

STRATEGISCHE ALLIANTIES IN DE BOUW

**VAN HOOGGESPANNEN VERWACHTINGEN
NAAR CONCRETE ACTIE ?!**

UT, november 1999

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG:

Dorée, A.G.; B. van der Veen

Strategische allianties in de bouw: Van hooggespannen verwachtingen naar concrete actie/ A.G. Dorée, B. van der Veen. – Enschede, p3bi.

met lit. opg.

ISBN 90 365 13294

Trefw: bouw, strategie, allianties, samenwerking.

Voorwoord

Samenwerken is wezenlijk voor onze bedrijfstak, het is zelfs bittere noodzaak. Als bouwer en als voorzitter van de Vereniging Grootbedrijf Bouwnijverheid (VGBouw) ben ik daarvan in de loop van vele jaren steeds meer doordrongen geraakt. Te vaak heb ik meegemaakt dat gebrek aan samenwerken leidde tot het stilleggen van bouwprocessen, tot onnodige wachttijden en vooral tot kosten die hadden kunnen worden vermeden. Niet voor niets worden de faalkosten in onze bedrijfstak geschat op minimaal 7%, terwijl de winstmarges toch al erg laag zijn.

Samenwerken in de bouw beperkt zich overigens niet tot de bouwplaats alleen. Het moet eigenlijk al beginnen wanneer een opdrachtgever voor het eerst denkt over een nieuw project. Op dat moment al, zou de bouwer moeten kunnen meedenken met die opdrachtgever en met al diegenen die de bouwer er wel vanaf de allereerste fase bij betrokken heeft. Deze gedachte ligt bijvoorbeeld ten grondslag aan allerlei innovatieve vormen van aanbestedingen. En tenslotte: beter samenwerken speelt ook een doorslaggevende rol in het verbeteren van onze bouwproceskwaliteit.

In de studie van de Universiteit Twente die hier voor u ligt wordt gepleit voor strategische allianties binnen de bouwkolom. Via dergelijke allianties tussen architecten, ingenieursbureaus, toeleveranciers, onderaannemers en installateurs verbetert niet alleen de kwaliteit, maar wordt er ook door alle partijen een beter rendement bereikt.

Sponsoring van deze uitgave houdt niet in dat het VGBouwbestuur alle conclusies en aanbevelingen van deze studie onderschrijft. Wel is het bestuur van mening dat deze studie van de TU-Twente een belangwekkend thema aansnijdt. Kennisname van deze studie wordt daarom van harte aanbevolen. Het is namelijk mijn stellige overtuiging dat de bouw, in navolging van de industrie, zijn heil moet zoeken in min of meer permanente samenwerkingsverbanden met andere deelnemers in het bouwproces. Alleen dan zal de bouw slagen in een forse verlaging van de faalkosten, in een hogere kwaliteit van het bouwproduct en in een verbetering van zijn winstmarges. Samen met andere partijen zullen we de opdrachtgevers ervan moeten overtuigen dat ook zij gebaat zijn bij deze samenwerkingsverbanden. Opdrachtgevers zullen afstand moeten nemen van selectie op basis van de laagst mogelijke prijs, want anders zullen zij nooit de kwaliteit krijgen waar zij recht op hebben. Immers, op de lange termijn gaat er niets boven kwaliteit.

Voorwoord van de auteurs

De traditionele wijze van uit- en aanbesteden is niet langer vanzelfsprekend. Naast bestek & tekeningen moet nu ook meer ruimte ontstaan voor nieuwe "innovatieve" aanbestedingsvormen. De relaties en verhoudingen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers veranderen; De taakverdeling wijzigt. Uiteraard zal dit niet in één keer, en over de volle breedte van de bouwsector, gebeuren. Wel is duidelijk dat de grote publieke opdrachtgevers hierin het voortouw zullen nemen.

In het denken over de wijze waarop de bouw produceert, wordt ook de vergelijking met andere industrieën gemaakt. Daardoor is meer aandacht ontstaan voor het denken vanuit de bouw *processen*, en vanuit de keten van organisaties die in deze bouwprocessen hun bijdrage leveren. De concepten *lean-production* en *supply-chain management* zijn inmiddels in de bouw geen onbekende termen meer. Voeg daarbij termen als *partnering* en *alliancing* en de uitdagingen voor de toekomst tekenen zich af.

Aanleiding en uitgangspunt voor dit boekje was de toekomstvisie van de AdviesRaad Technologiebeleid Bouwnijverheid (de ARTB). In die bouwvisie 2015 staan, als het gaat om structurele veranderingen in de bouwsector, *semi-permanent samenwerkende organisaties* centraal. In dit boekje over strategische allianties wordt de ARTB visie tegen het licht gehouden. De bouw heeft immers geen wervelende reputatie als het gaat om veranderen. In het verleden heeft de bouw meer dan eens laten zien, te hechten aan traditionele werkwijzen en dito vormen van contractering en samenwerking.

In een tijd waarin *marktwerking* prominent op de politieke agenda staat en steeds pluriformer wordt ingevuld en ingekleed, waarin ten aanzien van bouw, ruimtelijke ontwikkeling en infrastructuur zelfs de grenzen tussen publieke - en private taken en organisaties ter discussie staan, passen strategische allianties als marktgerichte en flexibele organisatievorm. Aan de marktkant bieden ze gezicht, aan de midden- en productiekant bieden ze flexibiliteit en leervermogen.

Het is één ding om te beweren dat in de toekomst meer op semi permanente basis zal worden samengewerkt, maar hoe nu bereik je zo'n nieuwe situatie. Een nieuwe situatie ontstaat niet als alles bij het oude blijft. De verandering moet ergens, veelal bij individuen of individuele organisaties, beginnen. Verandering is afhankelijk van personen en organisaties die het initiatief durven te nemen. Dat geldt natuurlijk ook voor het fenomeen semi permanente samenwerking cq. strategische allianties. Als auteurs hopen wij, dat dit boekje deze initiatieven ondersteunt; Dat het stimuleert en het

mogelijkheden laat zien. Lukt dat dan zal het een positieve bijdrage leveren aan het aantal en de kwaliteit van de initiatieven om tot deze samenwerkingsvormen te komen.

Samenvatting

Strategische Allianties in de bouw; Wat moeten of kunnen we daarvan verwachten? Volgens de AdviesRaad Technologiebeleid Bouw zal in 2015 de structuur van de bedrijfstak gekenmerkt worden door semi-permanente netwerkverbanden. De ARTB ziet meer permanente –projectoverstijgende- samenwerking, clustervorming, specialisatie, en verticale integratie in de bouwkolom.

De ARTB kiest bedrijfstak perspectief, en beziet *de* bouw en de structuur van de bedrijfstak als geheel. Of zo'n ontwikkeling naar semi-permanente netwerkverbanden uiteindelijk werkelijkheid wordt, is afhankelijk van de actie van afzonderlijke bouwondernemingen. Deze ondernemingen moeten op andere wijze dan nu invulling geven aan de aard en inhoud van samenwerkingsrelaties. Alleen als ondernemingen actief hun relatie met andere ondernemingen herdefiniëren, kunnen de netwerken ontstaan, zoals die door de ARTB voorzien zijn. Zo worden netwerken gevormd doordat ondernemingen onderling Strategische Allianties aan gaan.

Op basis van literatuur worden Strategische Allianties in deze publicatie gedefinieerd als: Een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met de intentie de ProductMarkt-Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten & risico's. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit, maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen & gelijkwaardigheid.

De bouw heeft geen wervelende reputatie waar het veranderingsbereidheid en veranderbaarheid betreft. De huidige bouw kent een competitieve sfeer, waarin korte termijn strategieën en dito prestaties prevaleren; Al met al niet de beste uitgangspunten voor het vormen van strategische allianties. Waarom dan zouden ondernemingen dat pad op gaan? En welke condities en voorwaarden moet aan voldaan worden om de strategische allianties tot een succes te brengen?

