

## building business

juni 2004; p16-19

### Grote ingenieursbureaus op zoek naar perspectief

**De Nederlandse ingenieursbureaus beleven woelige tijden. Een aantal samenlopende ontwikkelingen doet vermoeden dat vooral de grote bureaus, door hun brede businessmodel, in problemen lijken te komen. Dit artikel is een eerste verkenning voor een visie op de toekomst van de ingenieursbureaus. Daartoe worden een aantal observaties en ontwikkelingen bij elkaar gebracht. Uit dat beeld komen de strategische vragen naar voren waarop de ingenieursbureaus in de nieuwe bouwpraktijk een antwoord moeten vinden.**

#### Nederlandse ingenieurswereld in mineur

De grote Nederlandse ingenieursbureaus hebben een moeilijk jaar achter de rug. Arcadis maakt in een persbericht melding van een lagere winst (-9%) over 2003 'als gevolg van de situatie in Nederland waar door de verslechterende markt de concurrentie is toegenomen'. Het bureau hield de terugval beperkt door verbetering van de resultaten buiten Nederland. Andere, vooral de op de Nederlandse markt georiënteerde, bureaus hebben te maken met een nog sterkere terugval: Grontmij (-65%), DHV (-83%) en Oranjewoud (ca. -70%). De bureaus zien na jaren van voorspoed de groei/winstcurve sterk naar beneden buigen.

De recessie en terugval in overheidsbestedingen raakt de omzet van de bureaus. De sombere vooruitzichten en de onzekerheid noodzaken een aantal bedrijven tot ingrijpen. Voor het eerst sinds jaren van (forse) groei vinden gedwongen ontslagen plaats. Gesprekken met betrokkenen uit de bureaus maken duidelijk dat herstel op korte termijn niet wordt verwacht. Je zou de huidige malaise kunnen wijten aan economische tegenwind. Het is echter de vraag of het hier gaat om een schommeling, een dip in de omzet. Is de markt gekrompen, of is een meer fundamentele verandering aan de orde? Er zijn aanwijzingen voor het laatste. Welnu, als dat aan de orde is, dan zou dat van

de (grote) Nederlandse ingenieursbureaus wel eens herbenutting van hun strategie en positie kunnen vergen. De vraag is of het nu gangbare business model van de bureaus wel te handhaven is? Dit artikel richt zich op die vraag. We besteden achtereenvolgens aandacht aan het huidige businessmodel van de grote ingenieursbureaus, de ontwikkelingen in de bouw en de reacties van de ingenieursbureaus hierop. Afgesloten wordt met een aantal overwegingen voor het bepalen van de (lange termijn) koers.

#### Huidige businessmodel van de ingenieursbureaus

De afgelopen decennia hebben de grote Nederlandse ingenieursbureaus een tamelijk uniform businessmodel geadopteerd: 'Big is Better'. Het ging strategisch vooral om groei. In de periode waarin de overheid meer ging uitbesteden, en projecten traditioneel in bestek en tekeningen werden opgepakt, was groei bij de ingenieursbureaus gegarandeerd. De bureaus hebben de scope van hun dienstverlening verbreed, hun geografisch werkgebied vergroot en de formatie uitgebreid. De raden van bestuur waren op acquisitiepad. Een aantal overwegingen en veronderstellingen dreven deze groei-strategie. In de eerste plaats de gedachte dat op deze manier klanten (lees: opdrachtgevende partijen) gedurende het gehele proces konden worden geadviseerd: van initiatief via ontwerp, toezicht op de uitvoering, tot advies in de exploitatie. Het hebben van 'één loket voor alle vragen' zou voor opdrachtgevers aantrekkelijk zijn, en zou de bureaus beter in staat stellen tot 'cross-selling'. Het opbouwen van een vaste relatie, waarin je als bureau werk met werk kan maken, bespaart het bureau én de klant een hoop tijd en inspanningen (was de leidende gedachte).

De internationalisatie en uitbreiding van de scope werden bovendien gemotiveerd vanuit een perspectief van risicospreiding: dalen in de werkvoorraad in één discipline in een nationale markt, konden worden opgevangen door pieken in andere disciplines in andere markten. Het is een gangbare vooronderstelling dat groter beter is en dat je moet proberen uit de problemen te groeien. Groter zou immers meer schaalvoordelen opleveren. Door veel mensen declarabel voor langere tijd 'weg te zetten' bij grote projecten, konden de overhead-kosten van de bureaus beter worden gedekt. Detachering was big business, en easy income.

