

Marktgericht ondernemerschap in de bouw¹

Gebrekkige aansluiting bij de markt structurele oorzaak van neergang in de bouw

De afgelopen twee jaar heeft de bouw te maken gehad met een neergang. In verschillende sectoren liepen bouwvolumes en omzetten terug, kwamen prijzen onder druk en verdampen marges. Voor een deel is deze teruggang te wijten aan de algehele conjuncturele malaise: in tijden van economische onzekerheid stellen bedrijven investeringen in onroerend goed uit en wachten consumenten, de lage hypotheekrentes ten spijt, nog even met de aankoop van een nieuwe woning. Ook bij de overheid moet de hand op de knip en dus stagneert in de publieke werken de orderstroom.

Hoe vervelend de recessie ook is, zij is onderdeel van de gebruikelijke economische golfbeweging en dus tijdelijk van aard. Met andere woorden: deze bui waait vroeger of later wel over. Verschillende signalen wijzen erop dat het diepste punt inmiddels bereikt moet zijn. Maar betekent dat ook dat wanneer de zon weer gaat schijnen, de rendementen in de bouw vanzelf zullen groeien?

Het valt te vrezen dat de groei na de recessie wel eens tegen zou kunnen vallen. Naast de tijdelijke, conjunctureel bepaalde factoren is er namelijk een structureel probleem aan te wijzen die het economisch presteren van de bouw in de weg staat: de bouw worstelt al geruime tijd met de aansluiting op de markt. De aansluiting van aanbod en vraag verloopt moeizaam en leidt tot onvoldoende rendement.

In dit artikel zullen we betogen dat a) marketing in de bouw een sleutelcompetentie wordt van bedrijven die de aansluiting met de markt terug willen vinden en dat b) de main-stream bouw hierin nog een aanzienlijke slag te maken heeft.

Aansluiting bij de markt: de woningbouw en gww

Het gebrek aan aansluiting bij de markt is zichtbaar in de volle breedte van de bouw, maar wordt met name zichtbaar in twee belangrijke sectoren, nl. de GWW en de woningbouw.

Verschillende grootschalige woningbouwlocaties verkopen momenteel slecht. Dat is opmerkelijk, want de bouwproductie is tot een historisch minimum gezakt en er heerst aan de onderkant van de markt nijpende woningnood. Blijkbaar is het beschikbaar hebben van vierkante meters ook in tijden van woningnood niet langer een voorwaarde om ze te verkopen. Zeker in het middensegment lijkt het aanbod niet aan te sluiten op de vraag. Herontwikkeling en snel oplopende ontwikkelverliezen zijn het gevolg.

De GWW slaagt er evenmin in om goed renderende projecten aan te boren. De parlementaire enquêtecommissie bouwfraude constateert in haar eindrapport dat in de traditionele aanbestedingspraktijk het uitvoerend bouwbedrijf in de GWW eenzijdig uitvoeringscapaciteit aanbiedt. Deze capaciteit onderscheidt zich nauwelijks van die van de concurrent, en dus blijft er voor een opdrachtgever nog maar één selectiecriteria over, namelijk prijs. Heilloos prijsvechten en eroderende marges zijn het gevolg.

Bovenstaande voorbeelden hebben met elkaar gemeen dat conjunctuur er nauwelijks een rol in meespeelt. De oorzaak is zoals gezegd structureel en heeft te maken met het gebrek aan aansluiting van de bouw bij de behoeften in de markt.

¹ Pries, F. Van der Veen, B. Toekomst is aan marktgericht ondernemerschap in de bouw. Building Business, november 2003, pp 48-49.

Waardecreatie als alternatief voor prijsvechten

De voorbeelden maken ook duidelijk dat de overheid, als regelgever, opdrachtgever en regulator van het economisch verkeer, een belangrijke rol in de werking van de bouw-markt speelt. Hier is dus werk aan de winkel voor ministers en ambtenaren: het vlot trekken van vastgelopen r.o.-procedures en implementatie van initiatieven als Innovatief Aanbesteden en prestatiebestekken verdient alle prioriteit. Maar bovenstaande voorbeelden maken ook duidelijk dat de tijd voorbij is waarin je als bouwbedrijf goed kon renderen door simpelweg capaciteit aan te bieden. Uitvoeringscapaciteit is een *commodity* geworden. Bouwbedrijven hebben de gootste moeite om zich met het aanbod van capaciteit van elkaar te onderscheiden; er is altijd wel iemand te vinden die nog goedkoper wil werken.

