



Citaat: Het is heel moeilijk iets te voorspellen. Vooral voor de toekomst.

ING. J. TH. BLOK:

Maatwerk leveren en bijzonder zijn'

Veranderingen in het bouwproces zullen in de toekomst voornamelijk door de ontwikkelingen aan de vraagzijde van de bouwmarkt worden afgedwongen. Of bouwbedrijven succesvol op die markt kunnen opereren, zal voor een groot deel afhangen van de inventiviteit van het management en de flexibiliteit van de organisatie.



ING. J. TH. BLOK:

"Als middelgroot uitvoerend bouwbedrijf is bouwen onze core-business, maar we moeten ook steeds meer op het eindproduct georiënteerd zijn."

Veel meer dan tot nu toe het geval was, zullen in de toekomst de ontwikkelingen op de bouwmarkt worden bepaald door de vraagzijde. "Opdrachtgevers zullen gedwongen zijn veel meer te denken in levensduurkosten," zegt drs. L. Vulperhorst. "Dat betekent dat zij kritisch moeten omgaan met de beschikbare ruimte en de bestaande woningvoorraad. Zij zullen zich telkens moeten afvragen wat ze moeten doen en hoe ze het zullen doen. En vaak zijn ze niet in staat dat zelf op te lossen. Want tegelijkertijd zijn zij gedwongen hun organisatie efficiënter in te richten. Dat betekent dat zij taken en werkzaamheden gaan uitbesteden en andere eisen gaan stellen aan marktpartijen. Voor bedrijven die in het voortraject een toegevoegde waarde kunnen leveren, liggen daar grote kansen."

Waar voor hun geld

Daarbij komt dat opdrachtgevers ook in die zin kritischer worden, dat zij waar voor hun geld willen en meer controle over het uiteindelijke bouwproduct. Het ligt dan ook voor de hand dat grote opdrachtgevers meer via prestatiebestekken of turn-key-achtige constructies gaan aanbesteden. Die contractvormen zullen volgens Vulperhorst tot ingrijpende veranderingen leiden. "We hebben tot nu toe altijd gedacht vanuit een bouwproces. We gaan nu veel meer toe naar het leveren van een eindproduct," zegt hij. "Ik denk dat die tendens in de markt heel belangrijk wordt voor de wat grotere, meer innovatieve bedrijven. Daarnaast verwacht ik dat de aanbestedingsmarkt voor het grootste deel gewoon blijft bestaan. Want voor een eenvoudig, overzichtelijk werk moet je geen ingewikkelde contractvormen hantieren, maar gewoon op prijs selecteren."



Ing. J.Th. Blok is directeur van ERA Bouw BV in Zoetermeer. Na zijn HTS-opleiding studeerde hij bedrijfskunde op Nijenrode. Hij deed een brede ervaring in (commerciële) managementfuncties op bij enkele grote bouwbedrijven en bij het Grondbedrijf van de gemeente Rotterdam.

Keuzevrijheid

Hoe de bouwmarkt er over vijftien jaar uit zal zien, is dan ook moeilijk te voorspellen, vindt Vulperhorst. Zeker is wel dat de klassieke vraag-en-aanbod patronen drastisch zullen veranderen. "Vroeger was het simpel," zegt hij. "De opdrachtgever hield een aanbesteding en hij gunde een werk. Nu heeft hij een veel grotere keuzevrijheid. Hij kan traditioneel aanbesteden, in een bouwteam werken of de aannemer uitdagen een prestatie-aanbieding te doen. Bouwbedrijven zullen zich dan ook moeten afvragen: wil ik mijn omzet vooral als uitvoerend bedrijf realiseren of kies ik voor productgericht ondernemen?" Welke strategie het meest kansrijk zal zijn, is moeilijk te voorspellen, verwacht Vulperhorst. "De grotere bedrijven die zich richten op de gecompliceerde projecten met wellicht ook een wat hoger rendement, zullen moeten denken in totaal-concepten en in oplossingen voor de klant," zegt hij. "Er zijn al bedrijven die dat hebben opgepakt. En ook zijn er al samenwerkingsverbanden van middelgrote bedrijven, die integrale aanbiedingen doen."

