

QUICK-SCAN VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW

DIAGNOSE-INSTRUMENT VOOR VERNIEUWEND ONDERNEMERSCHAP IN DE
BOUWONDERNEMING

Enschede, 10 december 2007

Ing. R. Morssink

COLOFON**AFSTUDEERONDERZOEK**

Titel: Quick-Scan Vernieuwend Ondernemen in de Bouw
Subtitel: Diagnose-instrument voor vernieuwend ondernemerschap in de bouwonderneming

Universiteit: Universiteit Twente
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Civiele Techniek, Bouwprocesmanagement

Bedrijf: Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.

Afstudeercommissie: Prof. Dr. Ir. A.G. Dorée (intern)
Drs. Ing. J. Boes (intern)
Ir. M.E.J. Rutten (intern)
Ir. B. van der Veen (extern)

Student: Ing. R. Morssink
Studentnummer: S0073652
Telefoon: 06-47157054
E-mail: r.morssink@student.utwente.nl
r.morssink@balance-result.nl

RAPPORT

Onderdeel: Hoofdrapport
Bestandsnaam: 101207-RM-Quick-Scan Vernieuwend Ondernemen in de Bouw.pdf
Status: Definitief
Omvang: 105 pagina's
Datum: 10 december 2007

CONTACTGEGEVENS

Universiteit Twente
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Civiele Techniek, afdeling Bouw/Infra
Postbus 217
7500 AE Enschede



Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.
Zutphenseweg 31C7
7418 AH Deventer
0570-628474
www.balance-result.nl

**DISTRIBUTIELIJST**

Prof. Dr. Ir. A.G. Dorée (intern)
Ir. M.E.J. Rutten (intern)
Drs. Ing. J. Boes (intern)
Ir. B. van der Veen (extern)
Ing. R. Morssink

VOORWOORD

Dit afstudeeronderzoek vormt de afsluiting van mijn opleiding Civiele Techniek & Management aan de Universiteit Twente. Het onderzoek is uitgevoerd bij Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V., gevestigd in Deventer. Het doel van dit onderzoek is de ontwikkeling van een quick-scan voor bouwondernemingen, waarmee vernieuwend ondernemerschap in de bouwonderneming meetbaar wordt gemaakt.

Er zijn een aantal personen die ik op deze plaats wil bedanken. Allereerst mijn begeleider vanuit Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V., Bas van der Veen, voor zijn adviezen en opmerkingen ten aanzien van de ontwikkeling van de quick-scan. Mijn afstudeercommissie van de UT, André Dorée, Maarten Rutten en Hans Boes, voor hun sturende op- en aanmerkingen tijdens de commissievergaderingen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de personen van de verschillende bouwondernemingen die geïnterviewd zijn. Mijn familie mag ook zeker niet onvermeld blijven, evenals mijn dispuut, dat op bepaalde momenten een prima uitvalsbasis bleek te zijn om de zinnen even te verzetten. En op de laatste plaats mijn vriendin Britta, die me het gehele traject in raad en daad heeft bijgestaan.

Rense Morssink

Enschede, 10 december 2007

INHOUDSOPGAVE

LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN	7
SAMENVATTING	8
VERKLARENDE WOORDENLIJST	10
1 INLEIDING	13
1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK.....	13
1.2 LEESWIJZER	15
2 ONDERZOEKSOPZET	16
2.1 PROBLEEM- EN DOELSTELLING	16
2.2 ONDERZOEKSMODEL	17
2.3 ONDERZOEKSVRAGEN	19
2.4 DOELGROEPBEPALING	20
2.5 ONDERZOEKSMATERIAAL	20
2.6 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....	21
3 VERNIEUWEND ONDERNEMERSCHAP IN DE BOUW	22
3.1 VAN TRADITIONEEL AANNEMER NAAR VERNIEUWEND BOUWONDERNEMER	22
3.1.1 DYNAMISCHE MARKT THEORIE	22
3.1.2 GROEIMODEL ONDERNEMING.....	23
3.2 VERBETERINGSINITIATIEVEN IN DE SECTOR	26
3.2.1 CENTRALE ACTOREN.....	26
3.2.2 THEMATISCHE CLUSTERING	27
3.2.3 VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW VOLGENS B&R	35
3.3 STRATEGISCHE CLASSIFICATIE VAN BOUWONDERNEMINGEN.....	36
3.3.1 STRATEGISCHE FUNCTIE TYPOLOGIE.....	36
3.3.2 BUSINESS IDENTITIES CLASSIFICATION.....	37
3.3.3 COMPETITIVE ADVANTAGE	38
3.3.4 WAARDEDISCIPLINES.....	40

3.4 ORGANISATIEKENMERKEN VAN TRADITIONEEL- VS. VERNIEUWEND ONDERNEMERSCHAP	42
3.4.1 DE TRADITIONELE AANNEMER IN DE BOUW	42
3.4.2 DE VERNIEUWENDE ONDERNEMER IN DE BOUW	43
3.5 SAMENVATTING.....	44
4 ONTWERPOPZET QUICK-SCAN	46
4.1 ORGANISATIEKENMERKEN VOLGENS DE BALANCED SCORECARD	46
4.2 EISEN & VOORWAARDEN VOOR PRESTATIE-INDICATOREN	48
5 SCHETSONTWERP QUICK-SCAN	50
5.1 ORGANISATIEKENMERKEN IN MODEL	50
5.2 VAN KENMERK NAAR ENQUETEVRAAG	52
6 EMPIRISCHE TOETSING	57
6.1 SELECTIE VAN BOUWONDERNEMINGEN	57
6.2 INTERVIEWPROTOCOL	57
6.1 INTERVIEWRESULTATEN	58
6.3.1 INHOUDELIJKE AANPASSINGEN	58
6.3.2 VORMTECHNISCHE AANPASSINGEN	61
7 DEFINITIEF ONTWERP QUICK-SCAN VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW	63
8 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	64
8.1 CONCLUSIES	64
8.2 AANBEVELINGEN	67
LITERATUURLIJST	68
BIJLAGEN	70
BIJLAGE 1: QUICK-SCAN VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW	70
BIJLAGE 2: HANDLEIDING B&R.....	75
BIJLAGE 3: INTERVIEWPROTOCOL	81
BIJLAGE 4: UITGEWERKTE INTERVIEWS	82
BIJLAGE 5: CUMULATIEVE INTERVIEWRESULTATEN	97

BIJLAGE 6: ACHTERGROND STRATEGISCHE THEORIEEN	98
6.1 STRATEGISCHE FUNCTIE TYPOLOGIE.....	98
6.2 BUSINESS IDENTITIES CLASSIFICATION.....	99
6.3 COMPETITIVE ADVANTAGE	100
6.4 WAARDEDISCIPLINES.....	102
SUPPLEMENTEN.....	105

LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1.1:	bureauprofiel B&R	pag. 14
Figuur 2.1:	onderzoeksmodel	pag. 17
Figuur 3.1:	business life cycle	pag. 22
Figuur 3.2:	aangevuld groeimodel van een onderneming	pag. 25
Figuur 3.3:	cluster capaciteit - product	pag. 28
Figuur 3.4:	cluster transparantie & klantgerichtheid	pag. 30
Figuur 3.5:	cluster project - proces	pag. 32
Figuur 3.6:	cluster prijs – waarde	pag. 33
Figuur 3.7:	samengesteld causaal relatiediagram vernieuwend ondernemen in de bouw	pag. 34
Figuur 4.1:	Balanced Scorecard	pag. 46
Figuur 4.3:	prestatiemetingpiramide	pag. 48
Figuur 4.4:	stappen in de formulering van enquêtevragen	pag. 48
Figuur 8.1:	radargrafiek met clusters	pag. 65
Tabel 3.1:	markeisen, performance criteria en ideaaltypische ondernemingen	pag. 24
Tabel 3.2:	kenmerken capaciteits- en totaalaanbieder	pag. 35
Tabel 3.3:	SFT-kenmerken voor de bouwonderneming	pag. 37
Tabel 3.4:	BIC-kenmerken voor de bouwonderneming	pag. 38
Tabel 3.5:	concurrentievoordeelkenmerken voor de bouwonderneming	pag. 40
Tabel 3.6:	kenmerken waardedisciplines	pag. 41
Tabel 3.7:	waardedisciplinekenmerken voor de bouwonderneming	pag. 41
Tabel 3.8:	cumulatief overzicht organisatiekenmerken capaciteit - product	pag. 45
Tabel 3.9:	cumulatief overzicht overige organisatiekenmerken	pag. 45
Tabel 4.1:	antwoordalternatieven bij vraagtypen	pag. 49
Tabel 5.1:	cumulatieve resultaten strategische classificatie	pag. 50

SAMENVATTING

De bouwsector is de laatste jaren sterk aan het veranderen. Klanten zijn kritischer en mondiger geworden en naar aanleiding van de parlementaire enquête bouwnijverheid zijn diverse programma's opgezet om vernieuwing van de sector te concretiseren.

De aansluiting van bouwondernemingen op veranderingen in de sector verloopt moeizaam. Hiervoor wordt een aantal redenen genoemd. Zo vormt het traditionele bouwparadigma een reden voor de overwegend technische focus in de sector. Het onderscheidend vermogen van bouwondernemingen is door het aanbod van bouwcapaciteit in tegenstelling tot totaalconcepten laag, waardoor prijsconcurrentie in de hand wordt gespeeld. Bouwondernemingen hanteren korte termijnstrategieën door een projectmatige focus, waarbij per project voor de duur van dat project nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan. Na afloop van het project eindigen ook de samenwerkingsverbanden. Tot slot is er de scheiding tussen de ontwerpfase en uitvoeringsfase, waardoor kennis en expertise van bouwondernemingen onvoldoende benut wordt.

De vraag naar vernieuwend ondernemerschap bij bouwondernemingen wordt sterker, maar tegelijkertijd wordt de term "vernieuwend ondernemerschap" op veel verschillende manieren benaderd en uitgelegd. Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V. onderkent deze ontwikkelingen en de doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van een instrument, waarmee voor bouwondernemingen bepaald kan worden in welke mate ze vernieuwend bouwondernemer zijn en op welke aspecten ze kunnen verbeteren, door de organisatieaspecten van deze bouwondernemingen aan de hand van indicatoren meetbaar te maken, om ze uiteindelijk te kunnen waarderen ten opzichte van de organisatieaspecten van de ideaaltypische vernieuwende bouwonderneming.

Vanuit de dynamische markttheorie bevindt de traditionele aannemer zich aan het eind van de marktcyclus, waarbij concurrentie op prijs plaatsvindt. Voor de vernieuwend bouwondernemer liggen kansen in het opstarten van nieuwe cycli, gebaseerd op product- en procesinnovaties. Hierdoor worden voor de onderneming meer competenties belangrijk, wat aansluit bij het groeimodel van een onderneming. De vernieuwend bouwondernemer is doorgegroeiwd naar een verantwoordelijke firma, die verschillende competenties afstemt op de verschillende markteisen; efficiency waar het gaat om procesbeheersing, kwaliteit in de geleverde services en/of producten, flexibiliteit in het creëren van specifieke oplossingen voor verschillende eindgebruikers, innovatief in de ontwikkeling van (nieuwe) totaalconcepten en verantwoordelijk in de invloed van de onderneming op de maatschappij.

In het literatuuronderzoek naar vernieuwingsinitiatieven in de sector komen vier centrale thema's naar voren:

- **Capaciteit – product (ontwikkeling van capaciteits- naar productaanbieder)**
- Transparantie & klantgerichtheid (transparantie & klantgerichtheid als kernwaarden voor verantwoord ondernemerschap)
- Project – proces (van focus op het afzonderlijke project naar meer procesmatige, projectoverstijgende benadering)
- Prijs – waarde (van prijs als voornaamste concurrentiemiddel naar het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker)

Het cluster **capaciteit – product** vormt de basis voor de strategische heroriëntatie van de bouwonderneming en heeft als zodanig een zwaarder karakter in vergelijking met de overige clusters. In de strategische classificatie zijn vier theorieën gebruikt om invulling te geven aan de archetypen traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer. De Strategische Functie Typologie en Business Identities Classification geven invulling aan de ondernemingsstrategie, waarbij de traditionele aannemer te typeren is als een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie, gericht op het uitvoeren van projecten. De vernieuwende bouwonderneming is te typeren als een marktorganisatie met een productfunctie, gericht op het ontwikkelen van (nieuwe) totaalconcepten. Vanuit de ondernemingsstrategie is vervolgens de concurrentiestrategie voor beide archetypen onderzocht vanuit Competitive Advantage en Waardedisciplines. Hieruit is naar voren gekomen dat de traditionele aannemer zich van de concurrenten onderscheidt op basis van kostenleiderschap en efficiency en de vernieuwend bouwondernemer zich onderscheidt op basis van differentiatie, het creëren van meerwaarde voor de klant en het ontwikkelen en verbeteren van totaalconcepten.

Na het definitiekader van vernieuwend ondernemerschap is vervolgens de ontwerpzet van de quick-scan opgesteld. Daarbij zijn allereerst de organisatiekenmerken van vernieuwend ondernemerschap op complementariteit beoordeeld door een vergelijking te trekken tussen deze kenmerken en de perspectieven van de Balanced Scorecard. Hieruit is naar voren gekomen dat de organisatiekenmerken een volledig beeld van de organisatie geven. Het financieel perspectief uit de Balanced Scorecard komt niet direct terug in de organisatiekenmerken door een verschil in beschouwingsniveau. De kenmerken van vernieuwend ondernemerschap zijn vanuit een strategisch beschouwingsniveau bepaald, terwijl het financieel perspectief uit de Balanced Scorecard juist vooral op het operationeel niveau van een onderneming betrekking heeft.

Vanuit de Balanced Scorecard zijn vervolgens de eisen en voorwaarden voor de formulering van indicatoren en enquêtevragen onderzocht. Door het eerder genoemde strategische beschouwingsniveau zijn enquêtevragen uiteindelijk indirect opgesteld door de gevonden organisatiekenmerken onder te verdelen in theoretische dimensies, van waaruit vervolgens de enquêtevragen zijn geformuleerd. Dit leverde het schetsontwerp van de quick-scan.

Een interviewronde bij vijf bouwondernemingen heeft inzicht gegeven in de kwaliteit van de gestelde vragen en volledigheid van het schetsontwerp. Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal vragen moeilijk te beantwoorden waren en een aantal vragen nadere uitleg behoeften. De resterende vragen waren voldoende duidelijk. Dit heeft geresulteerd in de uiteindelijke quick-scan, die volgens onderstaande clustering en categorisering vorm heeft gekregen:

Capaciteit - product

- Totaaloplossingen
- Pro-actieve houding
- Gerichte marktbenadering

Transparantie & klantgerichtheid

- Transparantie
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Klantgerichtheid

Project - proces

- Gerichte product-markt combinaties
- Competenties
- Procesbeheersing

Prijs - waarde

- Projectoverstijgende samenwerking
- Lerend vermogen
- Waardecreatie

De definitieve quick-scan genereert vanuit de beantwoording van de enquêtevragen een radargrafiek en spreidingstabel, waarmee de mate van vernieuwend ondernemerschap meetbaar wordt gemaakt. Op de bandbreedte van 1 tot 5 impliceert een hoge score (4 a 5) een hoge mate van vernieuwend ondernemerschap op dat specifieke organisatiekenmerk. Een lage score (1 tot 3) impliceert juist een lage mate van vernieuwend ondernemerschap. Ten aanzien van de spreiding betekent een lage spreiding in de beantwoording van een enquêtevraag (rond 0,7 of minder) dat de verschillende gegeven antwoorden op die vraag dicht bij elkaar liggen. Een hoge spreiding (1 of hoger) betekent juist dat er verdeeldheid is in de gegeven antwoorden op die enquêtevraag.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

TERMEN

Bouwparadigma	Stelsel van normen en waarden in de bouwsector
Propositie	Omschrijving van de oplossing die de onderneming haar klanten biedt, gegeven de wensen en behoeften van de klant
Prestatie-indicatoren	Kwalitatieve, financiële en niet-financiële indicatoren, die activiteiten of ontwikkelingen meten die voor de organisatie van cruciaal belang zijn én die als het ware fungeren als ‘verklikker’ die signalen geven om indien nodig bijsturing mogelijk te maken
Empirische toetsing	Toetsing die waarnemingen gebruikt om te kijken naar de praktijk
Archetypen	Ideaaltypisch model
Unsolicited proposal	Ongevraagd voorstel, waarbij een bouwonderneming zelf optreedt als initiator van een project
Strategische alliantie	Projectoverstijgende samenwerkingsverbanden met de intentie om de product-markt combinaties van de deelnemende organisaties te veranderen
Product-markt-combinatie	Omschrijving van de productgroepen van een onderneming in combinatie met de functionele markten waarop deze producten worden verdeeld
Systems integrator	Pro-actieve intermediair die oplossingen aanbiedt op het raakvlak van het system waarin de afnemer het product gebruikt en de technologie die in de toeleverende keten beschikbaar (of ontwikkeld) wordt
Co-makers	Partijen die gezamenlijk op basis van inzet van kennis en middelen een product realiseren
Past performance	In het verleden behaalde en gerealiseerde prestaties
Typologie	Onderverdeling van een aantal objecten op basis van kenmerken van deze objecten
Exclusiviteitsverbetering	Verbetering gericht op het benadrukken van het onderscheidend vermogen van een onderneming
Overheadkosten	Kosten die niet direct toe te wijzen zijn aan een bepaald project, maar betrekking hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie
Joint ventures	Samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen om samen één economische activiteit te ondernemen
Diversificatie	Verscheidenheid
Specialisatie	Zich toeleggen op één bepaald aspect

Pragmatisch	Op nut en bruikbaarheid gericht
Stakeholders	Alle partijen die op enigerlei wijze betrokken zijn bij en/of invloed ondervinden van de activiteiten van een bepaalde organisatie
Interviewprotocol	Draaiboek voor een interview, waarbij ten behoeve van een optimale gegevensuitwisseling een aantal stappen zijn geformuleerd
Ketenpartners	Organisaties die activiteiten uitvoeren in dezelfde specifieke keten
Klantgroepen	Segmentatie van klanten in deelgroepen met gemeenschappelijke behoeften en wensen
Kwaliteitsmanagementsystemen	Systemen waarbij zowel primaire- als ondersteunende processen in de bedrijfsvoering systematisch in kaart worden gebracht met als doel om de kwaliteit te verhogen
Innovatieve contractvormen	contractvormen zoals D&C en DBFM, waarbij de rol van een bouwonderneming in het proces van initiatief tot sloop/hergebruik wordt verruimd
Kritische bedrijfsprocessen	Meest relevante processen die betrekking hebben op het behalen van de bedrijfsdoelstellingen
Levensduurperspectief	zienswijze waarbij een bepaald bouwproject over de gehele levensduur van initiatief tot sloop/hergebruik wordt gezien
Meerwaarde	waarde die boven de louter functionele waarde van een bepaalde oplossing uitstijgt en uiting vindt in een verbetering in kwaliteit en uitstraling van de geboden oplossing
KOMO	kwaliteitskeurmerk voor producten, processen en systemen in de bouw

AFKORTINGEN

B&R	Balance & Result
BSC	Balanced Score Card
SFT	Strategische Functie Typologie
B&U	Burger- & Utiliteitsbouw
GWW	Grond-, Weg- en Waterbouw
BLC	(ministerie van) Business Life Cycle
EZ	(ministerie van) Economische Zaken
VROM	(ministerie van) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
V&W	Verkeer & Waterstaat

PSI-Bouw	Proces- en Systeem Innovatie in de Bouw
SBR	Stichting Bouw Research
EIB	Economisch Instituut Bouwnijverheid
D&C	Design & Construct
DBFM	Design Build Finance Maintain
VCA	Veiligheids Checklist Aannemers
ISO	International Standardization Organization
BRL	Beoordelings Richt Lijn
SBIB	Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
OE	Operational Excellence
PL	Product Leadership
CI	Customer Intimacy
R&D	Research & Development
AMORE	Ambitieux, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden
MAGIE	Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
LCC	Life Cycle Costing

1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft het projectkader van het onderzoek en de structuur van de hoofdstukken. In paragraaf 1.1 wordt de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Paragraaf 1.2 vormt een leeswijzer voor het onderzoeksrapport.

1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Het imago van de bouwsector is er in de afgelopen jaren niet beter op geworden; door de bouwfraude was het vertrouwen in de sector laag. De conclusies uit de parlementaire enquête bouwnijverheid schetsten een markt waarin onderling vertrouwen niet vanzelfsprekend bleek. Bouwondernemingen richtten zich sterk op kostenreductie en prijsconcurrentie en vertoonden daarnaast onvoldoende onderscheid in vergelijking met andere bouwondernemingen. De standaard werkwijze in het contracteren en aanbesteden kenmerkte zich door bestek & tekeningen. Dit werkte belemmerend door op vernieuwing en innovatie in de sector en bevorderde daarnaast stelsels van werkverdeling.

De achtergrond bij deze problematiek is voor een belangrijk deel te herleiden tot het traditionele bouwparadigma. Van oudsher was er in de bouwsector sprake van een sterk technologische focus vanuit een projectmatige oriëntatie. Veel bouwmanagers waren autodidact en handelden vanuit hun eigen technische achtergronden. Hierdoor ontbrak het aan voldoende vermogen om de traditionele denkpatronen te doorbreken en was het lerend vermogen in de sector laag.¹ In aanvulling hierop zijn nog een aantal eigenschappen te noemen, die karakteristiek zijn voor de traditionele bouwsector en de geschetste problematiek verder verklaren. Zo bieden bouwondernemingen productiecapaciteit aan en geen producten, en is het voor deze ondernemingen dus moeilijk zich te onderscheiden van andere bouwondernemingen. Omdat de productie locatiegebonden is, zijn bouwondernemingen nauwelijks in staat om schaalvoordelen te behalen. Bouwondernemingen innoveren niet, maar imiteren omdat ze hiermee minder risico lopen en minder hoeven te investeren. Deze reactieve marktposities leiden tot korte termijn strategieën. De partijen die gezamenlijk aan een bouwproject werken zijn wat betreft organisatie te typeren als een tijdelijke coalitieorganisatie, die door contracten bij elkaar gehouden wordt. Men streeft niet naar continuïteit van die coalitie; zodra het bouwproject voltooid is houdt de coalitie op te bestaan. Tot slot is er een duidelijke scheiding tussen ontwerp en uitvoering, die niet alleen in de projecten zelf zichtbaar is, maar door de gehele bedrijfstak loopt. Optimalisatie van het product en het productieproces verloopt hierdoor problematisch.²

De marktomstandigheden in de bouwsector zijn de laatste jaren sterk aan het veranderen. Klanten zijn kritischer en mondiger geworden en er zijn naar aanleiding van de parlementaire enquête bouwnijverheid diverse programma's opgezet om een vernieuwing van de bouwsector te concretiseren. Veel van deze programma's zijn gericht op de bouwsector als geheel en stellen thema's als de centrale positie van de klant, concurreren op prestaties en het creëren van meerwaarde centraal. Binnen die thema's spelen transparantie en innovatie een leidende rol.

Op het niveau van de bouwonderneming dient er een balans te worden gevonden in de aandacht voor klanten, maatschappelijke acceptatie, professionele interne bedrijfsvoering en bedrijfsresultaten.³ Bij pro-actieve bouwondernemingen ontstaat het besef dat ze traditionele werkwijzen los moeten laten en zich om moeten vormen tot bouwondernemers die integrale oplossingen aan kunnen bieden, waarin de klant een centrale rol vervult. Het begrijpen van de waarde vraag van de klant en de creatie van een propositie die daarop aansluit vormt een belangrijke schakel om de aansluiting van vraag en aanbod in de bouwsector te realiseren.⁴ Een open organisatiecultuur die marktgericht is speelt daarbij een cruciale rol. Daarbinnen zullen zaken als creativiteit, diversiteit en ondernemerschap prevaleren.

¹ F. Pries, A. Dorée e.a.: "Het bouwparadigma: waarom de bouw niet verandert..."

² A. Dorée: "Dobberen tussen concurrentie en co-development"

³ TQMS: "Vernieuwing in de bouwsector: Wie durft?"

⁴ B. van der Veen, F. Pries: "Toekomst is aan marktgericht ondernemerschap in de bouw"

Het aanpassen van de interne bedrijfsvoering vormt echter vaak een heikel punt voor bouwondernemingen. Los van de wil om te veranderen is voor bouwondernemingen vaak niet duidelijk wat er dan moet veranderen; de aansluiting van het aanbod vanuit de bouwsector met de marktvraag blijft op die manier onvoldoende.

Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V. (B&R) ervaart dat vanuit bouwondernemingen de vraag naar advies over het realiseren van deze aansluiting sterker wordt. Parallel hieraan constateert zij, dat het begrip ‘vernieuwend ondernemen’ door bouwondernemingen op verschillende manieren wordt uitgelegd en multi-interpretabel blijkt. Vanuit deze optiek bestaat er bij B&R de behoefte aan verduidelijking van de volgende zaken:

- Wat is vernieuwend ondernemen en wat is de vernieuwende bouwonderneming?
- Hoe werkt vernieuwend ondernemen praktisch door op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering in de organisatie van de bouwonderneming?
- Hoe is dit meetbaar te maken, om zo de positie van bouwondernemingen te kunnen bepalen?

Naast het feit dat de vraag naar adviezen bij bouwondernemingen die de aansluiting met de markt willen realiseren toeneemt, ziet B&R ook kansen in het creëren van deze vraag bij bouwondernemingen, die nog niet bewust gericht zijn op vernieuwend ondernemerschap. In die zin kan het potentiële toepassingsgebied van de quick-scan hierdoor nog verder worden vergroot.

De plaats van het onderzoek kan worden gekoppeld aan het bureauprofiel van B&R. Dit profiel staat in figuur 1.1 weergegeven en kent een drietal managementgebieden, waarin een viertal rollen worden onderscheiden. De rollen zijn in toenemende mate van betrokkenheid onderzoeker, adviseur, begeleider en (interim)manager. De drie managementgebieden worden hieronder kort toegelicht⁵:

Strategie en markt

Strategieontwikkeling is het continue proces van oriëntatie op de toekomst en van analyses van producten, markten, organisatie en competenties. Vanuit de ervaring in de bouw met dit proces begeleidt B&R bouworganisaties bij het formuleren en realiseren van hun ambities.

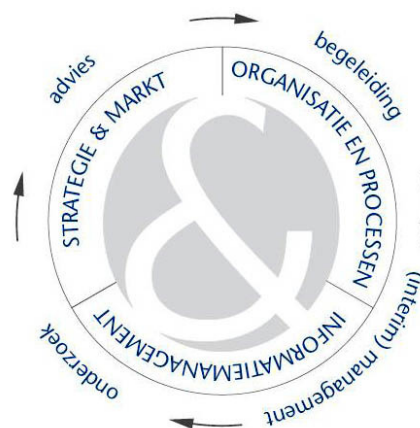
Organisatie en processen

De klant staat centraal. Processen moeten voor klanten waarde creëren. De optimalisatie van processen moet leiden tot optimalisatie van het resultaat. De strategische koers van de onderneming is helder. Aan de orde zijn nieuwe organisatievormen, samenwerking tussen organisaties en kennisontwikkeling.

Informatiemanagement

Informatie is meer dan een kritische succesfactor. Nieuwe informatietechnologieën bieden strategische kansen en vragen om keuzes. Deze leiden tot nieuwe proposities, maar ook tot riskante beperkingen. Een heldere informatiestrategie sluit nauw aan bij de doelstellingen van de organisatie. Een kritische selectie van de mogelijkheden, die zijn gericht op de ambitie van de organisatie, is dan een logisch vervolg.

Het onderzoek “Quick-Scan Vernieuwend Ondernemen in de Bouw” is gekoppeld aan de adviserende rol van B&R op het managementgebied van Strategie en Markt en focust zich op de ontwikkeling van een scan, waarmee de mate van vernieuwend ondernemerschap in een bouwonderneming meetbaar kan worden gemaakt. De resultaten uit de quick-scan van een onderneming bieden B&R een basis voor een eventuele verdere begeleiding van die onderneming op het managementgebied van organisatie en processen.



Figuur 1.1: bureauprofiel B&R

⁵ www.balance-result.nl

1.2 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt de opzet van het onderzoek beschreven. In paragraaf 2.1 worden de probleem- en doelstelling van het onderzoek beschreven, paragraaf 2.2 gaat in op de modellering van het onderzoek en paragraaf 2.3 bevat de centrale onderzoeksvragen. In paragraaf 2.4 wordt de doelgroep behandeld en paragraaf 2.5 bevat een beknopt overzicht van de geraadpleegde literatuur, gekoppeld aan de onderzoeksvragen. Paragraaf 2.6 sluit af met de onderzoeksstrategie.

Hoofdstuk 3 beschrijft vanuit diverse invalshoeken het onderwerp vernieuwend ondernemerschap in de bouw. In paragraaf 3.1 wordt in het licht van de dynamische markt theorie de ontwikkeling van traditioneel aannemer naar vernieuwend bouwondernemer uiteengezet. Het groeiemodel van ondernemingen komt hierin terug. In paragraaf 3.2 worden de in het oog springende verbeteringsinitiatieven uit de sector belicht en geclusterd in een aantal centrale thema's. Ook de visie van B&R op vernieuwend ondernemerschap in de bouw wordt in deze paragraaf meegenomen. Paragraaf 3.3 gaat in op de strategische classificatie van bouwondernemingen, door vanuit een aantal wetenschappelijke benaderingen de typologie van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer te beschrijven. Paragraaf 3.4 geeft een overzicht van organisatiekenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer. Paragraaf 3.5 besluit met een samenvatting van het theoretisch kader met betrekking tot vernieuwend ondernemerschap in de bouw.

In hoofdstuk 4 wordt vervolgens de ontwerpopzet van de quick-scan uiteengezet. In paragraaf 4.1 wordt de Balanced Scorecard (BSC) als prestatieteringsinstrument gebruikt om de organisatiekenmerken van traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer te beoordelen op complementariteit. De clustering uit hoofdstuk 3 vormt daarin het raamwerk voor de quick-scan. Paragraaf 4.2 besluit met een overzicht van eisen en voorwaarden die vanuit de BSC aan prestatie-indicatoren worden gesteld, om de kwaliteit en bruikbaarheid van de te formuleren enquêtevragen te waarborgen.

Hoofdstuk 5 vormt de synthese van de quick-scan vanuit de beschreven inhoudelijke- en vormtechnische eisen. Daartoe worden de organisatiekenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer in paragraaf 5.1 opgesteld en omvat paragraaf 5.2 de synthese van kenmerk naar enquêtevragen.

In hoofdstuk 6 wordt de empirische toetsing van de voorlopige quick-scan beschreven. Paragraaf 6.1 gaat in op de selectie van bouwondernemingen. Paragraaf 6.2 omvat het interviewprotocol, dat als basis dient voor de interviews. Paragraaf 6.3 sluit af met de resultaten uit de interviews. Ten aanzien van de vorm van de quick-scan zijn de bruikbaarheid, begrijpelijkheid en helderheid beoordeeld, ten aanzien van de inhoud van de quick-scan is de volledigheid beoordeeld.

Hoofdstuk 7 beschrijft het definitieve ontwerp van de quick-scan, waarin de resultaten uit de empirische toetsing verwerkt zijn.

Tot slot worden in hoofdstuk 8 de conclusies en aanbevelingen ten aanzien van het onderzoek uiteengezet. Paragraaf 8.1 beschrijft de conclusies die naar aanleiding van het onderzoek getrokken kunnen worden. In paragraaf 8.2 worden aanbevelingen voor verder onderzoek, alsmede voor het gebruik van de quick-scan gegeven.

2 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. In paragraaf 2.1 worden de probleem- en doelstelling van het onderzoek beschreven. Paragraaf 2.2 gaat in op de modellering van het onderzoek en paragraaf 2.3 bevat de centrale onderzoeksvragen. In paragraaf 2.4 wordt de doelgroep behandeld. Paragraaf 2.5 bevat een beknopt overzicht van de geraadpleegde literatuur en paragraaf 2.6 sluit af met de onderzoeksstrategie.

2.1 PROBLEEM- EN DOELSTELLING

De marktomstandigheden in de bouwsector zijn aan het veranderen. Veel bouwondernemingen hebben moeite om op die veranderingen in te spelen en weten niet wat ze organisatorisch moeten veranderen om dit wel te kunnen realiseren. In dit licht kan de probleemstelling van het onderzoek als volgt worden geformuleerd:

Probleemstelling

Bouwondernemingen die hun organisatie opnieuw vorm willen geven om aansluiting te vinden op de marktvraag in de hervormde bouwsector beschikken vaak over onvoldoende kennis en informatie omtrent de veranderingen in de organisatie die ze daarvoor moeten realiseren.

Voor deze bouwondernemingen bestaat de behoefte aan een manier om de aansluiting op de hervormde bouwsector succesvol te realiseren. Concreet gezien betekent het realiseren van een aansluiting op de toekomstige hervormde bouwsector een omvorming van traditioneel aannemer naar vernieuwend bouwondernemer. Om deze omvorming te kunnen bewerkstelligen zullen bouwondernemingen eerst een goed beeld moeten krijgen van de positie van de organisatie ten aanzien van vernieuwend ondernemerschap, om vervolgens van daaruit verbeterpunten op kunnen te stellen en uiteindelijk verbeteringen in de organisatie te implementeren. Het ontbreekt bouwondernemingen echter aan een bruikbaar instrument om de positie van de organisatie goed te kunnen bepalen. Het onderzoek “Quick-Scan Vernieuwend Ondernemen in de Bouw” richt zich op het ondervangen van dit probleem door B&R en de doelstelling van het onderzoek kan daarmee als volgt worden samengevat:

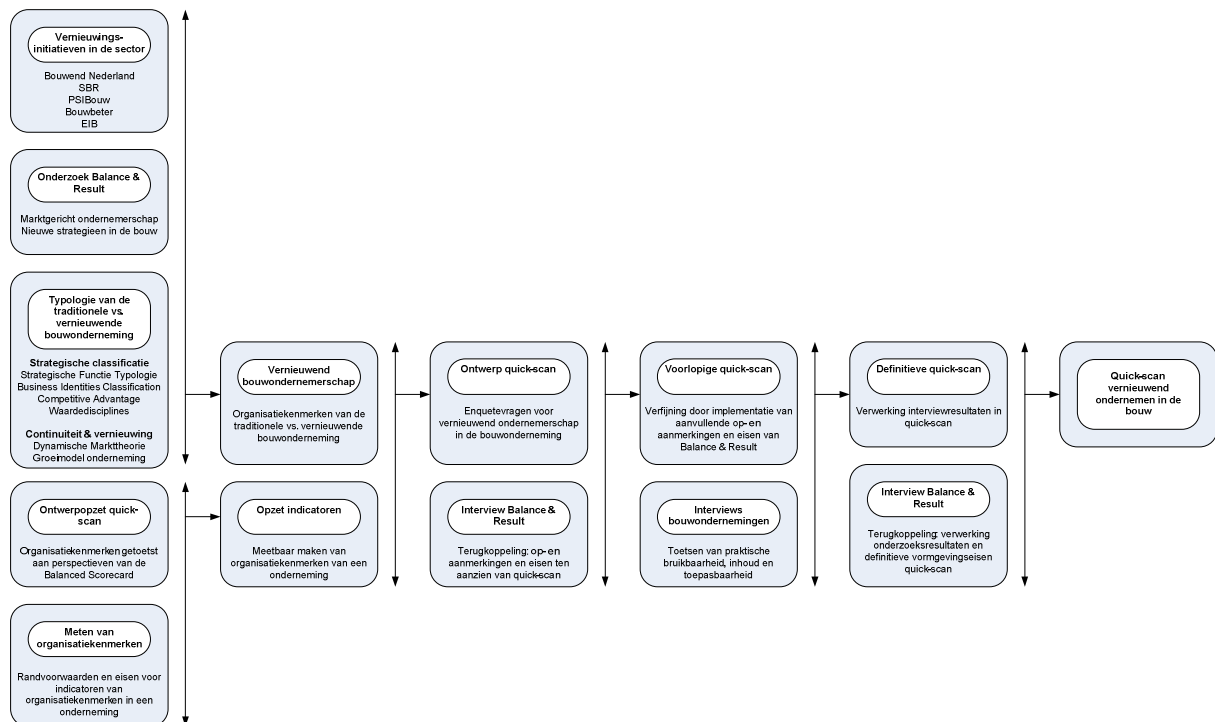
Doelstelling

Het ontwikkelen van een instrument, waarmee voor bouwondernemingen bepaald kan worden in welke mate ze vernieuwend bouwondernemer zijn en op welke aspecten ze kunnen verbeteren, door de organisatieaspecten van deze bouwondernemingen aan de hand van indicatoren meetbaar te maken, om ze uiteindelijk te kunnen waarderen ten opzichte van de organisatieaspecten van de ideaaltypische vernieuwende bouwonderneming.

Op termijn, wanneer de quick-scan bij verschillende bouwondernemingen is uitgevoerd en de mate van vernieuwend ondernemerschap in die organisaties inzichtelijk is gemaakt, kunnen deze resultaten ook tussen de ondernemingen zelf vergeleken worden. Het instrument krijgt dan meer betekenis in de bepaling van de concurrentiepositie van de verschillende ondernemingen. Dit valt buiten de scope van het onderzoek voor B&R, maar kan in de toekomst een tweede richting geven aan het toepassingsgebied van de scan.

2.2 ONDERZOEKSMODEL

In figuur 2.1 staat het onderzoeksmodel weergegeven. Dit model beschrijft stapsgewijs het onderzoekstraject. Vanuit twee invalshoeken, namelijk een definitiekader van vernieuwend ondernemerschap en de opzet van indicatoren om organisatiekenmerken meetbaar te maken, wordt de quick-scan ontwikkeld. Het definitiekader levert daarbij de inhoud van de scan, terwijl de opzet van indicatoren tot enquêtevragen de vorm van de scan levert.



Figuur 2.1: onderzoeksmodel

Vernieuwend bouwondernemerschap

Het onderzoek start met een verduidelijking van het thema vernieuwend ondernemen in de bouw. Allereerst worden de mogelijkheden voor vernieuwend ondernemerschap in de bouw en consequenties voor de continuïteit van de bouwonderneming vanuit de business life cycle-theorie geanalyseerd. Deze theorie vindt zijn oorsprong in de dynamische markttheorie, die stelt dat marktdynamiek bepalend is voor de mate van vooruitgang⁶. In de Business life cycle-theorie wordt daartoe een relatie gelegd tussen concurrentie, innovatie en dynamiek. In de cyclus worden vier marktfasen onderscheiden waarin een onderneming zich kan bevinden. Dit zijn de introductiefase, de expansiefase, rijpheidsfase en teruggangsfase. Elke fase vraagt om een ander soort concurrentie. De traditionele manier van werken in de bouwsector resulteert in een onvolkomen marktdynamiek. In het projectkader zijn hiervoor al een aantal redenen genoemd. Ondanks het feit dat de kracht van het model vooral ligt in de functie die het heeft in de beoordeling en verklaring van reële marktprocessen (gerelateerd aan de traditioneel aannemer), biedt het ook de perspectieven voor vernieuwend ondernemerschap in de bouw en de positionering van de vernieuwende bouwonderneming hierin.