De belangrijkste motieven voor de strategische allianties in andere bedrijfstakken zijn (inter-)nationale concurrentie, toetreding tot markten, samenbrengen van complementaire sterktes & zwaktes, en risicospreiding.

Verscheidene *fits*, in het bijzonder de organisatorische fit en de strategische fit, zijn bepalend voor het slagen van de alliantie initiatieven. Daarnaast is het (opbouwen van) vertrouwen een doorslaggevende factor voor succes. Een perfecte fit bij start is

onwaarschijnlijk. Omdat een proces van naar elkaar toegroeien onvermijdelijk is, moeten betrokkenen beschikken over flexibiliteit en vasthoudendheid.

In de huidige bouwpraktijk komen samenwerkingsverbanden vaak via de markt, ad hoc, tot stand. Prijsconcurrentie leidt tot geringe marges, sub-optimalisaties, wantrouwen, opportunisme, en druk op samenwerkingsbereidheid. Dit staat lijnrecht tegenover het denken in productieketens, complementariteit, en vertrouwen als samenwerkingsbasis, hetgeen kenmerkend is voor het netwerkperspectief.

In de bouw zouden strategische allianties, project overstijgende samenwerking, kunnen bijdragen aan ketenintegratie, overbrugging van de scheiding tussen ontwerp en uitvoering, en gezamenlijke product- en procesontwikkeling. Voorwaarde is wel dat continuïteit en lange termijn visie moeten prevaleren boven prijs en korte termijn strategie. Projectoverstijgende samenwerking moet een plaats krijgen in een strategische visie. Dit is belangrijk, want als een onderneming niet over een strategische visie beschikt dan kan ze onmogelijk haar lange termijn intenties met potentiële samenwerkingspartners communiceren.

De bouwondernemingen hebben de beste uitgangspositie voor het formeren van de projectoverstijgende netwerkverbanden. Professionele opdrachtgevers zullen gebonden zijn door regelgeving. Ingenieurs- en adviesbureaus lijken te weinig te beschikken over financiële armslag en omzetsmacht. Door de beperking van de aansprakelijkheid zullen zij niet als eindverantwoordelijk producent kunnen opereren. Door combinatie van ontwerp-uitvoering kunnen bouwbedrijven in de markt optreden als beheerder van een product-concept (integraal aanbieden met garanties en aansprakelijkheid).

Voor individuele ondernemingen de stap naar projectoverstijgende samenwerking nemen, en ze partners zoeken om in strategische alliantie te treden, moeten vier vragen beantwoord worden:

1. Is de ontwikkeling m.b.t. verandering in de markt in de bedrijfstak voldoende aanleiding om een proces van strategische (her-)oriëntatie in te gaan?
2. Mag verwacht worden dat netwerkachtige structuren voldoende meerwaarde zullen genereren ten opzichte van traditionele modellen van samenwerking?
3. Is een voortrekkers- c.q. coördinerende rol haalbaar en wenselijk of is een meer toeleverende positie in het netwerk te prefereren?
4. Welke duurzaam verdedigbare posities zijn voor de onderneming mogelijk en wenselijk; wat zijn kerncompetenties en specialisaties?

Wezenlijk is dat de huidige patronen van samenwerking in de bouw doorbroken worden. Netwerken vragen andere omgangsvormen: kernwoorden daarbij zijn strategie, lange

termijn, continuïteit, vertrouwen en een coöperatieve opstelling. De gedragsverandering zal in alle lagen van de onderneming moeten worden uitgestraald en doorgevoerd.

Kijkend naar de historie en de huidige samenwerkingspraktijk zal zo'n gedragsverandering de nodige tijd en volhardendheid vergen. Dat heeft de bouw tegen.

De bouw heeft echter ook wat voor. Men is gewend te werken in wisselende coalities. Men kent het speelveld en elkaars kwaliteiten en capabiliteiten. Potentiële partners zijn bekenden. Succesvolle samenwerking in projecten kan een mooie opstap zijn naar afspraken voor een meer duurzame samenwerkingsrelatie.

Voor de individuele onderneming ligt nu een gewetensvraag: Wachten we tot de netwerken gevormd zijn, en trachten we daarna een positie daarin te veroveren, of nemen we tijdig zelf het initiatief nu de opties nog open zijn en gaan we bewust en actief op zoek naar samenwerkingspartners.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Voorwoord van de auteurs.....	4
Samenvatting	6
Inhoudsopgave.....	10
1. Inleiding	12
2. ARTB-visie belicht	14
2.1 Veranderende rollen in het bouwproces	14
2.2 Ontwikkelingen in de bouwvraag.....	16
2.3 Kanttekeningen en vragen	17
2.4 Van visie naar actie (?!).....	18
3. Strategische Allianties.....	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Waarom een Strategische Alliantie?	22
3.3 Verschijningsvormen	23
3.4 Voorwaarden voor het slagen van Strategische Allianties	26
Strategische en organisatorische fit	26
Vertrouwen.....	27
3.5 Samenvatting en conclusies	28
4. Van verwachtingen naar mogelijkheden.....	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Problematisch functioneren van de bedrijfstak bouw	31
4.3 Van markt naar netwerk	32
4.4 Weerbaarheid van de bedrijfstak	33
Vertrouwen.....	33
Desinteresse voor strategie-formulering	34
4.5 de weerbaarheid voorbij.....	35
5. Hoe nu verder?	37
5.1 Inleiding	37
5.2 De aannemer als coördinator	38
5.3 Een centrale rol voor aannemers.....	39
5.4 Strategische keuzen	41
5.5 Andere omgangsvormen.....	43
5.6 Tenslotte	44
6. Literatuur	45

"Continuïteit meer voorwaarde voor de bouw": Samenwerken in welke vorm dan ook is lang niet altijd meer een kwestie van vrijwilligheid [...] maar een voorwaarde voor continuïteit. Schaalvergroting, planontwikkeling, grondaankoop, bouwclaims, risicospreiding, bundeling van know how en integratie zijn de factoren bij het verwerven van opdrachten aldus NVOB gewest Zeeland. Voor kleine ondernemingen roepen deze factoren soms barrières op. Strategische samenwerkingsvormen bieden dan een oplossing. **[Cobouw 25.11.98]**

"Alleen samenwerking redt de kleine wegenbouwer": Kleine en middelgrote bedrijven in de gww-sector moeten samenwerken. Alleen dan kunnen ze een graantje van de groeiende productie meepikken. Reactie van D.W.Stuit voorzitter VAGWW, bij het aanbieden een EIB-rapportage aan kamerlid P.J. Biesheuvel (tijdens de jaarlijkse VAGWW ontbijtsessie) **[Cobouw 15.12.97]**

"Handboek voor contracten op het scherpst van de snede": Woningstichting Alphen a/d Rijn heeft i.s.m. TNO een stappenplan Innovatie ontwikkeld. Doel is eenvoudig te komen tot overeenkomsten met co-makers in het gevelonderhoud. Het werken volgens dat stappenplan "is goedkoper voor de stichting en biedt de co-makers zekerheid" **[Cobouw 17.12.98]**

1. Inleiding

Wanneer we kijken naar bedrijfstakken als de auto- of computerindustrie, zien we dat Strategische Allianties als samenwerkingsvorm steeds vaker en met steeds meer succes worden toegepast. Strategische Allianties zijn min of meer vaste samenwerkingsfiguren tussen bedrijven, waarbij in de tijd wordt samengewerkt maar waarbij geen sprake is van contractering, fusie of overname. Deze publicatie gaat in op Strategische Allianties in de bedrijfstak bouw.