Elke dag anders

Een kant-en-klaar recept is echter niet te geven. "En juist daarom kun je niet meer achteroverleunen en moet je elke keer proberen maatwerk te leveren en bijzonder te zijn," denkt Vulperhorst. "Dat kan door het ontwikkelen van innovatieve technische oplossingen, maar noodzakelijk is dat niet. De voorsprong die je daarmee neemt op de concurrentie is nooit echt groot, dat gaatje is zo dicht gereden. Het komt veel meer aan op de inventiviteit van het management en de flexibiliteit van de organisatie. Want er zijn kansen genoeg, maar vaste patronen bestaan straks niet meer. Het zal erop neer komen dat je op maandag ontzettend inventief moet zijn, op dinsdag een heel scherpe prijs moet neerleggen, op woensdag een project moet weigeren, op donderdag een bouwteam moet formeren en op vrijdag moet zien dat je een publiek-private samenwerking van de grond krijgt. Het zal elke dag anders zijn."

Integrale concepten en producten

Het traditionele bouwproces heeft dus zijn langste tijd gehad. "Dat zagen wij tien jaar geleden al aankomen," zegt ing. J.Th. Blok, directeur van ERA Bouw BV in Zoetermeer, een bouwonderneming die zich bezighoudt

met bouw en projectontwikkeling in de sectoren wonen en bedrijfspandvesting. "Als middelgroot uitvoerend bouwbedrijf is bouwen onze core-business, maar we moeten ook steeds meer op het eindproduct georiënteerd zijn," zegt Blok. "Naast het beschikbaar stellen van organisatie- en bouwcapaciteit zijn we ons daarom in de afgelopen jaren steeds meer gaan richten op technische innovatie en het ontwikkelen van integrale concepten en producten."

Co-makers

Als een van haar kernactiviteiten koos ERA Bouw voor de bestaande woningvoorraad. "Dat kan groot onderhoud zijn, renovatie of herpositionering waarbij we het complex of een hele wijk overnemen en opnieuw in de markt zetten," zegt Blok. "Daarnaast hebben we deelproducten ontwikkeld, zoals inbouwpakketten voor de naoorlogse hoogbouw, waardoor woningcorporaties hun aanbod veel gericht kunnen afstemmen op de vraag van de huurder. In het verlengde daarvan willen we voor een aantal corporaties ook het mutatie-onderhoud gaan doen, waarbij we zelf als aannemer en coördinator optreden. Het gaat er dan om zo'n bouwproces op de meest effectieve manier te organiseren. Waar we uiteindelijk naartoe willen is een groep van installateurs, schilders en afwerkers als co-makers, waarmee we een woning die leeg is gekomen, binnen 24 uur van een nieuw inbouwpakket voorzien."

Managen van tijd, geld en kwaliteit

Het bouwbedrijf van de toekomst zal creatief ondernemerschap moeten combineren met een uiterst flexibele organisatie, waarbij het accent ligt op het managen van



Drs. L. Vulperhorst studeerde politicologie en is sinds 1981 werkzaam in de sector bouwen en wonen. Als adviseur werkt hij sinds 1989 bij het organisatieadviesbureau Andersson Eiffers Felix in Utrecht. Vulperhorst verricht studie en onderzoek voor ondernemingen, woningcorporaties en gemeenten.

