

# EIB jaarcongres

RAI congrescentrum

dd 11.01.2005

Voordracht van AG Dorée

UNIVERSITEIT TWENTE

Afdeling Bouwprocesmanagement

Pb 217

7500 EA ENSCHEDE

T: 0534894254

E: [g.g.doree@utwente.nl](mailto:g.g.doree@utwente.nl)

Slide 1



In de organisatie van ons sociaal economische maatschap-pij zijn twee duidelijk ordenende systemen. Enerzijds is er "de markt" ook wel geschetst als de "onzichtbare hand" die kopers en aanbieders bij elkaar brengt. Anderzijds hebben we "de organisatie"; veelal neergezet als harkjes met een top, een werkvloer, staven en van alles daartussen. Op dat vlak ligt mijn leeropdracht. Het beschouwen en bestuderen van de varianten van markt vormen en organisatievormen in de sector bouw. Wat werkt en wat werkt niet, en waarom dan wel? Het gaat dan om vraagstukken van competitie en coöperatie, om uitbesteden en aanbesteden.

Het thema voor dit EIB is concurrentie. Centraal staan de relaties tussen concurrentie, dynamiek en innovatie in bouw.

Slide 2



Hoe kijkt de bouw aan tegen concurrentie? Op de vraag *wat is concurrentie?* Getraind als men is in projectdenken, kiest men er voor concurrentie te plaatsen in het project perspectief. Men denkt aan: Hoe selecteer je een aannemer? Welk soort contract is het meest geschikt? Op kwaliteit of op prijs? Hoeveel mededingers? In de bouw wordt bij competitie vaak snel gedacht aan aanbesteden. Velen zien aanbesteden en concurrentie als synoniemen. Openbaar aanbesteden wordt dan gezien als de "meest zuivere vorm" van competitie. Aldus wordt competitie gezien vanuit de afzonderlijke transactie. Vanuit een specifiek ruil moment. In mijn verhaal wil ik een stap verder gaan. Ik kies daarbij niet het perspectief van het project cq de transactie. Ik kies een meer macro perspectief. Het perspectief van de dynamische markt theorie. Het is juist deze theorie die de relatie legt tussen concurrentie, innovatie en dynamiek. Dat past dus prima bij het thema voor dit congres.

Dit is overigens meer eenvoudige materie. Concurrentie is ingewikkeld. Mijn verhaal vandaag zal voor U het begrip concurrentie eerder ingewikkelder maken, dan overzichtelijker. Toch doe ik dat met opzet, want er wordt te simpel gedacht over concurrentie in de bouw.



Wat is concurrentie? De OECD, een vooraanstaande organisatie, heeft een lijst aan laten leggen van de centrale begrippen uit economie. De getoonde dia geeft de omschrijving van het begrip "concurrentie".

De belangrijkste onderdelen uit de omschrijving heb ik vet gemaakt:

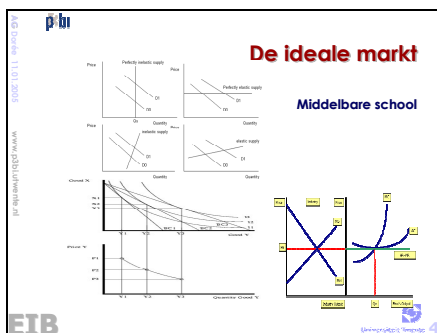
- Concurrentie is in essentie georganiseerde rivaliteit.
- Concurrentie maakt inventiviteit en creativiteit los.
- Concurrentie leidt tot prijsverlaging en een groter product aanbod.
- Concurrentie leidt tot innovatie, technologie verbetering en welvaart.

In onze neo liberale economieën heeft concurrentie een belangrijke functie. Concurrentie goed. Daar is iedereen het over eens. Maar: als concurrente goed is, is dan meer concurrentie ook beter? ..... Nog zo'n vraag? Als concurrentie leidt tot lagere prijzen en tot vooruitgang, leidt dan concurrentie op prijs ook tot vooruitgang? Die twee vragen wil ik vandaag aan de orde stellen:

**Als concurrente goed is, is dan meer concurrentie ook beter?**

**Als concurrentie leidt tot lagere prijzen en tot vooruitgang, leidt dan concurrentie op prijs ook tot vooruitgang?**

In de loop der jaren heb ik tientallen malen opgetreden voor gemeenteraden. Vaak wilde die gemeenteraden meer openbaar aanbesteden. Wethouders en directeuren gemeentewerken die daar mee in de maag zaten, nodigde mij dan uit om uit te leggen dat het zo simpel niet was. Wat mij opviel was dat in gemeenteraden een beeld leeft over markten en concurrentie zoals dat in de middelbare school boekjes staat.