Een aantal bedrijven in de bouw heeft reeds ervaring opgedaan met vergaande vormen van projectoverstijgende samenwerking. We mogen verwachten dat in de nabije toekomst steeds meer bouwondernemers zullen worden geconfronteerd met problematiek en vragen betreffende alliantievorming.

Onder andere de Adviesraad Technologiebeleid Bouwnijverheid (ARTB) verwacht dat Strategische Allianties in de bouw in de toekomst gemeengoed zullen zijn [ARTB, Bouwvisie 2015, jan. 1998]. Alhoewel zij in dit verband niet spreken over Strategische Allianties, maar over 'semi-permanente netwerkverbanden'. In dit soort netwerken kunnen, volgens de ARTB, organisaties de competenties ontwikkelen en aanbieden die in de bouwmarkt van de toekomst noodzakelijk zijn.

In Hoofdstuk 2 wordt de Bouwvisie 2015 nader bezien om te achterhalen waarom de ARTB Strategische Allianties op de bouwmarkt van de toekomst van prominent belang acht.

In de literatuur en praktijk blijkt overigens nogal wat onduidelijkheid en spraakverwarring te heersen over het begrip Strategische Alliantie. Om misverstanden te voorkomen zal in Hoofdstuk 3 kort een conceptueel kader voor Strategische Allianties worden uitgewerkt. Hierbij wordt geput uit literatuur over Strategische Allianties in andere bedrijfstakken.

De hooggespannen verwachtingen ten spijt, is het niet vanzelfsprekend dat Strategische Allianties spontaan gemeengoed worden in *de* bouw. Een visie zoals die van de ARTB, schenkt vooral aandacht aan het toekomstbeeld vanuit een bedrijfstakperspectief (als eindsituatie). Voordat zo'n situatie -waarin Strategische Allianties in de markt maatgevend zijn- bereikt wordt, zullen de afzonderlijke organisaties eerst ingrijpende ontwikkelingen moeten doormaken.

Voorwaarden moeten geschapen worden, zodat op bedrijfsniveau de initiatieven tot Strategische Allianties genomen kunnen worden. Hoofdstuk 4 kenschetst, om die reden, eerst de huidige situatie aan de hand van een aantal van de belemmerende karakteristieken zoals die voor de bouw onderkend worden.

Hoewel de ontwikkeling van Strategische Allianties in de bouw geen sinecure zal blijken, is het niet bij voorbaat een hopeloze zaak. De bedrijfstak kent namelijk naast belemmerende factoren ook een aantal factoren waarvan juist mag worden verwacht dat zij de vorming van Strategische Allianties zullen ondersteunen. In het tweede deel van Hoofdstuk 4 wordt aandacht besteed aan deze factoren die de aanknopingspunten kunnen bieden voor het vormgeven aan Strategische Allianties.

Hoewel de betekenis van Strategische Allianties voor de bedrijfstak als geheel onderschreven wordt, is het nog gissen wat de individuele onderneming in de bouw met dit thema aan moet. Welke bedrijven zouden het initiatief moeten nemen bij de vorming van Strategische Allianties? Welke maatregelen en beslissingen zouden zij moeten nemen om tot Strategische Allianties te komen?

Veranderingen in de bedrijfstak beginnen bij actie door individuele bedrijven. In Hoofdstuk 5 van deze publicatie komt aan de orde waarom juist voor de uitvoerende bouwbedrijven (aannemers) een belangrijke rol in de verandering is weggelegd. De ontwikkeling van Strategische Allianties zal op microniveau (moeten) worden opgepakt, en gerealiseerd (moeten) worden door ondernemingen in onderlinge interactie. Het sluitstuk van deze publicatie wordt gevormd door eerste aanwijzingen voor de manier waarop partners in de bouw een gezamenlijk (groei-)traject richting Strategische Allianties kunnen vormgeven en opstarten.

2. ARTB-visie belicht

De Adviesraad Technologiebeleid Bouwnijverheid (ARTB) zet in "Bouwvisie 2015" uiteen hoe de bedrijfstak bouw er over circa twintig jaar zou kunnen uitzien. In die toekomstvisie ziet ze een belangrijke rol weggelegd voor 'semi-permanente netwerkverbanden'. Twee elkaar versterkende ontwikkelingen creëren in de bedrijfstak die behoefte aan semi-permanente netwerkverbanden: enerzijds veranderende rollenpatronen, en anderzijds een sterke kwantitatieve en kwalitatieve groei van de bouwvraag. In het kader van deze beschouwing over Strategische Allianties in de bouw is het zinvol om deze toekomstvisie, en de onderbouwing daarvan, eens nader te bekijken.

2.1 Veranderende rollen in het bouwproces

De ARTB verwacht een verschuiving in de rolverdeling tussen de bouwpartners. De voornaamste aanjager hiervan is de opdrachtgever. De opdrachtgever zal zijn rol sterk willen veranderen, en zich minder willen bemoeien met de techniek en de organisatie van projecten. Wel zal de opdrachtgever kritischer worden ten aanzien van het eindproduct zoals de geboden functionaliteit, de esthetiek en de kosten en baten op life-cycle basis¹.

De aanbodzijde van de bedrijfstak zal volgens de ARTB, om op de veranderingen bij de opdrachtgever in te spelen, (opdrachtnemers) gelijktijdig twee ontwikkelingen moeten doormaken:

- Enerzijds zal er sprake zijn van een tendens naar specialisatie en differentiatie. Prefabricage en uitvoering van specialistische activiteiten als onderaannemer leveren schaalvoordelen en leereffecten op. Hiermee worden (faal)kosten beter beheersbaar. Teneinde een zekere continuïteit te waarborgen en omvang te bereiken, zullen bedrijven zich in toenemende mate concentreren op juist die product-markt-combinaties waarmee zij zich kunnen onderscheiden van anderen. Het allround bedrijf, dat van vele markten thuis is, zal anno 2015 wel bestaansrecht hebben, maar zal een minder sterke positie innemen. Wanneer kleinere bedrijven zich verder specialiseren, zal een belangrijk aantal van hen een rol als

¹ De tendens tot verandering van de rol van met name de professionele opdrachtgever eerder ook al door andere auteurs gesignaleerd (o.a. Bakens 1995). Het leidt tot een transitie van een "aanbieders"- naar een "vragersmarkt". De opdrachtgever verlaat hiermee zijn rol van "producent tegen wil en dank" [Dorée 1996] en wordt een echte klant: van opdrachtgever naar afnemer.

onderaannemer of toeleverancier gaan vervullen; het zwaartepunt van bouwproductie verschuift van de bouwplaats naar de fabriekshal.

- Anderzijds zal er naast specialisatie en differentiatie ook een tendens ontstaan naar meer samenwerking en integratie. Omdat de opdrachtgever zijn traditionele, directieve rol zal verlaten, zal volgens de ARTB voor opdrachtnemers een steeds belangrijkere rol zijn weggelegd in het voortraject van bouwprocessen. Temeer daar de opdrachtgever van opdrachtnemers vraagt dat zij in toenemende mate integraal de risico's voor de ontwikkeling en het beheer van gebouwde objecten op zich nemen. De opdrachtgever wenst één aanspreekpunt voor al zijn vragen.

Mede door de fusies en overnames van dit moment is een concentratie-tendens waarneembaar. De grotere bouwbedrijven, van oudsher leveranciers van uitvoeringscapaciteit, bieden in toenemende mate ook aanvullende diensten aan zoals financiering, engineering, onderhoud en exploitatie. Hiermee weten zij een positie in het voortraject van bouwprocessen te bemachtigen. Tegelijkertijd stoten ze eigen capaciteit af en huren meer capaciteit in, waardoor het aantal CAO-medewerkers in dergelijke bedrijven afneemt. Deze trend zal zich naar de verwachting van de ARTB doorzetten.