In het streven naar groei- en schaalvoordelen ligt de focus van het management op de exploitatie van capaciteit. Verfijning van systemen van budgettering, verantwoording en controle, aanscherping van interne procedures waren vooral gericht op verhoging van declarabele score en marge over de tarieven. Een tamelijk technische kijk op organisaties en organiseren kan de ingenieursbureaus niet worden onttogen. Het ingenieursparadigma overheerst binnen de bureaus. Ze worden voornamelijk geleid door ingenieurs die door de rangen heen naar de bestuursposities zijn toegegroeid. Ingenieurs zien de organisatie veelal als een machine die moet worden geregeld en geoptimaliseerd. Ze bedenken daartoe veelal ingewikkelde organisatiemodellen en 'management by dashboard'. Voor de langere termijn waren de belangrijkste strategische vragen: Hoe kunnen we groeien? Hoe krijgen we de declarabele score omhoog?

## De ontwikkelingen

De Nederlandse economie is getroffen door stagnatie, en dat is direct van invloed op de investeringen in de bouwsector. De grote infrastructuurprojecten, zoals HSL en Betuweroute, lopen naar hun einde. Nieuwe grote projecten en initiatieven, bijvoorbeeld Zuiderzeelijn en Hanzelijn, worden (voorlopig) – mede als gevolg van een sterke stijging van de kosten van de aflopende projecten – op de lange baan geschoven. Minister Peijs verkondigde onlangs voor het spoor een accentverlegging aan van nieuwbouw naar onderhoud. Ook in de wegebouw, woning- en utiliteitsbouw zal het zwaartepunt de komende jaren meer liggen op herstel, onderhoud en renovatie. Daar waar wel nieuw gebouwd wordt, zal dit veelal vervangende nieuwbouw zijn. Deze ontwikkelingen geven aan dat de komende jaren naar verwachting minder ontwerp- en rekenwerk op de markt zal komen.

Een andere trend is ook strategisch van belang voor het ingenieurswezen. Sinds halverwege de jaren negentig zijn in Nederland integrale contract- en aanbestedingsvormen zoals DesignConstruct sterk in opmars. De grote publieke opdrachtgevers hebben dit inmiddels in beleid en daden doorgevoerd. Prorail en Rijkswaterstaat streven naar minimaal 80 procent design-build-(maintain). In dergelijke geïntegreerde contractvormen wordt het ontwerp van een object niet langer gemaakt in opdracht van de opdrachtgever, maar van de aanbieder. Een belangrijke motivatie voor deze contractvormen is de wens van opdrachtgevers om risico's zo eenduidig mogelijk bij één opdrachtnemende partij onder te brengen. Nederlandse ingenieursbureaus zijn tot nu toe zeer huiverig risicodragend werk aan te nemen. In hun huidige leveringsvoorwaarden (RVOI) begrenzen zij hun aansprakelijkheid nadrukkelijk. De bureaus werken daarom in deze projecten onder de hoede van bouwondernemingen, die de risico's wel integraal dragen. Hoe geloofwaardig ben je, als je een centrale positie claimt, maar stelt dat je de risico's voor jouw handelen niet zelf wil dragen? Is het dan vreemd dat de bureaus het afleggen tegen de EPC-contractors als Fluor en Badger? De sector zal door de geïntegreerde contractvormen een kanteling doormaken. Het gaat niet langer om het leveren van capaciteit. Belangrijk wordt nu wie de slimste geïntegreerde oplossing kan aanbieden (product, services). Tot nu toe werden de ontwerpen niet gemaakt in competitie. Er werd daarom minder gelet op over-engineering, constructability en klantbehoefte. Geïntegreerde aanbiedingen dwingen de aanbieders deze aspecten nadrukkelijker in het ontwerp mee te nemen. De coördinatie van ontwerpactiviteiten zal niet langer naar de ingenieursbureaus toekomen, maar verschuiven naar de engineeringafdelingen van grotere bouwbedrijven. De bureaus zullen in die trajecten als onderaannemer of partner optreden. In een traditie waarin door de bureaus de aannemer als de tegenstander wordt gezien, is dit een cultuurschok. De verwachting voor de langere termijn is dat allianties van bouwbedrijven en bureaus die zich toeleggen op deelmarkten de beste kansen hebben (ze kunnen door integratie en ervaring sneller en beter aanbieden). In plaats van de brede groei-strategie, vraagt dat gerichte strategische keuzes met betrekking tot competences, relaties en leerstrategieën.