Het groeimodel van een onderneming van Bolwijn & Kumpe haakt in op de dynamische markttheorie en de life cycle door vanuit bepaalde markteisen de ideaaltypische organisatie te beschrijven die hier met relevante performance criteria op aansluit. De verschillende stadia in het groeimodel zijn cumulatief van aard. Het model biedt daarmee een kader voor een verduidelijking van de ontwikkeling van een traditionele- naar een vernieuwende bouwonderneming. Fisscher voegt in zijn onderzoek de verantwoordelijke firma toe aan het model van Bolwijn & Kumpe.⁷ Deze toevoeging sluit goed aan bij het actuele thema maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bouwsector en wordt om die reden in het groeimodel meegenomen.

⁶ AVBB: "Oriëntaties op de toekomst"

⁷ O.A.M. Fisscher e.a.: "De verantwoordelijke firma"

Na de uiteenzetting van de dynamische markt theorie en het groeimodel van een onderneming worden de huidige vernieuwingsinitiatieven in de sector beschreven. Vanuit deze initiatieven worden kernbegrippen ten aanzien van vernieuwend ondernemerschap bepaald, geclusterd en verdiept. Hierna wordt kort de visie van B&R over vernieuwend ondernemerschap in de bouw uiteengezet. In haar onderzoek naar vernieuwend ondernemerschap in de bouw bepleit zij een marktgerichte benadering met daarop aansluitende strategieën. Deze aspecten vormen een integraal onderdeel bij de formulering van organisatiekenmerken van de vernieuwende bouwonderneming.

Het onderscheid tussen traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer wordt op het niveau van de individuele bouwonderneming expliciet gemaakt door beide archetypen strategisch te classificeren en positioneren vanuit een viertal wetenschappelijke theorieën. De vier theorieën worden hieronder kort beschreven.

De Strategische Functie Typologie (SFT) deelt ondernemingen in op basis van aard van de output en de bedrijfseconomische status. Ten aanzien van de aard van de output wordt een onderscheid gemaakt tussen een product- en een capaciteitsfunctie. De bedrijfseconomische status maakt onderscheid tussen taak- en marktorganisaties.

Het Business Identities Classification model van van Gunsteren (BIC) sluit aan op de SFT in die zin, dat het een onderscheid maakt tussen productvoortbrengende organisaties en capaciteitsaanbiedende organisaties. Daarnaast wordt per type onderneming een verdere verdeling gemaakt tussen 'doeners' en 'denkers'. Dit geeft vier ideaaltypische categorieën waarin een organisatie gepositioneerd kan worden.

Porter onderscheidt in zijn theorie van Competitive Advantage (CA) een drietal gebieden waarop een onderneming zich strategisch kan richten, namelijk Cost Leadership, Differentiation en Focus. Ten aanzien van focus is er nog een verdeling te maken in een focus op kosten en een focus op differentiatie.

De generieke waardedisciplines van Treacy en Wiersema (WD) lijken veel op de strategische gebieden die Porter onderscheidt. De waardedisciplines zijn Product Leadership (PL), Operational Excellence (OE) en Customer Intimacy (CI). Het grote verschil van deze benadering met die van Porter ligt in het feit dat Porter benadrukt dat er nadrukkelijk één strategie gekozen dient te worden om te voorkomen dat een onderneming "stuck-in-the-middle" raakt, terwijl Treacy & Wiersema opteren voor een duidelijke keuze in een van de disciplines, terwijl de overige twee disciplines juist op niveau dienen te blijven.

Vanuit deze vier benaderingen worden de karakteristieke eigenschappen van de traditionele en de vernieuwende bouwonderneming vergeleken. De resultaten worden vervolgens gecombineerd en verwerkt om tot een eenduidige strategische classificatie voor zowel de traditionele aannemer als de vernieuwende bouwonderneming te komen.

Opzet indicatoren

Om de organisatiekenmerken van een bouwonderneming meetbaar te kunnen maken aan de hand van indicatoren, worden allereerst een prestatiemetingsinstrument beschreven waaraan de organisatiekenmerken op complementariteit getoetst kunnen worden. Hiervoor dient de Balanced Scorecard (BSC) als uitgangspunt. De onderbouwing van de keuze voor de BSC ligt in de parallellen die getrokken kunnen worden ten aanzien van het strategisch beschouwingsniveau van de organisatie en de formulering van indicatoren. Daarnaast sluiten de perspectieven van de BSC in eerste opzicht goed aan bij de aandachtsgebieden van vernieuwing in de bouwsector (met name het klantperspectief en het leer-en-groeperspectief).

Quick-scan

Door de organisatiekenmerken en ontwikkelde typologie van de traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer te bezien vanuit het ontwikkelde eisenkader van indicator naar enquêtevraag worden per organisatieaspect de kenmerken uit de vergelijking van beide archetypen gedestilleerd. Deze kenmerken worden vervolgens geherformuleerd tot enquêtevragen voor de quick-scan, die uiteindelijk de mate van vernieuwend ondernemerschap in een bouwonderneming per organisatieaspect meetbaar maken. Het spectrum traditioneel aannemer – vernieuwend bouwondernemer komt daarbij expliciet terug in de quick-scan, waarbij een lage score verband houdt met de traditionele aannemer en een hoge score aansluit bij de vernieuwend bouwondernemer.

Empirische toetsing

Na de terugkoppeling naar B&R en verwerking van op- en aanmerkingen in de voorlopige quick-scan wordt het ontwikkelde schetsontwerp getoetst op praktische bruikbaarheid. Daartoe zal een vijftal bouwondernemingen geïnterviewd worden met betrekking tot het gebruik van de quick-scan en zal de toepasbaarheid, bruikbaarheid en inhoud van het instrument vanuit de optiek van deze bouwondernemingen beoordeeld worden. De resultaten uit deze interviews worden geanalyseerd en verder uitgewerkt tot verbeteringen in de definitieve quick-scan.

2.3 ONDERZOEKSVRAGEN

Vanuit de beschrijving van het onderzoeksmodel is het onderzoek in vier gebieden onder te verdelen. Dit zijn:

- Definieren van vernieuwend bouwondernemerschap
- Meetbaar maken van aspecten in de organisatie
- Ontwikkeling en synthese van de quick-scan
- Toetsing van de quick-scan & verwerking toetsresultaten

De onderzoeksvragen volgen deze verdeling en staan hieronder chronologisch weergegeven:

1 Wat wordt verstaan onder vernieuwend ondernemen in de bouw?

- 1.1 Welke vernieuwingsinitiatieven zijn er in de bouwsector?
- 1.2 Wat verstaat Balance & Result onder vernieuwend ondernemen in de bouw?
- 1.3 Op welke wijze kunnen de traditionele aannemer & vernieuwende bouwonderneming vanuit de Strategische Functie Typologie, Business Identities, Competitive Strategy en Waardedisciplines strategisch geclassificeerd worden?
- 1.4 Wat betekent vernieuwend ondernemerschap in het kader van de dynamische markttheorie voor de continuïteit van de organisatie?
- 1.5 Hoe sluit het groeimodel van Bolwijn & Kumpe aan op vernieuwend ondernemen in de bouw?

2 Op welke wijze worden aspecten van de organisatie van een onderneming bepaald en meetbaar gemaakt?

- 2.1 Wat wordt verstaan onder de Balanced Scorecard?
- 2.2 Op welke wijze kan de Balanced Scorecard als model voor de quick-scan dienen?
- 2.3 Welke eisen & voorwaarden worden aan prestatie-indicatoren gesteld?

3 Op welke wijze worden de organisatiekenmerken geoperationaliseerd in de ontwerp-quick-scan?

- 3.1 Op welke wijze worden de organisatiekenmerken volgens de geformuleerde eisen & voorwaarden vertaald naar prestatie-indicatoren en enquêtevragen?

4 Op welke wijze wordt de quick-scan empirisch getoetst?

- 4.1 Wat is het doel van de interviews?
- 4.2 Op welke wijze vertaalt zich dit naar een geschikt interviewprotocol?
- 4.3 Welke bouwondernemingen wordt geïnterviewd?
- 4.4 Welke resultaten volgen uit de interviews?

5 Op welke wijze worden de interviewresultaten verwerkt in de definitieve quick-scan?

- 5.1 Welke resultaten vormen aanleiding tot aanpassing van de vorm van de scan?
- 5.2 Welke resultaten vormen aanleiding tot aanpassing van de inhoud van de scan?

2.4 DOELGROEPBEPALING

De quick-scan is zowel voor B&U- als GWW-ondernemingen met de ambitie om conceptaanbieder te worden relevant. De ondergrens wordt daarbij bepaald door de voorwaarde dat een onderneming bewust bezig is met de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Daarnaast vormt de quick-scan ook een bruikbaar instrument voor strategisch zelfstandige bedrijfsonderdelen van concerns. Samengevat kan de doelgroep daarmee geformuleerd worden als:

- middelgrote bedrijven in de B&U- en GWW-sector die bewust bezig zijn met de ontwikkeling van hun bedrijfsvoering, en
- strategisch zelfstandige bedrijfsonderdelen van concerns in de B&U- en GWW-sector.

2.5 ONDERZOEKSMATERIAAL

Het onderzoeksmateriaal dat in het onderzoek gebruikt wordt is in deze paragraaf gerangschikt naar deelonderwerpen. In het eerste gedeelte van het onderzoek (onderzoeksvraag 1 & 2), waarin de opzet van de quick-scan ontwikkeld wordt, zijn de volgende artikelen en boeken gebruikt:

Definiëren van vernieuwend bouwondernemerschap

ONDERZOEKSVRAAG 1.1

Bouwend Nederland	(2006) "Werk in uitvoering: maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bouw"; publicatie 192
Bouwend Nederland	(2006) "De bouw tot 2015"; publicatie 215
Bouwend Nederland	(2006) "Op weg naar nieuwe verhoudingen"; publicatie 142
Bouwend Nederland	(2005) "Bouwen aan het gewenste imago"; publicatie 50
Regieraad Bouw	(2006) "Kiezen voor vernieuwen"
Regieraad Bouw	(2006) "Beter aanbesteden in de bouw"
Regieraad Bouw	(2006) "Sleutelpublicatie Beter aanbesteden in de bouw"
Regieraad Bouw	(2005) "Vernieuwingsoffensief Bouw: werkprogramma 2005-2008 van de Regieraad Bouw"
Regieraad Bouw	(2005) "Vernieuwingsoffensief Bouw: het jaar van de fundamenteën"
Regieraad Bouw	(2004) "Het kan en het moet: Transparantie, Innovatie, Kwaliteit/Prijs"
Regieraad Bouw	(2004) "Van raad naar daad: actieplan op hoofdlijnen"
SBR / BouwBeter	(2006) "Marketing in de bouw – strategieën en good practices voor effectieve marketing"
SBR / BouwBeter	(2006) "De bouw moet om: op weg naar feilloos bouwen"
SBR / BouwBeter	(2004) "Innovatie in de bouw – de noodzaak tot nieuwe strategieën"
PSI-Bouw	"Bouwen op vertrouwen: de basis voor de toekomst"; projectnummer .024
PSI-Bouw	"Bouwen aan integriteit"; projectnummer .V327
EIB	(2006) "Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwrijverheid"
A.G. Dorée, H. Boes	(2002) "Naar een innovatie belonende bouwpraktijk?"; <i>Building Business</i> ; 2003; nov
L. Vulpenhorst	(2004) "De bouw binnenste buiten"; <i>Building Business</i>
Construction Task Force	(1998) "Rethinking Construction"

ONDERZOEKSVRAAG 1.2

B. vd Veen, B. Gieskens	(2006) "Innovatie van bedrijfsvoering in de bouw"; <i>Building Business</i> ; 2006; aug
B. vd Veen, F. Pries	(2003) "Toekomst is aan marktgericht ondernemerschap in de bouw"; <i>Building Business</i> ; 2006
Balance & Result	(1992) "Bruggen bouwen naar de toekomst"
Balance & Result	(2006) "Programma Innovatie Bedrijfsvoering"

ONDERZOEKSVRAAG 1.3

M. Simon	(1992) "De Strategisch Functie Typologie; Functioneel denkraam voor management"
v. Gunsteren	(1987) "Planning for Technology as a Corporate Resource: a Strategic Classification"
M. Porter	(1998) "Concurrentievoordeel"
F. Pries	(1995) "Innovatie in de bouwrijverheid"
M. Treacy, F. Wiersema	(1995) "Discipline of Market Leaders"

ONDERZOEKSVRAAG 1.4

AVBB	(2003) "Oriëntaties op de toekomst"
------	-------------------------------------

ONDERZOEKSVRAAG 1.5

P.T. Bolwijn, T. Kumpe	(1998) "Marktgericht ondernemen; management van continuïteit en vernieuwing"
O.A.M. Fisscher et al	(1992) "De verantwoordelijke firma"

Meetbaar maken van aspecten in de organisatie

ONDERZOEKSVRAAG 2.1

Berenschot (1999) "Het management-modellenboek"; *Elsevier*
C.T.B. Ahaus et al (1998) "Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit"

ONDERZOEKSVRAAG 2.2

J. Buytendijk et al (2000) "Balanced Scorecard: van meten naar managen"
R. Kaplan, D. Norton (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"
R. Kaplan, D. Norton (2000) "Having trouble with your strategy? Then map it."

ONDERZOEKSVRAAG 2.3

A.A. de Waal et al (1998) "Meten moet!"

ONDERZOEKSVRAAG 3.1

D.B. Baarda et al (2000) "Enquêteren en gestructureerd interviewen"

Na het ontwikkelingsdeel van het onderzoek zal in het vervolgtraject de focus liggen op de toetsing van de ontwikkelde quick-scan (onderzoeksvraag 4 en 5). Daarom speelt in dit deel van het onderzoek niet de literatuur een belangrijke rol, maar de personen die de quick-scan gaan gebruiken. Dit zijn zowel B&R, die de quick-scan zullen gaan gebruiken als aanvulling op en steun bij hun adviserende rol in strategieontwikkeling en marktgerichtheid, als bouwondernemingen zelf, bij wie de quick-scan toegepast gaat worden. Voor beide partijen gelden fundamenteel andere voorwaarden ten aanzien van de quick-scan. Deze eisen staan hieronder weergegeven:

Balance & Result

In het onderzoek zijn twee momenten gepland voor een tussentijdse evaluatie van de quick-scan. Voor B&R ligt het belang van de quick-scan in het feit, dat dit instrument als duidelijk communicatie- en analysemiddel kan dienen bij het adviseren van bouwondernemingen over hun strategiebepaling en marktbenadering ten aanzien van vernieuwend ondernemerschap. Door zowel een interview vóór als na de empirische toetsing te plannen wordt B&R betrokken bij de ontwikkeling van de quick-scan en kan ze haar expertise en kennis omtrent het toekomstig gebruik van de quick-scan hier al ventileren, wat de uiteindelijke quick-scan ten goede komt.

Bouwondernemingen

De bouwondernemingen zijn in dit onderzoek niet direct gebaat bij de quick-scan, omdat het onderzoek de *ontwikkeling van* de quick-scan betreft. Wel kunnen ze een belangrijke input geven aan de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de quick-scan; zijn de enquêtevragen eenduidig interpretabel en goed te beantwoorden? Is de clustering en samenhang van de organisatiekenmerken herkenbaar? Op dit soort vragen zal aan de hand van interviews door bouwondernemingen antwoord gegeven worden. De resultaten uit de interviews kunnen aanleiding geven tot een aanpassing en verscherping van de quick-scan, opdat de adviserende rol van B&R met deze quick-scan beter vervuld kan worden en eventueel op voorhand aanwezige onduidelijkheden bij bouwondernemingen weggenomen kunnen worden.

2.6 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Het onderzoek kan getypeerd worden als een ontwerpgericht bureauonderzoek waarin een positiebepalingsinstrument ontwikkeld wordt. Binnen dit bureauonderzoek is een empirisch onderzoek opgenomen, om het positiebepalingsinstrument te toetsen en te beoordelen. Deze beoordeling wordt uiteindelijk teruggekoppeld naar het instrument en verwerkt tot de uiteindelijke quick-scan voor vernieuwend ondernemerschap in de bouw.

3 VERNIEUWEND ONDERNEMERSCHAP IN DE BOUW

Dit hoofdstuk beschrijft vanuit diverse invalshoeken het onderwerp vernieuwend ondernemerschap in de bouw. In paragraaf 3.1 wordt in het licht van de dynamische markt theorie de ontwikkeling van traditioneel aannemer naar vernieuwend bouwondernemer uiteengezet. Het groeimodel van ondernemingen komt hierin terug. In paragraaf 3.2 worden de in het oog springende verbeteringsinitiatieven uit de sector belicht en geclusterd in een aantal thema's. Ook de visie van B&R op vernieuwend ondernemerschap in de bouw wordt in deze paragraaf meegenomen. Paragraaf 3.3 gaat in op de strategische classificatie van bouwondernemingen, door vanuit een aantal wetenschappelijke benaderingen de typologie van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer te beschrijven. Paragraaf 3.4 geeft een overzicht van organisatiekenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer. Paragraaf 3.5 besluit met een samenvatting van het theoretisch kader met betrekking tot vernieuwend ondernemerschap in de bouw.

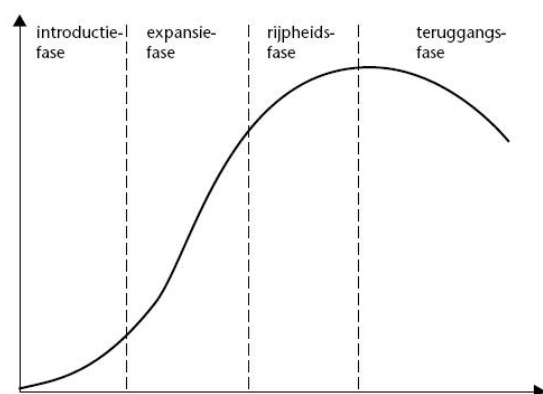
3.1 VAN TRADITIONEEL AANNEMER NAAR VERNIEUWEND BOUWONDERNEMER

Om de transformatiegedachte van traditioneel aannemer naar vernieuwend bouwondernemer te ondersteunen, is het nuttig de onderneming op lange termijn te bezien vanuit de markt. Daarbij vormen de dynamisch markt theorie en het groeimodel van ondernemingen het uitgangspunt.

3.1.1 DYNAMISCHE MARKT THEORIE

De essentiële bijdrage van de dynamische markttheorie aan het denken over markten is het begrip van het ontstaan, groeien en vervallen van markten, zonder dat gevestigde ondernemingen hier uiteindelijke zeggenschap over hebben⁸. Concurrentie is een voortgaand proces, waarin marktposities worden opgebouwd en weer verloren gaan. Bedrijven moeten constant alert zijn op nieuwe kansen, nieuwe innovaties en nieuwe markten. Zij ze dat niet, dan is de kans groot dat ze tezamen met de markt ten onder gaan als hun product het einde van de productlevenscyclus heeft bereikt.

De dynamische markttheorie legt een relatie tussen marktwerking, concurrentie en innovatie. Omdat de ondernemer centraal staat in de wisselwerking tussen onderneming en markt, betekent dit dat hij keuzevrijheid heeft en dus bepaalde afwegingen kan maken. De dynamische markttheorie biedt bovendien een verklaring voor veranderingen door de tijd. De ontwikkeling van markten heeft een cyclisch verloop, waarbij de handelingen van de ondernemer veranderen doordat de marktfasen verschillende kenmerken en knelpunten hebben. De ondernemer bedenkt daarom steeds (nieuwe) handelingen en strategieën. De handelingen beïnvloeden de marktontwikkeling en het verloop van de S-curve waardoor er nieuwe knelpunten ontstaan. De marktontwikkeling wordt met vier fasen omschreven, die hieronder kort worden toegelicht. Iedere fase kent een ander soort concurrentie. De cyclus die een onderneming doorloopt, staat in figuur 3.1 weergegeven. De lijn laat daarin de omvang van de markt zien.



Figuur 3.1: business life cycle

⁸ AVBB: "Oriëntaties op de toekomst"

Introductiefase

In de introductiefase van een BLC staat innovatieconcurrentie centraal. Eén of hooguit enkele ondernemers ontwikkelen een nieuw product. De concurrentie richt zich op het ontwikkelen van substitutieproducten, die het product kunnen vervangen. De markt is sterk geconcentreerd en wordt beheerst door één of slechts enkele ondernemingen.

Expansiefase

In de expansiefase richten de concurrentiële inspanningen zich meer naar andere ondernemingen in de bedrijfstak. Daarbij wil iedere onderneming een bepaald marktaandeel behalen, waardoor de concurrentie op prijs vervangen wordt door de productconcurrentie en marketingactiviteiten. Er is een lage samenwerkingsbereidheid, maar er vindt wel voor- en achterwaartse integratie plaats. Ondernemingen specialiseren zich om optimaal van schaalvoordelen te kunnen profiteren.

Rijpheidsfase

In de rijpheidsfase neemt de groei in opbrengsten af, en neemt zowel de horizontale als verticale concentratie toe (in de vorm van fusies en overnames). In enkele gevallen vindt ook diagonale uitbreiding plaats, zogenaamde diversificatie. De vergaande productdifferentiatie heeft een verstarrende invloed op de concurrentie, waardoor de samenwerkingsbereidheid sterk toeneemt.

Teruggangsfase

De teruggangsfase kenmerkt zich door felle concurrentieconflicten. Wanneer de teruggang verdere doorzet vindt, zijn ondernemingen genoodzaakt tot nieuwe markten toe te treden en de oude markt aan één of enkele stagnatiemonopolisten over te laten.

In het concept van de business life cycle zijn twee vormen van vooruitgang van belang. Ten eerste is dit de opeenvolging van nieuwe cycli door de introductie van nieuwe producten en technologieën. Ten tweede is dit het continu verbeteren van een onderneming, waardoor de kwaliteit en productiviteit verhoogd. De traditionele manier van werken in de bouw kenmerkt zich door een negatieve marktdynamiek, waarvoor in paragraaf 1.1 al een aantal redenen is genoemd. De traditionele aannemer bevindt zich in de laatste fase, waarbij de kansen voor de vernieuwend bouwondernemer liggen in het opstarten van nieuwe cycli, gebaseerd op totaalconcepten. De concurrentie op laagste prijs maakt plaats voor innovatieconcurrentie en binnen het kader van de ontwikkelingen in de sector zal het opstarten van deze nieuwe cycli er uiteindelijk toe leiden dat in de bouwsector een meer positief werkende marktdynamiek zichtbaar wordt, die de verhoudingen normaliseert. Voor de vernieuwende bouwonderneming zal vernieuwing naast productinnovaties op het gebied van nieuwe totaalconcepten ook gericht zijn op procesinnovaties. In de rol van systems integrator koppelt de vernieuwende bouwonderneming procesinnovaties aan specifieke productinnovaties uit de toeleverende industrie.

3.1.2 GROEIMODEL ONDERNEMING

Bolwijn en Kumpe hebben in hun studie naar marktgericht ondernemen een groeimodel voor ondernemingen ontwikkeld, dat de groei van een onderneming beschrijft aan de hand van een cumulatie van markteisen. Het model levert een bijdrage in het inzicht in bestaande industriële verhoudingen. De eigen situatie voor een onderneming kan aan de hand van het model verhelderd worden, waardoor vragen kunnen worden opgesteld die voor de toekomstige positiebepaling van belang zijn.

De Efficiënte Firma

De markteis om kosten te reduceren ontstond kort na de Tweede Wereldoorlog, toen in relatief korte tijd veel moest worden opgebouwd. Er werd op grote schaal geproduceerd, waardoor door de opkomst van prijsdruk een streven naar efficiency ontstond.

In de Efficiënte Firma zijn de inspanningen hoofdzakelijk gericht op kostenverlaging; 'de dingen zo goedkoop mogelijk doen'. De voorspelbaarheid van de markt in combinatie met een lage innovatiesnelheid van nieuwe producten maakt de omvang en samenstelling van het productenpakket eveneens voorspelbaar, waardoor de aandacht intern vooral uit kan gaan naar een verlaging van de exploitatiekosten.

Het productenpakket bestaat uit een beperkt assortiment van standaardproducten met een lange commerciële levensduur. De prijs van de producten is sterk concurrerend, waardoor de kwaliteit in veel gevallen beneden peil is. Het ontwerp van de organisatie is gebaseerd op het creëren van routinetaken. Dit leidt uiteindelijk tot specialisatie en hiërarchisering van de organisatie, waarbij formele communicatie de basis vormt van de besluitvorming in de organisatie.

Kwaliteitsfirma

Als reactie op de efficiencyaanpak ontstond in de jaren '70 bij de consumenten een kwaliteitsvoorkeur, waardoor de markt veranderde van een productenmarkt naar een consumentenmarkt. Naast prijsdruk ontstond nu ook kwaliteitsdruk als criterium.

In de Kwaliteitsfirma zijn de inspanningen naast kostenverlaging ook gericht op kwaliteitsverbetering. Daarmee haakt de onderneming in op de steeds kritisch wordende consument. De leverancier wordt hierin gezien als een partner. Er is in de organisatie aandacht voor het verbeteren van de hele onderneming.

Flexibele firma

Toen het potentiële aanbod van producten de vraag overtrof, werd de concurrentiestrijd heviger en trachtten bedrijven een betere marktpositie te verkrijgen door deze concurrentiestrijd van karakter te doen veranderen. Hierdoor kwam in de jaren '80 de eis van flexibiliteit als nieuwe markteis naar voren. Organisaties zochten naar nieuwe mogelijkheden om doorlooptijden te verkorten en daarnaast variatie in het productenpakket aan te brengen. Snelheid in productie werd een belangrijke concurrentiefactor.

De Flexibele Firma is naast kostenverlaging en kwaliteitsverbetering gericht op snelheidsverhoging. Zij voert een breed en wisselend assortiment producten. De structuur van de organisatie wordt gekenmerkt door product-marktcombinaties, die relatief autonoom zijn. De organisatie onderhoudt nauwe contacten met de omgeving door een sterke externe oriëntatie. Ontwikkelingen in de omgeving op het gebied van technologie, concurrentie en afzetmarkt worden snel geanalyseerd en vertaald in maatregelen. Hoofdkenmerk van de Flexibele Firma is daarmee integratie en decentralisering.

Innovatieve Firma

In de tijd van economische groei werden technologische vernieuwingen gezien als speerpunt voor de versterking van de concurrentiekracht. Snelle product- en procesvernieuwing werd een markteis in de jaren '90.

Naast eerder genoemde kostenverlaging, kwaliteitsverbetering en snelheidsverhoging richt de Innovatieve Firma zich ook op innovatievergroting; het snel en goedkoop leveren van vindingrijke producten en diensten. De Innovatieve Firma kenmerkt zich door een groot vermogen om technologische ontwikkelingen in afzonderlijke product-markt combinaties op elkaar af te stemmen. Wanneer het technologisch kunnen van ondernemingen gelijk wordt, wordt het innovatieve vermogen in andere opzichten belangrijker. Daarom wordt ervan uitgegaan dat technologische- en sociale innovatie onlosmakelijk met elkaar verbonden is. De Innovatieve firma is een lerende organisatie, waarin het nemen van initiatief en bereidheid om risico's te nemen wordt aangemoedigd. De Innovatieve firma weet goed evenwicht te vinden tussen verandering en vernieuwing enerzijds en stabiliteit en conservatisme anderzijds.

Een overzicht van de verschillende markteisen, performance criteria en ideaaltypische bedrijven staan in tabel 3.1 weergegeven.

	MARKTEISEN	PERFORMANCE CRITERIA	BEDRIJF (IDEAALTYPE)
'60	Prijs	Efficiency	Efficiënte Firma
'70	Prijs, kwaliteit	Efficiency + kwaliteit	Kwaliteits Firma
'80	Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd	Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit/snelheid	Flexibele Firma
'90	Prijs, kwaliteit, keuze/levertijd, innovativiteit	Efficiency + kwaliteit + flexibiliteit/snelheid + innovativiteit	Innovatieve Firma

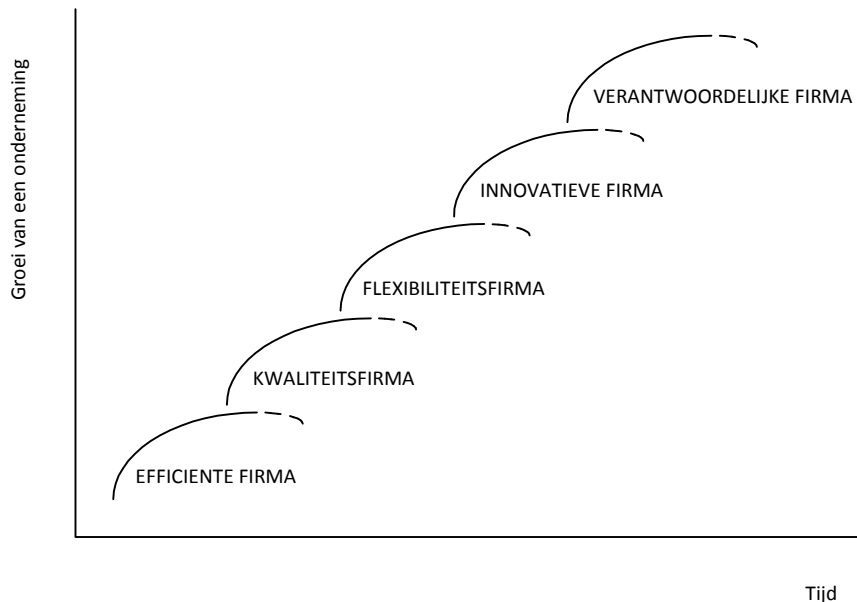
Tabel 3.1: markeisen, performance criteria en ideaaltypische ondernemingen

Zoals uit tabel 3.1 is op te maken, kent de opeenvolging van markteisen een cumulatief karakter. Bij het ontstaan van nieuwe markteisen blijven de oude markteisen van onverminderd belang. Het gevolg is dat concurrentie zich op steeds meer gebieden af gaat spelen. Bolwijn en Kumpe stellen in hun boek dat een faseovergang in drie stappen verloopt:

1. De nieuwe markteis wordt ontkend
2. De nieuwe markteis wordt gezien als een probleem, dat opgelost moet worden.
3. De nieuwe markteis wordt gezien als een potentiële sterkte, die moet worden uitgebuit in de concurrentiestrijd.

In de groei van een onderneming volgen structuur- en cultuurveranderingen elkaar op. Het accent ligt hierbij telkens op een ander aspect van de organisatie. Het streven naar Efficiency is in hoge mate een kwestie van structuur. Kwaliteit richt zich vooral op de cultuur; de manier van denken binnen de onderneming. Bij Flexibiliteit gaat het weer om structuur; korte doorlooptijden, het realiseren van stroomproductie, platte- en eenvoudige organisaties. Bij Innovativiteit gaat het tot slot om openheid en vergaand beperken van bureaucratie; een kwestie van ondernemingscultuur.

In het artikel van Fisscher⁹ wordt aan de vier fasen van een onderneming die Bolwijn en Kumpe onderscheiden een vijfde fase toegevoegd. Dit is de Verantwoordelijke Firma. Fisscher noemt een aantal redenen, die de toevoeging van een vijfde fase rechtvaardigen. Zo wordt de externe bedrijfsomgeving steeds nadrukkelijker verbreed van een markt met verschillende marktpartijen naar een omgeving waar vele stakeholders gerechtvaardigde belangen inbrengen. Daarnaast is er een vervaging van het verschil tussen interne- en externe bedrijfsvoering, bijvoorbeeld doordat medewerkers hun opvattingen en betrokkenheid meer vanuit posities van de klant of burger articuleren. Gezien de parallellen die getrokken kunnen worden tussen bovengenoemde redenen en de ontwikkelingen in de bouwsector lijkt de toevoeging van de Verantwoordelijke Firma als vijfde fase gerechtvaardigd. Het aangevulde groeimodel van een onderneming staat in figuur 3.2 weergegeven.



Figuur 3.2: aangevuld groeimodel van een onderneming

Verantwoordelijke firma

Tegenwoordig speelt verantwoordelijkheidsbesef een belangrijke rol in de samenleving. Ondernemingen spelen hierop in door duurzaamheid als kenmerk voor hun marktpositionering te kiezen, gedragscodes op te stellen en transparantie in de cultuur van de onderneming na te streven.

⁹ O.A.M. Fisscher et al: "De Verantwoordelijke Firma"

Het gevolg van een toenemend verantwoordelijkheidsbesef van mensen en organisaties is, dat de directe bedrijfsomgeving door meer bepaald wordt dan klanten, concurrenten en overheid, en dat alle stakeholders vragen om een rechtvaardige behandeling van hun belangen.

De fase van Verantwoordelijkheid vloeit voort uit de fase van Innovativiteit. Voorgaande fasen worden versterkt, omdat een breder beroep wordt gedaan op de inzet, binding en creativiteit van medewerkers. Samengevat richt de Verantwoordelijke Firma zich naast kostenverlaging, kwaliteitsverbetering, vergroting van de flexibiliteit en innovatief vermogen dus ook op stimulering van de verantwoordelijkheid. De Verantwoordelijke Firma heeft competenties om opvattingen over duurzaamheid en rechtvaardigheid te integreren in de gehele onderneming. Het management heeft het besef dat de organisatie een bredere doelstelling heeft dan winst genereren. De uitdaging ligt in het zoeken naar evenwicht tussen de verschillende doelstellingen en alternatieven waarbij economische doelen en ethische overtuigingen worden gecombineerd. De organisatie verwerft haar license to operate door de vernieuwingen te sturen in de richting van algemeen geaccepteerde opvattingen.

Het groeimodel van Bolwijn en Kumpe toont aan dat de ontwikkeling van een traditioneel aannemer naar een vernieuwend bouwondernemer beslist geen sinecure is. Dit betekent ook dat de stap van een bouwonderneming naar vernieuwend ondernemerschap in de vorm van een verantwoordelijk conceptaanbieder niet voor alle bouwondernemingen realiseerbaar is. Dit is ook niet nodig, omdat binnen het netwerk van een conceptaanbieder mogelijkheden zijn voor capaciteitsbedrijven om zich te profileren in de hervormde bouwsector.

De ideaaltypische traditionele aannemer is vanuit het groeimodel te typeren als een onderneming die zich richt op efficiency. De ideaaltypische vernieuwend bouwondernemer is doorgegroeid tot een verantwoordelijke onderneming die alle verschillende markteisen combineert in de bedrijfsvoering; Efficiency waar het gaat om procesbeheersing, kwaliteit in de geleverde service of producten, flexibiliteit in het creëren van specifieke oplossingen voor verschillende eindgebruikers, innovatief in de ontwikkeling van (nieuwe) totaalconcepten en verantwoordelijk in de invloed van de onderneming op de maatschappij.

3.2 VERBETERINGSINITIATIEVEN IN DE SECTOR

Zoals in hoofdstuk 1 al naar voren is gekomen, zijn naar aanleiding van de parlementaire enquête bouwnijverheid diverse programma's geïnitieerd die een hervorming van de sector in gang moeten zetten. Dit hoofdstuk geeft vanuit een selectie van de meest in het oog springende initiatieven een overzicht van de veranderingen in de sector door centrale thema's te clusteren en te extrapoleren naar implicaties voor de bouwonderneming.

Er is in de bouwsector een veelvoud aan actoren te onderscheiden, die ieder op algemene of meer specifieke wijze een bijdrage leveren aan de hervorming van de sector. In de lijst van actoren zijn een aantal partijen te onderscheiden, die een leidende rol vervullen en daarmee een centrale positie innemen in het netwerk van vernieuwingsinitiatieven. Deze actoren worden kort beschreven. Vanuit de publicaties en programma's van deze actoren wordt een clustering van centrale thema's opgesteld, waarin de vernieuwingsinitiatieven per thema uiteengezet worden. De visie op vernieuwend ondernemen in de bouw volgens B&R wordt vervolgens aan deze clustering gekoppeld.

3.2.1 CENTRALE ACTOREN

De Regieraad Bouw is een gezamenlijk initiatief van de ministers van EZ, VROM en V&W. Doelstelling van de Regieraad is het op gang brengen van de noodzakelijke vernieuwingen in de bouwsector, het normaliseren van de verhoudingen en het herstellen van het onderlinge vertrouwen.

Regieraad | Bouw



PSI-Bouw is een innovatieprogramma van de bouwsector waarin opdrachtgevers, bouwbedrijven, adviseurs en wetenschap kennis over en ervaring met innovatie samenbrengen. PSIBouw is een samenwerkingsverband tussen bouwbedrijven, ingenieursbureaus, gebruikersorganisaties, opdrachtgevers, overheden en kennisinstituten.

Bouwend Nederland is een vereniging van bouw- en infrabedrijven in Nederland. Kerntaken zijn belangenbehartiging van de leden, brancheontwikkeling en individuele dienstverlening. Daarnaast staat het creëren van ruimte voor bouw- en infrabedrijven om economisch en maatschappelijk verantwoord bij te dragen aan een optimale ruimtelijke inrichting van Nederland centraal.



SBR is een kenniscentrum voor de bouw. Doel van het centrum is het verzamelen van kennis en informatie die bouwpartners nodig hebben in hun dagelijks werk, om daarmee een bijdrage te leveren aan de efficiency, kwaliteit en innovatie in de bouw vanuit alle disciplines.

BouwBeter is een innovatienetwerk waarin ondernemers uit de gehele bouwketen door middel van vernieuwing en innovatie met elkaar werken aan de tevredenheid van de klanten. BouwBeter stimuleert innovatie door middel van samenwerking, het uitwisselen van kennis en het promoten van best practices.



Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid

Het EIB is een onderzoeksbureau voor toegepaste bouweconomische analyse dat op eigen initiatief en in opdracht onderzoek verricht voor marktpartijen en overheid.

3.2.2 THEMATISCHE CLUSTERING

Om de leesbaarheid van het onderzoek te vergroten is in de verschillende publicaties en boeken over vernieuwing in de bouwsector een clustering van centrale thema's aangebracht. Deze clustering is opgesteld naar aanleiding van de geconstateerde overlap en parallellen die tussen de initiatieven getrokken kunnen worden. Per cluster zijn de kernbegrippen in oorzaak-gevolg-relaties beschreven, waarmee invulling gegeven wordt aan de term vernieuwend ondernemen in de bouw. De vier clusters zijn:

- **Capaciteit - product**
- Transparantie & klantgerichtheid
- Project - proces
- Prijs - waarde

Het cluster **capaciteit - product** vormt de basis voor de tegenstelling van de archetypen traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer. De strategische heroriëntatie van capaciteitsaanbieder naar totaalaanbieder vormt de centrale gedachte in dit onderzoek en heeft als zodanig een zwaarder karakter ten opzichte van de overige drie clusters. De overige clusters geven invulling aan de manier om deze strategische heroriëntatie effectief tot uiting te laten komen in de organisatie.