Kleinere ondernemingen, die zich toeleggen op hun kern-activiteiten en niet de benodigde omvang, kennis of risicodragend vermogen hebben om als integrale producent op te treden, moeten naar samenwerking in de bedrijfskolom zoeken. Door samenwerking op een meer continue basis, kunnen bedrijven van verschillende disciplines specialiseren, hun processen op elkaar afstemmen, en een meer integrale procesbeheersing realiseren. Als tegenwicht van de grote conglomeraten ontstaan -uit Strategische Allianties- aldus semi-permanente netwerken, waarin samenstellen van individuele ondernemingen zich meer productgericht kunnen profileren, en gezamenlijk aan proces- en productinnovatie kunnen werken.

2.2 Ontwikkelingen in de bouwvraag

Naast bovengenoemde verschuivingen in het traditionele rollenpatroon, verwacht de ARTB ook een sterke kwalitatieve en kwantitatieve groei van de bouwvraag. Relatief gunstige economische omstandigheden zullen de partijen de komende decennia voor ongekende uitdagingen stellen.

- In de eerste plaats zal Nederland haar positie als distributieland moeten versterken. Dit streven zal naar verwachting problemen opleveren ten aanzien van milieu, ruimtegebruik en mobiliteit, waardoor grote aanpassingen aan de infrastructuur en woon- en werkgebieden onvermijdelijk zijn.
- De woningmarkt zal een belangrijke groei in volume en kwaliteit vertonen.
- Sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals toenemende individualisering en vergrijzing, zullen volgens de ARTB leiden tot een toename van de vraag naar woonruimte. Om hieraan tegemoet te komen worden bestaande 20^e eeuwse wijken op grote schaal gerenoveerd en wordt de woningvoorraad uitgebreid.

- De kritische consument van de 21^e eeuw stelt hoge eisen aan comfort en flexibiliteit van de woning. Er is sprake van een markt waarin beheerders zich moeten inspannen om hun woningen aantrekkelijk te houden.
- In grote steden staat ruimtegebrek op gespannen voet met de behoefte aan uitbreiding van de infrastructuur en van woon- en werkgebieden. Hier wordt meervoudig grondgebruik de norm. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door hoogbouw en ondergronds bouwen.

Al met al maken de ontwikkelingen in de bouwvraag grote verbeteringen in de technologie en management van het bouwproces noodzakelijk. Nieuwe bouwconcepten zoals ondergronds bouwen en hoogbouw zullen moeten worden (uit)ontwikkeld voordat ze op grote schaal worden toegepast.

De ARTB voorspelt dat anno 2015 moderne uitvoeringstechnologie ervoor zal zorgen dat de overlast voor omgeving, tijdens de realisatie en het beheer van gebouwde objecten, tot een minimum beperkt blijft. De bouwproductie zal volledig beheerst verlopen dankzij geavanceerd materieel en meetmiddelen. Arbeidsomstandigheden zullen navenant verbeteren. Op de organisatorische kwaliteiten van bouwplaatspersoneel zal een groot beroep gedaan worden.

Om deze ontwikkeling mogelijk te maken, zullen bedrijven in de bouw discipline overstijgende kennis moeten ontwikkelen. Daar waar het niet mogelijk is om dit in eigen huis te doen, zou in navolging van de industrie, een oplossing gezocht kunnen worden in samenwerkingsverbanden met een semi-permanent karakter.

kortom: De verwachting is aldus: enerzijds specialisatie van ondernemingen en differentiatie in de markt, en anderzijds verdergaande samenwerking en integratie. Op deze wijze kunnen de bedrijven in de bouw technische en organisatorische competenties ontwikkelen waarmee ze kunnen voldoen aan de verwachte behoefte van de opdrachtgever. Tot zover de visie van de ARTB.

2.3 Kanttekeningen en vragen

De visie van de ARTB is hierboven belicht. Deze visie geeft een doorkijkje in *de* Nederlandse bouw anno 2015. Alhoewel deze visie consistent is kunnen er toch ook enkele kanttekeningen bij geplaatst worden.

In de eerste plaats ziet de ARTB de opdrachtgever als een echte klant, een afnemer. De opdrachtnemer wordt op zijn beurt aanbieder en zal de rol van producent in moeten nemen. Het spreekt voor zich dat dergelijke gedaanteverwisselingen, die ook nog eens onderling afhankelijk zijn, niet zonder slag of stoot gerealiseerd zullen worden. Opdrachtgevers die werkelijk willen professionaliseren, zullen opdrachtnemende partijen de ruimte moeten geven om in een vroeg stadium en op een hoog conceptueel niveau mee te denken. Dit vraagt om innovatieve aanbestedingswijzen.

De aanbieders zullen de kennis en technologie, maar vooral ook de *attitude* moeten ontwikkelen om de opdrachtgever daadwerkelijk als klant te kunnen behandelen. Zij zullen richting de klant bereid moeten zijn om risico's te nemen en in te staan voor de kwaliteit van hun producten en processen. Aannemers, ingenieursbureaus en toeleverende bedrijven zullen bovendien elkaar op een collegiale wijze tegemoet moeten treden, willen ze de door de ARTB geschetste integratie in netwerkverbanden tot een succes maken. In een bedrijfstak die geen wervelende reputatie heeft als het om veranderingsbereidheid en veranderbaarheid gaat, zullen dergelijke ingrijpende veranderingen geen sinecure zijn.

De tweede kanttekening is misschien nog wel belangrijker: de ARTB toont weliswaar een beeld van de toekomst, maar niet de weg waarlangs de spelers moeten bewegen om daar te komen. Uitgaande van de huidige situatie, waarin bouwcoalities op ad-hoc basis geformeerd worden én waarin opportunisme veelal een troef is; heeft de door de ARTB geschetste visie anno 2015 dan geen utopische trekken? Als de spelers in de bouw de visie onderschrijven, maar vooralsnog het geschetste beeld te visionair vinden, zullen zij waarschijnlijk geen concrete actie ondernemen. Als de eerste concrete stappen niet gezet worden zal de visie ook in de toekomst de toekomstvisie blijven. Alles blijft bij het oude.

2.4 Van visie naar actie (!?)

De ARTB schets een macrovisie; het beschrijft de bouw anno 2015 in collectiviteiten. Of die visie realiteit zal worden is sterk afhankelijk van de actie van individuele bedrijven. Een aantal cruciale vragen moet daartoe worden beantwoord: zullen de bedrijven kennis nemen van de visie, er over spreken, maar dan toch over gaan tot de orde van alledag? óf: Zullen de individuele ondernemingen de visie serieus nemen en er naar handelen? Kortom: Leidt de visie tot actie? De vraag naar de realiseerbaarheid van de visie wordt hiermee verlegd naar het microniveau.

Soms helpt het een probleem omgekeerd te benaderen: kunnen individuele bedrijven het zich permitteren deze visie te negeren? Het antwoord daarop is eigenlijk over de afgelopen periode al gegeven. Ja. Bedrijven kunnen zich permitteren op de oude, onvolkomen, voet verder te gaan. Onder één voorwaarde: ze doen het collectief. Als alle betrokkenen afwachten tot anderen het voortouw nemen wordt de status-quo gehandhaafd. Daartegenover: Levert het voor individuele bedrijven iets op als zij de status-quo kunnen doorbreken? De verwachting is dat zo'n insteek op de langere termijn lonend is, maar dat het, gegeven de heersende condities, de initiatiefnemers kwetsbaar zal maken. In een competitieve sfeer, waarin korte-termijn-strategieën en dito prestaties prevaleren, mag investeren in de lange-termijn niets kosten. Elke investering verhoogt immers initieel het risicoprofiel van de onderneming, vooral als het gaat om investeringen in samenwerkingsverbanden. Voorzichtigheid is daar geboden. De kunst is

te zoeken naar strategieën waarmee de status-quo wordt doorbroken zonder direct de kwetsbaarheid te vergroten.