U kent dat wel de grafiekjes van prijzen, vraag- en aanbodcurves. Evenwichtspunten moest je dan uit rekenen. Sommetjes maken. Velen van U herkende plaatjes wel. Dit was het beeld van de ideale markt. Dat beeld gaat uit van een aantal vooronderstellingen.

Slide 5

**Perfecte competitie**

**Vrije mededinging**

- Veel vragers en aanbieders
- Iedereen alle informatie
- Iedereen rationeel
- Geen drempels voor intree/exit
- Homogene producten
- Bronnen en middelen zijn mobiel

**EIR**

Het centrale woord was “vrije mededinging”. De kenmerken ziet U staan. Als die voorwaarden kloppen is de markt ideaal....In de werkelijkheid gaat dat echter niet op. Iedereen kent alle markten kennen veel vragers en veel aanbieders. De gedachte dat iedereen alles weet, ook volledig rationeel tot besluiten komt, en daarbij zich niet strategisch gedraagt, die blijken in de praktijk een illusie. In middelbare schoolboekjes wordt de effectenmarkt als meest ideale markt gezien. Laat nu juist in die markt bij uitstek blijken dat informatie niet voor iedereen gelijkelijk beschikbaar is. Waarom al die compliance regels, en die affaires over voorkennis? Dus ook de markt die de ideale markt het meest benadert, laat zien dat marktwerking niet werkt volgens de geschetste lijnen. Kortom: De ideale markt bestaat alleen in theorie.

Slide 6

**Competition**

It is unwise to pay too much, but it's worse to pay too little. When you pay too much you just lose a little money- that is all..... When you pay too little, you sometimes lose everything, because the thing you bought was incapable of doing thing it was bought to do. .... The common law of business balance prohibits paying a little and getting a lot – it can't be done. If you deal with the lowest bidder, it is well to add something for the risk you run, and if you do that, you will have enough to pay for something better.

Sir John Ruskin 1860  
in "Accelerating change"

**EIR**

Marktwerking in de bouw wordt in NL snel vertaald naar openbare aanbesteding. Een uitstapje naar Engeland.

Dit citaat van Sir John Ruskin is het motto in een brochure van “accelerating Change”. Accelerating Change is de meest recente stap in de hervorming van de Engelse Bouwsector. De brochure is gemaakt door de Strategic Forum for Construction. Op de pagina na het motto staat een voorwoord van de Minister verantwoordelijk voor de bouwsector. Het gaat daar dus niet om de laagste prijs. Ze kiezen voor hervorming van de bouw en zijn kritisch over selectie op laagste prijs. Zo’n duidelijke positie wordt in Nederland niet gekozen.

Later kom ik nog een keer terug op de UK.

Eerst terug naar de vragen die ik eerder formuleerde.

**Openbaar laagste prijs**

> Concurrentie is goed, dus meer concurrentie is altijd beter !  
 > Concurrentie leidt tot lagere kosten en vooruitgang, dus concurrentie op prijs leidt tot vooruitgang !

Klopt dit wel?



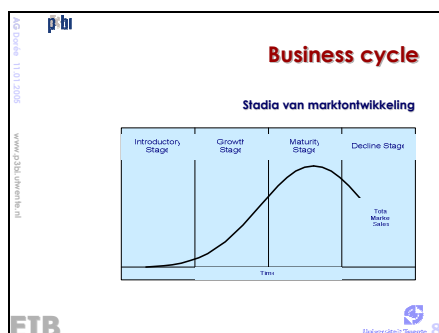
p/bi  
 Parlementaire Enquête Commissie  
 EIB  
 Technopolis

Op dit moment zijn er opdrachtgevers die gebruik maken van de krimp in de markt. Ze kunnen nu “prijskopen” en kiezen voor openbaar met laagste prijs selectie. De Parlementaire Enquête Commissie wilde marktwerking versterken. In het “perspectief voor de bouw” wordt gepleit voor ongehinderde en onbelemmerde marktwerking. De inzet is meer concurrentie. Het lijkt wel of er niet genoeg concurrentie kan zijn.

Wat eten we? Even terug naar OECD beschrijving waar ik mee begon: Concurrentie is goed voor onze economie. Concurrentie leidt tot prijsverlaging, meer producten, innovatie en vooruitgang. Daarover zijn we het eens, maar ....

- “Concurrentie goed is, is meer concurrentie dan altijd beter” ?
- “Concurrentie leidt tot lagere prijzen en vooruitgang, maar leidt concurrentie op prijs ook tot vooruitgang” ?

