief aanbesteden). Zo lang concurrentie geen vorm krijgt inclusief concept/ontwerp, zal de bedrijfstak slechts beperkte innovatiecapaciteit kunnen ontwikkelen.

8. Let wel: ondernemerschap is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid en aangelegenheid van de bedrijven zelf. Zeker daar waar het strategisch denken, marktgerichtheid en inzicht in de bedrijfsprocessen betreft, hebben bouwbedrijven een inhaalslag te maken.
9. Bedrijven die hun ondernemerschap

willen versterken, hoeven niet te wachten tot de gesprekken tussen overheid en bouwbedrijfsleven in rustig vaarwater geraakt zijn.

10. Door de brede groeistrategie en de nadruk op het beheersen van projectrisico's, worden bouwbedrijven vooral financieel gestuurd. In de toekomst moet bouwen meer zijn dan het verschil tussen inkoop en incasso van termijnbedragen. Om een volwassen bedrijfstak te worden, moeten de bouwbedrijven zich professionaliseren in strategie, marktgerichtheid en ondernemerschap. In die lijn



moeten de bedrijven ontwikkeling van technologie, producten en markten meer hun eigen verantwoordelijkheid maken en niet langer daarvoor berusten op overheid en collectieven. Dit vraagt binnen de bedrijven nieuwe structuren en verandering van cultuur.

11. De gedachte achter "eindproduct-oriëntatie" is goed, maar de term zelf is te beperkt. Het gaat niet primair om het product zelf, maar om de wijze waarop het product het functioneren van de afnemer cq. gebruiker ondersteunt. Door het probleem goed te kennen kan een betere oplossing gevonden worden.

12. Door gerichte keuze en positionering is het mogelijk competentie op te bouwen per PMT-combinatie duurzaam onderscheidbaar en verdedigbaar concurrentieel voordeel te behalen. In combinatie met voortdurende verbetering en leercultuur kan deze voorsprong worden behouden en wordt tegelijkertijd de ervaring en vernieuwing doorgegeven aan de afnemers en gebruikers. De bedrijven die dit waarmaken, en in hun veld excelleren, kunnen transparant zakelijk opereren. Ze hoeven van transparantie niets te vrezen. Integendeel, met het oog op reputatie hebben

ze er baat bij.

13. "De nieuwe zakelijkheid" is een politiek geladen term, zonder dat daaraan concrete gedragsinstructies en -verwachtingen gekoppeld zijn. De uitwerking van de nieuwe zakelijkheid - naar concrete richtlijnen voor het handelen in de praktijk - zal een proces van evolutie zijn. De overheid geeft nu (hernieuwd) inhoud aan integriteit. Dit beleid en de implementatie daarvan zullen de kaders verschaffen waarbinnen "de nieuwe zakelijkheid" gevonden kan worden. De sector kan daaraan weinig versnellen. Wel kan ze het uiterste doen om transparantie in bedrijfsvoering en marktgedrag te brengen.

14. Dergelijke transparantie in de bedrijfsvoering en marktgedrag zal (naar verwachting) ook het inzicht in interne kostenopbouw vergroten en duidelijk maken waar in de bedrijfsprocessen momenteel middelen vermorst en verspild worden. Kosteninzicht en transparantie helpen de bedrijfsprocessen te verbeteren, en maken de prijzen naar buiten toe geloofwaardiger. Zo lang de prijzen niet geloofwaardig zijn, zal de aanbieder het ook niet worden.

15. De discussie over integriteit heeft een smet op samenwerking geworpen. De parlementaire enquête heeft als gevolg dat publiek en politiek samenwerking tussen opdrachtgevers en aannemers niet vertrouwen. Het belang van samenwerking, i.c. co-development, moet nadrukkelijk geagendeerd worden. Daartoe kan verwezen worden naar netwerken en alliantiecontracten in de industrie (bijv. NAM-GLT, NEREFSCO etc.) en naar de ervaringen en inzichten in andere landen (rethinking construction).

16. Hetgeen geldt voor de bedrijven geldt ook voor de brancheorganisaties. Brancheorganisaties hebben zich te veel gericht op het handhaven van de status-quo. Er is te veel vrees directief handelend op te treden naar eigen leden. Bij uitstek worden de brancheorganisaties getroffen door de doctrine van het peloton. Veranderingen intern en extern werden afgeweerd door een defensieve opstelling. De brancheorganisatie zet zich zelf in de verdediging. De overheid wordt te veel gezien als een tegenpartij die defensief dan wel offensief tegemoet wordt getreden⁷. Indien de brancheorganisaties niet



Eindproductoriëntatie in de bouw

handelend en inspirerend optreden, zullen nieuwe coalities van ondernemende bedrijven de brancheorganisaties daarin voorbij streven.

17. De sector moet haar trots weer ontwikkelen. De sector kan de hakken niet in het zand zetten. Ze moet zich positief en constructief tonen. Om de reputatie van de bedrijfstak te verbeteren, zowel

als de relatie met de overheid te normaliseren, is een insteek via de lijn van innovatie kansrijker en vruchtbaarder dan een insteek via integriteit. Integriteit is moeilijk zichtbaar te maken voor buitenstaanders. Aandacht voor integriteit is defensief, want het geeft aan dat integriteit niet vanzelfsprekend is. Innovaties daarentegen zijn aanschouwelijk en tonen zich werkelijk. Aandacht voor innovatie is aandacht voor een positieve ontwikkeling en vooruitgang.

² Zie ook het aantal eisen dat aan de overheid wordt gesteld ten opzichte van het aantal instructies dat naar de achterban uitgaat. In aantal zowel als tekst oppervlak wordt vooral voorwaarden gesteld aan de overheid.