Uit andere bedrijfstakken blijkt dat Strategische Allianties bijdragen aan de continuïteit van ondernemingen. Zijn er redenen om te vooronderstellen dat het in *de* bouw anders zal liggen? In het volgende hoofdstuk (3) zal het verschijnsel Strategische Allianties geconceptualiseerd en uitgewerkt worden. In het daarop volgende hoofdstuk (4) staat *de* bouw weer centraal. Wat zijn de kenmerken van de status-quo in de bouw, welke factoren beïnvloeden de kwetsbaarheid voor de individuele onderneming, en hoe passen Strategische Allianties in dat plaatje? Als dat duidelijk is kunnen concrete strategieën door ondernemingen worden uitgezet, en wordt visie uiteindelijk toch actie. Een voorzet voor die actie komt aan de orde in hoofdstuk 5.

McDonald's realiseert jaarlijks enkele tientallen nieuwe restaurants in Nederland. Ruim 10 daarvan zijn nieuwe, vrijstaande vestigingen (*drive* bouw). McDonald's kiest ervoor zover mogelijk te werken met standaards, zowel voor de (onderdelen van) de te bouwen objecten, het productieproces als voor de partners. Onderdelen worden geprefabriceerd en op de bouwplaats gemonteerd. In heel Nederland wordt samengewerkt met vaste architecten, installateurs, één hoofdaannemer (met vaste onderaannemers), een aantal leveranciers, en werkt in vaste teams. Er bestaan vaste afspraken over tarieven, taken en verantwoordelijkheden, de werkwijze en de bouwtechniek; werkt [SBR 1996]

MEDICOM ZES is een samenwerkingsverband tussen zes U-bouw bedrijven; in 1974 is ontstaan na de bouw van de academische ziekenhuizen in Amsterdam en Leiden. De ervaring met de bouw van bovengenoemde ziekenhuizen, stelt MEDICOM ZES in staat om grote, complexe projecten te op zich te nemen, waarbij ze veel risico zelf dragen. Bij voorkeur wordt de combinatie vroegtijdig betrokken bij nieuw- of verbouwplannen van ziekenhuizen, om de kennis van de operationele processen in de ziekenhuizen vroegtijdig in product- en procesontwerp te integreren. MEDICOM ZES richt zich naast nieuw- en verbouw ook op langdurige onderhoudscontracten met ziekenhuizen. MEDICOM ZES heeft zelf een eigen architect in dienst en twee adviseurs voor installaties die soms ook samen met artsen bepaalde problemen oplossen.

Opmerkelijk zijn verder de innovaties die MEDICOM ZES specifiek voor haar marktsegment heeft gedaan. Zo werden onder andere rubberprofielen ontwikkeld voor in de dilatatievoegen van ziekenhuisvloeren (i.p.v. de traditionele kitvoegen namelijk na verloop van tijd omhoog bleken te komen en zo hinder leverden op voor rijdende ziekenhuisbedden). Verder heeft MEDICOM ZES een concept ontwikkeld voor een kinderdagverblijf dat is opgebouwd uit schakelbare en vrij indeelbare zeshoekige elementen. Inmiddels zijn vier van dergelijke objecten in Nederland gebouwd. [van Dam 1998]

"Eén van de manieren om in te spelen op deze ontwikkelingen (als in artb 2015:AD) is samenwerking. Van de kant van de overheid en de branche-organisaties wordt al met grote regelmaat aangedrongen op betere, vooral project-ongebonden, samenwerking tussen participanten in het bouwproces. [...] Ervaring met project-ongebonden samenwerking bestaat nog nauwelijks. Hoewel juridisch en organisatorisch vrijwel iedere samenwerkingsvorm kan worden geconstrueerd, blijken vaak de 'wil' en de ervaring te ontbreken om tot succesvolle en duurzame vormen van samenwerking te komen." (p.7) [Joosten cs 1991] In de publicatie "samen-werken samen-delen" worden ondernemingsbeleid, voorwaarden, samenwerkingsvormen, juridische aspecten, subsidieregelingen en stappenplan voor project-ongebonden samenwerking in de B&U-sector belicht. Alhoewel deze publicatie stamt uit 1991, heeft het qua benadering nog weinig aan waarde ingeboet, en geeft het nog waardevolle informatie en inzichten.

3. Strategische Allianties

3.1 Inleiding

Om meer begrip te krijgen van Strategische Allianties kunnen we te rade gaan bij concepten die in andere bedrijfstakken, zoals de auto- en computerindustrie, zijn ontstaan.

De ervaringen uit deze bedrijfstakken hebben geleid tot de vorming van theorie; deze theorie kan als referentiekader dienen voor de vorming van Strategische Allianties in de bouw. In dit deel wordt zo'n conceptueel referentiekader uiteengezet.

Eerst gaan we in op de vraag waarom in het algemeen in andere bedrijfstakken Strategische Allianties worden gevormd. De belangrijkste reden hiervoor blijkt dat samenwerking in Strategische Allianties de ontwikkeling van nieuwe competenties, producten en markten mogelijk maakt².

Natuurlijk zijn bedrijfstakken als de auto- en computerindustrie niet één-op-één vergelijkbaar met de bouw. Concepten uit deze industrieën zijn daarom niet zonder meer toepasbaar. Het meest opmerkelijke verschil is wel de positie van waaruit de verschillende ondernemingen zich ontwikkelen richting Strategische Allianties. De bouw *integreert* bij vorming van Strategische Allianties van ad-hoc coalities naar netwerken; in bedrijfstakken als de auto-industrie, desintegreren de grote conglomeraten om Strategische Allianties te vormen. Met als drijvende kracht de core-competence gedachte, zijn veel ondernemingen begin jaren negentig begonnen met het afstoten van hun niet-kernactiviteiten. Waar vroeger de verschillende activiteiten die nodig waren om een scala aan producten voort te brengen, van marktonderzoek tot conceptontwerp en van engineering tot productie en distributie, waren ondergebracht in één hiërarchie, is het tegenwoordig 'bon ton' om je te richten op een beperkt aantal activiteiten en producten. De overige zaken die nodig zijn om tot een compleet eindproduct te komen worden betrokken van gespecialiseerde ondernemingen. De producent van vroeger vervult veelal de rol van coördinator in dit netwerk.

In literatuur en praktijk bestaat weinig eenduidigheid over de precieze achtergronden, de inhoud en de reikwijdte van het begrip Strategische Allianties. Een greep in de literatuur levert talrijke, meer en minder bruikbare definities op, die soms op nuances en dan weer op essentiële punten van elkaar verschillen. Na verkenning daarvan, wordt in

² Dit sluit aan bij de gedachtengang van de ARTB omtrent Strategische Allianties in de bouw. Ook hier wordt van de (opdrachtnemende) bedrijven in de bouw verwacht dat zij de competenties gaan ontwikkelen die nodig zijn om nieuwe producten te leveren op een veranderende markt

dit hoofdstuk een werkdefinitie van Strategische Allianties geformuleerd. Deze werkdefinitie is toegesneden op de doelstellingen van deze publicatie: aangeven hoe Strategische Allianties kunnen bijdragen aan een beter functioneren van bedrijven in de bouw. Het primaire oogmerk is het scheppen van duidelijkheid in het kader van deze publicatie, en is niet het poneren van *de* definitie van Strategische Allianties.

Ten slotte schetsen we in dit hoofdstuk enkele algemene voorwaarden voor het slagen van allianties, zoals die op basis van onderzoek in andere bedrijfstakken zijn gevonden.

3.2 Waarom een Strategische Alliantie?

Door verschillende auteurs worden uiteenlopende motieven aangehaald voor het streven naar Strategische Allianties. In essentie hebben deze motieven gemeen dat met de Strategische Alliantie de Product-Markt-Competentie combinatie van de individuele bedrijven bewust (uit strategische overweging) wordt veranderd.