- **Capaciteit - product**

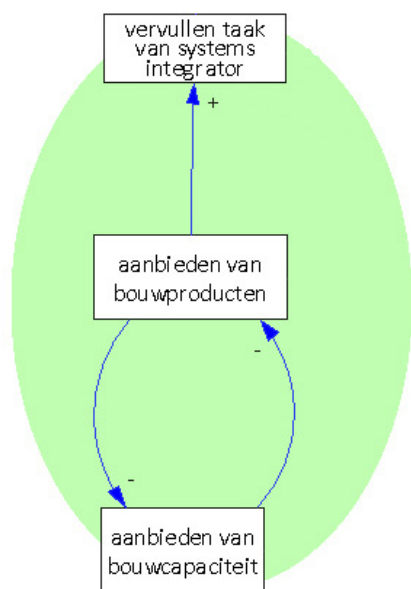
In de bouw zijn twee uitersten van marktbenadering te onderscheiden. Enerzijds zijn er ondernemingen die alleen capaciteit aanbieden en maken wat de opdrachtgever vraagt. Anderzijds zijn er ondernemingen die puur gericht zijn op het zelf ontwikkelen van producten en services, en die vervolgens aanbieden op de markt. Deze uitersten sluiten in het onderzoek aan bij de proposities van de traditioneel aannemer en de vernieuwende bouwondernemer. Het zelf ontwikkelen van producten en services vraagt van een onderneming een marktgerichte houding en kennis van wat er in de markt wordt gevraagd.

Uit onderzoek is gebleken dat ruim 80% van de bouwondernemingen zich wil gaan profileren als een organisatie, die er voor de klant is. Iets minder dan 50% van de bedrijven hoopt door eigen ontwikkeling en initiatieven een positief bedrijfsimago te creëren¹⁰. Daaruit kan geconcludeerd worden dat vernieuwend ondernemerschap in de bouw een breed gedeelde ambitie is. De stap van ambitie naar concrete invulling blijkt echter een lastige, waardoor bij veel bouwondernemingen toch een zekere mate van terughoudendheid valt te bespeuren. De quick-scan draagt bij aan het verduidelijken van de noodzakelijke competenties voor een conceptaanbieder, waardoor de stap van ambitie naar concrete invulling beter gefundeerd kan worden.

De rol van conceptaanbieder vraagt om een meer proactieve houding van de onderneming in tegenstelling tot de houding van een pure capaciteitsaanbieder. De totaaloplossingen of –concepten worden als product in de markt gezet en zullen ook als zodanig vermarkt moeten worden. Een voorbeeld dat de proactieve houding van een conceptaanbiedende bouwonderneming illustreert zijn zogenaamde “unsolicited proposals”. In feite biedt een bouwonderneming zelf een oplossing aan en plaatst deze vervolgens in de markt. De bouwonderneming is hierin dus zelf initiator van een (mogelijk) project.

Door het stelselmatig werken met verschillende onderaannemers en toeleveranciers hebben bouwondernemingen wat betreft coördinerende activiteiten relatief veel ervaring. Dit biedt een goede basis voor een bouwonderneming om zich te ontwikkelen tot een systems integrator en conceptaanbieder. De bouwonderneming als totaalconceptaanbieder heeft in het licht van de systems integrator een spin-in-het-web-functie en coördineert en regisseert het bouwproces. Een dergelijke benadering van het bouwproces brengt voor een onderneming wel meer verantwoordelijkheden met zich mee. De gekozen contractvorm met de opdrachtgever zal hier logisch op aan moeten sluiten, om de risico's voor de bouwonderneming te beperken. Contractvorming en aanbesteding op basis van bestek & tekeningen zal daarbij plaats moeten maken voor meer innovatieve contractvormen als Design & Construct (D&C) of Design Build Finance Maintain (DBFM), waarin de bouwonderneming de mogelijkheid heeft om specifieke vaardigheden optimaal te benutten en op basis van gelijkwaardigheid met de opdrachtgever te streven naar een optimale oplossing. De onderneming heeft dan naast de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ook een verantwoordelijkheid voor het ontwerp van de oplossing en bij DBFM-contracten eveneens voor de financiering en het onderhoud.

In figuur 3.3 is het cluster capaciteit - product visueel weergegeven en samengevat.



Figuur 3.3: cluster capaciteit - product

De traditionele aannemer biedt bouwcapaciteit aan. De vernieuwende bouwondernemer biedt geïntegreerde oplossingen aan door het ontwikkelen van producten en services. Hierdoor is de onderneming in staat, de taak van systems integrator goed te vervullen.

¹⁰ Lenny Vulpenhorst: “De bouw binnenste buiten”

▪ Transparantie & klantgerichtheid

De mening, dat een cultuuromslag in de sector nodig is, wordt onder bouwondernemingen breed gedeeld.¹¹ Het veranderen van de cultuur van een onderneming blijkt in de praktijk echter weerbarstig te zijn. Toch is dit voor bouwondernemingen van cruciaal belang, want een cultuurverandering is een noodzakelijke eerste stap om de ontwikkeling naar een vernieuwend bouwondernemer te realiseren. Een cultuuromslag houdt in dat het traditionele (ingenieurs)paradigma plaats maakt voor nieuwe normen en waarden die de verhoudingen in de bouw normaliseren.

De traditionele aanpak van projecten heeft de bouwsector in een negatief daglicht geplaatst. De bouwfraude is hier mede debet aan. Zo associeert 26% van de bevolking de bouwsector nog steeds met fraude¹² en denkt een meerderheid van de bevolking dat prijsafspraken nog steeds worden gemaakt. Het vergroten van de transparantie van de sector speelt bij het wegnemen van deze negatieve oordelen daarom een belangrijke rol. De bouwsector speelt hier al op in door initiatieven als de open dag van de bouw.

Een ontwikkeling die aan de basis van de noodzakelijke cultuuromslag ligt uit zich in een betere oriëntatie op de eindgebruiker en de klant. Door de klant centraal in het proces te plaatsen en als volwaardige en gelijkwaardige partij in het bouwproces te behandelen zal de klanttevredenheid toenemen en kan bovendien beter op de behoeften van de klant worden ingespeeld.

De Stichting Beoordeling Integriteit Bouwnijverheid (SBIB) is in het kader van de integriteitbevordering van bouwbedrijven opgericht. Ondernemingen die een integriteitscode invoeren in de organisatie kunnen zich laten registreren bij de stichting. De integriteitscode kan dienen als hefboom om met alle betrokkenen de discussie aan te gaan over integriteit in de bouwketen.¹³ Daarom dient de integriteitbevordering in bouwondernemingen zich dus niet alleen te richten op de eindgebruiker, maar bijvoorbeeld ook op toeleveranciers.

Een gedragscode draagt bij aan het herstel van vertrouwen in de sector en heeft een remmende werking op eventueel opportunistisch gedrag van bouwondernemingen. Bouwondernemingen zullen niet langer een “what’s in it for me?” mentaliteit hebben, maar transparantie en controleerbaarheid als kernwaarden van goed ondernemerschap beschouwen. Omdat transparantie tot integer gedrag leidt¹⁴, is het vergroten van de transparantie in rollen, verantwoordelijkheden en risicotoedeling van betrokken partijen in het bouwproces van evident belang. Door binnen het aanbestedings- en bouwproces bepaalde definities ten aanzien van transparantie te formuleren, wordt de transparantie op alle niveaus vergroot. Hierbij kan gedacht worden aan duidelijkheid over de totstandkoming van de grondprijs, gehanteerde gunningscriteria, procesbewaking etc.¹⁵

Het imago van de sector kan verder positief beïnvloed worden door de reputatie van bouwbedrijven meer bij het selectieproces te betrekken. Als reputaties eenmaal gevestigd zijn, zullen drempels voor afwijkend gedrag hoger komen te liggen. Hierdoor zal de bedrijfscultuur van bouwondernemingen wel afgestemd moeten worden op de door de klant- en maatschappij gewenste gedragingen, omdat anders het bedrijf de goede reputatie verliest.¹⁶ De huidige ontwikkelingen op het gebied van past performance sluiten op deze veronderstelling aan. Het imago van de bouwonderneming is vanuit dit perspectief een etalage voor de mate waarin een onderneming met vernieuwing bezig is en op welke wijze zij dit uitdraagt, binnen én buiten de organisatie.

Een recente ontwikkeling in de wil van de sector om het vertrouwen te herstellen en het imago te bevorderen ligt in de tendens naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Dit houdt in dat een onderneming rekening houdt met het effect dat de onderneming heeft op het milieu en de mensen binnen en buiten de organisatie¹⁷. Er wordt een balans gezocht tussen de gebieden People, Profit en Planet (3P’s). Door op deze gebieden actief in te spelen kan een onderneming zorgen voor een verbetering van de reputatie.

¹¹ Lenny Vulpenhorst: “De bouw binnenste buiten”

¹² TNS NIPO 2004

¹³ Regieraad Bouw: “Vernieuwingsoffensief Bouw - werkprogramma 2005-2008”

¹⁴ Regieraad Bouw: “Van raad naar daad”

¹⁵ Regieraad Bouw: “Vernieuwingsoffensief Bouw - werkprogramma 2005-2008”

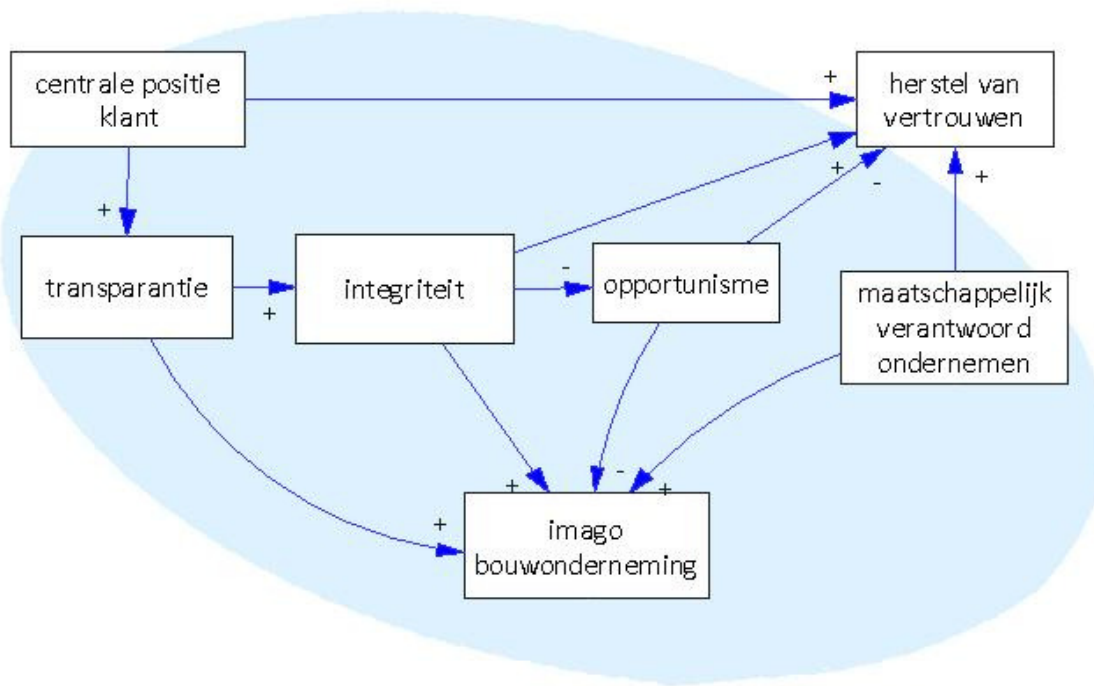
¹⁶ Regieraad Bouw: “Vernieuwingsoffensief Bouw - het jaar van de fundamenteën”

¹⁷ www.mvonederland.nl

Voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap zijn bijvoorbeeld het gebruik van duurzame materialen en productietechnieken, het stimuleren van de instroom van jongeren in de sector en bewust omgaan met energie.

Wat betreft het vertrouwen tussen bouwondernemingen onderling is er geen sprake van gebrek dat een vernieuwing van de sector in de weg zou staan. Op verschillende niveaus (operationeel, strategisch) blijkt een ruime mate van wederzijdse tevredenheid en vertrouwen te bestaan. Dit vormt een sterke basis voor mogelijke andere verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in de vorm van innovatieve contractvormen¹⁸.

In figuur 3.4 is het cluster transparantie & klantgerichtheid visueel weergegeven en samengevat.



Figuur 3.4: cluster transparantie & klantgerichtheid

Door de centrale positie van de klant neemt het herstel van vertrouwen toe. De klant ervaart dat hij serieus genomen wordt en als gelijkwaardige partij wordt behandeld. Door maatschappelijk verantwoord ondernemen en het opstellen van integriteitscodes wordt dit herstel van vertrouwen nog verder gestimuleerd en wordt bovendien opportunistisch gedrag geremd. De bouwonderneming werkt op die manier structureel aan imagoverbetering.

▪ Project - proces

Een veranderende kijk op samenwerking vormt een belangrijke factor in de bouwsector. Ketenintegratie draagt daarin bij aan het bestrijden van de traditionele verkokering van verschillende partijen in het bouwproces. Dit uit zich op twee manieren. In de eerste manier van samenwerking staat de integratie in de keten eindgebruiker-opdrachtgever-opdrachtnemer centraal. Het doel van deze samenwerking is het vergroten van de effectiviteit van het bouwproces, om zo kwalitatief betere bouwwerken te realiseren. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben beiden de ambitie om elkaar te stimuleren tot een optimale, innovatieve bijdrage aan het bouwproces. Zij zullen daarom oplossingsgericht streven naar het best mogelijke resultaat.

De tweede manier van samenwerking richt zich op de integratie in de keten ontwerper-bouwer-toeleverancier. Innovatieve contractvormen spelen hierin weer een belangrijke rol. Door alle partijen met het oog op kennis en creativiteit op een pro-actieve manier in het bouwproces te betrekken, ontstaat de mogelijkheid om beter in de behoefte van de opdrachtgever te voorzien.

¹⁸ EIB: "Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid"

Een onderling betere afstemming leidt uiteindelijk tot een toename van de kwaliteit en efficiency van het bouwproces. Bovendien worden de bouwkosten teruggedrongen, omdat faalkosten nu minder snel gemaakt zullen worden.¹⁹ Een speciale vorm van samenwerking zijn zogenaamde strategische allianties. Deze zijn te omschrijven als projectoverstijgende samenwerkingsverbanden, met de intentie om product-markt-combinaties van de deelnemende organisaties te veranderen. De organisaties delen de opbrengsten en risico's en creëren een wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit. Door de vorming van strategische allianties wordt de concurrentiepositie van ondernemingen verbeterd en ontstaan er mogelijkheden voor het toetreden tot nieuwe markten, waarbij risico's worden gedeeld²⁰.

Door een integrale marktbenadering hebben bouwondernemingen de keuze die Product-Markt-Competentie-(PMC-)combinaties te kiezen, waarin ze kunnen en willen excelleren. Deze benadering zal leiden tot een toename van het aantal co-makship-relaties, omdat nu de focus van de onderneming gericht wordt op een aantal specifieke PMC-combinaties en de daarmee samenhangende activiteiten worden uitbesteed aan andere partijen. Deze ontwikkeling slaagt alleen wanneer verschillende bouwprojecten op een procesmatige manier benaderd worden en niet langer gefragmenteerd worden gestuurd. Een procesmatige benadering van bouwprojecten draagt bij aan een toename van het lerend vermogen van bouwondernemingen, omdat kennis en ervaringen uit een bepaald project beter kunnen worden gebruikt in toekomstige projecten. Omdat de processen centraal staan in tegenstelling tot de projecten is de uitwisseling van leerervaringen en herhaalbaarheid van processen minder problematisch dan voorheen. Een toename van het lerend vermogen van de onderneming draagt eveneens bij aan het innovatief vermogen van de onderneming, omdat de opslag en effectieve toepassing van kennis de basis vormt voor innovatieve oplossingen op het gebied van proces-en/of productontwerpen. Het projectoverstijgende karakter van het conceptueel bouwen van de vernieuwend bouwondernemer speelt met het oog op herhaalbaarheid van de processen een sleutelrol in deze optimalisatie van de bedrijfsprocessen. Daarnaast koppelt de vernieuwende bouwonderneming productinnovaties uit de toeleverende industrie aan procesinnovaties in het bouwproces, waardoor het innovatief vermogen van de onderneming een overkoepelend karakter krijgt.

Bij veel bouwondernemingen ontbreekt een strategisch ondernemingsplan. De onderneming is van oudsher voornamelijk gericht op uitvoeren, en daarmee overheerst het projectdenken. De huidige gewenste ontwikkelingen vanuit de sector, zoals het meedenken met de klant en het aandragen van alternatieven, is veelal niet geïncorporeerd in de bedrijfsvoering. Dit is voor een belangrijk deel te wijten aan het traditionele (ingenieurs)paradigma, dat in hoofdstuk 1 al kort aangehaald is.

De professionalisering van bouwondernemingen richt zich daarom met name op strategieontwikkeling, ondernemerschap en marktgerichtheid²¹. In de quick-scan komen deze aandachtsgebieden expliciet terug. In een onderzoek uit 2005 concludeerde het EIB dat veel bouwondernemingen wat betreft marketing nog in de productiegerichte fase verkeren, met de nadruk op techniek. Dit sluit aan bij het archetype van de traditionele aannemer zoals die in dit onderzoek gedefinieerd is. Daarnaast is volgens het onderzoek wel een tendens waarneembaar dat steeds meer bouwondernemingen beseffen dat ze geleidelijk over zullen moeten stappen naar een meer verkoopgerichte marktbenadering²².

De wijze waarop de klant zijn vraag bepaalt is nu nog vaak ingegeven door de aanbodstrategie die bouwondernemingen in de sector hanteren; volledig ingegeven door de wijze waarop de sector haar eigen levering organiseert, worden de keuzevrijheid en beslissingsmomenten van de klant bepaald door de logistieke processen van de aanbieders. Wanneer een bouwonderneming een nieuwe strategie in de markt zet, krijgt de klant dus meer mogelijkheden geboden²³.

In figuur 3.5 is het cluster project - proces visueel weergegeven en samengevat.

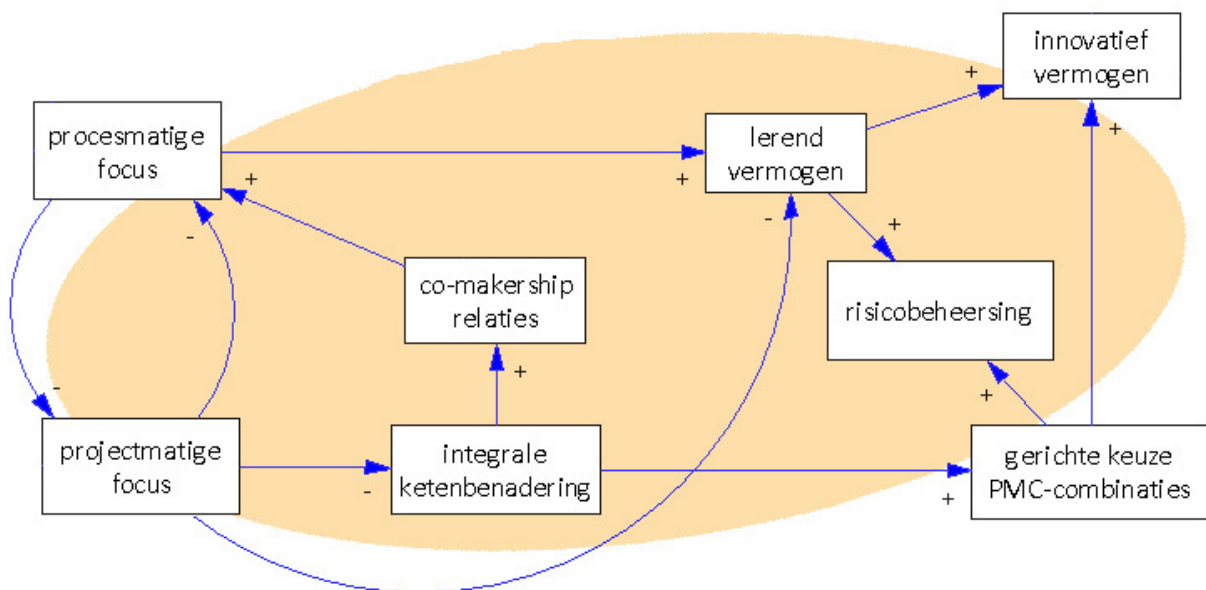
¹⁹ Regieraad Bouw: "Vernieuwingsoffensief Bouw - het jaar van de fundamenteen"

²⁰ A. Dorée, B. van der Veen: "Strategische allianties in de bouw"

²¹ Balance & Result: "Bruggen bouwen naar de toekomst"

²² EIB: "Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid"

²³ SBR / BouwBeter: "Innovatie in de bouw"



Figuur 3.5: cluster project - proces

Door integrale ketenbenadering beperkt een onderneming zich tot die activiteiten die voor die onderneming goed uitvoerbaar zijn. Overige activiteiten worden uitbesteed waardoor het aantal co-makership relaties stijgt. De relatie tussen bouwondernemingen wordt op die wijze meer complementair en minder concurrentieel. Dit leidt tot een meer procesmatige benadering van het bouwproces, omdat deze relaties de projectduur overstijgen en een langdurig karakter hebben. Ondernemingen kiezen die PMC-combinaties, waarin zij kunnen excelleren en concurrentieel voordeel kunnen behalen. Hierdoor neemt het innovatief vermogen van de onderneming toe en blijven risico's beheersbaar. Door een meer procesmatige benadering van het bouwproces neemt het lerend vermogen van een onderneming toe, omdat opgedane kennis beter toegepast kan worden. Het innovatief vermogen van onderneming wordt vergroot omdat een betere opslag en toepassing van kennis een goede basis vormt voor innovatieve verbeteringen in proces- en productontwerpen.

▪ Prijs - waarde

Het primaire belang van bouwondernemingen is het streven naar bedrijfscontinuïteit. Wanneer een bouwonderneming de kosten en investeringen van haar bedrijfseconomische activiteiten door middel van die activiteiten terug kan verdienen, zal de onderneming vervolgens streven naar winstmaximalisatie. Door kwalitatief hoogwaardige oplossingen te bieden kan de onderneming deze belangen bevorderen²⁴ en krijgt de concurrentie op prijs/kwaliteit gestalte. Het concurrentiegebied in de hervormde bouwsector is uitgebreid naar kwaliteit en totale levensduurkosten²⁵. Geïntegreerde contractvormen bieden de mogelijkheden om concurrentie op waarde en levensduurkosten te operationaliseren.

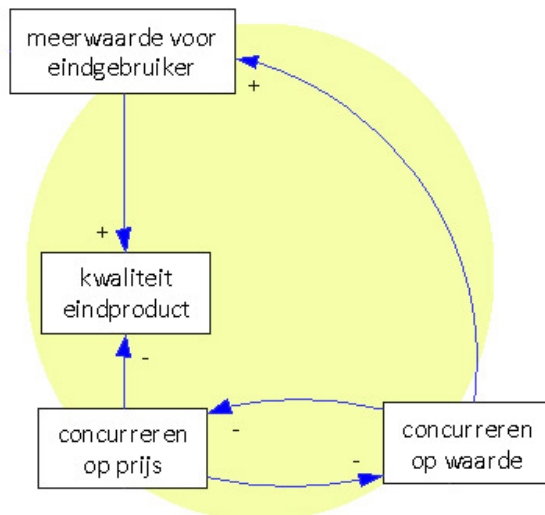
De huidige ontwikkelingen in het innovatief aanbesteden door opdrachtgevers spelen hierin een belangrijke initiërende rol en bieden bouwondernemingen de mogelijkheid om zich te onderscheiden op een andere manier dan prijs. Een integrale ontwerpaanpak (zie hiervoor ook ketenintegratie) draagt daarnaast bij aan faalkostenreductie, omdat afstemming tussen verschillende partijen en oplossingen nu eerder in het bouwproces plaatsvindt. Het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker sluit aan bij de propositie van de vernieuwend bouwondernemer om een totaaloplossing voor de klant te bieden, waarin het bredere probleem van de klant wordt opgelost. Dit staat in contrast met de propositie van de traditioneel aannemer om op specificatie van de klant een werk tegen laagste prijs uit te voeren.

²⁴ Regieraad Bouw: "Beter aanbesteden in de bouw"

²⁵ Regieraad Bouw: "Van raad naar daad"

De kwaliteit van het geleverde product kan aantoonbaar worden gemaakt door keurmerken en certificering (zowel op producten als processen). KOMO is een productcertificaat, gericht op de gebruikte deelproducten. De stichting KOMO heeft in de bouwsector nog extra beoordelingsrichtlijnen (BRLs) ontwikkeld om kwaliteit en veiligheid van specifieke werkzaamheden te borgen. en ISO en VCA zijn procescertificaten die de kwaliteit van de bedrijfsprocessen van de onderneming aantonen. Het keurmerk klantgericht bouwen sluit goed aan bij de huidige ontwikkelingen in de sector en geeft de onderneming een helder middel om het vertrouwen van de klant in de onderneming te verbeteren.

In figuur 3.6 is het cluster prijs - waarde visueel weergegeven en samengevat.



Figuur 3.6: cluster prijs - waarde

Concurrentie op laagste prijs werkt remmend op het innovatieve vermogen van een onderneming, omdat het laag houden van de kosten een barrière vormt voor de ontwikkeling van nieuwe ideeën en concepten. Omdat een onderneming die alleen op prijs concurreert de kosten zo laag mogelijk wil houden, werkt dit negatief door op de kwaliteit van het eindproduct. Door het concurrentiegebied te verbreden naar de prijs/kwaliteit verhouding, wordt meerwaarde voor de eindgebruiker gecreëerd en neemt de kwaliteit van het eindproduct toe.

De clusters staan niet op zichzelf, maar geven samen invulling aan vernieuwend ondernemerschap in de bouw door bouwondernemingen. Om de samenhang tussen de verschillende clusters inzichtelijk te maken, is vanuit de vier causale relatiediagrammen van de clusters afzonderlijk een samengesteld diagram geconstrueerd, waarin ook de relaties tussen de clusters worden weergegeven. In figuur 3.7 staat het samengestelde causaal relatiediagram weergegeven.

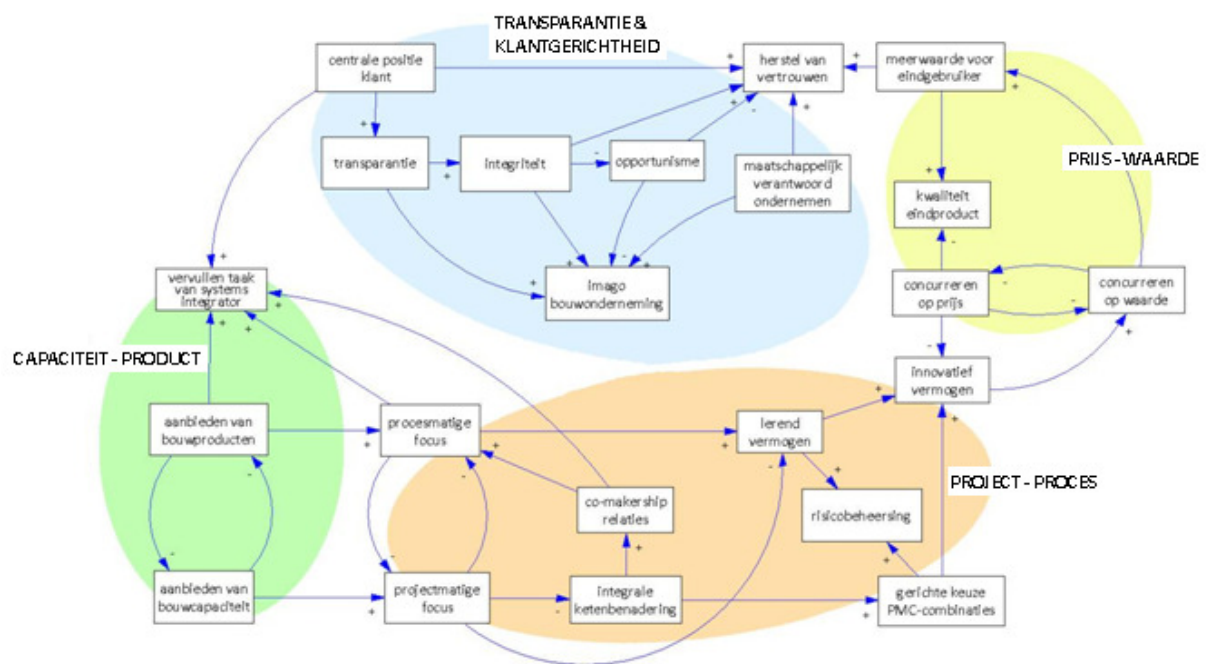
Door de **positie** van de **klant centraal** te stellen is de bouwonderneming beter in staat de **taak van systems integrator** te vervullen; de onderneming heeft meer inzicht in de wensen van de klant en kan door het centraal stellen van de klant een betere propositie creëren op basis van haar kennis en netwerk in de bouwsector.

Een totaalaanbieder die bouwprojecten als product in de markt zet en op die manier dus **bouwproductconcepten aanbiedt** hanteert een meer **procesmatige focus** ten aanzien van de geleverde diensten en services. Projectoverstijgend ontwikkelen van concepten vormt de basis voor een houdbare strategie van de onderneming. Het louter **aanbieden van bouwcapaciteit** hangt samen met een meer **projectmatige focus**, omdat hierin projecten afzonderlijk beschouwd worden.

De **taak van systems integrator** kan door een bouwonderneming beter vervuld worden als de onderneming een meer **procesmatige focus** op het bouwproces en –projecten hanteert. De regisserende rol vraagt om een procesmatige aansturing van co-makers in verschillende projecten. Het **aantal co-makship relaties** draagt ook positief bij aan het vervullen van de **taak van systems integrator**, omdat de specifieke competenties van de verschillende co-makers nu beter afgestemd kan worden op de gecreëerde propositie op basis van de klantvraag.

Het **innovatieve vermogen** van een onderneming stelt de onderneming in staat te **concurreren op waarde** in plaats van laagste prijs. Dit schept mogelijkheden voor bouwondernemingen om de specifieke competenties optimaal te benutten. **Concurrentie op prijs** werkt remmend op het innovatief vermogen van een onderneming, omdat hierin de laagste prijs maatgevend is en innovatieve oplossingen geen draagvlak vinden binnen deze traditionele aanbestedingsvorm.

Het **creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker** in kwalitatief hoogwaardige oplossingen draagt bij aan het **herstel van vertrouwen** in de bouwsector, waardoor de sector uiteindelijk weer als gezonde markt kan worden beschouwd waarin op basis van gelijkwaardigheid wordt gehandeld.



Figuur 3.7: samengesteld causaal relatiediagram vernieuwend ondernemen in de bouw

3.2.3 VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW VOLGENS B&R

Als organisatieadviesbureau heeft B&R een duidelijke visie op de wijze waarop bouwondernemingen hun strategiebepaling en marktbenadering kunnen ontwikkelen om een aansluiting op de vernieuwingen in de sector te realiseren. Deze visie staat hieronder in de deelthema's strategie en marketing uiteengezet²⁶.

Strategie

B&R ziet een aantal ontwikkelingen waardoor strategie voor bouwondernemingen belangrijk wordt. Met betrekking tot vernieuwing in de sector zijn dit vooral de meer kritisch wordende houding van de klant en de verschuiving van de positie van de bouwonderneming in de keten in de vorm van voor- en achterwaartse integratie. Volgens B&R is strategische beleidsvorming gericht op het vaststellen van doelstellingen van de onderneming, en het aangeven van de manier waarop die doelstellingen worden behaald. Hierbij gaat het dus om het vinden van een goede fit tussen de onderneming en zijn toekomstige omgeving. Het ontwikkelen van een strategie verduidelijkt de identiteit van de onderneming duidelijk en heeft daarmee een onderscheidende werking ten opzichte van concurrenten. B&R onderscheidt tussen een capaciteitsaanbieder en totaalaanbieder uit het cluster capaciteit - product en heeft dit geëxpliciteerd. Een overzicht van de verschillen tussen beide typen staat in tabel 3.2 weergegeven.

	CAPACITEITSAANBIEDER	TOTAALAANBIEDER
Kernvaardigheden	Beheersing van technische vakdisciplines, organisatie van de bouw (logistiek e.d.)	Kennis van de klant en zijn business
Onderscheidt zich door	Efficiency van het uitvoeringsproces	Toegevoegde waarde in gereed product (functionaliteit, uitstraling e.d.)
Klanten	Totaalaanbieders, eindgebruikers	Eindgebruikers
Activiteiten	Smal	Breed
Markten	Breed	Smal
Zoekt naar	Meer klantgroepen voor activiteiten	Meer activiteiten voor beperkte klantgroepen

Tabel 3.2: kenmerken capaciteits- en totaalaanbieder

Omdat een totaalaanbieder zich niet in alle markten kan verdiepen, is een focus op een beperkt aantal marktsegmenten noodzakelijk. Dit staat in contrast met de capaciteitsaanbieder, die zijn activiteiten zo breed mogelijk wil ontplooiën. Veel bouwondernemingen proberen een mix te zijn van beide typen, maar B&R concludeert dat een onderneming met dat streven nooit zo goed zal worden als een echte conceptaanbieder en nooit zo goedkoop als een scherpe capaciteitsaanbieder, waardoor het middelmatig zal presteren. Aan capaciteitsaanbieders zal ook in de hervormde bouwsector behoefte zijn. Capaciteitsbedrijven zullen dan naast het uitvoeren van eigen opdrachten ook in opdracht van totaalaanbieders werken. Ook zij kunnen daarin vernieuwend bezig zijn, bijvoorbeeld door optimalisatie van procesbeheersing en gebruik van ICT in de communicatie met de totaalaanbieder. In de definiëring van vernieuwend ondernemerschap in de bouw in dit onderzoek valt de (incrementele) vernieuwing bij capaciteitsaanbieders echter buiten de scope van het definitiekader, maar staat de ontwikkeling van een bouwonderneming naar een totaalaanbieder centraal.

Marketing

Ten aanzien van marktgerichtheid onderscheidt B&R dat de bouw moeite heeft met het vinden van aansluiting op de markt. Effectieve marketing stelt een bouwonderneming in staat zich te onderscheiden van concurrenten, waardoor de afhankelijkheid van prijsconcurrentie wordt verkleind. Daarnaast is marketing ook van belang, omdat particuliere klantwensen steeds belangrijker worden. De bij marktgerichtheid behorende gedragskenmerken zijn klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctionele afstemming. Uit internationaal onderzoek blijkt, dat ondernemingen die deze gedragskenmerken adequaat weten te ontwikkelen beter presteren op de lange termijn, waardoor klantloyaliteit en winstgevendheid toenemen²⁷.

²⁶ Balance & Result: "Bruggen bouwen naar de toekomst"

²⁷ Narver & Slater 1990

3.3 STRATEGISCHE CLASSIFICATIE VAN BOUWONDERNEMINGEN

In deze paragraaf worden de traditionele aannemer en vernieuwende bouwondernemer vanuit een typologisch perspectief belicht. Met behulp van deze typologische benadering wordt het onderscheid tussen de traditionele aannemer en de vernieuwende bouwondernemer expliciet gemaakt door de gemeenschappelijke eigenschappen per archetype te formuleren. Beide typen ondernemers laten zich door fundamenteel andere eigenschappen kenmerken.

Vanuit een viertal theorieën krijgt deze typologie gestalte. Het complementaire karakter van deze benaderingen zorgt daarbij voor een breed draagvlak. De SFT en BIC bezien ondernemingen vanuit de ondernemingsstrategie. Daarbij staat de vraag centraal in welke markt(en) een onderneming wil gaan opereren en welke output de onderneming daarin wil gaan leveren. Bij CA en WD staat de concurrentiestrategie centraal; hoe kan in eenmaal gekozen markten concurrentievoordeel behaald worden?

3.3.1 STRATEGISCHE FUNCTIE TYPOLOGIE

Simon introduceert in zijn studie een theorie en typologie, die als hulpmiddelen dienen bij de bepaling van de strategie, structuur en het functioneren van organisaties, om uiteindelijk de continuïteit van die organisaties zo goed mogelijk te kunnen waarborgen. Daartoe deelt hij organisaties in op basis van de aard van de output en de bedrijfseconomische status. Wat betreft de aard van de output wordt onderscheid gemaakt tussen organisaties met een capaciteitsfunctie en organisaties met een productfunctie. Met betrekking tot de bedrijfseconomische status worden ondernemingen getypeerd als een taak- of marktorganisatie. In bijlage 6.1 is achtergrondinformatie bij de theorie beschreven.

De transformatie van traditioneel aannemer naar vernieuwend bouwondernemer vertaalt zich nu in de ontwikkeling van marktorganisatie met een capaciteitsfunctie naar een marktorganisatie met een productfunctie. Simon geeft een aantal aandachtspunten bij deze transformatie. Als oorzaken voor het 'zoeken' naar eigen producten noemt hij de volgende punten:

- Bij herhalende opdrachten verwacht de klant een goedkopere offerte te krijgen (de aanbieder heeft immers ervaring opgedaan), terwijl de aanbieder juist een betere prijs denkt te verkrijgen (het succes van het vorige project is immers ook van hem).
- Ondernemingen krijgen het eventuele falen van een project wel toegeschreven en het eventuele succes niet.
- Sommige klanten stimuleren de ontwikkeling van een eigen product, doordat zij voor hun specifieke vraag een specifieke, vaak duurdere, oplossing vragen.

In de studie wordt een gradatie van strategische kwetsbaarheid van marktorganisaties gegeven, gebaseerd op de kenmerken van de output. Deze lijst staat hieronder weergegeven:

- arbeidsintensieve capaciteitsfunctie
- productfunctie zonder juridische bescherming van het ontwerp
- kapitaalintensieve capaciteitsfunctie
- productfunctie met beschermd merkenexclusiviteit
- productfunctie met beschermd merkenexclusiviteit en beperkt productie-apparaat
- productfunctie met beschermd merkenexclusiviteit en productie-exclusiviteit

Uit deze lijst is op te maken, dat Simon de arbeidsintensieve capaciteitsfunctie als meest kwetsbare marktorganisatie bestempeld. Tevens zien we dat de strategisch minst kwetsbare marktorganisatie getypeerd kan worden als een organisatie met een productfunctie met beschermd merkenexclusiviteit en productie-exclusiviteit. Gerelateerd aan de bouwsector kan de traditioneel aannemer bestempeld worden als een arbeids- en kapitaalintensieve capaciteitsleverende organisatie met een hoge strategische kwetsbaarheid ten aanzien van strategie. Voor de productaanbiedende bouwonderneming geldt dat de bescherming van het product voorwaarde is voor een minder kwetsbare strategische positie.

In tabel 3.3 zijn kenmerken uit de SFT vertaald naar kenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer.

TRADITIONEEL AANNEMER	KENMERK	VERNIEUWEND ONDERNEMER
Markt - capaciteitsfunctie	Typologie	Markt - productfunctie
Lokaal, regionaal	Geografische oriëntatie	(inter)regionaal, nationaal
Korte prognoses	Planning	Meerjarenprognoses
Continuïteit van eigen bronnen	Management gericht op	Producteigenschappen, concurrentie en markt
Zo breed mogelijk	PMC-combinaties	Gerichte keuze
Productie-eigenschappen	Exclusiviteitsverbetering van	Producteigenschappen
Technisch georiënteerd	Management	Marketing georiënteerd

Tabel 3.3: SFT-kenmerken voor de bouwonderneming

De traditionele aannemer is vanuit de SFT te typeren als een **marktorganisatie met een capaciteitsfunctie**. De onderneming opereert op **lokaal of regionaal** niveau en maakt **korte prognoses** om de **continuïteit van de eigen bronnen** veilig te stellen. Daarnaast stelt de onderneming de continuïteit veilig door de eigen bronnen **zo breed mogelijk** te benutten voor uiteenlopende werkzaamheden en projecten. De onderneming probeert vanuit de **exclusiviteitsverbetering van de productie-eigenschappen** de concurrentiepositie te verbeteren en wordt gestuurd vanuit een **technisch georiënteerd** perspectief.