De kanteling heeft ook op institutioneel niveau gevolgen. Tot nu toe waren in de bouwsector de duurzame afstemmingsrelaties horizontaal: bundelingen van gelijksoortige capaciteitsaanbieders. Brancheorganisaties waren bundelingen van capaciteitsondernemingen: de BNA voor de ar-

chitecten, de AVBB voor de bouwers, UNETO voor installateurs, de ONRI voor de ingenieursbureaus. De concullegiale afstemming had een meer strategisch en duurzaam karakter dan de afstemming in de (verticale) lijn waarin de producten gemaakt werden (dat was afknijpen). Het patroon was 'horizontaal afstemmen en verticaal vechten'. De horizontale segmentering paste bij het estafettemodel van bestek en tekeningen. Nu in de markt meer geïntegreerde aanbiedingen worden gevraagd, komt het aan op geïntegreerd werken, en dus op verticale afstemming. De aanbieder die in staat zijn door afstemming in de keten continu te leren en te verbeteren, met oog voor de behoeften van de (potentiële) klanten, verwerven de sterkste marktpositie. Dat vraagt om afstemming in duurzame verticale relaties. De markt vraagt om verticale afstemming, terwijl de klassieke branches de belangen horizontaal verdedigen. Een interessante vraag is hoe snel de brancheorganisaties, en de wijze waarop zij gewend zijn naar leden te kijken en hun belangen te vertegenwoordigen, inzien in welke spagaat ze terecht komen.

Natuurlijk, niet alle opdrachtgevers zullen op korte termijn de stap naar de geïntegreerde projectaanpak kiezen. Toch blijft ook daar niet alles bij het oude. Meer en meer zullen de bureaus in concurrentie moeten aanbieden. Gecombineerd met de verschuiving naar lumpsum betaling zal dat een forse druk op de tarieven veroorzaken. Ook in de traditionele markten van de bureaus zullen ze minder beschermd zijn. Wanhoopsaanbiedingen en claimedrag zullen een impact hebben op de sfeer en relatie met de opdrachtgevers. Deze opdrachtgevers zullen tegelijkertijd pro-actief benaderd worden door partijen met geïntegreerde aanbiedingen. Naarmate het klassieke werk verhardt en de relatie tussen opdrachtgevers en bureaus in de meer aversieve sfeer terecht komt, zullen de pro-actieve integrale risicodragende aanbiedingen aantrekkelijker worden.

## Conflict of interest

Ook Europa zet de zaken op scherp. Ingenieursbureaus zullen de komende jaren in toenemende mate effect ondervinden van Europese regelgeving inzake 'Conflict of Interest'. Deze regelgeving moet belangenverstrengeling voorkomen bij bureaus. De regelgeving is nog in ontwikkeling, maar het lijkt erop dat ingenieursbureaus bij overheidopdrachten niet langer tegelijkertijd voor opdrachtgevers en aanbieders mogen werken. Voor afzonderlijk projecten is deze regel nu al geaccepteerd. Een bureau zou immers voor een project de aanbesteding zo kunnen opzetten dat het zelf geselecteerd wordt uit de aanbieders. De onwenselijkheid daarvan wordt ingezien. De nieuwe regelgeving lijkt echter verder te zullen gaan, en de restrictie te verbreden naar parallelle projecten. Als je voor een publieke opdrachtgever een aanbesteding voorbereidt, ben je uitgesloten van aanbieden op alle projecten van die opdrachtgever. Als je op een van de projecten aanbiedt, ben je uitgesloten van enig ander project de aanbesteding te helpen voorbereiden. Dat zal impact hebben. Hoe groter het bureau hoe moeilijker het waarschijnlijk zal worden deze splitsing consequent te maken. Deze harde gedragslijn past in de tijdgeest waarin ook de grote accountancyfirma's hun controle- en adviesactiviteiten moesten splitsen. Ingenieursbureaus die zowel voor opdrachtgevers als aanbieders werken genieten niet langer het voordeel van de twijfel. De vraag is of ze 'de zaak bij elkaar kunnen houden'.