Maljers (1995) onderscheidt drie trends waaraan Strategische Allianties hun populariteit ontleen: de steeds snellere technologische ontwikkeling, het streven naar schaalvoordelen, en de globalisering. Meer concreet geeft hij vier beweegredenen voor het initiëren van Strategische Allianties:

1. *(internationale) concurrentie*

Industrieel schaak, al dan niet op wereldniveau, waarbij het streven is om de eigen positie te versterken, die van de concurrent te verzwakken of het liefst een combinatie van beide. Een verschijnsel dat Maljers niet expliciet noemt in dit artikel maar wel interessant is in dit verband, valt onder de noemer "*If you can't beat them, join them*"³. Met het aangaan van een Strategische Alliantie met een concurrent, wordt deze concurrent uit de markt gehaald.

2. *toetreding tot markten*

Met het inschakelen van lokale partners, die bekend zijn met de lokale markt, cultuur en overheidsvoorschriften, en die beschikken over lokale productiecapaciteit, kunnen organisaties hun producten op nieuwe markten afzetten. Chan en Heide (1993) noemen het overwinnen van toetredingsbarrières van nieuwe markten als motief voor Strategische Alliantie, waarmee kleinere bedrijven in staat zijn om de confrontatie aan te gaan met meer dominante marktpartijen.

3. *combinatie van complementaire sterktes en zwaktes*

³ In termen van de gebroeders Baan: "To lunch or to be lunch" als drijfveer voor de expansie van hun software bedrijf.

Combinatie van complementaire competenties kan van pas komen bij gezamenlijke onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen, maar ook bij meer operationele activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan een alliantie van producent en distributeur. Dit motief past binnen de meer algemene tendens van ondernemingen om zich te richten op hun *'core-competence'*: aanvullende en ondersteunende capaciteit zal van buitenaf moeten worden betrokken [Chan & Heide, 1993].

4. *risicospreiding*

In de olie-industrie zijn consortia ontstaan om de risico's van winning en transport in politiek instabiele gebieden te verdelen. Ook kan men in dit verband denken aan de risico's die verbonden zijn aan grootschalige R&D. In bijvoorbeeld de farmaceutische industrie zijn de kosten en risico's voor de ontwikkeling van nieuwe producten zo hoog, dat deze niet meer door individuele partijen kunnen worden opgebracht.

NB: Bovenstaande vier motieven zijn natuurlijk ook van toepassing bij combinatievorming door aannemers. Dit alleen echter maakt een aannemerscombinatie nog geen Strategische Alliantie. Hierover in de volgende paragraaf meer.

3.3 Verschijningsvormen

De vormen waarin Strategische Allianties gegoten worden variëren, evenzo de rechtspersoonlijke figuren. In de praktijk treffen we samenwerkingsverbanden als joint ventures, vennootschappen onder firma enzovoort. Daarbij geldt vaak dat wat door de ene auteur wel als een Strategische Alliantie wordt beschouwd, in de ogen van een andere geen Strategische Alliantie is. De precieze (rechtspersoonlijke) vorm is in het kader van deze publicatie minder relevant. De motieven en intenties zijn van meer betekenis. Hieronder zullen enkele algemene typeringen worden uiteengezet.

Lorange en Roos (1992) hebben een typologie voor Strategische Allianties ontwikkeld, waarin de relatie tussen "moederbedrijven" en "de alliantie" centraal staat. Zij onderscheiden twee criteria:

1. Samenwerking en input vanuit de moedermaatschappijen: verbinden deelnemers zich voor een korte of langere termijn aan de alliantie?
2. Bestemming van de output van het samenwerkingsverband: gaat dit terug naar de moedermaatschappijen of blijft dit binnen de alliantie?

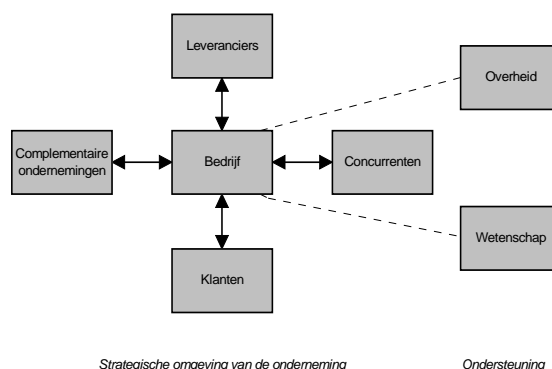
Gecombineerd ontstaan vier categorieën:

	<i>Korte-termijn operatie</i>	<i>Lange-termijn operatie</i>
<i>Output naar moedermaatschappijen</i>	Ad-hoc samenwerking	Consortium
<i>Output behouden voor de alliantie</i>	Tijdelijke joint venture	Volledige joint venture

Tabel 1: Typologie Strategische Allianties (Lorange & Roos, 1992)

Behalve de termijn van de alliantie en de bestemming van de output, valt ook onderscheid te maken naar de aard van de combinaties van partijen in de bedrijfskolom. Chan & Heide (1993) onderscheiden allianties met leveranciers, klanten, concurrenten en bedrijven die een aanvulling kunnen betekenen.

Tenslotte kan de integratie van bedrijfsprocessen van partijen in Strategische Allianties op verschillende niveaus gebeuren. Zo kunnen partners integraal bedrijfsprocessen met elkaar delen, maar ook slechts op deelgebieden met elkaar samenwerken: R&D, fabricage, distributie, enz.



Figuur 1: Model voor potentiële partners voor Strategische Allianties (Chan & Heide, 1993)

In het kader van deze publicatie verstaan we onder Strategische Alliantie:

Een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met intentie de Product-Markt-Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten en risico's. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De belangrijkste termen uit de werkdefinitie worden hieronder toegelicht:

- *projectoverstijgend*
De bouw wordt gekenmerkt door projectgewijze voortbrenging. De samenwerking per project komt, veelal op basis van loven en bieden, ad-hoc tot stand. Wanneer de drijfveer tot samenwerken niet een directe bijdrage in een project is, maar mogelijke projecten in de toekomst betreft, spreken we van projectoverstijgende samenwerking.
- *verbreding Product-Markt-Competentie combinatie (PMCc)*
De keuze voor specifieke PMCc's wordt gezien als de kern van strategisch denken: *wat maken we voor wie?* Soms wordt hier het aspect technologie aan toegevoegd: *hoe maken we het?* [bijv. Abell, 1980]. Het menselijk kapitaal wordt steeds nadrukkelijker als strategische *asset* gezien. Technologie en kunde worden samengebracht in het begrip *competence*. Slechts wanneer doelbewust met samenwerking een verandering beoogd wordt in de aangeboden Producten, de te bedienen Markten of de benodigde Competenties, kan gesproken worden van een zekere strategische impact.
- *delen van opbrengsten en risico's*
Met de verandering van de PMCc's wordt getracht nieuwe mogelijkheden te creëren en benutten. Hiermee worden doorgaans nieuwe wegen bewandeld en risico's gelopen. Door het delen van opbrengsten en risico's wordt de gezamenlijkheid van de actie benadrukt, en wordt onderstreept dat het een gecombineerde inspanning betreft.
- *wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit*
De organisaties hebben een band waarin ze ten aanzien van de alliantie in het economisch verkeer elkaars voorkeurspartner zijn. Ze leveren daarmee ieder afzonderlijk bewegingsvrijheid in. Daarnaast ontstaat in een Strategische Alliantie wederzijdse afhankelijkheid doordat er een gezamenlijke PMCc ontstaat die de partners afzonderlijk niet hebben.
- *behoud van zelfstandigheid*
De initiatoren van de alliantie gaan niet op in de samenwerking, maar behouden zelfstandigheid. De mate waarin de alliantie geformaliseerd wordt als zelfstandige entiteit varieert.
- *gelijkwaardigheid en vertrouwen*
Aangaande besluitvorming over richting en invulling de alliantie brengen partners in de alliantie eenzelfde gewicht in; Alhoewel de partners verschillende inbreng leveren. In een situatie waarin wederzijdse afhankelijkheden en kwetsbaarheden spelen,

maar daarover geen harde –sanctionerende- afspraken op papier zijn gezet, is vertrouwen een belangrijk smeer- en bindmiddel.