De vernieuwend bouwondernemer is vanuit de SFT te typeren als een **marktorganisatie met een productfunctie**. De onderneming opereert op **(inter)regionaal en nationaal** niveau en stelt **meerjarenprognoses** op om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen ten aanzien van het **product, markt en concurrentie**. Hieruit **kies**t de onderneming gericht voor één of enkele **PMC-combinaties**. De onderneming wordt gestuurd door een **marketing georiënteerd** management.

3.3.2 BUSINESS IDENTITIES CLASSIFICATION

Van Gunsteren deelt ondernemingen net als Simon in op de aard van de output. Daarin wordt eveneens een onderscheid gemaakt tussen capaciteitsaanbiedende- en productvoortbrengende organisaties. Vanuit die twee organisatietypen deelt van Gunsteren de ondernemingen daarnaast in op 'doeners' en 'denkers'. In bijlage 6.2 staat achtergrondinformatie bij deze theorie beschreven.

Door ondernemingen te observeren heeft van Gunsteren geconcludeerd, dat succesvolle ondernemingen in een van de vier kwadranten passen, of afdelingen heeft gesplitst op een dussdanige manier, dat elke afdeling in slechts één kwadrant past. Daarmee waarschuwt van Gunsteren impliciet voor het niet kiezen van een bepaalde strategie. Een onderneming zal bij een gebrek aan keuze middelmatig presteren en als het ware in het midden 'gevangen' zitten. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

In tabel 3.4 zijn kenmerken uit de BIC vertaald naar kenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwonderneming. Hierbij wordt bewust afstand genomen van de letterlijke betekenis van licentiegever, maar wordt de classificatie gebruikt om vanuit het regisserende en ontwikkelende karakter van de vernieuwende bouwonderneming voorwaarden en kenmerken te definiëren.

TRADITIONEEL AANNEMER	KENMERK	VERNIEUWEND ONDERNEMER
Jobber	Typologie	License Giver
Maken/doen	Nadruk	Denken/weten
Regionaal	Afzetgebied	(inter)regionaal, nationaal
Re-actief	Houding	Pro-actief
Efficiency	Keyword	Design leadership
Korte termijn	Strategieontwikkeling	Lange termijn
Continuïteit van capaciteit	Gericht op	Eigen ontwikkeling
Zo min mogelijk	Uitbesteden	Zoveel mogelijk
Laag	Overheadkosten	Hoog

Tabel 3.4: BIC-kenmerken voor de bouwonderneming

De traditionele aannemer is vanuit de BIC te typeren als een **Jobber**, die vanuit een technische achtergrond de nadruk legt op het **maken** van bouwprojecten. Het afzetgebied van de traditionele aannemer is **regionaal**. De overwegend **reactieve houding** ten opzichte van de sector komt voort uit de focus op **efficiency**. Strategieontwikkeling is gericht op de **korte termijn**, waarmee de onderneming de **continuïteit van de capaciteit** veilig stelt. Hierdoor wordt **zo min mogelijk werk uitbesteed**. De onderneming heeft daarom een **lage overhead**.

De vernieuwend bouwondernemer is vanuit de BIC te typeren als een **License Giver**, die de nadruk legt op het **ontwikkelen** van nieuwe concepten. Het afzetgebied van de vernieuwend bouwondernemer is **(inter)regionaal en nationaal**. De **pro-actieve houding** ten opzichte van de sector komt voort uit de ontwikkelingskenmerken van de onderneming en de focus op **leiderschap in ontwerp** en ontwikkeling. In het licht van de dynamische markt theorie (zie par. 3.1) zal de vernieuwende bouwonderneming telkens voorop willen lopen om de concurrentie voor te blijven en eigen ontwikkeling te stimuleren. Strategieontwikkeling is gericht op de **lange termijn**. De onderneming **besteedt zoveel mogelijk werk uit** en richt zich op de aansturing van (onder)aannemers ten aanzien van de uitvoering van een project. Hierdoor heeft de onderneming een relatief **hoge overhead**.

3.3.3 COMPETITIVE ADVANTAGE

Porter deelt ondernemingen in op basis van competitive strategy en de competitive scope. Ten aanzien van de competitive scope worden twee basistypen onderscheiden, namelijk lage kosten en differentiatie. Deze worden afgezet tegen de scope van een organisatie. In bijlage 6.3 staat deze theorie verder beschreven.

Een niet duidelijke keuze in een strategie leidt volgens Porter tot middelmatig presteren van een onderneming. Dit wordt door van Gunsteren, zoals in de vorige paragraaf al aan bod is gekomen, ook onderkend. Het niet kiezen van een strategie vloeit volgens Porter in veel gevallen voort uit een bepaalde mate van onwilligheid van een onderneming om keuzen te maken in de wijze van concurreren. Wanneer een onderneming via alle mogelijke middelen een concurrentievoordeel tracht te behalen, bereikt het niets omdat het nastreven van verschillende typen concurrentievoordeel inconsistente acties met zich meebrengt.

Recent onderzoek van B&R²⁸ naar de marktgerichtheid van organisaties heeft aangetoond dat ondernemingen in werkelijkheid geen keuze voor een bepaalde strategie maken, maar vele bronnen tegelijkertijd aanwenden om zich te onderscheiden van concurrenten. Een van de conclusies uit het onderzoek is dat organisaties die een differentiatiestrategie met een kostenleiderschapstrategie combineren, beter kijken naar de mogelijkheden en beperkingen vanuit de markt dan organisaties die uitsluitend een lage kosten strategie hanteren. Organisaties die enkel een kostenleiderschapstrategie volgen blijken meer interngericht, gericht op het verbeteren van de efficiency. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan aan de hand van de waardedisciplines van Treacy & Wiersema.

²⁸ R. Suelmann: "Meten van marktgerichtheid"

Ten aanzien van het vergroten van het bereik van een onderneming onderscheidt Porter, naast het intern nastreven van die vergroting, de vorming van coalities. Door coalities met andere ondernemingen aan te gaan kan het bereik van de onderneming verbreed worden. Daarbij kan gedacht worden aan marketingovereenkomsten, joint ventures of technologielicenties. Door een contract af te sluiten met een onderneming voor het uitvoeren van waardeactiviteiten of met een onderneming samen te werken om activiteiten te delen kunnen coalities zowel verticaal als horizontaal van karakter zijn. Hier zien we de vage contouren van samenwerkingsverbanden van een vernieuwende bouwonderneming terug; de onderneming selecteert vanuit de PMC-combinatie(s) in het netwerk van co-makers bouwpartners om projecten te realiseren.

In de koppeling van concurrentievoordeel naar de bouwsector heeft Pries in zijn proefschrift²⁹ vier typen bouwbedrijven beschreven:

- Het **uitvoerend bouwbedrijf** hanteert een kostenleiderschapstrategie, gecombineerd met een brede scope. De rolspecialisatie volgt uit het belang van de prijsconcurrentie; buiten de productie om is sprake van een beperkt aantal bedrijfsfuncties. De techniek- markt- en productdiversificatie volgt uit de propositie om meerdere markten te bedienen, om op die manier uiteindelijk de continuïteit van de eigen productiecapaciteit beter te kunnen waarborgen. Innovatie is met name procesgericht.
- In de **gespecialiseerde uitvoering** heeft het uitvoerend bouwbedrijf zich gespecialiseerd op een bepaalde techniek of procesonderdeel. De scope is minder breed en daarmee kent de onderneming een lokale oriëntatie.
- Het **productbedrijf** hanteert een differentiatiestrategie, gecombineerd met een brede scope. De onderneming kiest een aantal PMC-combinaties, waarin zij kan en wil excelleren. Door het grote aantal noodzakelijke bedrijfsfuncties kenmerkt deze onderneming zich, in tegenstelling tot het uitvoerend bouwbedrijf, door proces- en roldiversificatie. Dit vraagt om een minimale grootte van de onderneming, om de overheadkosten te kunnen dragen. Werk wordt met name uitbesteed, en het productbedrijf opereert als een regisseur in de aansturing van de verschillende partijen. Door de focus op zowel markt als techniek is het productbedrijf in staat, de rol van systems integrator te vervullen. De koppeling tussen proces- en productinnovaties krijgt langs deze redeneerlijn gestalte.
- Het **gespecialiseerde productbedrijf** heeft zich toegelegd op de levering van een bepaald bouwdeel, product of concept. De specialisatie kan zowel productgericht (wat aansluit bij de toeleverende industrie) als conceptgericht zijn (wat aansluit bij de uitvoerende bouw). Ook in deze onderneming is sprake van proces-/roldiversificatie, omdat naast de uitvoering ook productontwikkeling en –ontwerp kerncompetenties zijn.

Wanneer we deze vier ideaaltypen plaatsen in het licht van de typologie van de vernieuwende bouwondernemer, sluit het productbedrijf het meest aan op de in paragraaf 3.2 geformuleerde kernbegrippen.

Verregaande specialisatie in de keuze van een concept geeft een onderneming de mogelijkheid koploper te worden in zijn specifieke markt, maar de onderneming is daarmee ook gevoeliger voor fluctuaties in diezelfde specifieke markt. De mate waarin meer specifieke PMC-combinaties gekozen kunnen worden is gerelateerd aan de bedrijfsomvang van de onderneming.

In tabel 3.5 zijn de kenmerken van concurrentievoordeel vertaald naar kenmerken van de traditioneel aannemer en de vernieuwend bouwondernemer.

²⁹ F. Pries: "Innovatie in de bouwnijverheid"

TRADITIONEEL AANNEMER	KENMERK	VERNIEUWEND ONDERNEMER
Kostenleiderschap	Onderscheidend vermogen	Differentiatie (kostenleiderschap)
Techniek	Nadruk op	Product (techniek)
Diversificatie	Markt-	Specialisatie
Diversificatie	Techniek-	Specialisatie
Specialisatie	Proces-/rol-	Diversificatie
Proces	Innovatie van -	Product (proces)

Tabel 3.5: concurrentievoordeelkenmerken voor de bouwonderneming

De traditionele aannemer is vanuit de concurrentiestrategie te typeren als een onderneming die zich onderscheidt op basis van **kostenleiderschap**. De nadruk ligt op de **technische vaardigheden** van de onderneming. Om de continuïteit van de onderneming veilig te stellen worden **verschillende markten** bediend, waarbij **verschillende technische methoden** gehanteerd worden. Ten aanzien van innovatie verbetert de onderneming (incrementeel) haar **processen**.

De vernieuwende bouwondernemer is vanuit de concurrentiestrategie te typeren als een onderneming die zich onderscheidt op basis van **differentiatie- en kostenleiderschapseigenschappen**. Kostenleiderschap hangt samen met de beheersing van eigen processen, terwijl de differentiatiegedachte uiting vindt in de benadering van de markt, uniciteit van de geboden oplossingen etc. De nadruk ligt niet langer alleen op de **techniek**, maar op het **product**. Ten aanzien van de **markt specialiseert** de onderneming zich in een of enkele PMC-combinaties. Dit geldt ook voor de **techniekbeheersing**. De **proces- en roldiversificatie** volgen uit de regisserende en controlerende taken die de vernieuwende bouwondernemer heeft in het bouwproces. Ten aanzien van innovatie koppelt de vernieuwende bouwondernemer **procesinnovatie aan productinnovatie** vanuit haar rol als systems integrator.

3.3.4 WAARDEDISCIPLINES

Treacy & Wiersema onderscheiden in hun theorie van marktleiders drie waardedisciplines. Deze strategieën zijn operational excellence (OE), product leadership (PL) en customer intimacy (CI). In bijlage 6.4 staat deze theorie verder beschreven.

Treacy & Wiersema onderkennen het “stuck-in-the-middle-syndroom”, waar Porter en van Gunsteren over spreken, maar brengen hier een belangrijke nuancering in aan, die ook beter aansluit bij het onderzoek van B&R naar marktgerichtheid³⁰. Daar waar van Gunsteren en Porter het gebrek aan keuze in één van de strategieën per definitie veroordelen, stellen Treacy & Wiersema juist dat alle strategieën in meer of mindere mate op niveau moeten zijn. Het vastzitten in het midden van het model hangt samen met het niet kunnen doorbreken van de barrières op de lijn naar de drie waardedisciplines. Daaruit volgt, dat een bedrijf dat middelmatig presteert niet langs operational competence is gekomen om OE te behalen, niet langs product differentiatie is gekomen om PL te behalen of niet langs customer responsiveness is gekomen om CI te behalen.

Treacy & Wiersema pleiten voor een gerichte keuze in hooguit twee van de drie disciplines. Een onderneming kan zich namelijk hooguit op twee van de drie klantwaarden richten om op de resterende klantwaarden nog voldoende te scoren. Tabel 3.6 geeft een samenvattend overzicht van de drie waardedisciplines en maakt de verschillen tussen die waardedisciplines inzichtelijk.

³⁰ R. Suelmann: “Meten van marktgerichtheid”

	OPERATIONAL EXCELLENCE	PRODUCT LEADERSHIP	CUSTOMER INTIMACY
VALUE PROPOSITION	Best total cost	Best product	Best total solution
GOLDEN RULE	Variety kills efficiency	Cannibalize your success with breakthroughs	Solve the clients broader problem
CORE PROCESSES	End-to-end product delivery Customer service cycle	Invention Commercialization Market exploitation	Client acquisition and development. Solution development
IMPROVEMENT LEVERS	Process redesign Continuous improvement	Product technology R&D cycle time	Problem expertise Service customization
MAJOR IMPROVEMENT CHALLENGES	Shift to new asset base	Jump to new technology	Total change in solution paradigm

Tabel 3.6: kenmerken waardedisciplines

Het model van Treacy & Wiersema vertoont een aantal overeenkomsten met het model van Porter. De kostenleiderschapstrategie van Porter lijkt op de OE-strategie van Treacy & Wiersema. Daarnaast vertoont de differentiatie-focusstrategie gelijkenis met de PL-strategie. Dit betekent, dat de traditioneel aannemer als uitvoerend bouwbedrijf vanuit de waardedisciplines een OE-georiënteerde strategie voert, waarin procesbeheersing en efficiency belangrijke voorwaarden vormen voor het behalen van een houdbaar kostenvoordeel. De toeleveranciers in de bouw voeren overwegend een PL-georiënteerde strategie, waarin ze voortdurend bezig zijn met de ontwikkeling en verbetering van producten. CI vormt voor de vernieuwend bouwondernemer een helder uitgangspunt ten aanzien van de strategie, omdat hierin het oplossen van het bredere probleem van de klant en het bieden van een totaaloplossing expliciet terugkomt. Door de totaaloplossing als product in de markt te zetten zal de vernieuwende bouwondernemer een PL-strategie hanteren om de voorsprong op de concurrentie te behouden en verdere ontwikkeling van concept(en) te stimuleren. Kennis van de markt en voorbereiding van die markt op de acceptatie van het product door de klant zijn in de PL-strategie van wezenlijk belang.

In tabel 3.7 zijn de kenmerken van waardedisciplines vertaald naar kenmerken van de traditionele aannemer en de vernieuwend bouwondernemer.

TRADITIONEEL AANNEMER	KENMERK	VERNIEUWEND ONDERNEMER
OE	Accent op	CI & PL
Laagste totale kosten	Waardepropositie	Beste totale oplossing
Procesherontwerp	Verbeteringspotentie	Productontwerp (proces)
Efficiency	Nadruk op	Effectiviteit (efficiency)

Tabel 3.7: waardedisciplinekenmerken voor de bouwonderneming

De traditionele aannemer legt vanuit de waardedisciplines het **accent op OE**. De onderneming streeft naar de **laagste totale kosten** voor een project, waardoor een kostenleiderschap behaald wordt. De verbeteringspotentie van de onderneming ligt vooral in **herontwerp** van eigen **processen**, waarbinnen de nadruk ligt op **efficiency**.

De vernieuwende bouwondernemer legt vanuit de waardedisciplines het accent op een combinatie van **CI en PL**. De onderneming hanteert in de markt- en klantgerichtheid een CI-strategie, waarbij de klant centraal staat en de beste oplossing voor de klant gerealiseerd wordt. Ten aanzien van de ontwikkeling van producten voert de onderneming een PL-strategie, gericht op het voortblijven van de concurrentie. De onderneming streeft naar de **beste totale oplossing** voor een project, waarin het bredere probleem van de klant opgelost wordt. De verbeteringspotentie van de onderneming ligt vooral in de optimalisatie van **productontwerp**, maar intern gezien ook op **procesontwerp**. De nadruk komt daarmee zowel op **effectiviteit als efficiency** te liggen. Effectiviteit ten aanzien van de productontwikkeling en efficiency in de interne processen.

3.4 ORGANISATIEKENMERKEN VAN TRADITIONEEL - VS. VERNIEUWEND ONDERNEMERSCHAP

Vanuit de kaders van hervormingsinitiatieven in de sector en de strategische classificatie van de bouwonderneming kan nu voor beide archetypen een overzicht van kenmerken worden samengesteld. Deze kenmerken vormen de basis voor de invulling van de quick-scan.

3.4.1 DE TRADITIONELE AANNEMER IN DE BOUW

Capaciteit - product

De traditionele aannemer is te typeren als een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie. De onderneming opereert op lokaal of regionaal niveau en maakt korte prognoses om de continuïteit van de eigen bronnen veilig te stellen. Daarnaast stelt de onderneming de continuïteit veilig door de eigen bronnen zo breed mogelijk te benutten voor uiteenlopende werkzaamheden en projecten. Om de continuïteit van de onderneming te waarborgen worden daarop inhakend verschillende markten bediend, waarbij verschillende technische methoden gehanteerd worden. Het continuïteitsvraagstuk is de reden waarom de traditionele aannemer zo min mogelijk werk uitbesteed en zelf werkzaamheden uitvoert. De traditionele aannemer kan hierin zowel zelfstandig als in opdracht van een totaalaanbieder opereren (zie tabel 3.2).

Transparantie & klantgerichtheid

De ideaaltypische traditionele aannemer levert werk dat door de opdrachtgever gespecificeerd is. Transparantie in de bedrijfsvoering is bij de traditionele aannemer minder vanzelfsprekend in vergelijking met de vernieuwende bouwondernemer, maar speelt wel een bescheiden rol in omgangsvormen. Dit geldt ook voor een bewust integriteitsbeleid en houding ten aanzien van het herstel van vertrouwen in de sector.

Project - proces

De onderneming probeert vanuit de exclusiviteitsverbetering van de productie-eigenschappen de concurrentiepositie te verbeteren. De nadruk ligt op de technische vaardigheden van de onderneming. Er wordt gestuurd vanuit een technisch georiënteerd perspectief, waarbij de nadruk op het maken en uitvoeren van bouwprojecten wordt gelegd. Een strategisch ondernemingsplan ontbreekt bij de ideaaltypische traditionele aannemer; de focus is gericht op het uitvoeren van projecten, waarin het projectdenken overheerst. Het traditionele (ingenieurs)paradigma impliceert dat de traditionele aannemer het bouwproces vooral projectmatig blijft benaderen en met name productiegericht is.

Prijs – waarde

De overwegend reactieve houding van de traditionele aannemer ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen in de sector komt voort uit de focus op efficiency en beheersing van kosten. De traditionele aannemer onderscheidt zich van de concurrentie op basis van kostenleiderschap en efficiency. Omdat alleen de noodzakelijke bedrijfsfuncties aanwezig zijn heeft de onderneming een relatief lage overhead. De onderneming streeft naar de laagste totale kosten voor een project, waardoor een kostenleiderschapspositie behaald wordt. De verbeteringspotentie van de onderneming ligt daarin vooral in herontwerp van de eigen processen, waarbinnen de nadruk weer ligt op efficiency. Op specificatie van de klant voert de traditionele aannemer werken uit tegen een zo laag mogelijke prijs.

3.4.2 DE VERNIEUWENDE ONDERNEMER IN DE BOUW

Capaciteit - product

De vernieuwend bouwondernemer is te typeren als een marktorganisatie met een productfunctie. De onderneming opereert op (inter)regionaal en nationaal niveau en het afzetgebied is (inter)regionaal, nationaal en in sommige gevallen internationaal. De onderneming stelt meerjarenprognoses op om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen ten aanzien van het product, de markt en de concurrentie. Strategieontwikkeling is daarom gericht op de lange termijn. Op basis hiervan kiest de onderneming gericht voor één of enkele PMC-combinaties (ingegeven door een beperkte bedrijfsomvang kan de onderneming zich specialiseren in één specifieke PMC-combinatie). De onderneming wordt gestuurd door een marketing georiënteerd management. De nadruk ligt niet langer op de techniek, maar op het product. De vernieuwend bouwondernemer is vanuit de BIC te typeren als een License Giver, die de nadruk legt op het ontwikkelen van nieuwe concepten. De pro-actieve houding ten opzichte van de sector komt voort uit de ontwikkelingskenmerken van de onderneming. Risico's worden beheerst door de gericht keuze voor enkele PMC-combinaties en de herhaalbaarheid van de ontwikkelde concepten.

Transparantie & klantgerichtheid

De ideaaltypische vernieuwend bouwondernemer is doorgegroei tot een verantwoordelijke onderneming die alle verschillende markteisen combineert in de bedrijfsvoering; Efficiency waar het gaat om procesbeheersing, kwaliteit in de geleverde service of producten, flexibiliteit in het creëren van een specifieke oplossing voor de eindgebruiker, innovatief in de ontwikkeling van totaalconcepten en verantwoordelijk in de invloed van de onderneming op de maatschappij. De onderneming hanteert een bewust integriteitsbeleid en beseft dat een herstel van vertrouwen in de bouwsector een gedeelde verantwoordelijkheid is. Daarom stelt de onderneming zich pro-actief op als het gaat om maatschappelijke activiteiten. Transparantie in de bedrijfsvoering vormt de basis voor integer gedrag.³¹

Project - proces

De vernieuwende bouwondernemer legt vanuit de waardedisciplines het accent op een combinatie van klantgerichtheid en productleiderschap. De onderneming hanteert in de markt- en klantbenadering een strategie, waarbij de klant centraal staat en de beste oplossing voor de klant gerealiseerd wordt. Door de beste totaaloplossing als product in de markt te zetten worden zaken als het verbeteren van de producteigenschappen en het voortblijven op de concurrentie belangrijk. De vernieuwende bouwondernemer is efficiënt als het gaat om de beheersing en inrichting van de interne bedrijfsprocessen. De focus ligt op leiderschap in ontwerp en ontwikkeling. De vernieuwende bouwondernemer is vanuit de concurrentiestrategie te typeren als een onderneming die zich onderscheidt op basis van zowel differentiatie- als kosteneigenschappen. Kostenleiderschap hangt samen met de beheersing van eigen processen, terwijl de differentiatiegedachte uiting vindt in de benadering van de markt. De onderneming besteedt zoveel mogelijk werk uit en richt zich op de aansturing van (onder)aannemers ten aanzien van de uitvoering van een project. De proces- en roldiversificatie volgen uit de regisserende en controlerende taken die de vernieuwende bouwondernemer heeft in het bouwproces. Ten aanzien van innovatie koppelt de vernieuwend bouwondernemer procesinnovatie aan productinnovatie vanuit haar rol als systems integrator. Opslag en toepassing van kennis dragen bij aan optimalisatie van herhaalbaarheid van concepten. De vernieuwende bouwonderneming draagt de procesmatige benadering van het bouwproces verder uit door verschillende vormen van samenwerking in de keten. Zo vergroot de onderneming de effectiviteit van het bouwproces door in coöperatief verband met de eindgebruiker en opdrachtgever te streven naar een best mogelijke oplossing en een pro-actieve houding aan te nemen ten aanzien van ontwikkelingen in de toeleverende industrie. In overleg met de ontwerper wordt kennis van de bouwonderneming in een eerder stadium in het bouwproces ingebracht, waardoor kwaliteit en efficiency van het totale bouwproces toenemen en de kans op faalkosten vermindert.³² Daarnaast gaat de vernieuwende bouwonderneming strategische allianties aan om nieuwe markten te kunnen betreden en de gevoeligheid voor marktfluctuaties in specifieke markten te beperken.

³¹ Regieraad Bouw: "Van raad naar daad"

³² Regieraad Bouw: "Vernieuwingsoffensief Bouw - het jaar van de fundamenteën"

Prijs – waarde

De verbeteringspotentie van de onderneming ligt in de optimalisatie van zowel proces- als productontwerp, waarmee de nadruk op zowel efficiency als effectiviteit komt te liggen. Hierdoor heeft de onderneming een relatief hoge overhead. Geïntegreerde, innovatieve contractvormen bieden de vernieuwende bouwonderneming de mogelijkheid om concurrentie op waarde en levensduurkosten te operationaliseren.

3.5 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk is invulling gegeven aan de term vernieuwend ondernemerschap in de bouw. Om het verband tussen de verschillende paragrafen te recapituleren en de samenhang tussen de verschillende theorieën te beschrijven is hieronder het hoofdstuk beknopt weergegeven.

Vanuit de dynamische markttheorie uit paragraaf 3.1.1 is een kader geschetst om de negatief werkende marktdynamiek (zie par. 1.1) en prijsconcurrentie te doorbreken. Daarbij is een relatie gelegd tussen de veranderende markteisen en daarop aansluitende competenties van de individuele bouwonderneming door in paragraaf 3.1.2 het groeimodel van een onderneming te beschrijven.

Vanuit deze algemene beschouwing is vervolgens in paragraaf 3.2 gekeken naar de huidige initiatieven in de sector. Welke ontwikkelingen zien we vanuit brancheorganisaties en overkoepelende organen in de sector? Deze initiatieven zijn uiteindelijk vertaald naar een clustering van vier gebieden:

- **Capaciteit – product**
- Transparantie & klantgerichtheid
- Project – proces
- Prijs – waarde

In paragraaf 3.3 is vervolgens op het niveau van de individuele bouwonderneming de strategische heroriëntatie beschreven van de bouwonderneming op deze ontwikkelingen. De bouwonderneming zal op basis van de ontwikkelingen in de sector opnieuw haar positie moeten bepalen. Daarbij geven de SFT en de BIC invulling aan de ondernemingsstrategie, waarin de afweging tussen een capaciteits- of totaalaanbieder centraal staat. WD en CA geven vanuit die afweging invulling aan de concurrentiestrategie en de basis voor het onderscheidend vermogen van de bouwonderneming. Omdat deze strategische heroriëntatie aan de basis staat van de ontwikkeling van traditioneel aannemer tot vernieuwend bouwondernemer, heeft het cluster capaciteit – product een zwaarder karakter in vergelijking met de overige drie clusters.

De professionalisering van de bedrijfsvoering houdt verband met de ontwikkeling van een traditioneel aannemer met een focus op efficiency naar een vernieuwend bouwondernemer. De ideaaltypische vernieuwende bouwondernemer is doorgegroeid tot een verantwoordelijke onderneming die alle verschillende markteisen combineert in de bedrijfsvoering; Efficiency waar het gaat om procesbeheersing, kwaliteit in de geleverde services of producten, flexibiliteit in het creëren van een specifieke oplossing voor de eindgebruiker, innovatief in de ontwikkeling van nieuwe totaalconcepten en -oplossingen en verantwoordelijk in de invloed van de onderneming op de maatschappij.

Om alvast een doorkijk te geven naar de verdere ontwikkeling van de quick-scan worden de organisatiekenmerken van traditioneel aannemerschap en vernieuwend bouwondernemerschap hieronder kort en bondig samengevat. In tabel 3.8 staan zijn de cumulatieve resultaten uit de strategische classificatie en het cluster capaciteit - product uit het causaal relatiediagram weergegeven.

TRADITIONEEL AANNEMER (<i>capaciteit</i>)	VERNIEUWEND BOUWONDERNEMER (<i>product</i>)
Markt - capaciteitsfunctie	Markt - productfunctie
Lokale-, regionale oriëntatie	(inter)regionale, nationale oriëntatie
Korte prognoses	Meerjarenprognoses
Gericht op continuïteit van eigen bronnen	Gericht op producteigenschappen, concurrentie en markt
Activiteiten zo breed mogelijk in de markt	Activiteiten op basis van gerichte keuze in product-markt-combinaties
Verbetering van productie-eigenschappen	Verbetering van producteigenschappen
Technisch georiënteerd management	Marketing georiënteerd management
Jobber	License Giver
Nadruk op maken/doen	Nadruk op denken/weten
Regionaal afzetgebied	(inter)regionaal -, nationaal afzetgebied
Re-actieve houding	Pro-actieve houding
Efficiency	Design leadership
Korte termijn strategieën	Lange termijn strategieontwikkeling
Gericht op continuïteit van capaciteit	Gericht op eigen ontwikkeling
Zo min mogelijk uitbesteden	Zoveel mogelijk uitbesteden
Lage overheadkosten	Hoge overheadkosten
Kostenleiderschap	Differentiatie (& kostenleiderschap)
Nadruk op techniek	Nadruk op product (& techniek)
marktdiversificatie	marktspecialisatie
Techniekdiversificatie	techniekspecialisatie
Proces-/rolspecialisatie	Proces-/roldiversificatie
Innovatie van proces	Innovatie van product (& proces)
OE	CI & PL
Laagste totale kosten	Beste totale oplossing
Verbetering via procesherontwerp	Verbetering via productontwerp (& procesontwerp)
Efficiency	Effectiviteit (& efficiency)

Tabel 3.8: cumulatief overzicht organisatiekenmerken capaciteit - product

Voor de overige drie clusters kan ook een cumulatief overzicht van organisatiekenmerken gegeven worden. Dit overzicht volgt uit het samengestelde causaal relatiediagram (zie figuur 3.7).

TRANSPARANTIE & KLANTGERICHTHEID	PROJECT - PROCES	PRIJS – WAARDE
Centrale positie klant	Procesmatige focus	Meerwaarde voor eindgebruiker
Transparantie	Co-makship relaties	Concurrentie op waarde
Integriteit	Integrale ketenbenadering	Kwaliteit van het eindproduct
Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	Lerend vermogen	
Herstel van vertrouwen	Innovatief vermogen	
Imago bouwonderneming	Gerichte product-markt combinaties	
	Risicobeheersing	

Tabel 3.9: cumulatief overzicht overige organisatiekenmerken

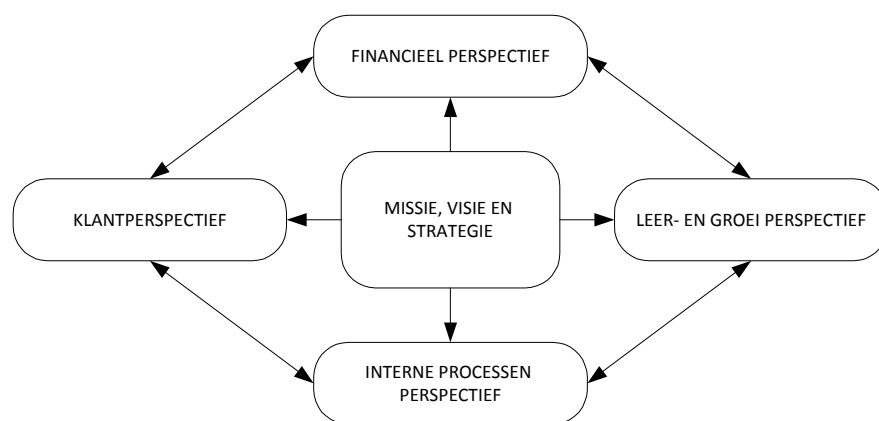
De volgende stap is nu de ontwikkeling van de vormtechnische opzet van de quick-scan, waarmee bovenstaande organisatiekenmerken meetbaar kunnen worden gemaakt.

4 ONTWERPOPZET QUICK-SCAN

In dit hoofdstuk wordt de ontwerpopzet van de quick-scan uiteengezet. In paragraaf 4.1 worden de organisatiekenmerken van traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer gezien vanuit de BSC om de complementariteit van de organisatiekenmerken te beoordelen. Paragraaf 4.2 besluit met een overzicht van eisen en voorwaarden die aan prestatie-indicatoren worden gesteld, om de kwaliteit en bruikbaarheid van de te formuleren indicatoren te waarborgen.

4.1 ORGANISATIEKENMERKEN VOLGENS DE BALANCED SCORECARD

De BSC is een model dat gericht is op de prestatiemeting van een organisatie. In het model worden vier perspectieven onderscheiden, die centraal staan in de vertaling van de missie, visie en strategie van een onderneming naar concrete prestaties. Dit zijn achtereenvolgens het klantperspectief, het leer- en



groeiperspectief, het financieel perspectief en het interne processenperspectief. De BSC staat in figuur 4.1. weergegeven. Uit de visualisering is op te maken, dat de missie, visie en strategie van een onderneming centraal staan en uiting vinden in de vier perspectieven. De vier perspectieven worden hieronder nader toegelicht.

Figuur 4.1. Balanced Scorecard

Het klantperspectief

In dit perspectief staat de klant centraal. Het gaat hierbij niet alleen om het oordeel van de klant over de kwaliteit van de geleverde producten en aangeboden diensten, maar ook over bijvoorbeeld het gedrag van een onderneming. De essentie in dit perspectief richt zich op de vraag hoe de klant de onderneming ziet. Daarbij komen de termen prijs, kwaliteit, tijd en service in beeld, alsmede de mate van klanttevredenheid, klantenloyaliteit en winstgevendheid van klantgroepen.

Het interne processenperspectief

Dit perspectief richt zich op de prestaties van de kritische bedrijfsprocessen van een onderneming op het gebied van efficiency, effectiviteit en kwaliteit. Welke verbeteringen in kritische bedrijfsprocessen van de onderneming verdienen de aandacht? Het gaat hier niet alleen om verbeteringen van afzonderlijke bedrijfsfuncties of afdelingen, maar vooral over verbeteringen van de achterliggende processen die uitslaan over meerdere functies en/of afdelingen.

Het leer- en groeiperspectief

In dit perspectief worden de innovatiekracht en -capaciteiten van de onderneming belicht. Het gaat hierbij om het continu verbeteren van producten en ontwikkeling van nieuwe producten en opstarten van verbeter- en vernieuwingsprojecten. Daarnaast staan de competenties van de medewerkers centraal en komen de thema's arbeidsproductiviteit, kwaliteitsvergroting, motivatie, betrokkenheid en verbetering van de kwaliteit van informatiesystemen en -voorziening terug.

Het financiële perspectief

Dit perspectief wordt gekenmerkt door het oordeel van de kapitaalverschaffers en financiers over de financiële prestaties van de onderneming. Anders dan de titel doet vermoeden wordt de term financiële hier breed opgevat, en vallen thema's zoals groei, rendement, productiviteit en benutting van investeringen hier ook onder.

De pragmatische keuze van de BSC als referentiemodel voor de quick-scan is gebaseerd op een aantal overwegingen. Zo kent de vertaling van strategie, missie en visie naar indicatoren een analogie met de doelstelling van het onderzoek om een instrument op te stellen, waarmee vernieuwend ondernemen in de bouw meetbaar kan worden gemaakt. De eisen en voorwaarden voor indicatoren in het kader van dit onderzoek staan in paragraaf 4.2 beschreven. Daarnaast sluiten de perspectieven uit de BSC in eerste opzicht goed aan op de kenmerken van vernieuwend ondernemerschap uit hoofdstuk 3 (met name het klant- en leer- & groeiperspectief).

De volgende stap is een vergelijking tussen de perspectieven van de BSC met de organisatiekenmerken van de traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer, om op die manier de complementariteit van het theoretisch definitiekader van vernieuwend ondernemerschap te beoordelen.

Klantperspectief vanuit vernieuwend bouwondernemerschap

In de organisatiekenmerken van vernieuwend ondernemerschap in de bouw komt het klantperspectief expliciet terug in het cluster transparantie & klantgerichtheid. Daarnaast heeft het klantperspectief in de definiëring van vernieuwend ondernemerschap een breder karakter door de stakeholderbenadering, waaronder ook (onder)aannemers, leveranciers en eindgebruikers vallen. De onderlinge verhoudingen spelen hierin een belangrijke rol. Het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en de verantwoordelijke firma uit het groeimodel van Bolwijn & Kumpe sluiten op de stakeholderbenadering aan, waarmee uiteindelijk gesteld kan worden dat het klantperspectief ruim voldoende belicht is in het theoretisch kader van vernieuwend ondernemerschap in de bouw.

Leer- & groeiperspectief vanuit vernieuwend bouwondernemerschap

Dit perspectief sluit vooral aan bij het innovatief- en lerend vermogen van een organisatie, met name in de borging van kennis en ervaring in de onderneming en de informatievoorziening. Het continu verbeteren van geleverde services en diensten komt in zowel het cluster project - proces als prijs - waarde terug. Verbeteringen leiden uiteindelijk tot een hogere kwaliteit van de geboden oplossingen en daarmee wordt meerwaarde geleverd aan de opdrachtgever en eindgebruiker. Ook het leer- & groeiperspectief wordt hiermee voldoende belicht in het theoretisch kader van vernieuwend ondernemerschap in de bouw.

Interne processenperspectief vanuit vernieuwend bouwondernemerschap

Verbeteringen in de kritische bedrijfsprocessen sluiten aan op het cluster project – proces, waarin met name de procesbeheersing aansluit bij het streven naar efficiency. Het groeimodel van Bolwijn & Kumpe past hierin met efficiency als eerste markteis (zie paragraaf 3.1.2). De verbetering van processen komt expliciet terug in de organisatiekenmerken van vernieuwend ondernemerschap. Daarnaast worden de processen van de onderneming vanuit het definitiekader van vernieuwend ondernemerschap gekoppeld aan de overige clusters en de strategische classificatie, waarmee het interne processenperspectief uiteindelijk voldoende belicht wordt.

Financieel perspectief vanuit vernieuwend bouwondernemerschap

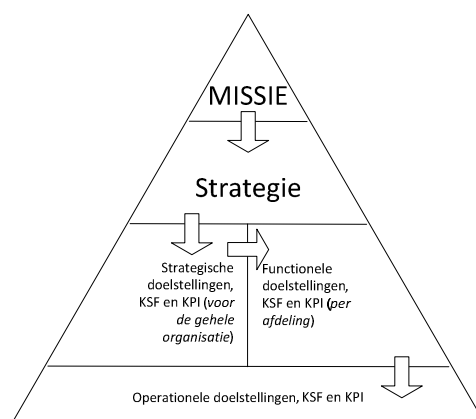
In de definiëring van vernieuwend ondernemerschap zijn geen kenmerken opgesteld die de financiële situatie van een organisatie beschrijven in termen van winstratio, investering in R&D etc. Dit komt door het verschil in beschouwingsniveau tussen deze indicatoren op operationeel niveau en ondernemingsstrategieën op strategisch niveau. In het theoretisch kader van vernieuwend ondernemerschap liggen de financiële prestaties van een onderneming in het verlengde van de strategische classificatie, namelijk het creëren van een houdbaar concurrentievoordeel (CA en WD). Daarnaast biedt het doorbreken van prijsconcurrentie vanuit de DMT (zie paragraaf 3.1.1) voordelen voor de financiële prestaties van een onderneming, omdat de onderneming zich nu kan onderscheiden op een andere manier dan laagste prijs. Het financieel perspectief komt niet expliciet terug in het theoretisch kader van vernieuwend ondernemerschap in de bouw, maar impliciet in verbeteringen in het onderscheidend vermogen van de onderneming en het behalen van concurrentievoordeel door het aanbieden van totaalconcepten.