Het is al vaker geconstateerd: de bouw zal zich moeten heroriënteren op de eindgebruiker en het eindproduct. Een transitie van capaciteitsaanbieder naar product- of conceptaanbieder is hard nodig. Zolang zij dat niet doet loopt de sector goed renderende bouwvolume mis en houdt zij zichzelf gevangen in moordende prijsconcurrentie.

In verschillende bouw-hervormingsprogramma's in het buitenland, bijvoorbeeld Rethinking Construction in UK, zijn een heroriëntatie op eindproduct en –gebruiker en een verschuiving van capaciteit- naar productaanbieder centrale noties geworden. Zij worden als belangrijke voorwaarden om, afgezien van onvermijdelijke conjuncturele schommelingen, toegang te krijgen tot goed renderende omzet.

Door meer gedifferentieerde en meer op de klant toegesneden oplossingen te maken, ontstaat de mogelijkheid om op andere aspecten te concurreren dan prijs alleen. Wanneer de klant iets te kiezen krijgt, zal hij zijn selectie met name maken op grond van de aangeboden kwaliteit, en de door hem gepercipieerde *waarde* van het aanbod: de grote vraag is dan niet zozeer '*wat kost het?*', maar veel meer '*wat is het waard, wat levert het op?*'.

Marketing als sleutelcompetentie bij creëren van klantwaarde

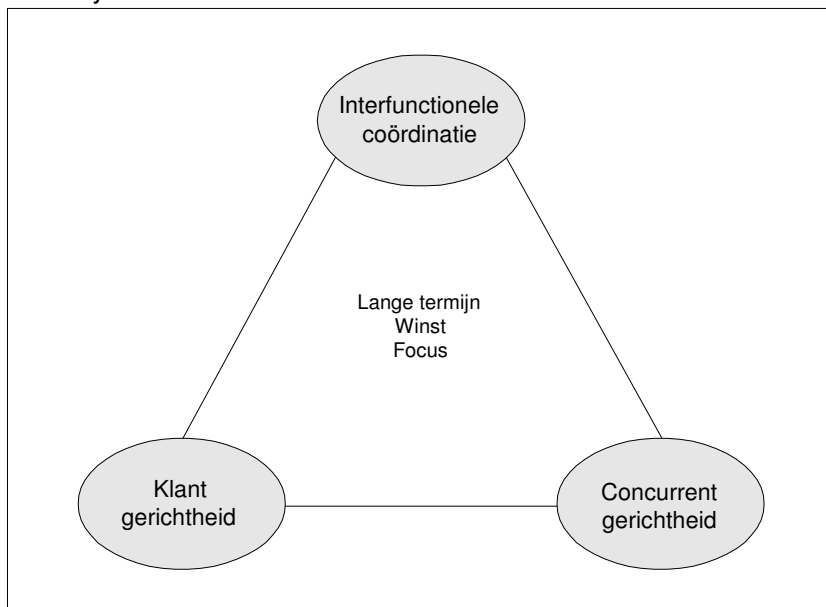
En hierin verdient marketing een centrale plaats. Marketing is eenvoudig gezegd het vakgebied dat zich bezighoudt met deze vragen: *voor welke klanten kan ik het beste werken? Wat zoeken ze? Wat bied ik ze in aansluiting daarop? Waar willen ze (extra) voor betalen? Hoe bereik ik die klanten? Hoe verleid ik ze om bij mij te kopen en niet bij mijn concurrent?* Marketing houdt zich, kortom, bezig met het begrijpen van de waarde vraag van de klant en de creatie van een propositie die daar op aansluit.

Voor de goede orde: marketing gaat dus verder dan het promoten van het eigen product middels websites of brochures. Marketing is niet eenzijdig gericht op het maken van *sales*. Managementgoeroe Peter Drucker gaf al in de jaren vijftig van de vorige eeuw aan dat marketing niet eens zozeer een afgebakende discipline is die ondergebracht kan worden in een aparte afdeling binnen een onderneming: marketing is veel meer een filosofie die in het gehele bedrijf verankerd moet zijn. Succesvolle waardecreatie vereist immers betrokkenheid van de gehele onderneming, van verkoop tot en met realisatie en facturering, en een passende bedrijfscultuur.