3.4 Voorwaarden voor het slagen van Strategische Allianties

Ziet een organisatie een duidelijke reden voor het ontwikkelen van strategische samenwerkingsverbanden, dan moeten daartoe één of meer geschikte partners gezocht worden. Partnerkeuze is een kritisch proces, waarschijnlijk de belangrijkste voorwaarde voor het slagen van een Strategische Alliantie. In de literatuur over Strategische Allianties worden verschillende handreikingen gegeven voor bepaling van de geschiktheid van een partner. De belangrijkste elementen zijn de wederzijdse "fits" op diverse aspecten van de samenwerking en de basis voor het ontwikkelen en behouden van wederzijds vertrouwen.

Strategische en organisatorische fit

Douma (1997) onderscheidt vijf *fits*: een strategische, een culturele, een organisatorische, een persoonlijke en een operationele fit. De *fit* op elk van deze aspecten bepaalt in meer of mindere mate de kans van slagen van een alliantie en hiermee de geschiktheid van een partner; *fit* betekent overigens niet persé dat de ondernemingen op deze aspecten identiek aan elkaar zijn. Veelal moet ook sprake zijn van enige complementariteit.

Met name de strategische en organisatorische fit blijken van groot belang voor het succes van een Strategische Alliantie [Douma, 1997]. Bij een strategische fit gaat het om de vraag of de alliantie past in de strategieën van de afzonderlijke ondernemingen, danwel deze doorkruist. Dit wordt bepaald door:

- het hebben van een gemeenschappelijke visie van de partners op de toekomst;
- het strategisch belang dat de deelnemers aan een alliantie hechten; uiteraard van belang voor het commitment dat de partners kunnen opbrengen, jegens elkaar, ten behoeve van de alliantie;
- de verenigbaarheid van strategische doelstellingen, zowel van die van de ondernemingen onderling als van de doelstellingen van de alliantie met die van de ondernemingen;
- de wederzijdse afhankelijkheid van de partners. Hierbij gaat het met name om de complementariteit van kennis, resources, markten en producten;
- het kunnen leveren van toegevoegde waarde van de alliantie voor de partners en hun afnemers (in relatie tot non-allianties).

Maljers (1995) is zeer uitgesproken als het gaat om één aspect van strategische fit, namelijk de strategische overlap van de partners. Naarmate de overlapping groter is,

worden volgens hem de risico's van een mislukking ook groter. Daarom zijn allianties met directe concurrenten volgens Maljers ook vaak gedoemd om te mislukken.

Organisatorische fit is in het geding als de organisatiestructuren, en de binnen de organisaties te volgen procedures, van de partners en de alliantie niet op elkaar aansluiten. Enerzijds kunnen mogelijke strategische tekortkomingen opgevangen worden in de structuur van de samenwerking; anderzijds blijkt in de praktijk het bewerkstelligen van organisatorische fit soms bijzonder lastig. Juist op dit niveau kunnen conflicterende belangen, bijvoorbeeld van afzonderlijke afdelingen, zeer manifest worden. Ook kunnen diverse complicaties ontstaan tengevolge van gevestigde posities van functionarissen en ingeslepen organisatorische procedures.

De organisatorische fit wordt bepaald door de mate waarin organisatorische overeenkomsten en verschillen een succesvolle samenwerking belemmeren dan wel stimuleren [Douma, 1997]. Daarnaast moet een gedeelde visie bestaan op de vormgeving van de alliantieorganisatie. Hierbij gaat het om zaken als de structuur van de samenwerking, de bezetting van management posities, de aansturing van de alliantie en de verdeling van opbrengsten en kosten. In de uiteindelijke samenwerking moet de operationele fit blijken. Aangezien in die samenwerking personen met een zekere achtergrond met elkaar interacteren kunnen de persoonlijke en culturele fit van doorslaggevend betekenis zijn. Deze aspecten zijn minder grijpbaar, maar zeker niet minder relevant. Hier kunnen de opvattingen botsen of elkaar juist positief versterken.

Vertrouwen

Door velen wordt vertrouwen genoemd als noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van een alliantie. Het is zowel smeermiddel als bindmiddel. Vertrouwen is veelal in één of andere vorm aanwezig⁴, maar is en blijft een lastig hanteerbaar begrip. Dit wordt mede veroorzaakt doordat vertrouwen en vertrouwenswaardigheid zo moeilijk aantoonbaar zijn. Bewijs voor wantrouwen daarentegen is doorgaans snel gevonden. *'While it is never difficult to find evidence of untrustworthy behavior, it is virtually impossible to prove it mirror image.'* [Luhmann 1979 in Dorée 1996].

Vertrouwen werkt daar waar personen of organisaties zich kwetsbaar opstellen in de richting van andere personen of organisaties, in de verwachting dat deze anderen de gelegenheid niet aangrijpen om de eersten schade te berokkenen (zelfs niet als daarmee iets te winnen valt). Vertrouwen heeft een waarde omdat de investering in kostbare beschermingsconstructies beperkt kan blijven. Maar hoe weet je of de potentiële

⁴ Al was het maar het *vertrouwen in de rechtstaat*, die tot vervolging over kan gaan bij onoirbaar gedrag. Of het vertrouwen dat de partner niet bij de eerste beste onenigheid familieleden in gijzeling zal nemen, of een duel op leven en dood zal eisen. Of het vertrouwen in de restaurateur dat hij ons niet met koffie vergiftigd om naar de volledige inhoud van onze portemonnee te kunnen grijpen.

samenwerkingspartner te vertrouwen is? De bronnen van vertrouwen zijn eigen ervaring en reputatie (*tweedehandse* ervaring van derden) [Klijn cs 1992 in Dorée, 1996]. Met name ervaringsvertrouwen is zeer waardevol, omdat directe interactie van partijen wederzijds inzicht geeft in elkaars betrouwbaarheid.

Het is niet verwonderlijk dat vertrouwen zo'n centrale rol speelt in Strategische Allianties. Partners in een Strategische Alliantie werken samen op strategisch niveau en lopen daarbij (on)zekere risico's. Bedrijven moeten bedacht zijn op verborgen agenda's van alliantie-partners. Zij moeten er van op aankunnen dat partners geen misbruik zullen maken van hun positie.

Vertrouwen blijkt een belangrijk element binnen de samenwerking in netwerkrelaties. "In vertrouwen" wordt op de inspanningen en kosten voor het (uit)onderhandelen en opstellen van formele contracten bespaard. Temeer daar het gegeven de termijn waarover de samenwerkingsintenties strekken het doorgaans niet mogelijk is om met dergelijke regelingen volledig in te spelen op al eventuele toekomstige ontwikkelingen: *'It saves a lot of trouble to have a fair degree of reliance in other people's word.'* [Arrow, 1974 in Dorée, 1996].

De vertrouwenscomponent richt de aandacht op een ander punt: op de menselijke maat. Weliswaar wordt gesproken over samenwerking van organisaties, maar het feitelijke *samen werken*, en het vorm- en inhoud geven daaraan, geschiedt door personen. Het zijn de acties die tot resultaten leiden, niet de intenties.

De gedachte is dat onvolkomenheden in de strategische fit door de alliantie kunnen worden overwonnen, mits er voldoende organisatorische en persoonlijke fit en enig uithoudingsvermogen aanwezig is. Dit komt er op neer dat de (interne) organisatie van de alliantie over voldoende flexibiliteit moet beschikken, en de gelegenheid moet hebben, om al werkende, de alliantie tot een succes te maken.