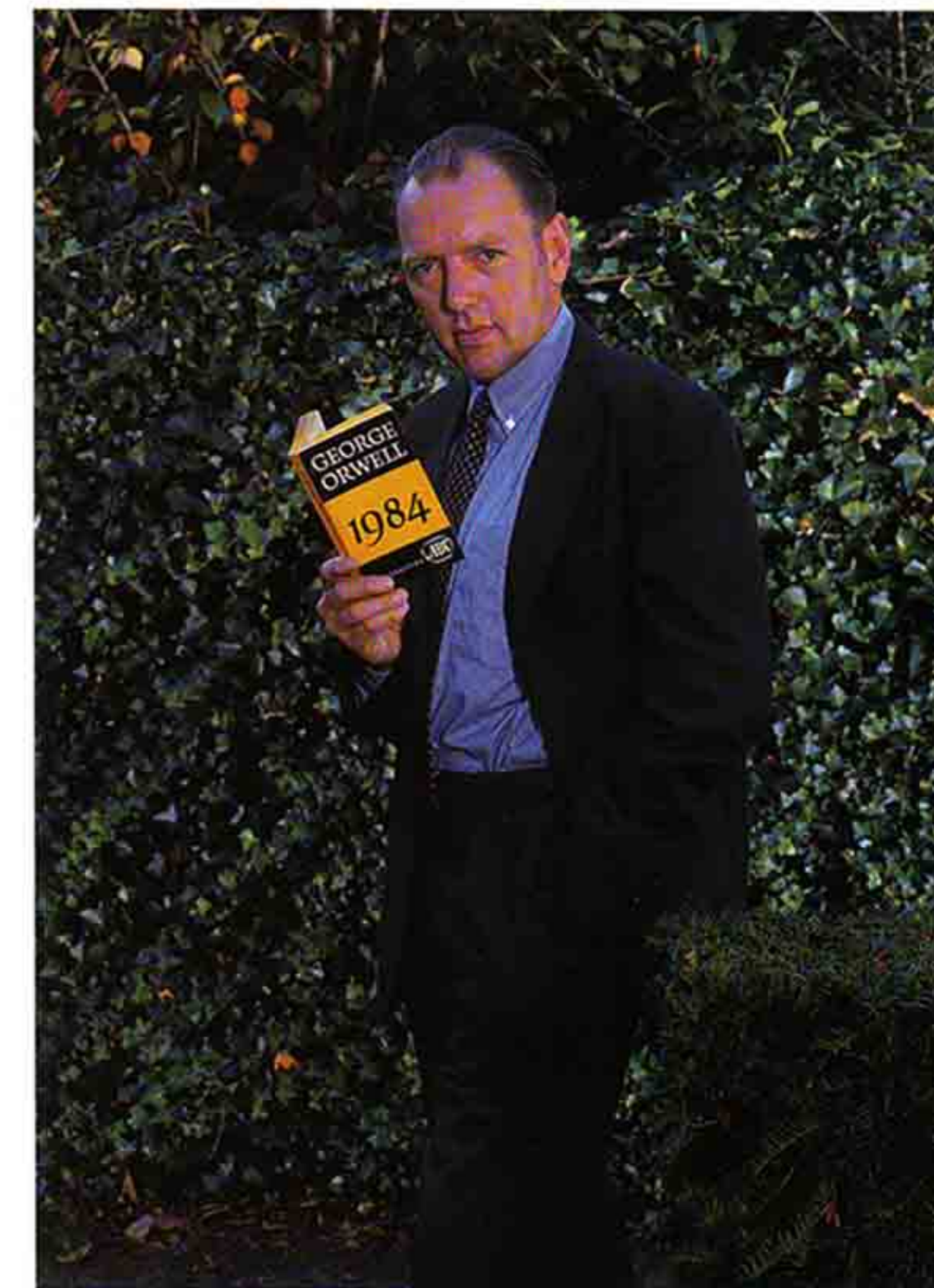
PROJECTONTWIKKELAAR DR. L. VULPERHORST:

"We hebben tot nu toe altijd gedacht vanuit een bouwproces. We gaan nu veel meer toe naar het leveren van een eindproduct."

processen in termen van tijd, geld en kwaliteit, verwacht Blok. "Je moet je beperken tot de dingen waar je goed in bent en daar een hoge mate van flexibiliteit in zien te bereiken, waarbij het accent ligt op de toegevoegde waarde die je in het voortraject levert om een kwalitatief beter eindproduct te verkrijgen."

Die bedrijfsstrategie impliceert een ingrijpende verandering van de structuur van de onderneming, de mensen en de opvattingen. "Alles wordt steeds meer gericht op de performance van het eindproduct," zegt Blok. "Dat vraagt om een

brede oriëntatie dan alleen op de aanneemsom en het uitvoeringsproces. Je moet daarvoor een draagvlak in de onderneming creëren, de organisatie aanpassen, de medewerkers opleiden en ook andere kennis in huis halen. Daar staat tegenover dat de mensen zich meer betrokken voelen bij het werk en inventiever worden in het vinden van oplossingen. In de door ons gekozen strategie is de mens een sleutelfactor. Een kruiwagen kun je kopen of huren, maar de toegevoegde waarde van het bedrijf zit in de kennis en deskundigheid van de mensen met wie je werkt."



Georges Orwells big brotherscenario '1984' geschreven in 1948.