De eerste reactie van veel bureaus op de terugval is reflexmatig: het controle regiem aantrekken, leegloop beperken,

steviger sturen op declarabele score. Het snijden begint doorgaans in opleidings- en ontwikkelingsbudgetten. Cursussen en trainingen worden afgeblazen, onderzoeksprojecten uitgesteld. In projecten kan omzet worden gemaakt door meerwerk te claimen. Inmiddels worden bij verscheidene bureaus onderdelen gesaneerd, en vloeit personeel af.

Het gevolg: op korte en langere termijn is het loopbaanperspectief bij de bureaus minder aantrekkelijk. Getalenteerde en ondernemende krachten zoeken emplooi in een andere sector, of beginnen voor zich zelf (spin out). In dat laatste geval offeren ze richting opdrachtgevers tarieven met beduidend minder overhead dan hun oude werkgever. Tenslotte is er de trend het eenvoudige reken- en tekenwerk naar lage lonen landen te out-sourcen. De eerste ervaringen zijn niet onverdeeld positief, maar de trend lijkt onafwendbaar. De software-industrie is daarvoor een tekenend voorbeeld. Dankzij moderne ICT-toepassingen wordt het steeds makkelijker om het meer routinematige werk te laten verrichten in Oost Europa of Azië, landen met hoogopgeleide arbeidskrachten en lage lonen. De druk op de uurtarieven, zoals nu bij de terugval in omzet zichtbaar is, zal deze trend waarschijnlijk versterken, en daarmee een spiraal van sanering kunnen inzetten. Al deze trends lijken elkaar te versterken. Het lijkt onwaarschijnlijk dat de bureaus 'uit de problemen kunnen groeien'. De gevolgde (intuïtieve) 'hoe groter hoe beter'-strategie lijkt niet langer passend, maar zelfs contraproductief.

## Overwegingen

Als de sanering eenmaal achter de rug is, en de markt weer aantrekt, wordt het dan voor de bureaus weer onderwets 'business as usual'? Is deze verwachting vol te houden, of zijn dan de omstandigheden zodanig veranderd dat het tot nu gebruikte business model niet langer levensvatbaar is? De grote ingenieursbureaus moeten zich afvragen of de vooronderstellingen achter hun strategie niet fundamenteel moeten worden gewijzigd. De huidige markt dwingt tot sanering in verband met overcapaciteit. Dat is evident. Maar de sanering van nu is vooral te beschouwen als een reactie op de omzet terugval. Het is nog geen aanwijzing voor een fundamentele heroverweging en wijziging van strategie. Hoelang kunnen de bureaus zo'n vraag voor zich uitschuiven?

Hierboven zijn een aantal ontwikkelingen geschetst:

1. komende jaren bevinden de bureaus zich in een verdringingsmarkt;
2. het overheidsbeleid stuurt richting geïntegreerde contractvormen en de kanteling van de sector;
3. in veel projecten zullen de ingenieursdiensten door de bouwondernemer worden ingekocht en aangestuurd;
4. opdrachtgevers zullen ook het traditionele ontwerpwerk meer in competitie brengen;
5. routinewerk zal worden ge-outsourced naar lage lonen landen;
6. de regelgeving met betrekking tot conflict of interest zal worden aangescherpt.

De tarieven blijven voorlopig onder druk staan. De omstandigheden vragen flexibiliteit. De kanteling en Europese regelgeving dwingen tot keuzen. Op welke gronden kan economisch worden gerechtvaardigd dat grote bureaus succesvoller zullen zijn dan kleinere bureaus? Wat zijn economisch optimale schaalgrootte en -breedte? De Nederlandse bureaus zijn, internationaal vergeleken, in meerdere opzichten boven de maat. Is dat een goed te-

ken? Het is onduidelijk of in de komende tijd voor ingenieursbureaus groot en breed nog een voordeel is. Het is wel duidelijk dat de huidige strategie en businessmodellen niet langer vanzelfsprekend zijn.

*Hans Boes en André Dorée, zijn respectievelijk docent en hoogleraar bij de faculteit Construerende wetenschappen, en de onderzoekstichting p3bi, Universiteit Twente. Bas van der Veen is projectcoördinator bij P3Bi en adviseur partner van Balance & Result.*

E: a.g.doree@utwente.nl