4.2 EISEN & VOORWAARDEN VOOR PRESTATIE-INDICATOREN

In de begripsbepaling uit hoofdstuk 1 worden prestatie-indicatoren of KPIs omschreven als kwalitatieve, financiële of niet-financiële indicatoren, die activiteiten of ontwikkelingen meten die voor de organisatie van cruciaal belang zijn én die als het ware fungeren als ‘verklimmers’ die signalen geven om indien nodig bijsturing mogelijk te maken³³.

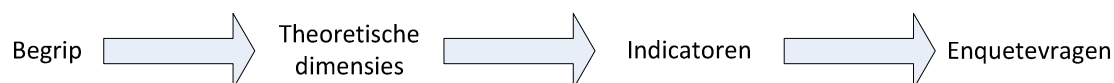
Vanuit de BSC-theorie zijn verschillende soorten prestatie-indicatoren te onderscheiden. De verschillen hebben betrekking op de verschillende beschouwingsniveaus van de indicatoren, te weten het strategisch-, tactisch- en operationele beschouwingsniveau. Per niveau gelden verschillende eigenschappen voor de indicatoren. Deze eigenschappen worden beschreven door drie acroniemen³⁴.

AMORE-eigenschappen houden verband met het strategische beschouwingsniveau en staan voor Ambitueus, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt. Op tactisch niveau zijn dit MAGIE-eigenschappen, die staan voor Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend. Het operationele niveau houdt tot slot verband met SMART-eigenschappen, die staan voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Het verband tussen de missie en strategie van een onderneming met deze prestatie-indicatoren wordt gevisualiseerd door de prestatiemetingpiramide, die in figuur 4.3 staat weergegeven. In dit onderzoek wordt de onderneming belicht vanuit een strategisch beschouwingsniveau. De strategische doelstellingen hebben hierin betrekking op de gehele organisatie, waardoor de AMORE-kenmerken (ambitueus, motiverend, onderscheidend, relevant, echt) uiteindelijk leidend zijn.



Figuur 4.3: prestatiemetingpiramide

De ontwikkeling naar vragen voor de quick-scan verloopt nu via een aantal stappen, die uiteindelijk leiden tot de formulering van enquêtevragen. Uit het overzicht van organisatiekenmerken van de traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer is op te maken, dat veel van de kenmerken niet direct zijn te meten. Door de formulering van indirecte indicatoren kunnen deze kenmerken wel meetbaar worden gemaakt. De abstracte begrippen, die uit het overzicht van organisatiekenmerken komen, worden daarom eerst concreet gemaakt door de theoretische dimensies aan te geven. Daarbij zal terug worden gegrepen naar definities van die verschillende begrippen uit hoofdstuk 3. Vanuit de geconcretiseerde begrippen vervolgens de enquêtevragen worden geformuleerd. Het hele proces van begripsbepaling tot enquêtevragen staat in figuur 4.4 weergegeven.



Figuur 4.4: stappen in de formulering van enquêtevragen

Naast de eisen en voorwaarden waaraan de prestatie-indicatoren moeten voldoen worden ook eisen en voorwaarden aan de formulering van enquêtevragen gesteld. De belangrijkste hiervan zijn³⁵:

- In de formulering mogen woorden of termen gebruikt worden die voor alle respondenten duidelijk zijn
- De vragen moeten begrijpelijk en gemakkelijk te beantwoorden zijn
- De vragen moeten zo concreet mogelijk gesteld worden
- De vragen moeten neutraal zijn en geen mate van subjectiviteit bezitten
- In het gebruik van antwoordalternatieven moeten keuzemogelijkheden symmetrisch opgesteld zijn
- Bij gelijksoortige antwoordalternatieven moet dezelfde symmetrie aangehouden worden

³³ Bonnet & Krens: “Prestatie-indicatoren”

³⁴ www.123management.nl

³⁵ D.B. Baarda et al: “Enquêter en gestructureerd interviewen”

Omdat in het onderzoek de tegenstelling traditioneel aannemer – vernieuwend bouwondernemer expliciet gemaakt is, zal deze tegenstelling ook in de quick-scan terugkomen. Dit betekent dat in de symmetrie de uitersten overeenkomen met het spectrum traditioneel aannemer – vernieuwend bouwondernemer. De quick-scan wordt nu opgebouwd vanuit een tweetal vraagformuleringen, zoals in tabel 4.1 staat weergegeven.

Vraagtype		Antwoordalternatieven			
1	Traditioneel aannemer		(Mengvorm)		Vernieuwend bouwondernemer
2	Helemaal oneens	Oneens	Niet eens, niet oneens	Eens	Helemaal eens

Tabel 4.1: antwoordalternatieven bij vraagtypen

5 SCHETSONTWERP QUICK-SCAN

Dit hoofdstuk vormt de synthese van de quick-scan vanuit de eerder beschreven inhoudelijke- en vormtechnische eisen. Daartoe worden de organisatiekenmerken van de traditionele aannemer en vernieuwend bouwondernemer uit paragraaf 3.5 vertaald naar enquêtevragen en opgesteld conform de clustering uit paragraaf 3.2.2.

5.1 ORGANISATIEKENMERKEN IN MODEL

In hoofdstuk 4 is de inhoudelijke opzet voor de quick-scan gezien vanuit de BSC-theorie. Hieruit is gebleken dat het overzicht van kenmerken vanuit de clustering voldoende grondslag biedt voor een model dat een compleet beeld van een organisatie geeft.

Capaciteit – product

TRADITIONEEL AANNEMER	VERNIEUWEND BOUWONDERNEMER
Markt - capaciteitsfunctie	Markt - productfunctie
Lokale-, regionale oriëntatie	(inter)regionale, nationale oriëntatie
Korte prognoses	Meerjarenprognoses
Gericht op continuïteit van eigen bronnen	Gericht op producteigenschappen, concurrentie en markt
Activiteiten zo breed mogelijk in de markt	Activiteiten op basis van gerichte keuze in product-markt-combinaties
Verbetering van productie-eigenschappen	Verbetering van producteigenschappen
Technisch georiënteerd management	Marketing georiënteerd management
Jobber	License Giver
Nadruk op maken/doen	Nadruk op denken/weten
Regionaal afzetgebied	(inter)regionaal -, nationaal afzetgebied
Re-actieve houding	Pro-actieve houding
Efficiency	Design leadership
Korte termijn strategieën	Lange termijn strategieontwikkeling
Gericht op continuïteit van capaciteit	Gericht op eigen ontwikkeling
Zo min mogelijk uitbesteden	Zoveel mogelijk uitbesteden
Lage overheadkosten	Hoge overheadkosten
Kostenleiderschap	Differentiatie (& kostenleiderschap)
Nadruk op techniek	Nadruk op product (& techniek)
Marktdiversificatie	marktspecialisatie
Techniekdiversificatie	techniekspecialisatie
Proces-/rolspecialisatie	Proces-/roldiversificatie
Innovatie van proces	Innovatie van product (& proces)
OE	CI & PL
Laagste totale kosten	Beste totale oplossing
Verbetering via procesherontwerp	Verbetering via productontwerp (& procesontwerp)
Efficiency	Effectiviteit (& efficiency)

Tabel 5.1: cumulatieve resultaten strategische classificatie

- Totaaloplossingen
- Pro-actieve houding
- Gerichte marktbenadering
- Onderscheidend vermogen

Vanuit tabel 5.1 zijn de archetypen op verschillende gebieden onder te verdelen. Op basis van de geleverde services en diensten (capaciteit of totaaloplossingen), dat in de categorie “Totaaloplossingen” terugkomt. Verder in de houding van de organisatie (reactief of pro-actief), dat in de categorie “pro-actieve houding” terugkomt. Ook in de marktbenadering (op basis van kostenleiderschap en OE of juist differentiatie en CI/PL) en tot slot in het onderscheidend vermogen (kostenleiderschap en OE of differentiatie en CI/PL), dat eveneens aansluit op de marktbenadering van de onderneming.

Het cluster capaciteit - product wordt geoperationaliseerd volgens de eerste vraagformulering uit tabel 4.1, waarbij de tegenstelling traditioneel aannemer – vernieuwend bouwondernemer centraal staat. Hiervoor dienen de tegenstellingen die in de strategische classificatie naar voren zijn gekomen als uitgangspunt (zie tabel 5.1). De overige clusters worden geoperationaliseerd volgens de tweede vraagformulering, waarbij de mate waarin men het eens of oneens is met de stelling centraal staat (zie tabel 3.9).

Transparantie & klantgerichtheid

- *“Centrale positie klant”*
 - *“Transparantie”*
 - *“Integriteit”*
 - *“Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap”*
 - *“Herstel van vertrouwen”*
 - *“Imago bouwonderneming”*
- Transparantie
 - Integriteit
 - Maatschappelijke verantwoordelijkheid
 - Klantgerichtheid

De categorieën “Herstel van vertrouwen” en “Imago bouwonderneming” zijn resultanten (N.B. alleen inkomende pijlen in het causaal relatiediagram uit figuur 3.7) van de overige categorieën en niet direct meetbaar en beïnvloedbaar in de organisatie. De categorie “centrale positie klant” is scherper geformuleerd tot “klantgerichtheid”.

Project – proces

- *“Procesmatige focus”*
 - *“Co-makership relaties”*
 - *“Integrale ketenbenadering”*
 - *“Lerend vermogen”*
 - *“Innovatief vermogen”*
 - *“Gerichte product-markt combinaties”*
 - *“Risicobeheersing”*
- Gerichte product-markt-combinaties
 - Competenties
 - Procesbeheersing
 - Procesmatig werken

De categorie “Procesmatige focus” is onderverdeeld in de categorieën “Procesbeheersing” en “Procesmatig werken” om de term “focus” verder te concretiseren. “Risicobeheersing” sluit hierin aan bij “Procesbeheersing”. De manier waarop de onderneming met haar co-makership-relaties omgaat en zich in keten profileert hangt samen met de “Competenties” van de onderneming. De categorieën “Lerend vermogen” en “Innovatief vermogen” zijn gekoppeld aan het cluster prijs – waarde, omdat het lerend - en innovatieve vermogen van een onderneming weliswaar grondslag vinden in een meer procesmatige focus van de onderneming, maar uiteindelijk tot uiting komen in kwalitatief betere eindproducten en/of geboden services.

Deze gedachtegang sluit aan bij de BSC, waarin vanuit het leer-&groei perspectief via het continu verbeteren van producten en diensten en ontwikkelen van nieuwe producten, de kwaliteit van de producten uiteindelijk zal toenemen. Daarnaast ontstaat door het verplaatsen van de categorieën een meer homogene verhouding in de omvang van de verschillende clusters en bijbehorende categorieën.

Prijs – waarde

- “Meerwaarde voor eindgebruiker”
- “Concurrentie op waarde”
- “Kwaliteit van eindproduct”
- Projectoverstijgende samenwerking
- Lerend vermogen
- Innovatief vermogen
- Waardecreatie

De categorieën “Meerwaarde voor eindgebruiker” en “Concurrentie op waarde” zijn samengebracht in de categorie “Waardecreatie”. De categorieën “Lerend vermogen” en “Innovatief vermogen” komen uit het cluster project – proces. De categorie “Projectoverstijgende samenwerking” is toegevoegd, omdat het creëren van een betere oplossing voor de eindgebruiker hierin een belangrijke rol speelt en de “Kwaliteit van het eindproduct” hierdoor wordt vergroot. Daarnaast draagt de toevoeging van deze categorie ook bij aan een meer gelijke verdeling van de verschillende clusters en categorieën.

5.2 VAN KENMERK NAAR ENQUÊTEVRAAG

In onderstaand overzicht worden de tegenstellingen uit de strategische classificatie van bouwondernemingen vertaald naar enquêtevragen. De in paragraaf 5.1 beschreven subcategorieën komen in dit overzicht terug.

Capaciteit – product	Totaaloplossingen	<i>De onderneming levert bouwcapaciteit</i>	<i>De onderneming levert totaaloplossingen en -concepten</i>
		<i>De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren</i>	<i>De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen</i>
		<i>De onderneming besteedt zo min mogelijk uit en voert zelf uit</i>	<i>De onderneming besteedt zoveel mogelijk uit en organiseert</i>
		<i>De overheadkosten van de onderneming zijn laag</i>	<i>De overheadkosten van de onderneming zijn hoog</i>
	<u>Pro-actieve houding</u>	<i>Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit</i>	<i>Het management van de onderneming is gericht op concepteigenschappen, concurrentie en de markt</i>
		<i>Het management van de onderneming is technisch georiënteerd</i>	<i>Het management van de onderneming is marketing georiënteerd</i>
		<i>De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever</i>	<i>De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt</i>
		<i>De houding van de onderneming is gericht op wat anderen doen</i>	<i>De houding van de onderneming is gericht op eigen ontwikkeling</i>
	<u>Gerichte marktbenadering</u>	<i>De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet</i>	<i>De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal PMC-combinaties</i>

<u>Onderscheidend vermogen</u>	<i>De onderneming bedient verschillende uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen</i>	<i>De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan excelleren</i>
	<i>De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst</i>	<i>De onderneming stelt meerjarenprognoses op voor de toekomst</i>
	<i>Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (<2 jaar)</i>	<i>Strategieontwikkeling in de onderneming is gebaseerd op de lange termijn (>2 jaar)</i>
	<i>Het geografische afzetgebied van de onderneming is lokaal/regionaal</i>	<i>Het geografische afzetgebied van de onderneming is nationaal/internationaal</i>
	<i>Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter</i>	<i>Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten</i>
	<i>Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op productie-eigenschappen</i>	<i>Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen</i>
	<i>De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van kostenleiderschap en efficiency</i>	<i>De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen en klantgerichtheid</i>
	<i>De waardepropositie van de onderneming ligt in de laagste totale kosten</i>	<i>De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing</i>

In onderstaand overzicht worden de organisatiekenmerken uit hoofdstuk 3 vanuit de formulering van strategische indicatoren uitgewerkt tot enquêtevragen.

Transparantie & klantgerichtheid	<u>Transparantie</u>	t.o.v. klant	<i>De onderneming verantwoordt alle op de klant betrekking hebbende keuzes in een project direct aan de klant</i>
			<i>De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd</i>
		t.o.v. ketenpartners	<i>De onderneming maakt gunningscriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aannemers en toeleveranciers inzichtelijk</i>
		t.o.v. maatschappij	<i>De onderneming gebruikt past performances in de acquisitie en het aantonen van capabiliteit</i>
	<u>Integriteit</u>	Vastlegging	<i>De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd</i>

Project - proces		Verwachting	<i>De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd</i>
		Uitstraling	<i>De onderneming draagt haar integriteitbeleid expliciet uit naar de maatschappij</i>
	<u>MVO</u>	Vastlegging	<i>De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd</i>
		Duurzaamheid	<i>De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en methodieken</i>
		Leertrajecten	<i>De onderneming heeft leertrajecten geïncorporeerd in de bedrijfsvoering</i>
		Energiebewust	<i>Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde voor de onderneming</i>
		maatschappelijke activiteiten	<i>De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten (sponsoring)</i>
	<u>Klantgerichtheid</u>	Klantgroepen	<i>De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd</i>
		Marktonderzoek	<i>De onderneming verricht marktonderzoek om de klantvraag inzichtelijk te maken</i>
		Keurmerk	<i>De onderneming gebruikt het keurmerk klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken</i>
		Klanttevredenheid	<i>De onderneming verricht onderzoek om de klanttevredenheid te meten</i>
	<u>Gerichte product-markt-combinaties</u>	Aantal product-markt-combinaties	<i>De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties</i>
		Basis van product-markt-combinaties	<i>De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek</i>
		Aansluiting product-markt-combinaties	<i>De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen</i>
		Voordeel voor organisatie	<i>De onderneming richt zich uitsluitend op markten waarin ze concurrentievoordeel kunnen behalen</i>
	<u>Competenties</u>	Regisseur	<i>De onderneming beschouwt de aansturing van co-makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid</i>

Prijs - waarde		Proactiviteit	<i>De onderneming volgt de ontwikkelingen in de industrie en speelt hier pro-actief op in</i>
		Afstemming	<i>De onderneming stemt de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn</i>
		Verbetering	<i>De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden diensten</i>
	<u>Procesbeheersing</u>	Bewaking	<i>Procesbewaking vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering</i>
		Kwaliteitsmanagementsysteem	<i>De onderneming ziet in een kwaliteitsmanagementsysteem een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren</i>
		Verantwoordelijke personen	<i>In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen</i>
	<u>Procesmatig werken</u>	Processen centraal	<i>De onderneming stelt de processen centraal in de bedrijfsvoering</i>
		Afstemming	<i>De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten</i>
		Ketenbenadering	<i>De onderneming zoekt afstemming in de keten eindgebruiker-opdrachtgever-opdrachtnemer om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten</i>
	<u>Projectoverstijgende samenwerking</u>	Netwerk	<i>De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makers</i>
		Competentiekennis	<i>De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners</i>
		Ketenbenadering	<i>De onderneming zoekt afstemming in de keten ontwerper-bouwer-toeleverancier om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien</i>
		Strategische allianties	<i>De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden</i>
	<u>Lerend vermogen</u>	Opslag van kennis	<i>Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt</i>

	Vastlegging	<i>Na afloop van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd</i>
	Beschikbaarheid	<i>De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de organisatie toegankelijk</i>
	Kennisuitwisseling	<i>Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van de organisatie</i>
	Training	<i>Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen</i>
<u>Innovatief vermogen</u>	ICT	<i>ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en – uitvoering</i>
	Standaardisatie	<i>De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en – indeling</i>
	Contractvormen	<i>De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken</i>
	Ketenintegratie	<i>De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen</i>
	Herhaalbaarheid	<i>De herhaalbaarheid van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van die processen</i>
<u>Waardecreatie</u>	LCC	<i>De onderneming beschouwt projecten vanuit een levensduurperspectief en stemt de processen en services hierop af</i>
	Meerwaarde	<i>De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker</i>
	Keurmerk	<i>De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteitsverbetering</i>
	Certificatie	<i>De onderneming maakt uitsluitend gebruik van KOMO-gecertificeerde producten en processen</i>

6 EMPIRISCHE TOETSING

Dit hoofdstuk vormt een beschrijving van de empirische toetsing van de voorlopige quick-scan. Het doel van deze toetsing is tweeledig. Ten aanzien van de vorm van de quick-scan wordt de bruikbaarheid, begrijpelijkheid en helderheid beoordeeld. Zijn de enquêtevragen eenduidig interpreteerbaar en is de voor de beantwoording van de vragen benodigde kennis meteen beschikbaar? Ten aanzien van de inhoud van de quick-scan wordt de volledigheid beoordeeld. Worden alle aspecten van de onderneming wat betreft vernieuwend ondernemen voldoende belicht? In paragraaf 6.1 wordt de selectie van bouwondernemingen beschreven. Paragraaf 6.2 gaat in op het interviewprotocol, en paragraaf 6.3 besluit met de interviewresultaten, verdeeld in inhoudelijke en vormtechnische aanpassingen.

6.1 SELECTIE VAN BOUWONDERNEMINGEN

De selectie van bouwondernemingen is gebaseerd op de doelgroepomschrijving. Daarom zijn er zowel B&U—als GWW-bedrijven benaderd. De proefenquête is bij vijf ondernemingen afgenomen, waarbij de verhouding GWW – B&U evenredig verdeeld is.

NTP-groep is een aannemingsbedrijf op het gebied van infra, milieu en bouw. De doelstelling van de onderneming is het leveren van kwalitatief hoogwaardige milieu-, infrastructurele- en bouwkundige producten/diensten aan (semi)overheden, bedrijven en instellingen. Het bedrijf telt ongeveer 170 werknemers en rekt Noord- en Oost-Nederland tot haar werkgebied.



Reef Infra B.V. is een civieltechnisch aannemingsbedrijf, dat sterk is in het voorbereiden en uitvoeren van infrastructurele werken. Reef Infra B.V. maakt onderdeel uit van Strukton, maar kent wel een strategische zelfstandigheid.

Temmink Infra B.V. is onderdeel van de Temmink Groep en is te typeren als een civieltechnisch aannemingsbedrijf dat gericht is op infrastructurele werken en alles wat daarmee te maken heeft. De projecten lopen uiteen van grootschalige projecten zoals autosnelwegen en rotondes tot kleinere opdrachten, waaronder uitritten, erfverhardingen en speelplaatsen.



De beheersmaatschappij Hegeman Nijverdal B.V. heeft een aantal dochtermaatschappijen die opereren als zelfstandige B.V.s. De ondernemingen zijn met name gericht op de B&U sector (70%) en voor een kleiner deel op de GWW (30%). Hodes Bouwsystemen Enschede is als systeembouwer onderdeel van Hegeman Nijverdal B.V.

Vos Bouwdivisie is een ontwikkelende bouwonderneming en dochter van Vos Groep. Plegt Vos Oost B.V. is een zelfstandige bouwonderneming die haar kernactiviteit heeft gedefinieerd als het integraal oplossen van huisvestingsvraagstukken.



6.2 INTERVIEWPROTOCOL

Om de interviews gestructureerd te laten verlopen en de informatie te kanaliseren is een interviewprotocol opgesteld. De interviews zijn verdeeld in een vormtechnische toetsing en een inhoudelijke toetsing. Bij de vormtechnische toetsing gaat het om de mate waarin de vragen begrijpelijk en goed te beantwoorden zijn en of de antwoordmogelijkheden aansluiten bij de vraagstelling. Dit deel van het interview maakt de knelpunten ten aanzien van de vorm van de quick-scan inzichtelijk.

Bij de inhoudelijke toetsing gaat het om de mate waarin de quick-scan een volledig beeld van de organisatie geeft, of dat bepaalde aspecten structureel onderbelicht worden. Daarnaast wordt de visie van de onderneming op vernieuwend ondernemen inzichtelijk gemaakt. Dit deel van het interview maakt de knelpunten ten aanzien van de inhoud van de quick-scan inzichtelijk.

Het interviewprotocol is in bijlage 3 in dit onderzoeksrapport opgenomen.

6.3 INTERVIEWRESULTATEN

De interviews zijn afgenomen aan de hand van de ontwerp quick-scan en vraagstellingen uit paragraaf 5.2. Op basis van de resultaten uit de interviews wordt de ontwerp quick-scan aangepast en verder verscherpt. De interviewresultaten van de bouwondernemingen afzonderlijk staan weergegeven in bijlage 4. In bijlage 5 zijn de interviewresultaten ingevoerd in het exceldocument, waarmee de functies gemiddelde en spreiding bij meerdere ingevulde vragenlijsten eveneens getest is.

In lijn met de vijfde onderzoeksvraag zijn de resultaten uit de interviews verdeeld in inhoudelijke en vormtechnische aanpassingen.

6.3.1 INHOUDELIJKE AANPASSINGEN

Ten aanzien van de inhoudelijke aanpassingen zijn er vragen die verwijderd zijn en vragen die verscherpt zijn. In onderstaand overzicht zijn de verwijderde vragen per categorie weergegeven, begeleidt door de reden van verwijdering.

Totaaloplossingen

~~De overheadkosten van de onderneming zijn laag~~

~~De overheadkosten van de onderneming zijn hoog~~

De term “overheadkosten” is onduidelijk en de vraag genereert geen objectieve meetwaarde, omdat de termen “laag” en “hoog” verschillend geïnterpreteerd worden.

Gerichte marktbenadering

~~De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet~~

~~De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal PMC combinaties~~

Deze vraag is in feite gelijk aan de daarop volgende vraag ten aanzien van het bedienen van uiteenlopende markten of juist een beperkt aantal markten.

~~De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst~~

~~De onderneming stelt meerjarenprognoses op voor de toekomst~~

De definitie van korte en lange prognoses is niet duidelijk en bovendien ligt deze vraag in lijn met de daarop volgende vraag ten aanzien van strategieontwikkeling.

~~Het geografisch afzetgebied van de onderneming is lokaal/regionaal~~

~~Het geografisch afzetgebied van de onderneming is nationaal / internationaal~~

Antwoordmogelijkheden blijken lastig te zijn wanneer ondernemingen aan de grens gevestigd zijn en dus ook “net” over de grens werkzaamheden uitvoeren.

Onderscheidend vermogen

~~Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter~~

~~Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten~~

De antwoordmogelijkheden zijn niet symmetrisch, waardoor tussenliggende opties te vaag zijn.

~~Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op de productie-eigenschappen~~

~~Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op de producteigenschappen~~

Het onderscheid tussen productie- en producteigenschappen blijkt lastig te beoordelen door bouwondernemingen. Dit geldt ook voor de term “exclusiviteitsverbetering”.

Transparantie

~~De onderneming gebruikt past performances in de acquisitie en het aantonen van capabiliteit~~

Past performance wordt, met name in de GWW-sector, bijna altijd gevraagd bij aanbestedingen en is daarmee dus niet langer onderscheidend.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

~~De onderneming heeft leertrajecten geïncorporeerd in de bedrijfsvoering~~

Elke onderneming heeft leertrajecten geïncorporeerd in de vorm van stageplaatsen etc. en daardoor wordt met deze vraag geen onderscheid tussen traditioneel aannemer en vernieuwend bouwondernemer gemeten.

~~Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde voor de onderneming~~

De term “energiebewust” wordt op veel manieren geïnterpreteerd, bijvoorbeeld als “milieubewust” of als “energiekostenbesparend”. De vraag genereert hierdoor geen duidelijke score.

Klantgerichtheid

~~De onderneming gebruikt het keurmerk klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken~~

Het Keurmerk Klantgericht Bouwen is niet gericht op de GWW-sector en daarom niet relevant.

Gerichte product-markt-combinaties

~~De onderneming richt zich uitsluitend op markten waarin ze concurrentievoordeel kunnen behalen~~

Dit is voor alle ondernemingen het geval, aangezien een onderneming zich per definitie niet zal richten op markten waarin ze niet of slechts middelmatig kan presteren.

Procesbeheersing

~~In de onderneming zijn verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen~~

Deze vraag is door alle ondernemingen beantwoord met een maximale score en niet onderscheidend.

Projectoverstijgende samenwerking

~~De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners~~

Is logisch dat ze die kennen, omdat het partners zijn. De term netwerkpartners blijkt overigens lastig.

Lerend vermogen

~~Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers in de organisatie~~

Elke onderneming doet dit op een eigen manier en interpreteert de vraag anders. Antwoordalternatieven worden hierdoor vertroebeld.

~~Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen.~~

Gebeurt in alle ondernemingen en is niet echt onderscheidend.

Innovatief vermogen

~~De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -indeling~~

Geen onderscheidende vraag, alle ondernemingen scoren hier goed op.

~~De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken~~

Geen onderscheidende vraag, alle ondernemingen scoren hier goed op.

Naast de verwijderde vragen zijn ook vragen die verscherpt zijn om een duidelijker onderscheid in traditionele aannemer en vernieuwende bouwondernemer te verkrijgen. De aangepaste vragen staan op de volgende pagina weergegeven, begeleidt door de reden van verscherping van de vraagstelling.

Totaaloplossingen

De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren

De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen en verbeteren van totaaloplossingen

De term “ontwikkelen” wordt als projectontwikkeling opgevat, daarom is de vraag verscherpt naar ontwikkelen en verbeteren van totaaloplossingen.

Pro-actieve houding

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit

Het management van de onderneming is gericht op het verbeteren van concepteigenschappen

“Concepteigenschappen, concurrentie en de markt” is te breed in verhouding tot de term “bouwcapaciteit”.

De houding van de onderneming is reactief, gericht op andere bouwondernemingen

De houding van de onderneming is pro-actief, gericht op eigen ontwikkeling van de organisatie

De termen “reactief” en “pro-actief” kwamen niet scherp genoeg in de vraagstelling terug.

Marktbenadering

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (1 jaar)

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de lange termijn (5 jaar)

De scheiding van “< 2 jaar” en “> 2 jaar” blijkt onduidelijk in de vraagstelling terug te komen. Daarom zijn antwoordalternatieven gelijk gesteld aan aantal jaren.

Onderscheidend vermogen (→ marktbenadering)

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van efficiency

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen

Taalfout verwijderd en termen “kostenleiderschap” en “klantgerichtheid” verwijderd. Vraagstelling is nu eenduidiger. Omdat onderscheidend vermogen betrekking heeft op basis waarop markt benaderd wordt naar categorie “marktbenadering”.

Integriteit (→ transparantie)

De onderneming is transparant in de communicatie naar klanten, onderaannemers en toeleveranciers toe.

Vragen in oude kopje “transparantie” zijn te vaag. Doel is om mate van transparantie van de onderneming te meten. Nieuwe vraag valt samen met integriteit onder categorie “transparantie”.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De onderneming probeert in alle projecten de klant te overtuigen om te kiezen voor duurzame materialen en bouwmethodieken

Vorige vraag lage score omdat bij traditionele aanbestedingsvormen op basis van bestek & tekeningen de bouwonderneming niet bepaalt of duurzame materialen en bouwmethodieken gebruikt worden. Nu meer onderscheid in proactieve of reactieve houding naar opdrachtgever toe t.a.v. duurzaamheid.

Klantgerichtheid

De onderneming verricht marktonderzoek om de keuze in product-markt combinaties te ondersteunen

De term “klantvraag” blijkt een onduidelijk begrip. Verscherping maakt duidelijk dat marktonderzoek gerelateerd is aan wat de onderneming levert.

De onderneming verricht structureel onderzoek om de klanttevredenheid te meten

Om incidentele gevallen uit te sluiten, is de term “structureel” toegevoegd om bewuste houding van onderneming te benadrukken.

Gerichte product-markt combinaties

Onderneming richt zich op aantal product-markt-combinaties waarin ze aantoonbaar beter presteert dan de concurrentie

Niet alleen slechts aantal product-markt combinaties, maar ook aantoonbaar beter dan concurrentie.

Competenties

De onderneming coördineert en organiseert de aansturing van co-makers in bouwprojecten

Meer in lijn met rol van systems integrator en beter gericht op wat de onderneming daadwerkelijk doet en niet wat de onderneming vindt. Primaire verantwoordelijkheid bleek een moeilijk begrip.

De onderneming heeft een pro-actieve houding ten aanzien van ontwikkelingen in de sector en draagt structureel bij aan nieuwe ontwikkelingen.

Vooraf houding van onderneming belangrijk, afstemming van klantwensen meer gevolg van andere vragen.

De onderneming heeft continu verbeteren en optimaliseren van services en diensten geïstitutionaliseerd in de bedrijfsvoering

Meer nadruk op feit dat continu verbeteren structureel deel uitmaakt van bedrijfsvoering, en niet dat het bedrijf "ermee bezig is".

Procesbeheersing

De onderneming hanteert kwaliteitsmanagementsystemen om processen structureel te optimaliseren

Niet langer een meningsvraag, maar gericht op wat de onderneming daadwerkelijk doet.

Procesmatig werken (→ procesbeheersing)

De processen van de onderneming vormen het uitgangspunt, waarop de processen van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten afgestemd worden

Geen afstemming tussen verschillende partijen, maar de bouwonderneming heeft in rol van systems integrator juist een leidende rol ten aanzien van de procesinrichting. Omdat beheersing van processen hier centraal staat naar categorie "procesbeheersing".

Projectoverstijgende samenwerking

De onderneming werkt intensief samen met ontwerpers en toeleveranciers om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien

Vraagstelling is scherper, intensieve samenwerking met ontwerpers en toeleveranciers.

Innovatief vermogen (→ waardecreatie)

De onderneming wordt vaak in de ontwerpfase van een project betrokken omwille van haar specifieke uitvoeringskennis en -expertise

Meer toegespitst op structurele rol van onderneming in ontwerpfase in tegenstelling tot incidentele gevallen, omdat betrekking heeft op creëren van meerwaarde naar categorie "waardecreatie".

Waardecreatie

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de opdrachtgever en eindgebruiker

Niet alleen meerwaarde voor de eindgebruiker, maar ook voor de opdrachtgever.

De onderneming maakt uitsluitend gebruik van gecertificeerde producten en processen

Niet alleen KOMO (product), maar ook BRL, ISO, VCA etc (proces en product). Daarom bredere vraagstelling.

6.3.2 VORMTECHNISCHE AANPASSINGEN

Een aantal termen waren niet geheel duidelijk voor de geïnterviewden. Daarom is de quick-scan aangevuld met een definitielijst, waarin die begrippen nader gespecificeerd zijn. Op die manier zijn de vragen eenduidig interpreteerbaar en wordt het probleem van mogelijk verschillende uitleg van vraagstellingen ondervangen. In toevoeging op de eenduidigheid in beantwoording van vragen is tevens een invulinstructie opgesteld, om naast de vraagstellingen ook de keuzemogelijkheden eenduidig interpreteerbaar te maken. Zowel de definitielijst als de invulinstructie zijn als aparte werkbladen in de quick-scan opgenomen. Alle ondernemingen waren van mening dat de scan een volledig beeld van de organisatie geeft en dat geen aspecten onderbelicht zijn. Dit strookt met de conclusie uit de BSC-evaluatie ten aanzien van de complementariteit van de organisatiekenmerken.

Naar aanleiding van de verscherping van de vraagstellingen zijn de categorieën van de verschillende clusters teruggebracht tot 3 categorieën per cluster. Op die manier wordt een evenredige verhouding in de verschillende categorieën behouden. Hieronder staat aangegeven welke categorieën zijn samengevoegd, welke vragen daarbij horen en wat de verantwoording voor de samenvoeging is.

▪ Capaciteit - product

“onderscheidend vermogen” samengevoegd met categorie “gerichte marktbenadering”

De waardepropositie van de onderneming ligt in de laagste totale kosten

De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

De term propositie is in de quick-scan gedefinieerd als de aan de klant geboden oplossing, gegeven de wensen en behoeften van de klant. Daarmee wordt de manier van marktbenadering belangrijk (laagste totale kosten – beste totale oplossing). De overige vragen uit de eerdere categorie “onderscheidend vermogen” zijn verwijderd (zie paragraaf 6.3.1). Om een gelijke verdeling tussen de clusters en categorieën te behouden is deze vraag daarom verplaatst naar de categorie “gerichte marktbenadering”.

▪ Transparantie & klantgerichtheid

“integriteit” samengevoegd met categorie “transparantie”

De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij

De termen “integriteit” en “transparantie” hangen sterk met elkaar samen. Aangezien transparantie in de bedrijfsvoering betekent dat de onderneming durft te laten zien waar ze voor staat en hoe ze dat wil bereiken, kunnen de vragen uit de categorie “integriteit” ook onder de categorie “transparantie” geschaard worden. Daarmee wordt het begrip “integriteit” vermeden, maar blijft de achterliggende gedachte ten aanzien van transparantie behouden.

▪ Project – proces

“procesmatig werken” samengevoegd met categorie “procesbeheersing”

De onderneming stelt de processen centraal in de bedrijfsvoering

De processen van de onderneming vormen het uitgangspunt, waarop de processen van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten afgestemd worden

De onderneming zoekt afstemming in de keten eindgebruiker-opdrachtgever-opdrachtnemer om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten

Doordat een aantal vragen uit zowel de categorie “procesmatig werken” als “procesbeheersing” verwijderd zijn, worden de categorieën samengevoegd. Op die manier blijft de verhouding in het aantal vragen per categorie evenredig en bovendien hebben beide categorieën betrekking op processen in de onderneming, waardoor de samenvoeging verantwoord is.

▪ Prijs – waarde

“innovatief vermogen” samengevoegd met categorie “lerend vermogen”

ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en –uitvoering

De herhaalbaarheid van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van de processen

Het lerend vermogen is de basis voor innovatief vermogen, omdat de opslag en effectieve toepassing van kennis de basis vormt voor innovatieve oplossingen op het gebied van proces- en/of productontwerpen. De overige vragen uit de categorie “innovatief vermogen” waren onvoldoende scherp om het daadwerkelijke innovatieve vermogen van een onderneming te meten. Om die reden worden de twee bovenstaande vragen ingebed in de categorie “lerend vermogen”.

7 DEFINITIEF ONTWERP QUICK-SCAN VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW

De resultaten uit hoofdstuk 6 zijn verwerkt in de uiteindelijke quick-scan. De definitieve quick-scan is in bijlage 1 opgenomen. De uiteindelijke categorisering van vraagstellingen is nu als volgt:

Capaciteit - product

- Totaaloplossingen
- Pro-actieve houding
- Gerichte marktbenadering

Transparantie & klantgerichtheid

- Transparantie
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Klantgerichtheid

Project - proces

- Gerichte product-markt combinaties
- Competenties
- Procesbeheersing

Prijs - waarde

- Projectoverstijgende samenwerking
- Lerend vermogen
- Waardecreatie

De definitieve quick-scan is, zoals in paragraaf 6.3.2 al is beschreven, uitgebreid met een invulinstructie voor de personen die de quick-scan invullen, om een eenduidige interpretatie van de vraagstellingen en keuzemogelijkheden te garanderen. Daarnaast is een definitielijst opgesteld om centrale begrippen uit te leggen. Het resultaat van de quick-scan is een radargrafiek waarin de mate van vernieuwend ondernemerschap in de bouwonderneming wordt gemeten. Een hogere score betekent een hoge mate van vernieuwend ondernemerschap. In totaal bevat de quick-scan tien invulformulieren, waardoor maximaal tien personen in de onderneming de scan in kunnen vullen. Daarmee kan ook de spreiding van gegeven antwoorden per enquêtevraag inzichtelijk worden gemaakt. Een lage spreiding (rond 0,7 of minder) betekent dat de antwoorden dicht bij elkaar liggen, terwijl een hoge spreiding (1 of hoger) betekent dat de antwoorden sterk uiteenlopen.

Om het gebruik van de quick-scan voor B&R inzichtelijk te maken is een werkinstructie opgesteld, die in bijlage 2 is weergegeven. Hierin is het proces van initiatief tot resultaten van de quick-scan geschematiseerd. In bijlage 2 is eveneens een mock-up van een voorbeeldrapportage opgenomen, die de basis vormt voor de adviesrapportage die naar aanleiding van de uitgevoerde quick-scan bij een bedrijf opgesteld wordt door een adviseur van B&R.

8 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies en aanbevelingen die naar aanleiding van het onderzoek gesteld kunnen worden. In paragraaf 8.1 zijn de conclusies ten aanzien van de ontwikkelde quick-scan getrokken. Paragraaf 8.2 beschrijft vanuit het onderzoek de aanbevelingen voor gebruik van de quick-scan en eventueel verder onderzoek.

8.1 CONCLUSIES

Voor de moeizame aansluiting van bouwondernemingen op de veranderingen in de sector is een aantal redenen genoemd. Zo vormt het traditionele bouwparadigma een reden voor de overwegend technische focus in de sector. Het onderscheidend vermogen van bouwondernemingen is door het aanbod van bouwcapaciteit in tegenstelling tot totaalconcepten laag, waardoor prijsconcurrentie in de hand wordt gespeeld. Bouwondernemingen hanteren korte termijnstrategieën door een projectmatige focus, waarbij per project voor de duur van dat project nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan. Na afloop van het project eindigen ook de samenwerkingsverbanden. Tot slot is er de scheiding tussen de ontwerpfase en uitvoeringsfase.