Laten we dit een bezien vanuit het perspectief van de dynamische markt theorie. Daarin wordt bij uitstek de relatie gelegd tussen marktwerking, concurrentie en innovatie. Grondlegger daarvan was Schumpeter. De econoom die ook “creative destruction” introduceerde. Hij onderkende dat producten en markten cycli doormaakten. Producten worden vervangen door nieuwere beter producten. Dus niet door goedkopere, maar door betere. Denk bij aan: bakkelieten plaat, vinyl, muziek cassette, CD, CD Rom, DVD, MP3 en nu de opvolgers daarvan.

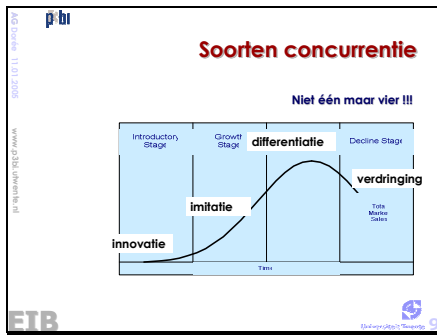


Zo'n cyclus kent vier fasen. Die fasen zijn in de figuur zichtbaar. De lijn laat de omvang van de markt zien. Die gaat van omzet nul per fase omhoog, tot de markt weer krimpt.

In de eerste fasen wordt een nieuw product geïntroduceerd. Vaak is dat een verbetering of vervanging van een bestaand product. Zo volgde de kleuren TV de Zwart Wit TV op. In de eerste fase zijn de producten duur en is er vaak maar één aanbieder. Als zo'n product lijkt aan te slaan, dan willen andere fabrikanten ook een aandeel. Als de markt dan op volle grote is, dan worden de producten aangepast voor verschillende klant groepen (niche markten). Als er dan weer nieuwe verbeterde producten komen, verliezen kopers de interesse in het oude product. De markt krimpt dan weer.

Wat nu boeiend is, is dat elke fase een ander soort concurrentie kent.

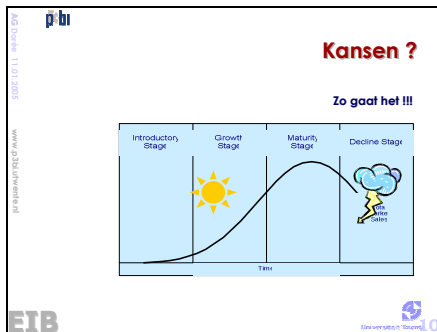
Slide 9



Eerst gaat het om innovatie concurrentie. Wie is het eerste met een nieuw verbeterd product

Als dat aansluit, en de markt opengebroken is, volgt een fase waarin het oorspronkelijke product wordt gekopieerd. Dat is imitatie concurrentie. Wie onderkent dat als eerste de niches in de markt, en maakt daarvoor speciaal aangepaste typen? Dat is differentiatie concurrentie. Ten slotte volgt de verdringing. In die fase krimpt de markt en proberen de aanbieders elkaar de loef af te steken. Dit gaat vooral met kortingen en prijs oorlogen.

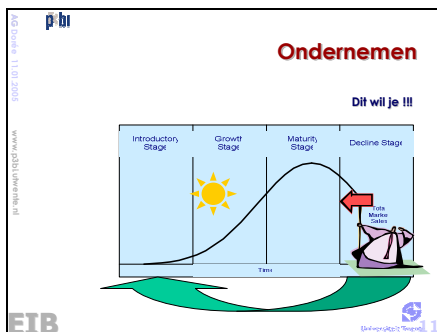
Slide 10



De laatste fase is geen plezierige fase. In die fase zie je fusies, overnames en faillissementen. Dit is de fase van de sanering en shake out.

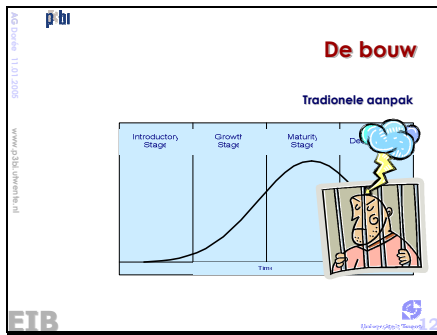
Wat doen ondernemers?

Slide 11



Een "verstandige" ondernemer vermijdt de laatste fase te blijven steken. Om dat te kunnen ontsnappen moet weer een positie veroverd worden in een nieuwe business cycle. Als je nieuwe verbeterd product kunt maken, en er blijkt een markt voor, dan kun je voorlopig weer vooruit. Daarmee ontstaat de vooruitgang uit innovatie concurrentie.