Marktgerichtheid als bedrijfsfilosofie

In moderne opvattingen over marketing wordt wel gesproken over de marktgerichtheid van organisaties. Marktgerichtheid kan hier worden gedefinieerd als 'een organisatiecultuur die het gedrag aanmoedigt dat nodig is om superieure klantwaarde te creëren en zo duurzame superieure winstgevendheid te realiseren' [Narver & Slater 1990].

Marktgerichtheid bestaat uit drie gedragselementen: klantgerichtheid, ofwel het kunnen identificeren van de waarde vraag en deze vertalen in een propositie; concurrentgerichtheid, ofwel het kennen van de concurrenten en hun strategieën en weten waar onderscheidend voordeel ligt; en interfunctionele afstemming, ofwel het vertalen van kennis over klanten en concurrenten naar de eigen organisatie en het samenwerken aan waardecreatie binnen de onderneming. Een en ander is geïllustreerd aan de hand van onderstaande figuur. Uit verschillende internationale onderzoeken (o.a. Narver & Slater, 1990) blijkt dat ondernemingen die deze gedragselementen adequaat weten te ontwikkelen, op de langere termijn beter presteren, hetgeen zich ondermeer uit in betere winstgevendheid en klantloyaliteit.

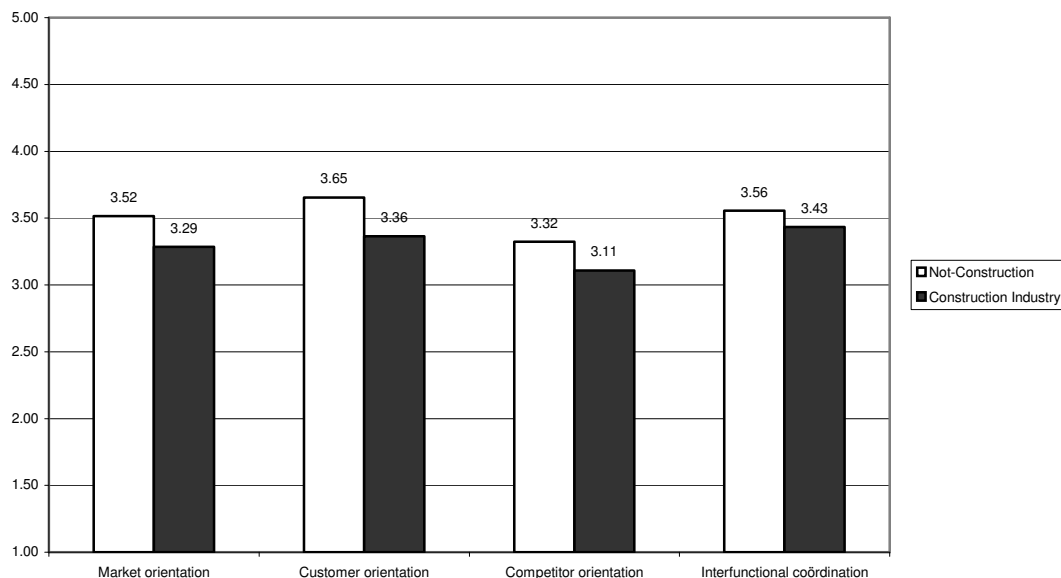


Elementen van marktgerichtheid (naar Narver & Slater, 1990)

Marktgerichtheid in de bouw

In een recent onderzoek, uitgevoerd door Balance & Result en Universiteit Twente in opdracht van VNO-NCW, is gekeken naar het niveau van marktgerichtheid van de bouw ten opzicht van andere sectoren. Aan de hand van een gevalideerd meetinstrument, uitgezet als schriftelijke enquête, zijn vierenvestig bedrijven in de bouw vergeleken met ruim tweehonderd bedrijven uit de industrie, dienstverlening en groothandel. De groep bedrijven in de bouw bestond uit aannemers, ontwikkelaars, architecten en installateurs uit verschillende grootteklassen en vertegenwoordigde hiermee een aardige dwarsdoorsnede van de bedrijfstak.