Vanuit de dynamische markttheorie bezien loopt concurrentie op prijs aan het einde van de marktcyclus. Daarom zien we dat vernieuwend ondernemerschap in de bouw belangrijk wordt; het opstarten van nieuwe cycli op basis van andere marktkenmerken, waardoor ondernemingen zich kunnen onderscheiden op een andere manier dan laagste prijs. Het groeimodel van de onderneming sluit aan bij de gedachte dat in de professionalisering van de bedrijfsvoering de onderneming steeds meer competenties ontwikkelt, die aansluiten op de veranderende markteisen. De Verantwoordelijke Firma vormt de vijfde fase in het groeimodel en sluit goed aan bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de vernieuwende bouwonderneming.

In het literatuuronderzoek naar vernieuwingsinitiatieven in de bouwsector zijn vier centrale thema's naar voren gekomen, van waaruit vernieuwend ondernemerschap gedefinieerd is. Dit zijn:

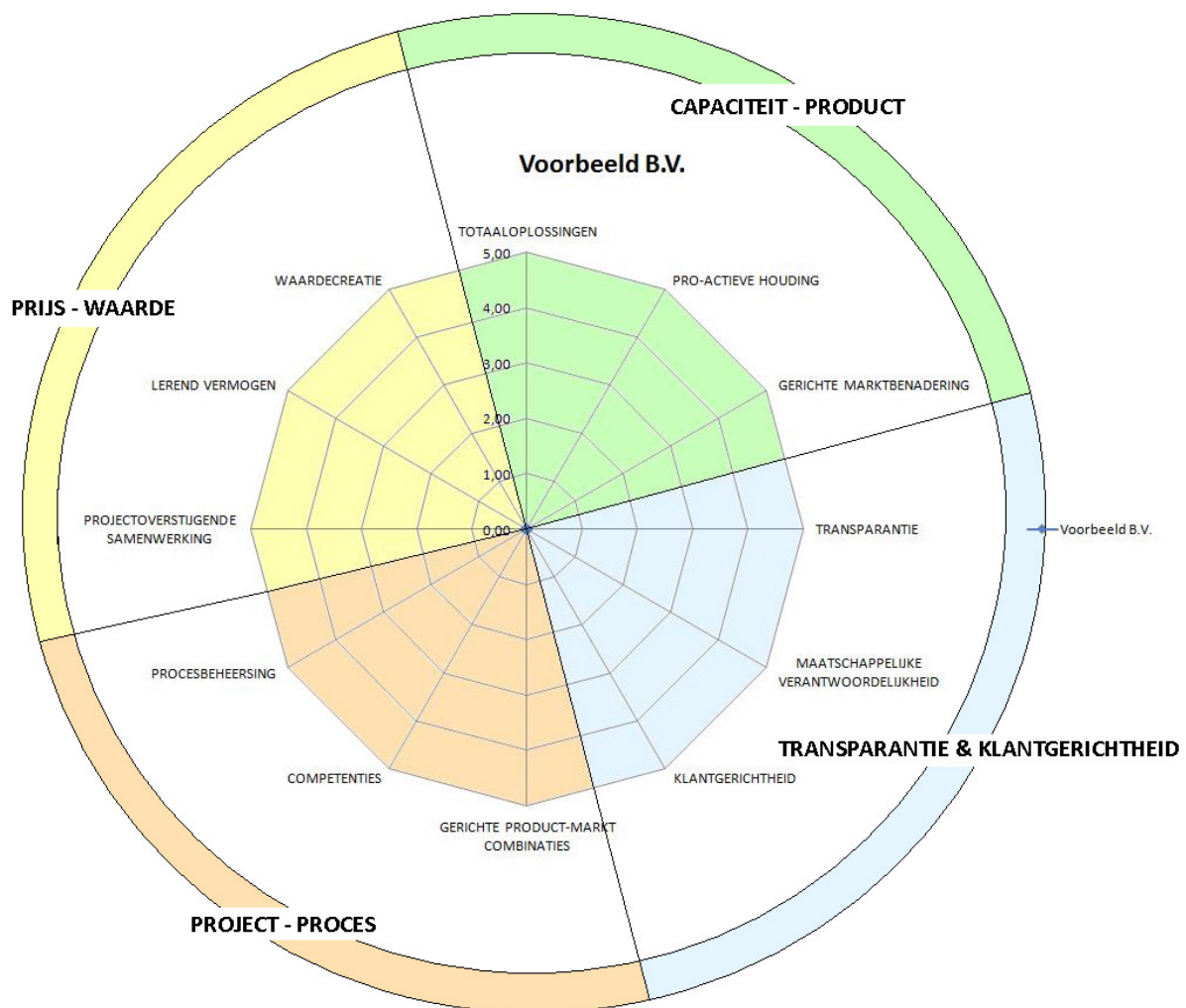
- **Capaciteit – product (ontwikkeling van capaciteits- naar productaanbieder)**
- Transparantie & klantgerichtheid (transparantie & klantgerichtheid als kernwaarden voor verantwoord ondernemerschap)
- Project – proces (van focus op het afzonderlijke project naar meer procesmatige, projectoverstijgende benadering)
- Prijs – waarde (van prijs als voornaamste concurrentiemiddel naar het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker)

De strategische heroriëntatie van bouwondernemingen komt expliciet terug in het cluster **capaciteit – product**, waardoor dit cluster een zwaarder karakter heeft in vergelijking met de overige clusters. De tegenstelling tussen de traditioneel aannemer en de vernieuwend bouwondernemer krijgt in het cluster capaciteit – product gestalte door een strategische classificatie. De Strategische Functie Typologie en Business Identities Classification laten zien dat ten aanzien van de ondernemingsstrategie de traditionele aannemer zich profileert als een capaciteitsaanbieder en de vernieuwende bouwondernemer als een productaanbieder. Vanuit Competitive Advantage en Waardedisciplines is vervolgens invulling gegeven aan de concurrentiestrategie, waarbij de traditionele aannemer concurreert op basis van efficiency, laagste kosten en prijs en de vernieuwende bouwondernemer concurreert op basis van effectiviteit, unieke oplossingen en waarde. De vernieuwende bouwonderneming legt zich niet expliciet toe op één strategie, maar kiest een combinatie van strategieën, dat aansluit bij de cumulatieve competenties uit het groeimodel van de onderneming.

Het overzicht van organisatiekenmerken en strategische classificatie van de traditionele aannemer en de vernieuwende bouwondernemer sluiten aan op de perspectieven van de Balanced Scorecard en bieden voldoende grondslag voor een scan die een volledige beoordeling van de onderneming geeft. Het financiële perspectief wordt minder direct belicht, maar komt indirect terug in de ontwikkeling van het onderscheidend vermogen van een onderneming en het creëren van een houdbaar concurrentievoordeel.

De reden hiervoor ligt in het strategische beschouwingsniveau van de onderneming. Met betrekking tot de prestatie-indicatoren zijn door het strategische beschouwingsniveau van de onderneming AMORE-eigenschappen belangrijk (Ambitieuus, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt). Het strategische karakter van de organisatiekenmerken van vernieuwend ondernemerschap heeft geleid tot een tussenstap in de operationalisatie van de organisatiekenmerken, waarin de kenmerken eerst in theoretische dimensies zijn onderverdeeld. Op basis daarvan zijn vervolgens de vraagstellingen voor de quick-scan geformuleerd.

Uit de interviews is gebleken dat een aantal vragen uit het schetsontwerp van de quick-scan onduidelijk zijn of geen symmetrische score in vergelijking met de andere vragen geven. Deze vragen zijn uit de quick-scan verwijderd. Een aantal vragen zijn aangepast omdat termen verkeerd geïnterpreteerd werden. Deze vragen zijn verscherpt. Daarnaast is een definitielijst aan de quick-scan toegevoegd om bepaalde termen toe te lichten. Om de verhoudingen in de verschillende categorieën en clusters te behouden zijn per cluster twee categorieën samengevoegd tot één categorie met een ongeveer gelijk aantal vragen, waardoor het totaal aantal categorieën uitkomt op drie per cluster. Alle ondernemingen waren van mening, dat de scan een compleet beeld van de organisatie geeft.



Figuur 8.1: radargrafiek met clusters

De uiteindelijke quick-scan is, zoals uit figuur 8.1 is op te maken, opgebouwd volgens de volgende clustering:

Capaciteit – product

- Totaaloplossingen
 - Strategische Functie Typologie en Business Identities Classification: strategische heroriëntatie capaciteits- of conceptaanbieder
Hoe meer een onderneming gericht is tot het ontwikkelen en verbeteren van totaaloplossingen en –concepten, hoe meer deze onderneming aansluit bij de definitie van vernieuwend ondernemerschap.
- Pro-actieve houding
 - Strategische Functie Typologie, Business Identities Classification, Competitive Advantage en Waardedisciplines: raakvlak ondernemings- en concurrentiestrategie
Naarmate een onderneming pro-actiever is in de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling en verbetering van aangeboden services en/of diensten, hoe meer deze te typeren is als een vernieuwend bouwondernemer.
- Gerichte marktbenadering
 - Competitive Advantage en Waardedisciplines: concurrentiestrategie en onderscheidend vermogen
Hoe meer een onderneming zich specifiek richt op enkele markten, hoe beter de onderneming zich kan onderscheiden van concurrenten; niet langer gericht op het bieden van de laagste prijs, maar op het bieden van de beste totale oplossing.

Transparantie & klantgerichtheid

- Transparantie
 - Integriteit en transparantie in de bedrijfsvoering
Transparantie vormt de basis voor integer gedrag en draagt bij aan het herstel van vertrouwen in de sector. Hoe meer een onderneming dit benadrukt, hoe meer dit aansluit bij vernieuwend ondernemerschap.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid
 - Groeimodel: invloed op de maatschappij
Naarmate een onderneming zich meer bewust is van de invloed op de maatschappij en haar bedrijfsvoering hierop afstemt, hoe beter deze onderneming aansluit op vernieuwend bouwondernemerschap.
- Klantgerichtheid
 - Waardedisciplines: klantgerichte benadering
Door een betere klantgerichtheid wordt de klant meer bij het proces betrokken en wordt marketing belangrijk. Dit sluit beter aan bij de vernieuwend bouwondernemer.

Project – proces

- Gerichte product-markt combinaties
 - Balance & Result: basis voor procesinrichting
Aansluiting op klantgerichtheid, waarmee processen geoptimaliseerd worden voor gerichte product-markt combinaties. Dit sluit beter aan bij de definiëring van vernieuwend ondernemerschap in de bouw.
- Competenties
 - Groeimodel: nieuwe competenties
Naarmate een onderneming zich meer toelegt op aansturing van co-makers in de rol van systems integrator en meer competenties ontwikkelt, hoe meer deze te typeren is als een vernieuwend bouwondernemer.
- Procesbeheersing
 - Procesmatige sturing en -benadering
Door processen centraal te stellen ontstaan betere mogelijkheden om deze processen structureel te optimaliseren en verbeteren. Dit uit zich in een betere aansluiting op vernieuwend bouwondernemerschap.

Prijs – waarde

- Projectoverstijgende samenwerking
 - Samenwerkingsverbanden

door projectoverstijgende samenwerking ontstaat meer oog voor kwaliteitsverbetering in zowel proces als product, gericht op het creëren van een betere oplossing voor de eindgebruiker. Dit sluit aan bij definitie van vernieuwend ondernemerschap.
- Lerend vermogen
 - Borging van kennis en ervaring

lerend vermogen is de basis voor innovatief vermogen en uit zich in structurele kwaliteitsverbetering van geboden services en diensten. Dit past in het profiel van de vernieuwende bouwonderneming.
- Waardecreatie
 - Levensduur en kwaliteit

de onderneming zoekt naar manieren om meerwaarde voor de eindgebruiker te creëren. Dit sluit aan bij de definitie van vernieuwend ondernemerschap.

In de quick-scan leidt een hogere score op een bepaald organisatiekenmerk tot een hogere mate van vernieuwend ondernemerschap, met een scorebandbreedte van 1 tot 5. Een score van 4 a 5 geeft daarin aan dat de onderneming op dat organisatiekenmerk te karakteriseren is als een vernieuwend bouwondernemer. Wanneer de score laag uitvalt (1 tot 3) betekent dit dat de onderneming op dit organisatiekenmerk minder sterk scoort en meer als een traditioneel aannemer te bestempelen is. De spreiding in antwoorden volgt uit de resultatentabel, waarbij een lage spreiding (tot 0,7) impliceert dat de antwoorden dicht bij elkaar liggen, en een hoge spreiding (1 of hoger) impliceert dat de antwoorden ver uiteenlopen.

8.2 AANBEVELINGEN

Zoals uit de werkinstructie in bijlage 2 valt op te maken, zijn er verschillende manieren om de quick-scan af te nemen. Zo kan de scan hardcopy of digitaal ingevuld worden en bestaat de mogelijkheid om de scan al dan niet in begeleiding van een adviseur in te vullen. Omdat bij de quick-scan een invulinstructie en verklarende woordenlijst is bijgevoegd, kan de quick-scan goed zelfstandig ingevuld worden. De voorkeur gaat uit naar een hardcopy verwerking, waarbij de adviseur op kantoor de resultaten van de verschillende enquêtes verwerkt in het exceldocument. Op die manier blijft het exceldocument onder het beheer van de adviseur. Omdat de quick-scan aansluit op het strategische beschouwingsniveau van een onderneming is het raadzaam om de scan alleen door het management van de onderneming in te laten vullen. Verder verdient het aanbeveling de quick-scan zelf periodiek te blijven evalueren, aangezien de definitieve quick-scan nog niet is uitgevoerd bij bouwondernemingen en het een prototype betreft.

De quick-scan geeft een beeld van de onderneming ten aanzien van de mate van vernieuwend ondernemerschap. In dit onderzoek dient de quick-scan als basis voor het inzichtelijk maken van sterke en minder sterke organisatiekenmerken. In het verlengde hiervan kan het toepassingsgebied van de quick-scan op termijn verder worden uitgebreid. De resultaten uit de quick-scan kunnen vergeleken worden met resultaten van andere bouwondernemingen, waardoor de quick-scan een benchmarkfunctie krijgt. Op die manier kan een bouwonderneming zich meten aan andere bouwondernemingen in de sector. Voorwaarde daarbij is wel dat een database wordt aangelegd met cumulatieve quick-scanresultaten, waaraan bouwondernemingen zich kunnen meten.

Tijdens de interviews viel op dat alle ondernemingen graag naar nieuwe contractvormen toe zouden willen, maar zich beperkt voelen door opdrachtgevers, die (met name in de Grond-, Weg- en Waterbouw) nog veel aanbesteden op basis van bestek & tekeningen. Een interessante aanvulling op de ontwikkeling van de quick-scan naar vernieuwend ondernemerschap voor bouwondernemingen kan liggen in de ontwikkeling van een quick-scan voor vernieuwend opdrachtgeverschap in de bouwsector.

LITERATUURLIJST

- | | |
|--------------------------------|---|
| Bouwend Nederland | (2006) "Werk in uitvoering: maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bouw"; publicatie 192 |
| Bouwend Nederland | (2006) "De bouw tot 2015"; publicatie 215 |
| Bouwend Nederland | (2006) "Op weg naar nieuwe verhoudingen"; publicatie 142 |
| Bouwend Nederland | (2005) "Bouwen aan het gewenste imago"; publicatie 50 |
| Regieraad Bouw | (2006) "Kiezen voor vernieuwen" |
| Regieraad Bouw | (2006) "Beter aanbesteden in de bouw" |
| Regieraad Bouw | (2006) "Sleutelpublicatie Beter aanbesteden in de bouw" |
| Regieraad Bouw | (2005) "Vernieuwingsoffensief Bouw: werkprogramma 2005-2008 van de Regieraad Bouw" |
| Regieraad Bouw | (2005) "Vernieuwingsoffensief Bouw: het jaar van de fundamenteen" |
| Regieraad Bouw | (2004) "Het kan en het moet: Transparantie, Innovatie, Kwaliteit/Prijs" |
| Regieraad Bouw | (2004) "Van raad naar daad: actieplan op hoofdlijnen" |
| SBR / BouwBeter | (2006) "Marketing in de bouw – strategieën en good practices voor effectieve marketing" |
| SBR / BouwBeter | (2006) "De bouw moet om: op weg naar feilloos bouwen" |
| SBR / BouwBeter | (2004) "Innovatie in de bouw – de noodzaak tot nieuwe strategieën" |
| PSI-Bouw | "Bouwen op vertrouwen: de basis voor de toekomst"; projectnummer .024 |
| PSI-Bouw | "Bouwen aan integriteit"; projectnummer .V327 |
| EIB | (2006) "Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de bouwnijverheid" |
| AVBB | (2003) "Oriëntaties op de toekomst" |
| A.G. Dorée, H. Boes | (2002) "Naar een innovatie belonende bouwpraktijk?"; <i>Building Business</i> ; 2003; nov |
| L. Vulpenhorst | (2004) "De bouw binnenste buiten"; <i>Building Business</i> |
| Construction Task Force | (1998) "Rethinking Construction" |
| B. vd Veen, B. Gieskens | (2006) "Innovatie van bedrijfsvoering in de bouw"; <i>Building Business</i> ; 2006; aug |
| B. vd Veen, F. Pries | (2003) "Toekomst is aan marktgericht ondernemerschap in de bouw"; <i>Building Business</i> ; 2006 |
| Balance & Result | (1992) "Bruggen bouwen naar de toekomst" |
| Balance & Result | (2006) "Programma Innovatie Bedrijfsvoering" |

- M. Simon** (1992) "De Strategisch Functie Typologie; Functioneel denkraam voor management"
- v. Gunsteren** (1987) "Planning for Technology as a Corporate Resource: a Strategic Classification"
- M. Porter** (1998) "Concurrentievoordeel"
- M. Treacy, F. Wiersema** (1995) "Discipline of Market Leaders"
- J.P. Vos e.a.** (1998) "Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs"
- P.T. Bolwijn, T. Kumpe** (1998) "Marktgericht ondernemen; management van continuïteit en vernieuwing"
- O.A.M. Fisscher et al** (1992) "De verantwoordelijke firma"
- G. Morgan** (1997) "Images of Organization"
- C.T.B. Ahaus et al** (1998) "Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit"
- J. Buytendijk et al** (2000) "Balanced Scorecard: van meten naar managen"
- D.B. Baarda et al** (2000) "Enquêteren en gestructureerd interviewen"
- F. Pries** (1995) "Innovatie in de bouwnijverheid"
- A.A. de Waal et al** (1998) "Meten moet!"

BIJLAGEN

1 QUICK-SCAN VERNIEUWEND ONDERNEMEN IN DE BOUW

INVULINSTRUCTIE

Start met het invullen van de bedrijfsnaam en de personen die de quick-scan gaan invullen. Vervolgens gebruikt u **EEN** document waarin de vragenlijsten ingevuld worden. De scan kan dus slechts door een persoon tegelijk ingevuld worden! In de tabbladen 1 t/m 10 (onderin uw scherm) kunt u naar de verschillende invulformulieren navigeren.

BEDRIJFSNAAM Voorbeeld B.V.

	Medewerker
1	Medewerker 1
2	Medewerker 2
3	Medewerker 3
4	Medewerker 4
5	Medewerker 5
6	Medewerker 6
7	Medewerker 7
8	Medewerker 8
9	Medewerker 9
10	Medewerker 10

In de invulvelden ziet u vier clusters met elk drie categorieën. Bij het cluster "capaciteit - product" vinkt u de optie aan, die volgens u het meest betrekking heeft op de onderneming. Een **keuze [1] of [5]** geeft aan dat u het **volledig eens** bent met een van de twee omschrijvingen. Een **keuze [2] of [4]** geeft aan dat u er volgens u **een accent** ligt bij een bepaalde omschrijving. De **keuze [3]** geeft aan dat **beide omschrijvingen evenredig** betrekking hebben op de onderneming. De overige clusters geven stellingen weer waarmee u het eens of oneens kunt zijn. Een **keuze [1]** geeft aan dat u het **volledig oneens** bent met de stelling. **Keuze [5]** geeft aan dat u het **volledig eens** bent met de stelling. De **keuzes [2] en [4]** geven aan dat u het **licht oneens** resp. **licht eens** bent met de stelling. **Keuze [3]** geeft aan dat u het **niet eens en niet oneens** bent met de stelling.

DEFINITIELIJST

BEGRIIP	OMSCHRIJVING
Propositie	Omschrijving van de oplossing, die de onderneming haar klanten biedt, gegeven de wensen en behoeften van de klant
Co-makers	Partijen die gezamenlijk op basis van inzet van kennis en middelen een product realiseren
Klantgroepen	Segmentatie van klanten in deelgroepen met gemeenschappelijke behoeften en wensen
Product-markt combinaties	Omschrijving van de productgroepen van een onderneming in combinatie met de functionele markten waarop deze producten worden verdeeld
Kwaliteitsmanagementsystemen	Systemen waarbij zowel primaire- als ondersteunende processen in de bedrijfsvoering systematisch in kaart worden gebracht met als doel om de kwaliteit te verhogen
Kritische bedrijfsprocessen	De meest relevante processen die betrekking hebben op het halen van de bedrijfsdoelstellingen
Levensduurperspectief	Zienswijze waarbij een bepaald bouwproject over de gehele levensduur van initiatief tot sloop/hergebruik wordt gezien

CAPACITEIT - PRODUCT

Medewerker 1

TOTAALOPLOSSINGEN

[1] [2] [3] [4] [5]

De onderneming levert bouwcapaciteit	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming levert totaaloplossingen en -concepten
De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen en verbeteren van totaaloplossingen
De onderneming besteedt zo min mogelijk uit en voert zelf uit	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming besteedt zoveel mogelijk uit en organiseert

PRO-ACTIEVE HOUDING

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit	☐	☐	☐	☐	☐	Het management van de onderneming is gericht op het verbeteren van concepteigenschappen
Het management van de onderneming is technisch geïnteresseerd	☐	☐	☐	☐	☐	Het management van de onderneming is marketing geïnteresseerd
De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt
De houding van de onderneming is reactief, gericht op andere bouwondernemingen	☐	☐	☐	☐	☐	De houding van de onderneming is pro-actief, gericht op eigen ontwikkeling van de organisatie

GERICHTE MARKTBENADERING

De onderneming bedient verschillende uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan excelleren
Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (1 jaar)	☐	☐	☐	☐	☐	Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de lange termijn (5 jaar)
De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van efficiency	☐	☐	☐	☐	☐	De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen
De waardepropositie van de onderneming ligt in laagste totale kosten	☐	☐	☐	☐	☐	De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

TRANSPARANTIE & KLANTGERICHTHEID

Medewerker 1

TRANSPARANTIE

[1] [2] [3] [4] [5]

De onderneming is transparant in de communicatie naar klanten, onderaannemers en toeleveranciers	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle medewerkers in de onderneming wordt gecommuniceerd	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij	☐	☐	☐	☐	☐

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming probeert in alle projecten de klant te overtuigen om te kiezen voor duurzame materialen en bouwmethodieken	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring	☐	☐	☐	☐	☐

KLANTGERICHTHEID

De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming verricht marktonderzoek om de keuze in product-markt combinaties te ondersteunen	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming verricht structureel onderzoek om de klanttevredenheid te meten	☐	☐	☐	☐	☐

PROJECT - PROCES

Medewerker 1

GERICHTE PRODUCT-MARKT COMBINATIES

[1] [2] [3] [4] [5]

De onderneming richt zich op een aantal product-markt combinaties waarin ze aantoonbaar beter presteert dan de concurrentie	☐	☐	☐	☐	☐
De product-markt combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek	☐	☐	☐	☐	☐
De product-markt combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen	☐	☐	☐	☐	☐

COMPETENTIES

De onderneming coördineert en organiseert de aansturing van co-makers in bouwprojecten	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming heeft een pro-actieve houding ten aanzien van ontwikkelingen in de sector en draagt hier structureel aan bij	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming heeft continu verbeteren en optimaliseren van services en diensten geïstitutioniseerd in de bedrijfsvoering	☐	☐	☐	☐	☐

PROCESBEHEERSING

Procesbewaking vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming hanteert kwaliteitsmanagementsystemen om processen structureel te optimaliseren	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering	☐	☐	☐	☐	☐
De processen van de onderneming vormen het uitgangspunt voor de afstemming met (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming zoekt afstemming in de keten eindgebruiker-opdrachtgever om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten	☐	☐	☐	☐	☐

PRIJS - WAARDE

Medewerker 1

PROJECTOVERSTIJGENDE SAMENWERKING

[1] [2] [3] [4] [5]

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makers	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming werkt intensief samen met ontwerpers en leveranciers om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden	☐	☐	☐	☐	☐

LEREND VERMOGEN

Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt	☐	☐	☐	☐	☐
Na afloop van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd	☐	☐	☐	☐	☐
De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk	☐	☐	☐	☐	☐
ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering	☐	☐	☐	☐	☐
De herhaalbaarheid van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van de processen	☐	☐	☐	☐	☐

WAARDECREATIE

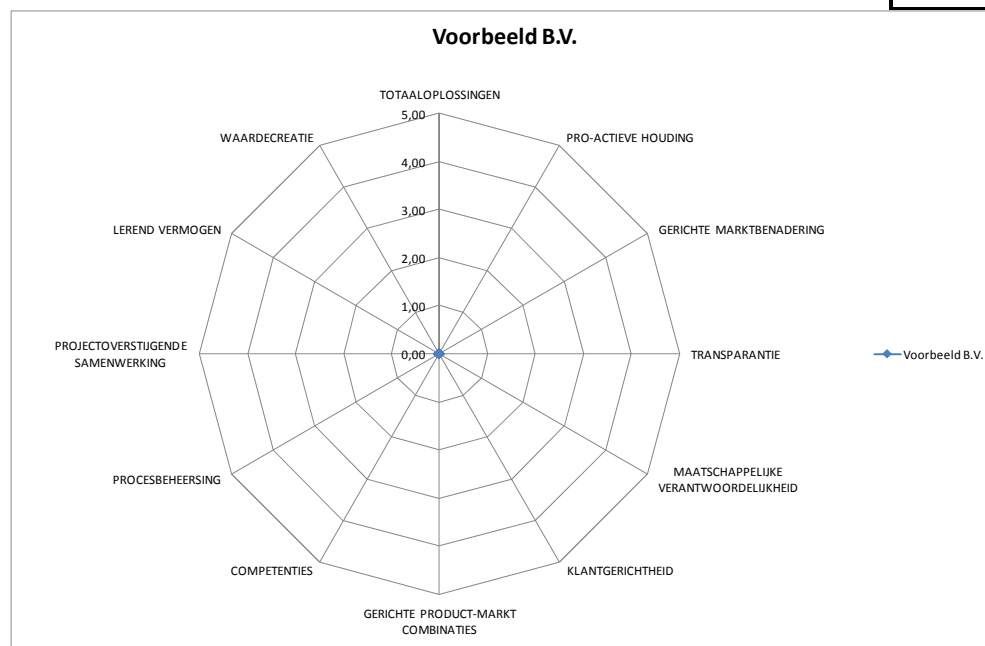
De onderneming wordt veelvuldig in de ontwerpfase van een project betrokken omwille van haar specifieke uitvoeringskennis en expertise	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming beschouwt projecten vanuit een levensduurperspectief en stemt de processen en services hierop af	☐	☐	☐	☐	☐
De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de opdrachtgever en eindgebruiker	☐	☐	☐	☐	☐
De onderneming maakt uitsluitend gebruik van gecertificeerde producten en processen	☐	☐	☐	☐	☐

QUICK-SCAN RESULTATEN

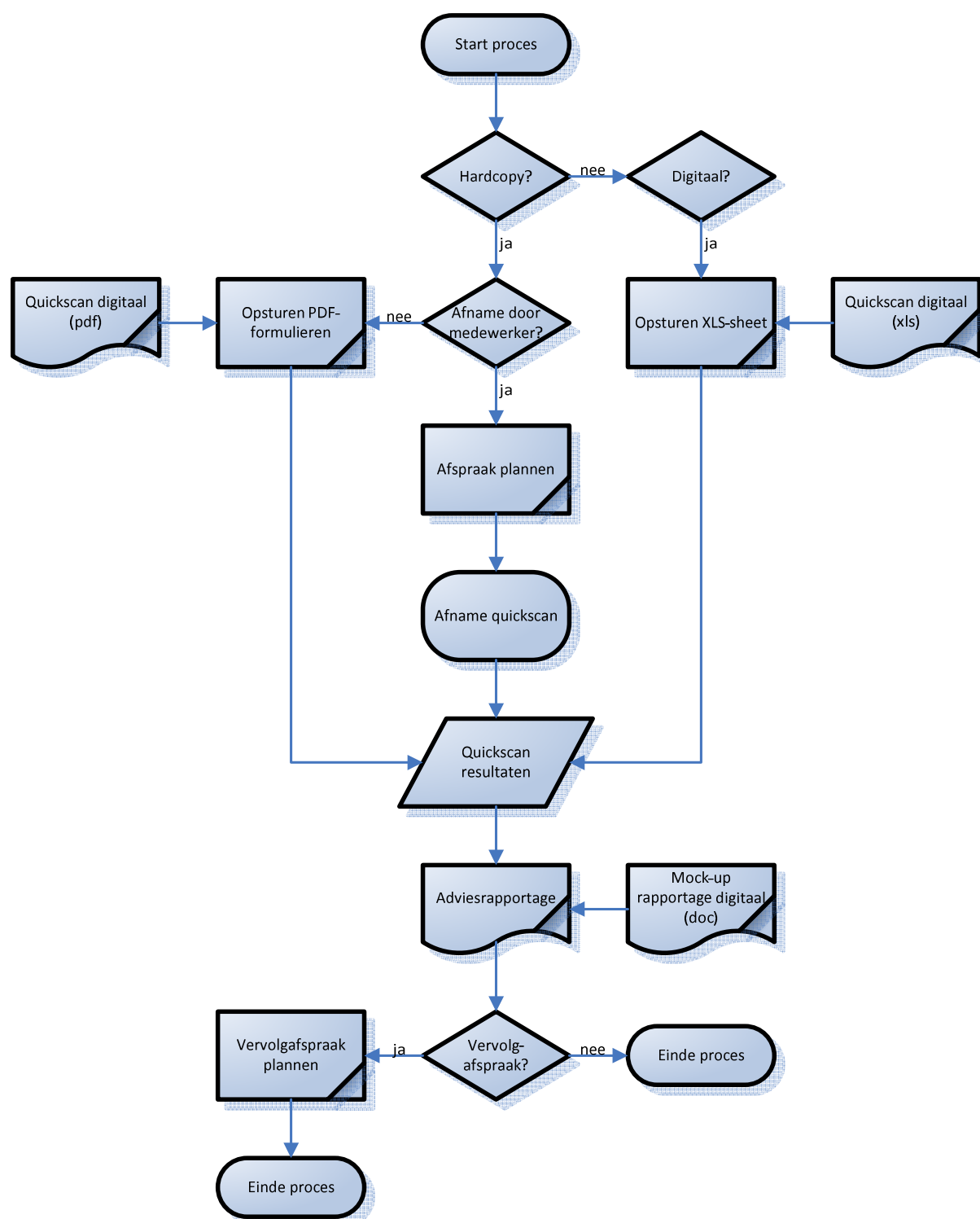
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GEMIDDELDE	CUMULATIEF	SPREIDING
PROCESBEHEERSING	28											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	29											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	30											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	31											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	32											#DEEL/0!		#DEEL/0!
PROJECTOVER- STIJGENDE SAMENWERKING													#DEEL/0!	
	33											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	34											#DEEL/0!		#DEEL/0!
LEREND VERMOGEN	35											#DEEL/0!		#DEEL/0!
													#DEEL/0!	
	36											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	37											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	38											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	39											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	40											#DEEL/0!		#DEEL/0!
													#DEEL/0!	

QUICK-SCAN RESULTATEN

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GEMIDDELDE	CUMULATIEF	SPREIDING
WAARDECREATIE	41											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	42											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	43											#DEEL/0!		#DEEL/0!
	44											#DEEL/0!		#DEEL/0!
													#DEEL/0!	



Werkinstructie



Voorbeeldrapportage

Quicksan vernieuwend ondernemen in de bouw

<BEDRIJF IN HOOFDLETTERS>

Dewenter, 6 december 2007
Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Resultaten.....	4
3	Aanbevelingen.....	5

1 Inleiding

De quick-scan vernieuwend ondernemen in de bouw is een positiebepalinginstrument, waarmee de mate van vernieuwend ondernemerschap in uw organisatie meetbaar kan worden gemaakt. In de definitie van vernieuwend bouwondernemerschap staat de ontwikkeling van een capaciteitsaanbieder naar een totaalconceptaanbieder centraal. Vanuit die gedachtegang wordt volgens onderstaande clusterling invulling gegeven aan de mate van vernieuwend ondernemerschap in de bouwonderneming:

- Capaciteit – product
 - Totaaloplossingen
 - Pro-actieve houding
 - Gerichte marktbetreding
- Transparantie & klantgerichtheid
 - Transparantie
 - Maatschappelijke verantwoordelijkheid
 - Klantgerichtheid
- Project – proces
 - Gerichte product-markt-combinaties
 - Competenties
 - Procesbeheersing
- Prijs – waarde
 - Projectoverstijgende samenwerking
 - Lerend vermogen
 - Waardecreatie

De quick-scan beoordeelt vanuit deze vier clusters de positie van uw onderneming ten opzichte van de ideaaltypische vernieuwende bouwonderneming. Voór de resultaten geldt: hoe hoger de score, hoe meer de onderneming aansluit bij de vernieuwende bouwonderneming.

Het resultaat is een spreidingstabel + radargrafiek waarin de organisatiekenmerken goed of minder goed scoren en consistentie in de antwoorden van de verschillende personen in de organisatie naar voren komt.

2 Resultaten

De quickscan is door de volgende personen ingevuld.

(HIER DEELNEMERSTABEL UIT EXCELDOCUMENT INPLAKKEN)

(HIER RESULTAATTABEL UIT EXCELDOCUMENT INPLAKKEN)

Spreidingstabel:

Over de organisatiekenmerken met een lage spreiding (tot ongeveer 0,7) is met het grotendeels eens. De antwoorden van de bijbehorende vragen zijn in grote lijnen gelijk.

Over de organisatiekenmerken met een hoge spreiding (met name groter dan 1) bestaat verdeeldheid. De antwoorden van de bijbehorende vragen lopen hier juist sterk uiteen.

(HIER RADARGRAFIEK UIT EXCELDOCUMENT INPLAKKEN)

Radargrafiek:

De organisatiekenmerken met relatief hoge scores (4 à 5) geven de sterke punten van de organisatie weer. De organisatiekenmerken met relatief lage scores (1 tot 3) geven de minder sterke punten van de organisatie weer.

3 Aanbevelingen

De onderneming scoort goed op de volgende kenmerken...

(score 4 à 5)

De onderneming scoort minder sterk op de volgende kenmerken...

(score 1 tot 3)

Er bestaat overeenstemming ten aanzien van de volgende punten...

(lage spreiding tot ongeveer 0,7)

Er heerst verdeeldheid ten aanzien van volgende punten ...

(hoge spreiding, vanaf 1 en hoger)

3 INTERVIEWPROTOCOL

Inleiding

Bedanken voor tijd en moeite

Vragen bezwaar tegen opnemen (alleen voor persoonlijk gebruik bij uitwerking)

Uitleg onderzoek

Strategische heroriëntatie: capaciteitsaanbieder of conceptaanbieder

Vernieuwend ondernemer in de bouw meer dan alleen conceptaanbieder. Manier om zich te profileren in en aansluiting te vinden op de markt. Onderscheiden van concurrenten op basis van uniciteit in totaaloplossingen.

Ontwikkeling van een quick-scan om voor bouwbedrijven de mate van vernieuwend ondernemerschap inzichtelijk te maken. Vernieuwend ondernemerschap vanuit vier pijlers gedefinieerd:

van capaciteit naar concept
van project naar proces
van prijs naar waarde
integriteit & vertrouwen

Doel van interview

Tweeledig, enerzijds gericht op vormtechnische toetsing. Zijn de vragen te beantwoorden en zijn antwoordmogelijkheden voldoende duidelijk? Inzichtelijk maken van **knelpunten t.a.v. de vorm**. Anderzijds gericht op inhoudelijke toetsing. Geven vragen een volledig beeld van de organisatie, of zijn er aspecten onderbelicht? Inzichtelijk maken van **knelpunten t.a.v. de inhoud**.

Vormtechnische toetsing

Vragenlijst

Quick-scan overhandigen, zelf meeschrijven)

(Doorlopen van quick-scan, beantwoorden van vragen en knelpunten of moeilijkheden aanvinken en analyseren)

Nog niet inhoudelijk discussiëren, aangeven dat dit na de beantwoording van de vragen komt.

Inhoudelijke toetsing

Inhoudelijke dialoog

Geven de vragen een compleet beeld van uw organisatie?

Is de samenhang van vraagcategorieën duidelijk?

Sluit vernieuwend ondernemerschap aan bij uw gedachte?

Heeft u zelf nog op- of aanmerkingen over de scan of het interview?

Afsluiting

Bedanken voor tijd en moeite

Uitgewerkt interview wordt gemaaild, zodat nog opmerkingen gemaakt kunnen worden

4 UITGEWERKTE INTERVIEWS

NTP-groep

STRATEGIE & ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Selecteer de keuzemogelijkheid die het beste bij uw organisatie past. 1 en 5 zijn hierin respectievelijk links en rechts. Bij de tussenliggende keuzemogelijkheden (2,3,4) baseert u uw keuze op waar in de onderneming het accent ligt.

OUTPUT

De onderneming levert bouwcapaciteit

De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren

De onderneming besteedt zo min mogelijk uit en voert zelf uit

De overnamekosten van de onderneming zijn laag



De onderneming levert totaaloplossingen en –concepten

De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen

De onderneming besteedt zoveel mogelijk uit en organiseert

De overnamekosten van de onderneming zijn hoog

Opmerking [R1]: Hoofdzakelijk bouwcapaciteit, opschuiving naar totaalconcepten

Opmerking [R2]: Laagwaardige capaciteiten worden uitbesteed. Basis wordt zelf gedaan (inzet en machines worden ingehuurd). Evt. vervolgvraag: wat besteed je uit: capaciteit of productie?