Slide 12



In e bouw was dat ontsnappen moeilijk. Zolang bestek & tekeningen de regel zijn, kan een bouwondernemer niets nieuws verzinnen om de concurrenten achter zich te laten. Als dan de opdrachtgever ook nog ontwerpt met oog op bestaande technologie, om zoveel mogelijk aanbieders een prijs te kunnen vragen, blijft de sector steken in de laatste fase van concurrentie. Men kan elkaar alleen maar verdringen. Iets nieuws en beters verzinnen kan niet. Aldus stagneert de vooruitgang.

Terug naar de eerste vraag:

Meer concurrentie is dus niet altijd beter. Het ligt er meer aan elke soort concurrentie mogelijk is. Het gaat dus niet om meer of minder concurrentie, maar om meer soorten concurrentie.

En de tweede

Het moge duidelijk zijn: alleen concurrentie op prijs, leidt niet tot vooruitgang.

Slide 13

**Openbaar laagste prijs**

- > Concurrentie is goed, dus meer concurrentie is altijd beter!
- > Concurrentie leidt tot lagere kosten en vooruitgang, dus concurrentie op prijs leidt tot vooruitgang!

Klopt dit wel?

EIB

De vragen opnieuw

Slide 14

**Openbaar laagste prijs**

- > Concurrentie is goed, dus meer concurrentie is altijd beter!
- > Concurrentie leidt tot lagere kosten en vooruitgang, dus concurrentie op prijs leidt tot vooruitgang!

**KLOPT DUS NIET !!!**

Klopt dit wel?

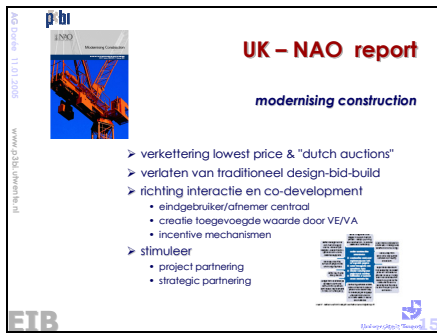
EIB

De conclusie

Slide 15

**UK – NAO report**  
**modernising construction**

- verkettering lowest price & "dutch auctions"
- verlaten van traditioneel design-bid-build
- richting interactie en co-development
  - eindgebruiker/afnemer centraal
  - creatie toegevoegde waarde door VE/A
  - incentive mechanismen
- stimuleer
  - project partnering
  - strategic partnering

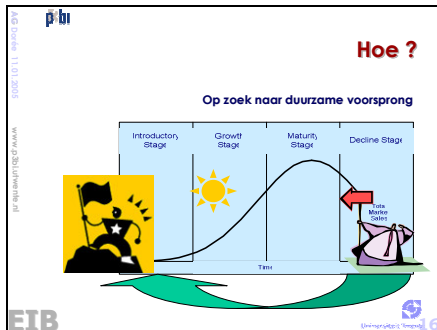


Ik had beloofd nog een keer terug te komen op de situatie in de UK. In 2001 publiceerde de National Audit Office een rapport onder de tital "modernising construction". De NAO is een combinatie van wat wij in NL de rekenkamer en het Centraal Plan Bureau noemen. De NAO had de aanbestedingswijze van verschillende publieke opdrachtgevers doorgelicht. De aanbevelingen kunt U lezen. Dat is duidelijk meer gericht op samenwerking en verbetering. Gehel anders dan concurrentie op prijs. Concurrentie op prijs wordt juist afgewezen.

Slide 16

**Hoe ?**

Op zoek naar duurzame voorsprong



The graph shows a bell curve representing a product lifecycle over time. The x-axis is labeled 'Time'. The curve is divided into four stages: 'Introductory Stage' (with a flag icon), 'Growth Stage' (with a sun icon), 'Maturity Stage' (with a person icon), and 'Decline Stage' (with a sailboat icon). A red arrow points from the Maturity Stage towards the Decline Stage, indicating a transition or challenge.

Eerder gaf ik al aan dat willen de bouwondernemingen de stagnatie kunnen ontsnappen, dat ze dan zelf ook hun producten en technologieën moeten kunnen ontwerpen en verbeteren. Daarvoor zijn geïntegreerde contractvormen - zoals bijvoorbeeld design construct en turn key - een noodzakelijke voorwaarde. Het is daarom te prijzen dat RWS en Prorail deze geïntegreerde contractering in hun beleid hebben vastgelegd.