De resultaten van het onderzoek zijn opmerkelijk te noemen. Als het om marktgerichtheid gaat scoort de bouw consequent lager dan andere bedrijfstakken. Zowel op marktgerichtheid als totaal, als op de drie genoemde gedragselementen blijft de bouw achter.



In het onderzoek is tevens gezocht naar verklarende factoren voor verschillen in marktgerichtheid tussen bedrijven en bedrijfstakken. Als één van de belangrijkste factoren kwam het belang dat de leiding van het bedrijf hecht aan marktgerichtheid naar voren. Uit het onderzoek blijkt dat de managers in de bouw doorgaans aanmerkelijk minder belang hechten aan marktgerichtheid dan hun collega's in andere bedrijfstakken.

Het bouwparadigma versus. marktgerichtheid

Herstel van rendement in de bouw vereist, naast economisch herstel en aanpassingen van overheidsregelgeving, vooral herstel van aansluiting bij de markt. Bij het creëren van klantwaarde speelt marketing een sleutelrol. Marketing is breder dan alleen promotie of verkoop, het is een bedrijfsfilosofie en –cultuur die dit proces van waardecreatie ondersteunt. Daarom spreken wij liever van de marktgerichtheid van organisaties.

Voor het ontwikkelen van marktgerichtheid is toegewijd en hiertoe deskundig management nodig. We zien dat de opvattingen van het management in belangrijke mate ertoe bijdragen dat de bouw hierin achterblijft bij andere bedrijfstakken.

In Building Business (februari 2003) betoogden wij reeds eerder de noodzaak voor een verschuiving in het management-paradigma in de bouw. Wij gaven toen aan hoe de in de techniek gewortelde overtuigingen en competenties bij het huidige management bedrijfstakveranderingen bemoeilijken. Wij vermoeden dat het ingenieursparadigma ook een rol speelt bij de achterblijvende marktgerichtheid in de bouw. Managers die hun carrière maakten in het realiseren van projecten hebben geleerd om te sturen op efficiënte inzet van productiecapaciteit en het beheersen van techniek; het is niet verwonderlijk dat zij moeite hebben om te denken in termen van product-proposities en klantwaarde.

Wanneer verstandige ministers en ambtenaren met nieuw beleid de spelregels in de markt zo veranderen dat er meer ruimte ontstaat om te concurreren op waarde, ontstaat voor de sector meer ruimte om marktgericht te ondernemen. De vraag is dan wel of de bouw zelf, gegeven het heersende paradigma, daar klaar voor zal zijn.

Er zijn gunstige voortekenen zichtbaar. Verschillende ondernemende geesten, vanuit zowel grote als middelgrote bouwbedrijven, zoeken steeds nadrukkelijker de waarde vraag op en manifesteren zich als aanbieder van op maat gesneden oplossingen.

In de GWW ontwikkelde bijvoorbeeld KVWS de V-Polder als concept voor de verdiepte aanleg van infrastructuur. Belangrijke 'unique selling points' van dit concept ten opzichte van traditionele betonnen bak-oplossingen zijn, naast relatief lage kosten, een snelle bouwtijd en het uitblijven van bemaling, waardoor belendende bebouwing gespaard blijft. Een combinatie van Hegeman Nijverdal, Dubbink Vriezenveen en Romein Beton biedt in de markt voor spoorweginfrastructuur zogenaamde trektunnels aan: betonnen elementen worden door de bestaande aardebaan heen getrokken, waardoor ongelijkvloerse kruisingen kunnen worden gerealiseerd met een minimum aan hinder voor het treinverkeer. BAM NBM ontwikkelde voor spoorwegovergangen een 'spoor-blocker'; een barrière die uit de weg omhoog komt en het 'slalommen' om de traditionele halve bomen onmogelijk maakte.

In de woningbouw zijn inmiddels verschillende voorbeelden van consument gerichte bouwconcepten in de markt, bijvoorbeeld 'Personal Housing' van ERA Bouw en 'Wonen op Maat' van Amstelland Ontwikkeling. Ook in de afbouwsector zoeken bedrijven als Wouters Totaalafbouw en Afbouwgroep Nederland de woonconsument op en bieden totaalconcepten aan voor de indeling en afwerking van de woning.

Voor de koplopers liggen er zoals altijd risico's maar ook mooie kansen. Om die te verzilveren is durf nodig; daaraan heeft het de bouw gelukkig nooit ontbroken.