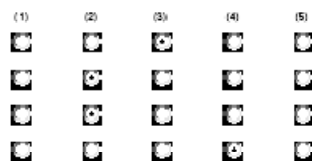
HOUDING

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit

Het management van de onderneming is technisch geïntendeerd

De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever

De houding van de onderneming is gericht op wat anderen doen



Het management van de onderneming is gericht op concepteigenschappen, concurrentie en de markt

Het management van de onderneming is marketing geïntendeerd

De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt

De houding van de onderneming is gericht op eigen ontwikkeling

Opmerking [R3]: Lastige vraag

Opmerking [R4]: Steeds meer marketing

Opmerking [R5]: Sterke eigen identiteit, gericht naar mensen die willen nadenken over totaaloplossingen

MARKTBENADERING

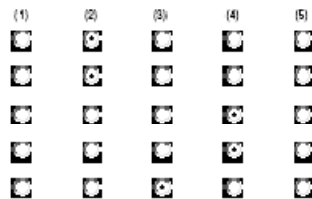
De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet

De onderneming bedient verschillende uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen

De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (<2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is lokaal / regionaal



De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal PMC-combinaties

De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan excelleren

De onderneming stelt meerjarenprognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gebaseerd op de lange termijn (>2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is nationaal / internationaal

Opmerking [R6]: Was altijd 2 jaar, opgeschoven naar 5 jaar

Opmerking [R7]: PMC Infra milieu = nationaal. Op infra gebied enkel en milieu gebied enkel regionaal

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter

Productiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van kostenfideliteit en efficiency

De waardepropositie van de onderneming ligt in laagste totale kosten



Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten

Productiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen en klantgerichtheid

De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

Opmerking [R8]: Milieu echt producteigenschappen, Infra meer productie. Gaan sterk naar producteigenschappen toe

EXTERNE FOCUS (STAKEHOLDERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

TRANSPARANTIE

De onderneming verantwoordt alle op de klant betrekking hebbende keuzes in een project direct aan de klant

De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd

De onderneming maakt gunningscriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aanbidders toegankelijk

De onderneming gebruikt past performance in de acquisitie en het aantonen van capaciteit



Opmerking [R9]: PMC Infra milieu gebeurt het veel. Infra markt wordt je voornamelijk op prijs beoordeeld en wordt op een heel andere manier gecommuniceerd

INTEGRITEIT

De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die maar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij



Opmerking [R10]: Ja maar niet 100%. Als bedrijf geen code heeft, krijgen ze te maken met bedrijfscode van NTP. Wel aandringen en zelfs aantal bedrijven bewegen en geholpen om code in te voeren

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

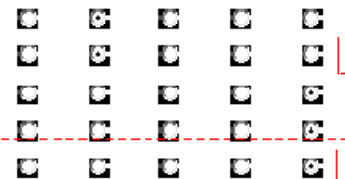
De onderneming heeft MVO-doelstellingen en geformuleerd en vastgelegd

De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en bouwmethoden

De onderneming heeft projecten geïnvesteerd in de bedrijfsvoering

Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde van de onderneming

De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring



Opmerking [R11]: Niet structureel

Opmerking [R12]: NTP bouw: nieuwbouwpand waarin al die facetten zijn meegenomen (30% energiebesparing op soortgelijk kantoor realiseren)

Opmerking [R13]: Enschede marathon zowel financieel als fysiek (afzetting)

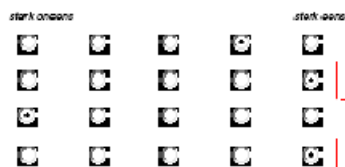
KLANTGERICHTHEID

De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd

De onderneming verricht marktonderzoek om de klantvraag inzichtelijk te maken

De onderneming gebruikt het kenmerk klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken

De onderneming verricht onderzoek om de klantvriendelijkheid te meten



Opmerking [R14]: Focussen op wat de klant wil. Misschien wat duidelijker in de vraagstelling: klantvraag voor wat betreft marktonwikkeling / productontwikkeling?

Opmerking [R15]: Iedere klant krijgt na het vervormen van het product een enquêteformulier. Indien reactie slecht is wordt klant bezocht

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN-PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties

De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek

De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen

De onderneming richt zich uitgaand op markten waarin ze concurrentievervalsde kunnen behalen



Opmerking [R16]: Beperkt beetje vaag begrip

Opmerking [R17]: Niet erg uitgebreid. Visie neergelegd met combinatie Infra+materialen en daarop geëquipeerd (verschillende groepen klanten). Woordje "uitgebreid" wellicht verwijderen

Opmerking [R18]: Bijvoorbeeld aanpak van personeelsaanwerving in buitengebied is bewust afgevoerd omdat niet sterkste punt van NTP was

COMPETENTIES

De onderneming beschouwt de aanpak van co-makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid

De onderneming volgt de ontwikkelingen in de toeleverende industrie en speelt hier pro-actief op in

De onderneming sluit de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn

De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten



Opmerking [R19]: Ondernemer geholpen met ontwikkeling van waterdichtende steen

PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De onderneming stelt in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren

In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen



Opmerking [R20]: Loopt NTP relatief voor: 9001 / 9002, 7000, 7003, (saneringswerk)

PROCESMATIG WERKEN

De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering

De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten

De onderneming zoekt afstemming in de kolon eindgebruiker-opdrachtgever-opdrachtnemer om de efficiëntie van het bouwproces te vergroten



Opmerking [R21]: Maken deel uit, maar niet centraal

Opmerking [R22]: Vraag is wie wat afstemt. Als processen beschreven zijn in ISO certificaat, dan kun je de ondernemer niet bepalend laten zijn in afstemming. Strijdt met middelste vraag van procesbeheersing. Specificaties van producten van ondernemers moeten wel passen in het proces. NTP legt juist processen op aan ondernemers. "Processen sluiten aan bij die van ..."

ONTWIKKELENDE FOCUS (INNOVATIE- & VERBETERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

SAMENWERKING

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makers

De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners

De onderneming zoekt afstemming in de kelen ontwerper-bouwer-leverancier om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien
De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden



Opmerking [R23]: Co-makers sterk afhankelijk van persoon in de organisatie.

LEREND VERMOGEN

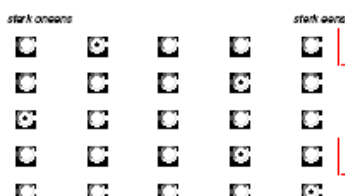
Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt

Na afloop van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd

De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk

Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van de organisatie

Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen



Opmerking [R24]: Nadat project gerealiseerd is wordt projectafsluiting gehouden. Wat ging er goed en wat ging er niet goed. Wordt niet altijd gedaan. Resultaten (notulen) worden in projectmap gestopt en blijven daarin. In beoordeling van ondernemers en leveranciers worden de gegevens meegenomen. Wordt wel wat mee gedaan, maar niet genoeg.

Opmerking [R25]: 2x per jaar bijeenkomst van alle personeelsleden, waarin aantal agendapunten door mensen ingebracht kunnen worden

INNOVATIEF VERMOGEN

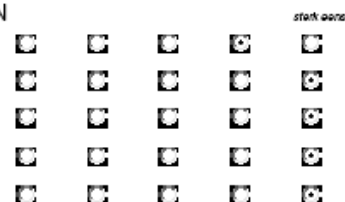
ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering

De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -indeling

De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken

De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen

De herhaalbaarheid van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van die processen



WAARDECREATIE

De onderneming beschouwt projecten vanuit een levensduurperspectief en stemt die processen en services hierop af

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker

De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteitsverbetering

De onderneming maakt uitsluitend gebruik van KMO-gecertificeerde producten en processen



Opmerking [R26]: Wordt wel rekening gehouden met factoren als onderhoud, stroomverbruik. Beoordeling is toch vaak op geld. Lastig punt is hoe je bijvoorbeeld energiezuinigheid waardeert: alleen op besparing, of ook maatschappelijk verantwoord, etc.

Opmerking [R27]: Bouwgarant is alleen voor de bouw

Algemene opmerkingen NTP

Je moet bezig zijn met wat we gaan doen in de toekomst. Scan maakt inzichtelijk waar onderneming minder goed op scoort en dat wordt gebruikt naar toekomst.

Wat opvalt is dat vernieuwend ondernemen heel hot is. In de geest van werknemers denken.

Twijfel tussen heel radicaal of minder radicaal omslag realiseren. Prijs blijft nog vaak basis van gunning.

RWS of provincie zien geïntegreerde contractvormen als mogelijkheid om zelf terug te treden en niet zozeer om meerwaarde te creëren.

NTP selecteert heel erg die partijen die goed aansluiten bij verschillende projecten. Daarin ook meerwaarde ten opzichte van grootbedrijf dat eigen ingenieursbureau in dienst heeft.

Marketingervaring in de bouw is er op producten en niet op proces. NTP wil proces dat als kenmerk in het bedrijf aanwezig is vermarkten.

Transparantie heeft lading gekregen (n.a.v. bouwfaude Nova). Transparantie is basisvoorwaarde voor verantwoord ondernemerschap.

Bij een van System Integrator-projecten is website gemaakt. Iedereen kan hierop inloggen om te zien wat de status van een project is. Is ook meteen database. Probleem ligt in buitenom circuits. Via andere wegen tekeningen versturen (is dat dan tekening met laatste status?)

Aandachtspunt is ook in: hoeverre transparantie geboden wordt. Status van overleg moet je bijvoorbeeld niet neerleggen bij de niet direct belanghebbende. Omwonende kan bijvoorbeeld verkeerde conclusies trekken. Vergt zorgvuldige nauwkeurigheid. Controlemogelijkheden (hoe beheers je die)

5 keuzemogelijkheden is lastig. Welke vragen zitten er in de 1* of in de 5*. Je neigt altijd naar het midden toe. Kies dan 4 keuzemogelijkheden.

NTP werkt letterlijk en figuurlijk aan de weg. Alles wat NTP doet, ziet de concurrentie ook. Bijvoorbeeld het verhanden van zandwegen met meerdere slijtlagen in zandkleur etc. is niet te beschermen en daardoor moeilijk te vermarkten.

Reef Infra B.V.

STRATEGIE & ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Selecteer de keuzemogelijkheid die het beste bij uw organisatie past. 1 en 5 zijn hierin respectievelijk links en rechts. Bij de tussenliggende keuzemogelijkheden (2,3,4) baseert u uw keuze op waar in de onderneming het accent ligt.

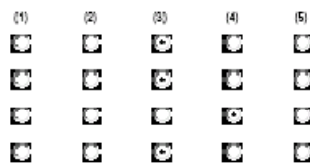
OUTPUT

De onderneming levert bouwopdrachten

De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren

De onderneming bedoelt zo min mogelijk uit te voeren zelf uit

De overheadkosten van de onderneming zijn laag



De onderneming levert totaaloplossingen en concepten

De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen

De onderneming bedoelt zoveel mogelijk uit te voeren zelf uit

De overheadkosten van de onderneming zijn hoog

Opmerking [R1]: Ontwikkeling om meer naar totaalconcepten te gaan

Opmerking [R2]: Wegenbouw in het midden en bij betonbouw meer naar rechts

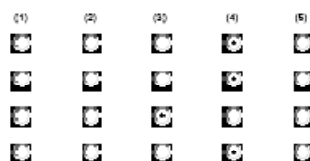
HOUDING

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit

Het management van de onderneming is tech-nisch gericht

De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever

De houding van de onderneming is gericht op wat anderen doen



Het management van de onderneming is gericht op concepteigenschappen, concurrentie en de markt

Het management van de onderneming is marketing gericht

De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt

De houding van de onderneming is gericht op eigen ontwikkeling

MARKTBENADERING

De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet

De onderneming bedient verscheidende uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen

De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (<2 jaar)

Het geografische strategisch gebied van de onderneming is lokaal / regionaal



De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal FMC-combinaties

De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan excelleren

De onderneming stelt meerjarenprognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gebaseerd op de lange termijn (>2 jaar)

Het geografische strategisch gebied van de onderneming is nationaal / internationaal

Opmerking [R3]: Reef zit bijvoorbeeld breed in de infra, maar is daarin wel selectief

Opmerking [R4]: Management streeft wel naar meerjarenprognoses

Opmerking [R5]: Noord-oost-zuid Nederland. Met Strukton samen ook naar westen toe.

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter

Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van kosten-efficiëntie en efficiency

De waardepropositie van de onderneming ligt in laagste totale kosten



Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten

Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen en klantgerichtheid

De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

EXTERNE FOCUS (STAKEHOLDERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

TRANSPARANTIE

De onderneming verantwoordt alle op de klant betrekking hebbende keuzes in een project direct aan de klant

De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd

De onderneming maakt gunningcriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aannemers en tot eranders inzichtelijk

De onderneming maakt ook performance in de acquisitie en het aantonen van capaciteit



Opmerking [R6]: Geven de contracten ook vaak weer. In contracten waar op ingeschaafd wordt zit over het algemeen een duidelijke kaderstelling

Opmerking [R7]: Met prequalificatie moet je sowieso al voorbeeldprojecten aanleveren. Binnen vaste klantenbestand wordt meer op relaties gestruurd.

INTEGRITEIT

De onderneming heeft een bedrijfscodex opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscodex hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij



Opmerking [R8]: Loopt ook via brancheorganisaties. Reef volgt in het beleid van Bouwend Nederland.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

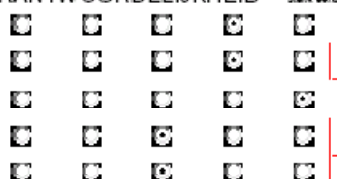
De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd

De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en bouwmethoden

De onderneming heeft leertrajecten geïmplementeerd in de bedrijfsvoering

Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde voor de onderneming

De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring



sterk oors

sterk oors

Opmerking [R9]: Wordt wel getracht, maar contractvorm laat het niet altijd toe.

Opmerking [R10]: Wordt wel naar gekeken, maar echt bewust de bedrijfsvoering hierop aanpassen niet. Laat ook de markt niet toe.

Opmerking [R11]: Struikel wat meer, en heeft gezien moeilijke tijd in verleden iets minder de nadruk op gelegd.

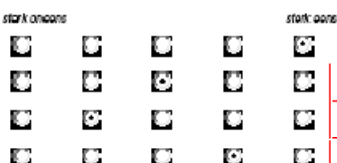
KLANTGERICHTHEID

De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd

De onderneming verricht marktonderzoek om de klantvraag inzichtelijk te maken

De onderneming gebruikt het kaartenkaart klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken

De onderneming verricht onderzoek om de klanttevredenheid te meten



sterk oors

sterk oors

Opmerking [R12]: Vooral afhankelijk van vraag uit de markt (80%). Er is wel een sales service afdeling.

Opmerking [R13]: Is alleen beland in woningbouw

Opmerking [R14]: Bij projecten van grotere omvang worden enquêtes uitgevoerd. Moet ook ivm antwoorden van klanttevredenheid bij prequalificaties.

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN/PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties

De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek

De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen

De onderneming richt zich uitsluitend op markten waarin ze concurrentievoordeel kunnen behalen



sterk oors

sterk oors

Opmerking [R15]: Wordt wel marktonderzoek gedaan, maar het is vooral wat de markt vraagt. Vraag vanuit de markt is bekend.

COMPETENTIES

De onderneming beschouwt de aanpak van de makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid

De onderneming volgt de ontwikkelingen in de toeleverende industrie en speelt hier pro-actief op in

De onderneming stamt de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn

De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten



sterk oors

sterk oors

Opmerking [R16]: Veelal rol van hoofdaannemer, ook in D&C opdrachten

Opmerking [R17]: Bijvoorbeeld ontwikkeling van machinaal straten in toeleverende industrie; meedenken in ontwikkeling van apparaten die machinaal kunnen straten

PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De onderneming zet in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren

In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen



sterk oors

sterk oors

PROCESMATIG WERKEN

De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering

De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten

De onderneming zoekt afstemming in de keten (aannemer-opdrachtgever-opdrachtnemer) om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten



sterk oors

ONTWIKKELENDE FOCUS (INNOVATIE- & VERBETERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

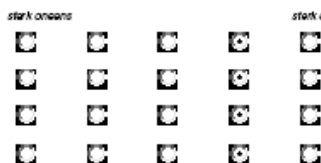
SAMENWERKING

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makers

De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners

De onderneming zoekt afstemming in de keten ontwerper-bouwer-toeleverancier om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien
De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden

stark oneens



stark eens

Opmerking [R18]: Ben je toe genooddaakt, met name binnen D&C trajecten en prestatiebestekken.

LEREND VERMOGEN

Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt

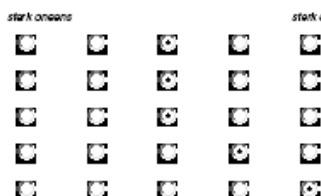
Na afloop van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd

De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk

Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van de organisatie

Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R19]: Na ieder groot project terugkoppeling.

INNOVATIEF VERMOGEN

ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering

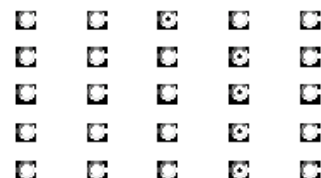
De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -indeling

De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken

De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen

De haalbaarheid van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van die processen

stark oneens



stark eens

WAARDECREATIE

De onderneming beschouwt projecten vanuit een levensduurperspectief en stemt de processen en services hierop af

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker

De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteitsoverblijfsel

De onderneming maakt uitsluitend gebruik van KOMO-gecertificeerde producten en processen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R20]: In nieuwe contractvormen is duurzaamheid het item, in standaard contractvormen voorgeschreven constructie en dus duurzaamheid minder van belang.

Opmerking [R21]: Meerwaarde op verschillende manieren: bijvoorbeeld bij weg, geluidsreductie, overlast, onderhoud

Opmerking [R22]: Niet van toepassing

Algemene opmerkingen REEF

Van capaciteit naar concept en van project naar proces is duidelijk.

Van prijs naar waarde wat minder vertrouwen; Op dit moment is in 80% van offertes prijs nog bepalend.

Integriteit: als je het vroeger 45 tot 50% van omzet wordt gerealiseerd bij vaste klanten. Ontzorgen van klant is belangrijk punt.

Strategie van Reef is hier ook op afgestemd.

Gevoel is dat laatste 5-6 jaar (mede door ontwikkelingen als parlementaire enquête) toch roer om moet.

Temmink Infra B.V.

STRATEGIE & ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Selecteer de keuzemogelijkheid die het beste bij uw organisatie past. 1 en 5 zijn hierin respectievelijk links en rechts. Bij de tussenliggende keuzemogelijkheden (2,3,4) baseert u uw keuze op waar in de onderneming het accent ligt.

OUTPUT

De onderneming levert bouwcapaciteit

De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren

De onderneming besteedt zo min mogelijk uit en voert zelf uit

De overheadkosten van de onderneming zijn laag



De onderneming levert totaaloplossingen en –concepten

De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen

De onderneming besteedt zoveel mogelijk uit en organiseert

De overheadkosten van de onderneming zijn hoog

Opmerking [R1]: Proberen accent op totaaloplossingen, maar klantenbestand (overheid) laat dat niet altijd toe

Opmerking [R2]: Ontwikkelen duidelijker omschrijven. Wordt snel uitgelegd als projectontwikkeling.

HOUDING

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit

Het management van de onderneming is technisch geïntendeerd

De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever

De houding van de onderneming is gericht op wat anderen doen



Het management van de onderneming is gericht op concepteigenschappen, concurrentie en de markt

Het management van de onderneming is marketing geïntendeerd

De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt

De houding van de onderneming is gericht op eigen ontwikkeling

Opmerking [R3]: Voorbeelden; Druktoelating D&C, beheren van parkeergarages (inrichting)

Opmerking [R4]: Klant vraagt altijd. Bovendien zit je altijd met aanbestedingsregels. Spoorverdieping in Almere, Volker Wessels heeft tot 3x toe op eigen ontwerp in moeten schrijven. In hele GWW-markt (overheid en gemeenten) erg lastig om concepten aan te bieden.

MARKTBENADERING

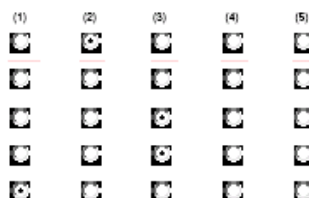
De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet

De onderneming bedient verschillende uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen

De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (<2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is lokaal / regionaal



De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal PMC-combinaties

De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan specialiseren

De onderneming stelt meerjarenprognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gebaseerd op de lange termijn (>2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is nationaal / internationaal

Opmerking [R5]: Is duidelijke verschuiving (in afgelopen 6 jaar is meer veranderd dan in 50 jaar daarvoor).

Opmerking [R6]: Tussen 2 en 3

Opmerking [R7]: Afhankelijk van projecten. Steeds meer kortlopende projecten omdat grotere projecten (RWS) naar grotere ondernemingen gaan.

Opmerking [R8]: = 2 jaar

Opmerking [R9]: Zit aan de grens, dus ook Duitsland. Wel regionaal.

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter

Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van kostenbesparing en efficiency

De waardepropositie van de onderneming ligt in laagste totale kosten



Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten

Exclusiviteitsverbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen en klantgerichtheid

De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

Opmerking [R10]: Exclusiviteitsverbetering beetje vaag begrip.

EXTERNE FOCUS (STAKEHOLDERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

TRANSPARANTIE

De onderneming verantwoordt alle op de klant betrekking hebbende keuzes in een project direct aan de klant

De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd

De onderneming maakt gunningscriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aannemers en toelieferanciers inzichtelijk

De onderneming gebruikt past performance in de acquisitie en het aantonen van capaciteit



Opmerking [R11]: Afhankelijk van financiële consequenties. Ligt aan mee gaandheid van opdrachtgever.

Opmerking [R12]: Is verplichting bij voorselecties

INTEGRITEIT

De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar in legitiemheid expliciet uit naar de maatschappij



Opmerking [R13]: Wordt niet expliciet gevraagd. Hele integriteitsverhaal, iedereen vindt het nu vanzelfsprekend.

Opmerking [R14]: Nadruk ligt bij onderzoekers nogal hier, terwijl markt wat verder is. Integriteit is gemeengoed

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

	sterk ooneens					sterk eens
De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd						
De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en bouwmethoden						
De onderneming heeft contracten getoetst op de bestaande wetgeving						
Er is een bewaakte bedrijfsvoering vormt een kernwaarde van de onderneming						
De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring						

geworden.

Opmerking [R15]: Veel meer doel om laagste prijs te halen, en minder klant overtuigen van hoe goed onderneming wel niet is.

Opmerking [R16]: Alleen doen wat de klant wil. Klant is bepaald.

Opmerking [R17]: Grootste stageplaats van Twente op gebied van GWW.

KLANTGERICHTHEID

	sterk ooneens					sterk eens
De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd						
De onderneming verricht marktonderzoek om de klantvraag inzichtelijk te maken						
De onderneming gebruikt het lukraak klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken						
De onderneming verricht onderzoek om de klantgerichtheid te meten						

Opmerking [R18]: Niet echt vastgelegd, maar wel duidelijk waar wel of niet op inge schreven wordt. Tussen 3 en 4

Opmerking [R19]: Iemand in dienst die langs de deur gaat

Opmerking [R20]: Kent de GWW niet

Opmerking [R21]: Is verplicht als je ISO9000 gecertificeerd bent

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN/PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

	sterk ooneens					sterk eens
De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties						
De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek						
De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantvragen						
De onderneming richt zich uitsluitend op markten waarin ze concurrentievoordelen kunnen behalen						

Opmerking [R22]: Misschien met deze vraag beginnen, en dan de bovenste 3

COMPETENTIES

	sterk ooneens					sterk eens
De onderneming beschouwt de aansturing van co-makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid						
De onderneming volgt de ontwikkelingen in de toeleverende industrie en speelt hier pro-actief op in						
De onderneming stemt de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn						
De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten						

Opmerking [R23]: Altijd zo, co-makers zijn productleveranciers

Opmerking [R24]: D&C wordt wel gedaan, turnkey moet. Wel eigen ingenieursbureau die ontwerpen maakt bij functionele specificaties (koppeling met "houding, vr3")

PROCESBEHEERSING

	sterk ooneens					sterk eens
Procesbewaking vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering						
De onderneming zet in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren						
In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen						

Opmerking [R25]: De slag om 9000 te halen was beter dan het vervolg. In het behouden wordt het meer bijzaak. Vroeger 9001, tegenwoordig 9000

Opmerking [R26]: Iso = procescertificaat. Zijn ook productcertificaten, veel meer gericht op product dat gemaakt wordt (BRL). Bij Temmink bijvoorbeeld BRL vloei stofdicht. Procescertificaat moet eigenlijk resulteren en omgebouwd worden naar een handleiding / handboek.

Opmerking [R27]: De ondernemers moeten zich voegen. Tenzij de ondernemer of toeleverancier opeens klant kan worden.

Opmerking [R28]: In D&C wel, in gewoon bestek+tekeningen niet

PROCESMATIG WERKEN

	sterk ooneens					sterk eens
De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering						
De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten						
De onderneming zoekt afstemming in de kalenderindagbruik-opdrachtgever-opdrachtnemer om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten						

ONTWIKKELENDE FOCUS (INNOVATIE- & VERBETERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

SAMENWERKING

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makkers.

De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners.

De onderneming zoekt afstemming in de kaden ontwerp-bouwer-toelieferancier om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien.
De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden.

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R29]: Als MKB-bedrijf moet je dat wel.

Opmerking [R30]: D&C wel, bestek en tekeningen niet.

LEREND VERMOGEN

Leervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt.

Na afloop van bouwprojecten worden leervaringen besproken en gedocumenteerd.

De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk.

Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van de organisatie.

Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen.

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R31]: Wel eens en wel eens niet, afhankelijk van drukte. Ook meer tijdens bouwprojecten geleerd en gedocumenteerd.

Opmerking [R32]: Sowieso in voortraject van vraag naar ontwerp. Daarnaast bij bijeenkomsten van calculatoren met hoofdvoorders.

INNOVATIEF VERMOGEN

ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering.

De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -indeling.

De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om h al onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken.

De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen.

De kennis beschikbaar van de kritische bedrijfsprocessen draagt bij aan een continue verbetering van die processen.

sterk oneens



sterk eens

WAARDECREATIE

De onderneming beschouwt projecten vanuit een leverandiersperspectief en stemt de processen en services hierop af.

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker.

De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteitsverbetering.

De onderneming maakt uitsluitend gebruik van KOMO-gecertificeerde producten en processen.

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R33]: Tenzij vraag is dat je bijvoorbeeld 12 jaar garantie moet geven.

Opmerking [R34]: Niet bekend in GWW.

Opmerking [R35]: Je kan niet veel meer zonder. In elk bestek van elke gemeentelijke opdrachtgever staat dat.

Algemene opmerkingen

Meer onderscheid in verschillende klanten. Overheidsklant is fundamenteel ander type klant dan particulier. Nieuwe aanbestedingwet. Klanten moeten transparant kiezen.

Je kunt GWW-klanten (dus veelal de overheid) niet overtuigen met gezicht van de onderneming.

Hegeman Nijverdal B.V.

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties

De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek

De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen

De onderneming richt zich uitsluitend op markten waarin ze concurrentievoordeel kunnen behalen

stark oneens



stark eens



Opmerking [R14]: Uitdag PMC-combinaties. Vrij groot aantal PMC-combinaties (om conjunctuurschommelingen te ondervangen). "beperkt" misschien anders formuleren.

Opmerking [R15]: Meer gevoel

Opmerking [R16]: Meer samenwerking tussen beide; je hebt wat te bieden en zoekt klanten die het willen hebben. Bij Hodes vanuit oplossingen klanten zoeken. In andere industrieën zie je dit meer.

Opmerking [R17]: Aansturing veranderen in coördinatie en organisatie. Primaire verantw. is continuïteit en winst maken.

COMPETENTIES

De onderneming beschouwt de aansturing van co-makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid

De onderneming volgt de ontwikkelingen in de toeleverende industrie en speelt hier pro-actief op in

De onderneming stemt de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn

De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten

stark oneens



stark eens



PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De onderneming ziet in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren

In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen

stark oneens



stark eens



Opmerking [R18]: In Hengelo aannemingsbedrijf wordt bijvoorbeeld minder gedaan in vergelijking met Hodes.

Opmerking [R19]: Uiteraard.

PROCESMATIG WERKEN

De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering

De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten

De onderneming zoekt afstemming in de keten: opdrachtgever-opdrachtgever-opdrachtnemer om de efficiëntie van het bouwproces te vergroten

stark oneens



stark eens



Opmerking [R20]: Je kunt bijna niet anders.

Opmerking [R21]: Eerder omgekeerd. Bij Hodes wel, kijken wat toeleverancier te leveren heeft en dat wordt ingeboden in processen. Bij ondernemer moet deze gewoon leveren wat hoofdaannemer wil.

Opmerking [R22]: Eindgebruiker-opdrachtgever is vaak uitgekristalliseerd voordat je bij project betrokken wordt. Relatie opdrachtgever-opdrachtnemer wordt vaak bepaald wat je moet maken. 80% trad. contractvormen. 20% wel vanaf begin bij zijn en telkensrit vervullen. Bij trad. opdrachtgevers wordt architect gevraagd om ontwerp te maken, dat vervolgens uitgevoerd moet worden. Volledig gespecificeerd.

EXTERNE FOCUS (STAKEHOLDERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

TRANSPARANTIE

De onderneming verantwoordt alle op de klant, bij kleine hebbede keuzes in een project direct aan de klant

De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd

De onderneming maakt gunningscriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aannemers en toeleveranciers inzichtelijk

De onderneming gebruikt past performances in de acquisitie en het aantonen van capaciteit

stark oneens



stark eens



Opmerking [R9]: 20 jr ervaring met ISO. Klant kwam niet kijken hoe je het maakt, alleen kwaliteit van eindproduct moet goed zijn. Transparantie dat kwaliteit bereikt is, niet hoe die kwaliteit bereikt is. Vraag schoner stellen. Als het geen effect heeft op de eindkwaliteit, heeft de klant het niet te weten. Als iets onomkeerbaar is (fundering) klant wel mee laten kijken.

INTEGRITEIT

De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij

stark oneens



stark eens



Opmerking [R10]: Op het moment dat je dat doet is het net alsof je het daarvoor niet deed.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd

De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en bouwmethoden

De onderneming heeft keurmerken geknoopteerd in de bedrijfsvoering

Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde voor de onderneming

De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring



Opmerking [R11]: Alleen als de klant het eist. Kan niet concurreren (op prijs) als dit op eigen houtje ingevuld wordt.

Opmerking [R12]: Energiebewust ↔ milieubewust. Bedrijfseconomisch gezien! Energiebewust om efficiënt te zijn. Als toevoeging: "vanuit milieuoogpunt" erbij had gestaan was antwoord anders.

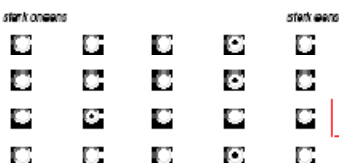
KLANTGERICHTHEID

De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd

De onderneming verricht marktonderzoek om de klantvraag inzichtelijk te maken

De onderneming gebruikt het keurmerk klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken

De onderneming verricht onderzoek om de klantvaderheid te maken



Opmerking [R13]: Niet bekend, wie gebruikt dat?

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN-PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties

De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek

De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen

De onderneming richt zich uitend op markten waarin de concurrentievoordeel kunnen behalen



Opmerking [R14]: Uitge PMC-combinaties. Vrij groot aantal PMC-combinaties (om conjunctuurschommelingen te ondervangen). "beperkt" misschien anders formuleren.

Opmerking [R15]: Meer gevoel

Opmerking [R16]: Meer wisselwerking tussen beide; je hebt wat te bieden en zoekt klanten die het willen hebben. Bij Hodes vanuit oplossingen klanten zoeken. In andere industrieën zie je dit meer.

Opmerking [R17]: Aansturing veranderen in coördinatie en organisatie. Primaire verantwoordelijkheid en winst maken.

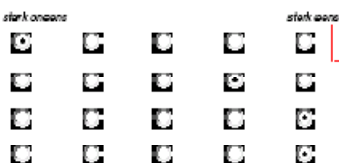
COMPETENTIES

De onderneming beschouwt de aansturing van coördinatoren in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid

De onderneming volgt de ontwikkelingen in de toeleverende industrie en speelt hier pro-actief op in

De onderneming sluit de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn

De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten



PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De onderneming ziet in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren

In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen



Opmerking [R18]: In Hengelo aannemingsbedrijf wordt bijvoorbeeld minder gedaan in vergelijking met Hodes.

Opmerking [R19]: Uiteraard.

PROCESMATIG WERKEN

De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering

De onderneming heeft de processen afgeleid op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten

De onderneming zoekt afstemming in de kaden aannemer-opdrachtgever-opdrachtnemer om de effectiviteit van het bouwproces te vergroten



Opmerking [R20]: Je kunt bijna niet anders.

Opmerking [R21]: Beider omgekeerd. Bij Hodes wel, kijken wat toeleverancier te leveren heeft en dat wordt ingebakken in processen. Bij ondernemer moet deze gewoon leveren wat hoofdaannemer wil.

Opmerking [R22]: Eeandbrader-opdrachtgever is vaak uitgekristalliseerd voordat je bij project betrokken wordt. Relatie opdrachtgever-opdrachtnemer wordt vaak bepaald wat je moet maken. 80% trad. contractvormen. 20% wel vanaf begin bij zijn en trajecten vervullen. Bij trad. opdrachtgevers wordt architect gevraagd om ontwerp te maken, dat vervolgens uitgevoerd moet worden. Volledig gespecificeerd.

ONTWIKKELENDE FOCUS (INNOVATIE- & VERBETERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

SAMENWERKING

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van contacten

De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners

De onderneming zoekt afstemming in die kelen ontwerp- bouw- toelieferancier om beter in de behoeften van de opdrachtgever te voorzien

De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden

stark oneens



stark eens

Opmerking [R23]: Bij Hodes dus wel. Daarnaast combinatievorming tussen Hegemanbedrijven.

Opmerking [R24]: Waar het kan wel, maar niet overal.

LEREND VERMOGEN

Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt

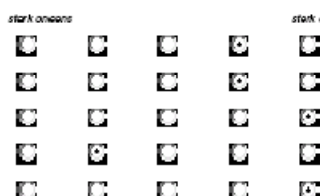
Nu afname van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd

De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk

Er vinden periodes die kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van die organisatie

Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R25]: Fonteinregistratie en overleg binnen teams. Kan echter beter.

Opmerking [R26]: Evaluatie.

Opmerking [R27]: Meer incidenteel, bijvoorbeeld parkeergarage → mensen samenbrengen die eerder parkeergarage hebben gebouwd.

INNOVATIEF VERMOGEN

ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering

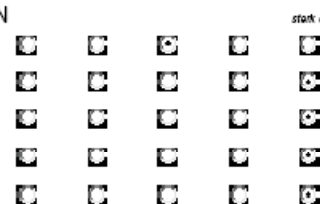
De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -indeling

De onderneming grijpt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken

De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen

De kennisbasis van de kritische bestuursproces en draag(t) bij aan een continue verbetering van die processen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R28]: Wat heeft ICT met innovatief vermogen te maken? Je kunt ook innovatief vermogen hebben zonder computer. ICT heeft ook met andere kopjes te maken, kan bijna overal geplaatst worden.

WAARDECREATIE

De onderneming beschouwt projecten vanuit een leveranduurperspectief en stemt de processen en services hierop af

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker

De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteit/verbetering

De onderneming maakt uitsluitend gebruik van ISO9000-gecertificeerde producten en processen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R29]: Wordt door klant bijna nooit gevraagd. Als het gewaardeerd wordt en het wat op zou leveren, helemaal mee eens.

Opmerking [R30]: Eindgebruiker vervangen door opdrachtgever. Heeft veel te maken met definiering bij vraagstelling van de meerwaarde.

Opmerking [R31]: Woningbouw. Bouwgarant is er alleen wanneer het gevraagd wordt. Gemeente stelt vaak die eis. Doorvoering kost 1 a 2% van de woningprijs. Als een klant korting doorgevoerd wordt door dat niet door te voeren en te vervangen door concurrentiegarantie. Uiteindelijk is het gewoon geld. Concurrentie heeft het ook allemaal.

Opmerking [R32]: Als iets anders goedkoper is en klant eis het niet, kan dat ook.

Algemene opmerkingen

Vernieuwend ondernemen: mee willen gaan in de ontwikkelingen van de maatschappij. Veranderende vraagsystematiek en uitvoeringsmethoden.

Plegt Vos Oost B.V.

STRATEGIE & ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Selecteer de keuzemogelijkheid die het beste bij uw organisatie past. 1 en 5 zijn hierin respectievelijk links en rechts. Bij de tussenliggende keuzemogelijkheden (2,3,4) baseert u uw keuze op waar in de onderneming het accent ligt.

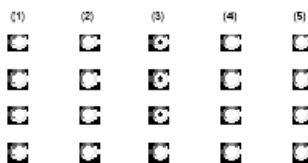
OUTPUT

De onderneming levert bouwcapaciteit

De onderneming legt de nadruk op bouwen en uitvoeren

De onderneming bedeeft zo min mogelijk uit en voert zelf uit

De overheadkosten van de onderneming zijn laag



De onderneming levert totaaloplossingen en -concepten

De onderneming legt de nadruk op ontwikkelen

De onderneming bedeeft zoveel mogelijk uit en organiseert

De overheadkosten van de onderneming zijn hoog

Het management van de onderneming is gericht op conceptueel denken, concurrentie en de markt

Het management van de onderneming is marketing gericht

De onderneming biedt uitsluitend zelf concepten en diensten aan op de markt

De houding van de onderneming is gericht op eigen ontwikkeling

Opmerking [R1]: Onderneming levert wel totaaloplossingen, maar niet alleen maar. Is mix van beide.

Opmerking [R2]: Ontwikkelen nader specificeren.

Opmerking [R3]: Wat zijn overheadkosten? (Alles wat niet toe te delen is aan project zijn AK) Niet duidelijk wat hoog en wat laag is. Lastige vraag, goed omschrijven wat je ermee bedoelt.

HOUDING

Het management van de onderneming is gericht op continuïteit van de eigen bouwcapaciteit

Het management van de onderneming is technisch geïntendeerd

De onderneming bouwt uitsluitend op specificatie van de opdrachtgever

De houding van de onderneming is gericht op wat anderen doen



Opmerking [R4]: Nog in overgangsfase. Proberen wel concepten te verkopen, maar moet wel kunnen. Proberen van kleeft van capaciteitsaanbieder af te komen. Wel zelf projectontwikkeling, 30% uit aanbesteding, 70% uit bouwteam, projectontwikkeling en eigen concepten.

Opmerking [R5]: Marketing moeilijk proces, nu nog in overgangsfase.

Opmerking [R6]: Diensten is ook bouwteamverhaal

MARKTBENADERING

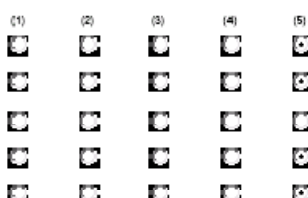
De ondernemingsactiviteiten worden zo breed mogelijk in de markt gezet

De onderneming bedient verschillend de uiteenlopende markten om de continuïteit veilig te stellen

De onderneming stelt korte prognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gericht op de korte termijn (<2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is lokaal / regionaal



De ondernemingsactiviteiten zijn gebaseerd op een beperkt aantal PMG-combinaties

De onderneming bedient een zorgvuldig gekozen beperkt aantal markten waarin de onderneming kan overleven

De onderneming stelt meer jarenprognoses op voor de toekomst

Strategieontwikkeling in de onderneming is gebaseerd op de lange termijn (>2 jaar)

Het geografische afzetgebied van de onderneming is nationaal / internationaal

Opmerking [R7]: Marktsegmenten gekozen (wonen, werken, zorg). Daarbinnen PMG-combinaties bepaald.