Slide 17

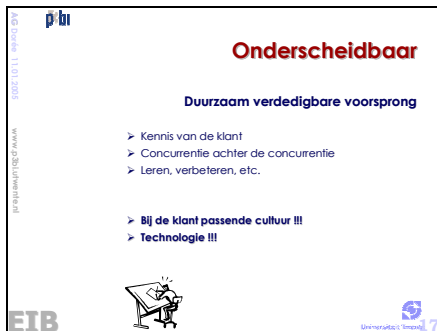
**Onderscheidbaar**

Duurzaam verdedigbare voorsprong

- Kennis van de klant
- Concurrentie achter de concurrentie
- Leren, verbeteren, etc.

- Bij de klant passende cultuur !!!
- Technologie !!!



Wat moeten ondernemers doen om daarin dan goed gesteld te staan voor de concurrentie? Wat kunnen ze doen om een duurzaam verdedigbare voorsprong op te bouwen? Natuurlijk moeten ze kennis hebben van de klant en zijn behoeften, ze moeten weten op welke markten die klant zelf moet presteren (dat kan een politieke zijn). Daar moet je de aanbiedingen op aanpassen. Natuurlijk moet goed zijn, en dat blijven door leren en verbeteren. Dit wordt vaak gezegd en zult U daarvan wel al op de hoogte zijn.

Toch wil ik twee aspecten nader toelichten. Dit zijn aspecten die betrekking hebben op "verdedigbaar". Kennis wordt steeds belangrijker, dat valt niet te ontkennen. Integendeel. Dit heeft echter ook een keerzijde. Kennis ligt in de onderneming niet vast. Kennis zit in de hoofden van de mensen. Kennis heeft daarom twee benen, en kan daarom het bedrijf uitlopen (naar de concurrent bijvoorbeeld). Ondernemingen zijn op dat punt kwetsbaar..... Wat kunnen ze wel vasthouden? Technologie en cultuur. Technologie is eigendom van het bedrijf. Cultuur is moeilijk over te nemen.

Slide 18

**Technologie ?**

In markten wordt de positie van een onderneming bepaald door de mate waarin anderen afhankelijk zijn van de producten die onderneming.

Kennis kan de deur uit lopen  
Werkwijzen zijn kopieerbaar  
Relaties mogen niet langer exclusief

**Technologieontwikkeling is ook sleutel tot verbetering, vooruitgang en voorsprong. (fysieke) technologie is het beste afschermbaar.**



Technologie is nodig om de nieuwe business cycles op te starten. Zelfs bij markt innovaties speelt nieuwe technologie een belangrijke rol. Veelal is die technologie noodzakelijk om een nieuwe markt te kunnen openbreken. Hoe langer die technologie uniek is, des te langer kan het voordeel in de markt behouden worden. Daarmee worden de middelen gespaard om weer nieuwe innovaties te ontwikkelen.

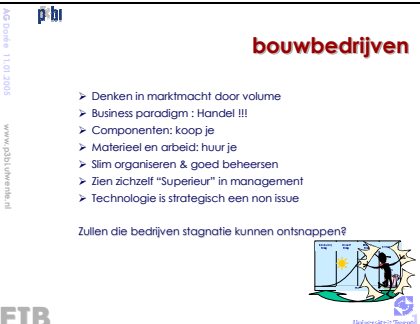
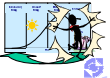
De vraag is hoe ver bouwbedrijven zijn om dat op te pikken?

Slide 19

**bouwbedrijven**

- Denken in marktmacht door volume
- Business paradigm : Handel III
- Componenten: koop je
- Materieel en arbeid: huur je
- Slim organiseren & goed beheersen
- Zien zichzelf "Superieur" in management
- Technologie is strategisch een non issue

Zullen die bedrijven stagnatie kunnen ontsnappen?



Het denken in technologie is voor veel bedrijven fundamenteel anders dan ze nu doen. In essentie zijn veel bouwbedrijven zich meer als superieure managers die goed kunnen inkopen, slim organiseren en een kei zijn in projectbeheersing. Technologie is strategisch een non-issue. Het ontwikkelen van technologie dus eveneens. De vraag is echter hoe ze dan de stagnatie kunnen ontsnappen. Als de concurrentie meer dynamisch wordt, en door geïntegreerde contractvormen de weg open ligt naar innovatie concurrentie, kun je je dan permitteren technologie als een non-issue te beschouwen. Het lijkt mij dat dergelijke bedrijven het zullen afleggen tegen de bedrijven die technologie weer op de strategische agenda zetten. Natuurlijk heb ik de wijsheid niet in pacht. De toekomst zal het uitwijzen.

Ik wens U veel succes en goede ideeën in de concurrentie.