Opmerking [R8]: Wat voor prognoses? Marktonwikkeling jaarlijks

Opmerking [R9]: 5 jaar.

Opmerking [R10]: Met conceptontwikkeling internationaal (Afrika). Plegt Vos Oost = regionaal.

ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Verbeteringen in de onderneming hebben voornamelijk een procesmatig karakter

Bekruist met verbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van kostenefficiëntie en efficiëntie

De waardepropositie van de onderneming ligt in laagste totale kosten



Verbeteringen in de onderneming hebben zowel betrekking op processen als producten

Bekruist met verbetering is gebaseerd op producteigenschappen

De onderneming onderscheidt zich van de concurrenten op basis van unieke oplossingen en klantgerichtheid

De waardepropositie van de onderneming ligt in de beste totale oplossing

Opmerking [R11]: Is ook hier mix van beide.

Opmerking [R12]: Exclusiviteitsverbetering nader specificeren. Wel zoeken naar exclusiviteit in nieuwe producten (nieuw type woningen). Mix van beide.

Opmerking [R13]: Een van speerpunten is klantgerichtheid.

Opmerking [R14]: Wel kostenbewust blijven, maar toegevoegde waarde en beste totale oplossing graag realiseren. Klant moet dit wel willen en wil niet altijd voor betalen.

EXTERNE FOCUS (STAKEHOLDERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

TRANSPARANTIE

De onderneming verantwoordt alle op de klant betrekking hebbende keuzes in een project direct aan de klant

De taken en verantwoordelijkheden van de onderneming worden expliciet naar de klant gecommuniceerd

De onderneming maakt gunningscriteria met betrekking tot de selectie van (onder)aanbidders en toeleveranciers inzichtelijk

De onderneming gebruikt cast performance in de acquisitie en het aantonen van capaciteit



Opmerking [R15]: Gunningscriterium is vaak prijs, soms worden van tevoren partijen gekozen. Vaak ligt heel sterk al vast wat ze moeten leveren, en wordt prijs bepalend. Wordt wel goed gekozen naar kwaliteit. PV kent geen slechte onderaannemers / toeleveranciers.

INTEGRITEIT

De onderneming heeft een bedrijfscode opgesteld die naar alle werknemers in de onderneming wordt gecommuniceerd

De onderneming verwacht van haar co-makers dat zij een bedrijfscode hebben ingevoerd

De onderneming draagt haar integriteitsbeleid expliciet uit naar de maatschappij



Opmerking [R16]: Bij selecties wordt het expliciet gevraagd. Ze willen weten wat je kunt. Hangt ook van de klant af. Referenties. Tevredenheidsverklaringen.

Opmerking [R17]: Iedere werknemer heeft voor bedrijfscode getekend.

Opmerking [R18]: Als bedrijven het nog niet hebben, betekent dat niet dat PV er niet mee samenwerkt.

MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

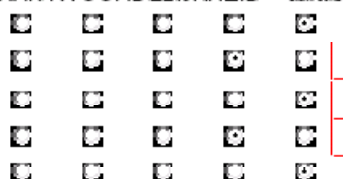
De onderneming heeft MVO-doelstellingen geformuleerd en vastgelegd

De onderneming maakt in projecten structureel gebruik van duurzame materialen en bouwmethoden

De onderneming heeft leerprojecten geïmplementeerd in de bedrijfsvoering

Energiebewuste bedrijfsvoering vormt een kernwaarde voor de onderneming

De onderneming investeert in maatschappelijke activiteiten, zoals sponsoring



sterk eens

Opmerking [R18]: Als bedrijven het nog niet hebben, betekent dat niet dat PV er niet mee samenwerkt.

Opmerking [R19]: Wat is duurzaam? Alle dingen betreffen. Als een klant een goedkoop gebouw wil. In eigen ontwikkeling wordt hier wel op gesmeerd.

Opmerking [R20]: Trainees, stagiaires, leerlingen etc.

Opmerking [R21]: Wat is energiebewuste bedrijfsvoering? Uitleggen.

KLANTGERICHTHEID

De onderneming heeft klantgroepen gedefinieerd en vastgelegd

De onderneming verricht marktonderzoek om de klantwag inzichtelijk te maken

De onderneming gebruikt het kaarten klantgericht bouwen om de klantgerichtheid aantoonbaar te maken

De onderneming verricht onderzoek om de klantvriendelijkheid te maken

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R22]: Evaluaties van projecten, maar ook klantenquêtes. Accountmanagers die regelmatig contact met de klant hebben.

Opmerking [R23]: Een van speerpunten van onderneming, worden specifieke doelstellingen geformuleerd in ondernemingsplan

INTERNE FOCUS (INTERNE PROCESSEN PERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

PMC-COMBINATIES

De onderneming richt zich op een beperkt aantal PMC-combinaties

De PMC-combinaties zijn gekozen op basis van uitgebreid marktonderzoek

De PMC-combinaties sluiten logisch aan op de geformuleerde klantgroepen

De onderneming richt zich uitel uitend op markten waarin ze concurrentievoordeel kunnen behalen

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R24]: Wat is beperkt? (Wonen is product en markt zijn partijen die het afnemen.) Bij wonen grondgebonden woningen en appartementen. Binnen zorg en werk ook specifieke keuzes gemaakt.

COMPETENTIES

De onderneming beschouwt de aansturing van co-makers in bouwprojecten als haar primaire verantwoordelijkheid

De onderneming volgt de ontwikkelingen in de bouwsector industrie en speelt hier pro-actief op in

De onderneming stemt de wensen van de klant af op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn

De onderneming is voortdurend bezig met het verbeteren en optimaliseren van de geboden services en diensten

sterk oneens



sterk eens

PROCESBEHEERSING

Procesbeheersing vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering

De onderneming ziet in een kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 9001) een mogelijkheid om processen structureel te optimaliseren

In de onderneming zijn er verantwoordelijke personen voor de bedrijfsprocessen aangewezen

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R25]: Wat versta je onder het proces? PV is heel sterk bezig om processen beter inzichtelijk te maken.

PROCESMATIG WERKEN

De onderneming stelt processen centraal in de bedrijfsvoering

De onderneming heeft de processen afgestemd op die van (onder)aannemers, toeleveranciers en klanten

De onderneming zoekt afstemming in de klan eindgebruiker, opdrachtgever, opdrachtnemer om de efficiëntie van het bouwproces te vergroten

sterk oneens



sterk eens

Opmerking [R26]: Je gaat niet processen omgooien als leverancier dat anders heeft.

ONTWIKKELENDE FOCUS (INNOVATIE- & VERBETERPERSPECTIEF)

Geef aan in welke mate u het eens bent met de stelling.

SAMENWERKING

De onderneming onderhoudt een breed netwerk van co-makers

De onderneming kent de specifieke competenties van de verschillende netwerkpartners

De onderneming zoekt afstemming in de kelen ontwerp-bouwer-toelieferancier om beter in de behoefte van de opdrachtgever te voorzien

De onderneming gaat strategische allianties aan om de concurrentiepositie te verbeteren en nieuwe markten te betreden

stark oneens



stark eens

Opmerking [R27]: Wie zijn netwerkpartners?

Opmerking [R28]: Vooral ook op gebied van innovaties, optrekken met partijen die dingen bedacht hebben.

LEREND VERMOGEN

Leerervaringen uit projecten worden centraal opgeslagen en op uniforme wijze verwerkt

Na afloop van bouwprojecten worden leerervaringen besproken en gedocumenteerd

De opgeslagen kennisinformatie is voor iedereen in de onderneming toegankelijk

Er vinden periodieke kennisuitwisselingsprojecten plaats tussen werknemers van de organisatie

Werknemers worden gestimuleerd om opleidingen en cursussen te volgen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R29]: In uitvoering wengaderingen worden goede en slechte ervaringen uitgewisseld. Ook in werkvoorbereiding en bij projectleiders. Niet zover tussen de groepen.

INNOVATIEF VERMOGEN

ICT-middelen vormen de basis voor de procesinrichting en -uitvoering

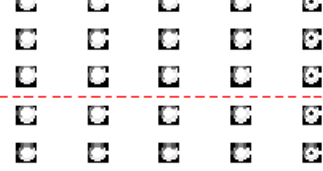
De onderneming werkt met een gestandaardiseerde documentenstructuur en -inrichting

De onderneming kijkt innovatieve contractvormen aan om het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten te benadrukken

De onderneming gebruikt haar kennis en expertise om in de ontwerpfase van een project een rol te kunnen spelen

De herhaalbaarheid van de kritische procesprocessen draagt bij aan een continue verbetering van die processen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R30]: Zonder ICT kun je niks meer. Zelf heel eigen computersysteem ontwikkeld (METACOM i.s.m. van Meyel).

Opmerking [R31]: Wat zijn innovatieve contractvormen?

Opmerking [R32]: Herhaalbaarheid nader specificeren. De uitvoering is vastgelegd in primair proces.

WAARDECREATIE

De onderneming beschouwt projecten vanuit een levensduurperspectief en stamt die processen en services hierop af

De strategie van de onderneming is gericht op het creëren van meerwaarde voor de eindgebruiker

De onderneming ziet het BouwGarant keurmerk als een mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie op basis van kwaliteit leverancier

De onderneming maakt uitwendig gebruik van KOMO-gecertificeerde producten en processen

stark oneens



stark eens

Opmerking [R33]: Vraag is of klant dit wil betalen. Meer stap naar onderhoud. (DBFM(O)) Veel klanten zijn er niet aan toe. PV biedt ook langdurig onderhoud aan na oplevering.

Opmerking [R34]: Licht meer bij particulier. Professionele opdrachtgevers niet relevant.

In ondernemingsplan SWOT → daaruit doelstellingen en acties.

Centraal vastgelegd: drietal competenties die in elk ondernemingsplan verwerkt moeten zijn (klantgerichtheid, professionaliteit en management).

T.a.v. management (coachend leiderschap, gemeten a.h.v. medewerkerstevredenheidsonderzoek)

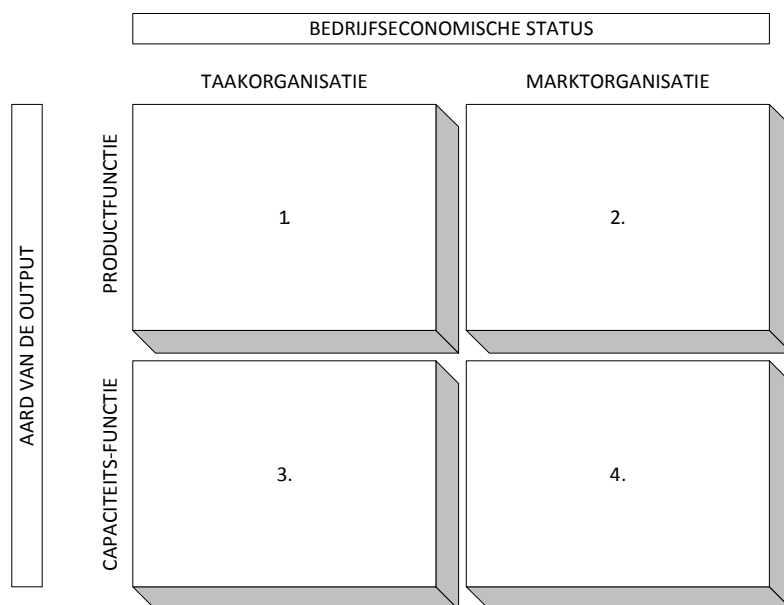
5 CUMULATIEVE INTERVIEWRESULTATEN

		5						NTP REEF TEMMINK HEGEMAN PLEGT VOS									
		1	2	3	4	5	GEMIDDELDE SPREIDING										
STRATEGIE & OND. VERMOGEN	OUTPUT	1	2	3	4		3	3	0,82								
		2	2	3	1	4	3	2,6	1,14								
		3	3	4	3	5	3	3,6	0,89								
		4	2	3	2	4		2,75	0,96	2,99	2,25	3,25	2,5	3,25	2,25		
	HOUDING	5	3	4	3	4	4	3,6	0,55								
		6	2	4	2	3	3	2,8	0,84								
		7	2	3	1	3	4	2,6	1,14								
		8	4	4	2	5	4	3,8	1,10	3,20	2,75	3,75	2	3,75	3,75		
	MARKTBEN.	9	2	2	2	2	5	2,6	1,34								
		10	2	3	3	1	5	2,8	1,48								
		11	4	4	3	4		3,75	0,50								
		12	4	4	3	5	5	4,2	0,84								
	OND. VERM.	13	3	4	1	4	5	3,4	1,52	3,35	3	3,4	2,4	3,2	4		
		14	2	4	3	5	3	3,4	1,14								
		15	4	3	3	4	3	3,4	0,55								
		16	4	3	2	3	5	3,4	1,14								
		17	4	3	2	5	5	3,8	1,30	3,50	3,5	3,25	2,5	4,25	4		
EXTERNE FOCUS	TRANSPA.	1	4	3	3	3	5	3,6	0,89								
		2	4	4	4	5	5	4,4	0,55								
		3	5	4	2	4		3,75	1,26								
		4	4	3	5	5	5	4,4	0,89	4,04	4,25	3,5	3,5	4,25	3,75		
	INTEGR.	5	5	5	5	5	5	5	0,00								
		6	4	4	4	5	3	4	0,71								
		7	4	5	4	3	5	4,2	0,84	4,40	4,33	4,67	4,33	4,33	4,33		
		8	2	4	3	4	5	3,6	1,14								
	MVO	9	2	4	2	2	4	2,8	1,10								
		10	5	5	5	4	5	4,8	0,45								
		11	5	3	2	4	4	3,6	1,14								
		12	5	3	4	5	5	4,4	0,89	3,84	3,8	3,8	3,2	3,8	4,6		
	KLANTGER.	13	4	5	4	4	5	4,4	0,55								
		14	5	3	4	4	5	4,2	0,84								
		15	1	2	1	2	5	2,2	1,64								
		16	5	4	5	4	5	4,6	0,55	3,85	3,75	3,5	3,5	3,5	5		
INTERNE FOCUS	PMC	1	4	4	3	2	5	3,6	1,14								
		2	4	3	3	2	5	3,4	1,14								
		3	5	3	3	4	5	4	1,00								
		4	4	4	3	4	5	4	0,71	3,75	4,25	3,5	3	3	5		
	COMPET.	5	5	4	4	1	5	3,8	1,64								
		6	4	3	4	4	5	4	0,71								
		7	4	4	3	5	5	4,2	0,84								
		8	2	4	5	5	5	4,2	1,30	4,05	3,75	3,75	4	3,75	5		
	PROC.W.	9	5	5	5	5	5	5	0,00								
		10	5	5	3	5	5	4,6	0,89								
		11	5	5	5	5	5	5	0,00	4,87	5	5	4,33	5	5		
	PROC.B.	12	3	5	3	5	5	4,2	1,10								
13		4	4	2	3		3,25	0,96									
14		4	4	3	3	5	3,8	0,84	3,75	3,67	4,33	2,67	3,67	3,33			
ONTWIKKELENDE FOCUS	SAMENW.	1	4	4	5	2	5	4	1,22								
		2	5	4	4	5	5	4,6	0,55								
		3	4	4	5	5	5	4,6	0,55								
		4	5	4	5	5	5	4,8	0,45	4,50	4,5	4	4,75	4,25	5		
	LEREND.V.	5	2	3	3	4	5	3,4	1,14								
		6	4	3	3	4	5	3,8	0,84								
		7	1	3	5	5	5	3,8	1,79								
		8	4	4	5	2	5	4	1,22								
	INN.V.	9	5	5	5	5	5	5	0,00	4,00	3,2	3,6	4,2	4	5		
		10	4	3	4	3	5	3,8	0,84								
		11	5	4	5	5	5	4,8	0,45								
		12	5	4	5	5	5	4,8	0,45								
		13	5	4	5	5	5	4,8	0,45								
	W.CR.	14	5	4	4	5	5	4,6	0,55	4,56	4,8	3,8	4,6	4,6	5		
15		2	3	1	3	5	2,8	1,48									
16		3	4	1	4	5	3,4	1,52									
17		5	4	5	2	5	4,2	1,30	3,47	3,33	3,67	2,33	3	5			

6 ACHTERGROND STRATEGISCHE THEORIEEN

6.1 STRATEGISCHE FUNCTIE TYPOLOGIE

Simon introduceert in zijn studie een theorie en typologie, die als hulpmiddelen dienen bij de bepaling van de strategie, structuur en het functioneren van organisaties, om uiteindelijk de continuïteit van die organisaties zo goed mogelijk te kunnen waarborgen. Daartoe deelt hij organisaties in op basis van de aard van de output en de bedrijfseconomische status. Wat betreft de aard van de output wordt onderscheid gemaakt tussen organisaties met een capaciteitsfunctie en organisaties met een productfunctie. Met betrekking tot de bedrijfseconomische status worden ondernemingen getypeerd als een taak- of marktorganisatie. De matrix die op deze manier ontstaat staat in onderstaande figuur weergegeven.



De SFT-matrix deelt ondernemingen dus in op basis van de aard van de output, afgezet tegen de bedrijfseconomische status. Hieronder volgt een beknopte uitleg van de modelorganisaties.

Marktorganisatie met een capaciteitsfunctie

De markt voor een capaciteitsfunctie kenmerkt zich door ondoorzichtigheid in zowel vraag als aanbod. De vrager kan niet laten zien wat hij wenst, omdat het nog gemaakt moet worden en een aanbieder kan niet laten zien dat hij het project uit kan voeren. Het begrip vertrouwen speelt daarom in de capaciteitsmarkt een belangrijke rol. De strategie van een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie is erop gericht, op alle manieren verbeteren van de exclusiviteit van de eigen organisatie-eigenschappen ten opzichte van die van de concurrenten. De onderneming streeft naar continuïteit van de eigen bronnen door middel van een output in de markt.

De modelstrategie van een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie is door Simon omschreven als het streven naar een balans tussen exclusiviteit en flexibiliteit, rondom een bepaald door de vrager te herkennen pakket van vaardigheden. Het grote nadeel van een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie is echter dat alleen op korte termijn kan worden gepland. Eventuele toekomstige projecten zijn niet of nauwelijks voorspelbaar.

Marktorganisatie met een productfunctie

De markt voor een productfunctie kenmerkt zich door de vraag naar een product of dienst met bepaalde eigenschappen. De mate van exclusiviteit van een marktorganisatie met een productfunctie hangt af van de eigenschappen van dat product. De onderneming zal streven naar het verbeteren van de exclusiviteit van het product, om op die manier een meerprijs boven de operationele kosten te kunnen krijgen. Er zijn voor de onderneming een aantal mogelijkheden om productexclusiviteit te behouden.

Zo kan een permanente ontwikkeling van producteigenschappen ervoor zorgen dat de onderneming continu “voor” blijft op de concurrentie, en kan de onderneming de distributieschakels beter controleren, toetredingsdrempels opwerpen of een zo groot mogelijk volume afzetten.

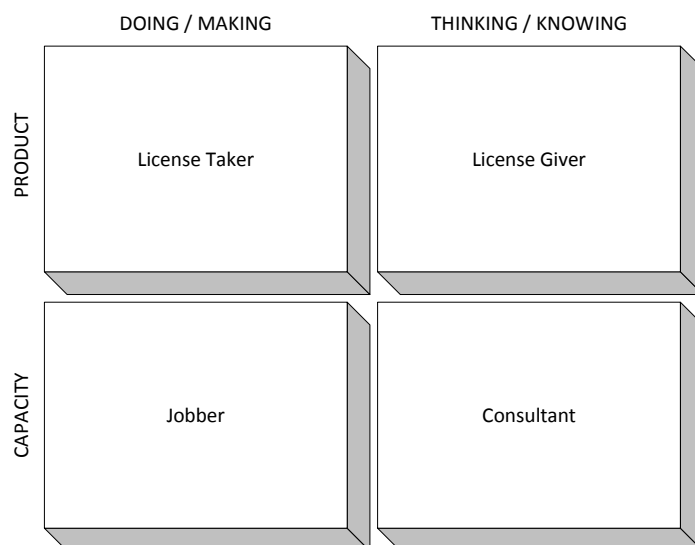
De modelstrategie voor een marktorganisatie met een productfunctie wordt door Simon omschreven als het streven naar een maximale productexclusiviteit tegen minimale kosten, op basis van een gekozen markt voor de productfunctie. In feite gaat het hier om de keuze van bepaalde Product-Markt-Competentie-combinaties waarin de onderneming kan en wil excelleren. Omdat het verkrijgen van productexclusiviteit kennis op het gebied van het eigen product, de concurrentie en de markt vereist, verdient een marketing georiënteerd management de voorkeur boven een technisch georiënteerd management.

Taakorganisatie

Een taakorganisatie wordt door Simon omschreven worden als een organisatie-eenheid, die in opdracht van een hiërarchisch hoger orgaan (beleidsorgaan) een bepaalde taak uitvoert ten behoeve van derden. Teruggekoppeld naar de doelgroep van de quick-scan vallen taakorganisaties buiten het kader van dit onderzoek; een taakorganisatie kent immers geen strategische zelfstandigheid. Daarom zullen taakorganisaties hier niet verder behandeld worden.

6.2 BUSINESS IDENTITIES CLASSIFICATION

Van Gunsteren deelt ondernemingen net als Simon in op de aard van de output. Daarin wordt eveneens een onderscheid gemaakt tussen capaciteitsaanbiedende- en productvoortbrengende organisaties. Vanuit die twee organisatietypen deelt van Gunsteren de ondernemingen daarnaast in op ‘doeners’ en ‘denkers’. De hiermee ontstane matrix is in onderstaande figuur weergegeven.



License Giver

Een onderneming met een licentiegeverprofiel probeert zoveel mogelijk van zijn producten in de markt te plaatsen. De onderneming ontwikkelt eigen productconcepten, waardoor kennis in de onderneming een belangrijke rol speelt. Een onderneming met een licentiegeverprofiel kan binnen een bepaald geografisch gebied besluiten zelf de marketing en productie op te zetten, of dit aan derden uit te besteden. Een argument voor het verlenen van een licentie is bijvoorbeeld de invloed van transportkosten. Voorwaarde bij het verlenen van een licentie is wel, dat de eigenschappen van het product exclusiviteit moeten bezitten. Anders zullen licentienemers immers niet bereid zijn een license fee te betalen. Een licentiegeverstrategie is verder zinvol omdat de potentiële markt van een onderneming wordt vergroot en eventuele nieuw ontwikkelde productconcepten kunnen worden afgezet. Na afloop van het contract met de licentienemer bestaat voor de licentiegever echter wel het risico dat de licentienemende onderneming in de tijd zoveel knowhow heeft opgedaan, dat deze in staat is het licentieproduct te vervangen door zelf ontwikkelde producten.

Overigens interpreteert van Gunsteren de term License Giver in de breedste zin van het woord door te veronderstellen, dat een onderneming niet letterlijk licenties hoeft uit te geven, maar dat de reden van bestaan van de organisatie gericht is op het ontwikkelen van nieuwe kennis met betrekking tot een bepaald productconcept. Bij een licentiegeverstrategie zijn de levenscyclus van een product en kosten van ontwikkeling hiervan bepalende factoren voor de continuïteit van de onderneming. Om als License Giver een voorsprong te behouden, zal er in R&D geïnvesteerd moeten worden, om nieuwe producten te kunnen blijven ontwikkelen.

License Taker

Ondernemingen met een licentienemerstrategie hebben de ambitie om een bestaand product in een regionale markt te benutten. Een onderneming ontwikkelt niet zelf het product, maar neemt een licentie op een productconcept van een License Giver. Een licentienemende onderneming is in feite te typeren als een marktorganisatie met een productfunctie, maar dan zonder een eigen productontwikkeling. De strategie van een License Taker is te typeren als een volgerstrategie waarbij de beperking geldt, dat de onderneming wat betreft productontwikkeling afhankelijk is van de License Giver. Onder bepaalde omstandigheden biedt het voeren van een licentienemerstrategie echter voordelen, bijvoorbeeld in het spreiden van de risico's bij een transformatie van capaciteits- naar productaanbiedende onderneming. Zoals uit de matrix naar voren komt hebben licentienemende ondernemingen een "doeners"-mentaliteit, en laten ze de kennis- en productontwikkeling over aan de License Giver.

Technology Jobber

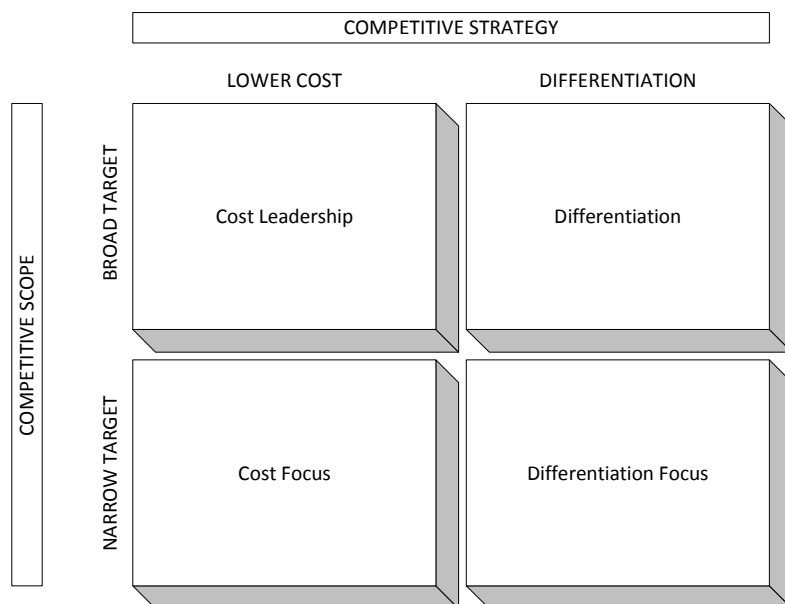
De Technology Jobber is een capaciteitsaanbiedende onderneming en bezit dezelfde kenmerken als een marktorganisatie met een capaciteitsfunctie. De Technology Jobber is voornamelijk gericht op de continuïteit van de capaciteitsbenutting van de onderneming.

Consultant

De consultant verhuurt zijn kenniscapaciteit uit in een bepaald segment. In het kader van dit onderzoek valt de consultant buiten de doelgroep en wordt deze niet verder behandeld.

6.3 COMPETITIVE ADVANTAGE

Porter deelt ondernemingen in op basis van competitive strategy en de competitive scope. Ten aanzien van de competitive scope worden twee basistypen onderscheiden, namelijk lage kosten en differentiatie. Door deze af te zetten tegen de scope van een organisatie ontstaat de matrix die in onderstaande figuur is weergegeven.



Er worden drie hoofdstrategieën onderscheiden. Dit zijn cost leadership, differentiation en focus. De focus wordt in de matrix verder onderverdeeld in een kostenfocus en een differentiatiefocus. Hieronder staan kort de strategieën beschreven. Daarna zal de koppeling met de bouwonderneming worden gemaakt.

Cost Leadership

In de strategie van kostenleiderschap zet een onderneming uiteen hoe het in zijn bedrijfstak de goedkope producent wordt. Het heeft een breed bereik en bedient vele segmenten van die bedrijfstak. Een houdbaar kostenvoordeel komt niet uit een activiteit maar uit een combinatie van vele activiteiten. Daarnaast kan een onderneming in gerelateerde bedrijfstakken opereren. Deze reikwijdte is belangrijk voor het kostenvoordeel van de onderneming. Kostenleiderschap hangt samen met een bedrijfscultuur waarin zuinigheid, discipline en aandacht voor het detail prevaleert.

Als een onderneming algeheel kostenleiderschap kan behalen en behouden, zal het in zijn bedrijfstak bovengemiddeld presteren. Bij gelijke of lagere prijzen dan zijn concurrenten vertaalt de lage-kostenpositie van de kostenleider zich in hoge winsten. Porter stelt, dat een kostenleider in verhouding tot zijn concurrenten gelijkheid of nabijheid in de basis van differentiatie moet bereiken om bovengemiddeld te presteren, ook al vertrouwt hij op kostenleiderschap met betrekking tot zijn concurrentievoordeel. Hij doelt daarmee op het feit, dat een kostenleider de grondslagen van differentiatie niet zonder meer kan negeren; als zijn product door kopers niet als vergelijkbaar of acceptabel wordt waargenomen, zal hij gedwongen zijn de prijzen goed onder die van de concurrenten te stellen om de verkoop te bevorderen. Door in de basis van differentiatie gelijkheid te bewerkstelligen kan een kostenleider zijn kostenvoordeel direct vertalen naar hogere winsten.

Differentiation

De tweede generieke strategie is differentiatie. In een differentiatiestrategie probeert een bedrijf uniek te zijn in zijn bedrijfstak volgens enkele dimensies die wijdverbreid door kopers gewaardeerd worden. Het selecteert een of meer attributen die vele kopers in een bedrijfstak als belangrijk beschouwen, en positioneert zichzelf om aan deze behoeften tegemoet te komen. Het wordt beloond voor zijn uniciteit met een toeslag op de prijs. Een bedrijf dat differentiatie kan bereiken en behouden, zal in zijn bedrijfstak bovengemiddeld presteren, als zijn prijstoeslag de extra kosten die gepaard gaan met het uniek zijn, overtreft.

Een differentiërend bedrijf moet daarom altijd differentiatiewegen zoeken die leiden tot een prijstoeslag die groter is dan de kosten van differentiatie. Onderscheidend vermogen van een onderneming is in deze strategie een cruciale factor. Een differentiatiestrategie vraagt om een bedrijfscultuur die aanmoedigt tot innovaties, individualiteit en het nemen van risico's,

Ondernemingen hebben ten aanzien van differentiatie volgens Porter vaak een te beperkte visie op de mogelijkheden van de strategie. Zo zien zij de differentiatiegedachte vooral in het product zelf of in de marketingmethoden, terwijl het daadwerkelijk een veel breder potentieel heeft in alle onderdelen van de waardeketen. Daarnaast komt het voor dat ondernemingen een vorm van uniciteit nastreven die door de klant niet gewaardeerd wordt en worden kosten en houdbaarheid van een differentiatiestrategie vaak onderbelicht.

Elke bedrijfstak heeft zijn eigen middelen tot differentiatie. Differentiatie kan gebaseerd zijn op het product zelf, het leveringssysteem waardoor het wordt verkocht, de marketingbenadering en een breed scala aan andere factoren. In de bouw is de differentiatie op productniveau vooral zichtbaar in de aan de bouw toeleverende industrie, waarbij toeleveranciers zich door eigen productontwikkeling (bijvoorbeeld van montagewandsystemen) onderscheiden van andere toeleveranciers.

Focus

De derde generieke strategie is focus. Deze strategie verschilt sterk van de anderen omdat ze berust op de keuze voor een smal concurrentiebereik binnen de bedrijfstak. Het bedrijf dat een focusstrategie volgt, kiest een segment of een groep segmenten in de bedrijfstak en stemt zijn strategie af op het dienen van hen met uitsluiting van andere segmenten of groepen segmenten. Door het optimaliseren van zijn strategie voor de doelsegmenten probeert het bedrijf een concurrentievoordeel in zijn doelsegmenten te bereiken, ook al heeft het geen algeheel concurrentievoordeel.

De focusstrategie heeft twee varianten. Bij kostenfocus zoekt een bedrijf een kostenvoordeel in zijn doelsegment, terwijl bij differentiatiefocus een bedrijf differentiatie in zijn doelsegment zoekt. Beide varianten berusten op verschillen tussen het doelsegment van een focuserend bedrijf en de andere segmenten in de bedrijfstak.

Een focuserend bedrijf profiteert in welke richting dan ook van suboptimalisatie door breed georiënteerde concurrenten. Concurrenten kunnen onderpresteren bij het tegemoet komen aan de behoeften van een bepaald segment, wat de mogelijkheid voor differentiatiefocus openstelt. Breed georiënteerde concurrenten kunnen ook overpresteren bij het tegemoet komen aan de behoeften van een segment, wat betekent dat zij voor de diensten aan dit segment hogere kosten dan noodzakelijk dragen. Een onderneming met een focusstrategie kan in vergelijking met de breder georiënteerde concurrenten kostenleiderschap of differentiatie in zijn segment bereiken, omdat breder georiënteerde bedrijven coördinatie-, compromis- of inflexibiliteitskosten maken. Een onderneming richt zich dan alleen maar op het bevredigen van de behoeften van zo'n segment en niet meer. Focusstrategieën hebben betrekking op de volledige waardeketen en niet op bijvoorbeeld alleen de marketingactiviteiten (zoals bij marktsegmentatie het geval is).

6.4 WAARDEDISCIPLINES

Treacy & Wiersema onderscheiden in hun theorie van marktleiders drie waardedisciplines. Deze strategieën zijn operational excellence, product leadership en customer intimacy. Het zo ontstane model staat in onderstaande figuur weergegeven.



Operational excellence

Ondernemingen die een OE-strategie kiezen, richten zich op het presteren met een hoge doelmatigheid. Efficiency speelt hierin dus een cruciale rol, waardoor productvariatie een direct negatief effect heeft op deze strategie. De onderneming biedt een standaard product of dienst aan met voldoende kwaliteit tegen de laagste prijs.

Kostenleiders hebben belang bij het realiseren van een superieure waardepropositie, omdat op die manier groei van de onderneming wordt bewerkstelligd. Daarnaast kunnen kostenleiders de groei verder stimuleren door nieuwe verschillende markten te penetreren met de al beschikbare activa. Wat operational excellence hierin onderscheidt van operational competence is de keuze om een verminderde productvariëteit en het uitgangspunt om niet alle klanten tevreden te willen stellen. Kostenleiders leveren een bepaalde combinatie van kwaliteit, prijs en beschikbaarheid die door concurrenten in de markt niet of nauwelijks te evenaren is. Dit betekent wel, dat een dergelijke onderneming geen innovatieve rol kan spelen in productontwikkeling of aanbieden van bepaalde services. Daarnaast ondergaat een onderneming geen één-op-één relaties aan met klanten.

Product Leadership

Ondernemingen die een PL-strategie volgen, zijn gericht op het vergroten van de effectiviteit of doeltreffendheid van de onderneming. In tegenstelling tot de OE-strategie speelt de kwaliteit van het product of dienst hier een veel prominentere rol. Productleiders onderkennen het feit dat de klanten een veel bredere perceptie van de prestatie van een bepaald product hebben.

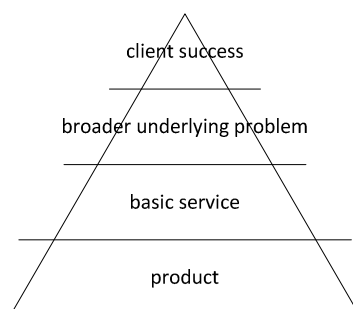
Door superieure producten en/of diensten te (blijven) leveren is een onderneming met een PL-strategie in staat, een productleider in de markt te worden. Daarbij speelt voortdurende vernieuwing en verbetering een belangrijke rol. Daarnaast vormen de aspecten creativiteit, snelheid in commercialisering en het telkens de lat hoger willen leggen kerncompetenties van de productleider. Een belangrijke taak in het productleiderschap ligt in het voorbereiden van de markt en potentiële klanten om de ontwikkelde producten te accepteren. Een onderneming met een PL-strategie heeft flexibele organisatiestructuren, waardoor resources op een effectieve manier kunnen worden ingezet in de ontwikkelingstrajecten. De resources worden telkens daar ingezet waar grote kansen liggen.

Klanten zullen alleen meer voor een product willen betalen, als zij het product ook werkelijk die extra kosten waard vinden. Productleiders kunnen dus niet per definitie hoge prijzen hanteren, maar zullen altijd binnen de perceptiemarge van de klant moeten blijven. Daarnaast kunnen productleiders ook niet alleen terugvallen op de merknamen, omdat de klant het merk ziet als een “belofte” om een bepaalde waarde te leveren. Als de hoogte van de prijzen boven die van de waarde uitstijgen, zal de positie van de productleider hierdoor verslechteren. Productleiders zijn ook experts op het gebied van het lanceren van nieuwe producten, omdat zij beseffen dat succes niet vanzelfsprekend is. Een nieuw concept zal geen kans van slagen hebben in een markt, tenzij het tastbaar is, duidelijk te begrijpen en een goede promotie kent.

Customer Intimacy

De laatste strategie is gericht op klantintimiteit of customer intimacy. Een onderneming met een CI-strategie levert maatwerk voor de klant. De onderneming biedt de klant een op maat gesneden oplossing, waarin niet per definitie tegen de laagste prijs het kwalitatief beste product geboden dient te worden. De nadruk ligt in het tegemoet komen aan de eisen en wensen van de klant.

Een onderneming levert niet wat de markt wil, maar wat de klant wil en weet wat de klant wil en welke producten en services deze vraagt. De onderneming biedt binnen dit kader een totaaloplossing, die vaak verder reikt dan wat de klant verwacht. Het onderhouden van relaties speelt in de CI-strategie een belangrijke rol. Een onderneming met een CI-strategie beseft dat een klant bepaalde behoeften heeft die achter de behoefte aan een bepaald product liggen. Aan elk product hangt een bepaalde service, die ook door de klant verwacht wordt. In tegenstelling tot de OE- en PL-ondernemingen, die niet verder kijken dan de behoefte van de klant aan een bepaald product of service, richt de CI-onderneming zich op de achterliggende behoeften van de klant, en zullen ze hier samen met de klant een optimale oplossing voor zoeken. In onderstaande figuur is de hierarchy of needs weergegeven, die aansluit bij deze benadering.



De CI-onderneming gebruikt haar expertise om specifieke oplossingen te bieden, en draagt verantwoordelijkheid voor de resultaten en geboden service. De producten hoeven niet altijd de laatste nieuwe kenmerken te hebben, als de producten maar op maat voor de klant kunnen worden gemaakt. Een gemiddeld product dat specifiek aangepast kan worden aan de wensen van de klant staat boven een geavanceerd maar inflexibel product. Evolutie van het product prevaleert hier dus boven revolutie.

In de bedrijfsvoering zal een CI-onderneming zoeken naar partners om verantwoordelijkheden in secundaire processen te nemen en flexibiliteit van de onderneming te vergroten. Veel CI-ondernemingen zijn holle organisaties, waarbij de kracht van die organisaties niet ligt in wat ze bezitten, maar wat ze weten en hoe ze die expertise coördineren, om uiteindelijk oplossingen te bieden.

Treacy & Wiersema schrijven een belangrijke succesfactor van CI-ondernemingen toe aan het netwerk van product- en servicemogelijkheden. Dit netwerk biedt twee voordelen voor de CI-onderneming. Ten eerste is de onderneming in staat het bereik van haar totaaloplossingen uit te breiden naar gebieden waarin ze niet of in ieder geval minder competent is. Ten tweede beschikt de onderneming door dat netwerk over componenten met andere waardeproposities (bijvoorbeeld laagste kosten of beste product).

SUPPLEMENTEN

Bij deze hoofdrapportage horen een tweetal digitale documenten, die integraal deel uitmaken van het onderzoek. Dit zijn de volgende supplementen:

101207-RM-Quick-scan Vernieuwend Ondernemen in de bouw.xls
101207-RM-Quick-scan adviesrapport (template).doc

Exceldocument quick-scan
Mock-up voorbeeldrapportage