Dit is een belangrijk gegeven, want dit plaatst de Strategische Alliantie in een groei-perspectief. Allianties dragen een langere termijn intentie. In de onzekerheden van de toekomst moet de alliantie een eigen vorm vinden en plaats op de markt veroveren. Juist de flexibiliteit van de alliantievorm wordt verkozen in die situatie waarin stringente formele afspraken (contracten) te veel bewegingsvrijheid zouden vastleggen en aldus tekort zouden schieten. De fits zijn belangrijk, maar onvolkomenheden in die fits kunnen "eruit groeien".

3.5 Samenvatting en conclusies

Strategische Allianties zijn projectoverstijgende samenwerkingsverbanden, met intentie de Product-Markt-Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties delen hierbij opbrengsten en risico's. Ze creëren bewust een mate van wederzijdse afhankelijkheid en exclusiviteit maar behouden

zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van vertrouwen en gelijkwaardigheid.

De hoofdmotieven voor vorming van Strategische Allianties zijn het versterken van de relatieve concurrentiepositie, de toetreding tot markten, de combinatie van complementaire sterktes en zwaktes, en het delen van risico's.

Strategische Allianties komen in vele verschijningsvormen voor. Naast de rechtspersoonlijke vorm waarin de samenwerking wordt gegoten, kan onderscheid worden gemaakt naar:

- de tijdshorizon van het samenwerkingsverband;
- de verdeling van de output van de alliantie;
- de partijen in de bedrijfskolom die in de alliantie worden betrokken;
- de mate waarin welke bedrijfsprocessen worden geïntegreerd.

De belangrijkste voorwaarden voor het succes van een Strategische Alliantie zijn gelegen in de strategische fit, de organisatorische fit en de mate van vertrouwen tussen de partners. Onvolkomenheden in de strategische aansluiting van de partners hoeven niet onoverkomelijk te zijn, mits voldoende organisatorische en persoonlijke fit en de flexibiliteit om op de nieuwe en wisselende omstandigheden in te spelen. Hiermee wordt de vorming van Strategische Allianties veelal een 'bottom-up' groeiproces.

"Betere kansen door lagere kosten; van Conflictmodel naar Alliantiemodel" [NAP/DACE 1997] is het resultaat van een NAPred-studie (zes werkgroepen). Daarin werd het voorbeeld gevolgd van het CRINE-initiatief in het Verenigd Koninkrijk (Cost Reduction In a New Era). In deze studie zijn de mogelijkheden van het alliantiemodel in de proces- en installatiebouw. Met behulp van een ketenanalyse, gericht op duplicaties, is gezocht naar potentiële besparingsmogelijkheden in deze sector. Een belangrijke conclusie was: "met vernieuwende commerciële relaties en nieuwe innovatieve werkprocessen kunnen de gezamenlijk partners in een project significante kostenreductie en projectdoorlooptijdverkorting realiseren". Daartoe worden ook twee belangrijke vormen van continuïteit onderscheiden (p.19). 1. streven naar continuïteit in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en 2. continuïteit in de personele bezetting (i.h.b. van personeel op sleutelposities). Met deze voorwaarden wordt voorkomen dat elke keer opnieuw aan het begin van de leercurve gestart moet worden.

Twee allianties die in deze sector zijn opgezet zijn NAM-MEGL contract en het NAM GLT project. Het NAM-MEGL (Maintenance and Engineering of Gas Land) heeft betrekking ontwerp, bouw en onderhoud van mijnbouwinstallaties en aanpalende infrastructuur. Een contract voor vijf jaar en een optie op nog eens vijf jaar. Omzet per jaar ca 40 miljoen. Het NAM GLT (Groningen Long Term) contract voor de upgradatie van het Slochteren gasveld: ontwerp, uitvoering en onderhoud van installaties en aanpalende infrastructuur voor een duur van 25 jaar (totale projectsom ca 3 miljard). [Rump 1998]

"In de Handreiking Bouworganisatievormen" [RWS Steunpunt Opdrachtgeverschap 1997] wordt in de paragraaf Allianties (p.17) verwezen naar de off shore industrie, en de mogelijkheden van kosten- en doorlooptijdreductie. Daarbij wordt opgemerkt: Van essentieel belang voor het slagen van een alliantie is de mate van openheid in de communicatie, niet alleen gebaseerd op vertrouwen, maar in de eerste plaats op gelijkgerichte belangen. Om de alliantie te kunnen laten slagen is training van de samenwerkende deelnemers voor het werken in teamverband noodzakelijk".

Intervam opereert op de woningmarkt met het "Waarde & Riant" systeem. In dit systeem worden, volgens een gestandaardiseerd proces, huizen geproduceerd in veertig vooraf vastgestelde stappen. Hiermee wordt de voorbereidingstijd bekort. In die voorbereiding worden de variaties op de standaard doorgenomen en in de bouwstroom-planning ingebracht. "In de uitvoering wordt gewerkt met drie eigen CAO-ploegen en een vast team van toeleveranciers en onderaannemer. Deze toeleveranciers en onderaannemers functioneren als co-makers. Iedere co-maker is verantwoordelijk voor een deel van het proces en het product. Deze (langdurige) samenwerking [...] heeft voor beide partijen een leereffect teweeggebracht". [van Vilsteren 1998].

4. Van verwachtingen naar mogelijkheden

4.1 Inleiding

Zoals in dit hoofdstuk zal blijken, lijkt het idee van alliantie-vorming in de bedrijfstak bouw nogal ver verwijderd van de huidige praktijk. De bouw is versnipperd, de concurrentie is sterk en partijen lijken vooral geïnteresseerd in het eigen (korte termijn) gewin. Het is niet op voorhand zeker dat Strategische Allianties in een dergelijke context tot ontwikkeling zullen (kunnen) komen. In de volgende paragrafen gaan we in op de problematische structuur en cultuur van de bedrijfstak en de mogelijkheden die netwerkachtige samenwerkingsfiguren kunnen bieden om deze problemen op te lossen. De veel besproken weerbaarheid van de bedrijfstak is onderwerp van paragraaf 4.4. Toch is de situatie niet hopeloos. De huidige manier van werken in de bedrijfstak biedt ook reële aanknopingspunten voor verandering en voor het opereren in strategische netwerkverbanden (paragraaf 4.3).

4.2 Problematisch functioneren van de bedrijfstak bouw

Het huidige functioneren van de bedrijfstak wordt vaak als problematisch ervaren. Op basis van een verkenning van literatuur kenschetst Dorée (1996, in lijn met Haselhoff, 1988) het functioneren van de bouw als volgt:

- Aanbod van capaciteit is gefragmenteerd; met name de rigide scheiding van ontwerp-uitvoering is kenmerkend voor de bouw;
- samenwerking krijgt alleen zijn beslag in projecten (op ad-hoc basis), waarbij per project nieuwe coalities worden gevormd (een tombola);
- uitnutten van de werking van de markt leidt tot competitieve en conflictueuze sfeer van samenwerking in projecten;
- behartiging van eigen belangen binnen projecten staat voorop (ieder voor zich)
- achterdocht en wantrouwen zijn het gevolg (vooral van opdrachtgeverszijde);
- innovatie is moeilijk én innovatie loont niet;
- geen van de partijen is zelfstandig in staat bovenstaand patroon te doorbreken.

Samenwerkingsverbanden tussen partijen in het bouwproces komen in de huidige praktijk vaak op een ad-hoc manier tot stand; via de *markt*.

Kenmerkend op de bouwmarkt is dat de laagste prijs regeert. In loven en bieden richten partijen hun gedrag en keuzen primair op *kosten* en *prijzen*. Lage toetredings- en

uittredingsdrempels, weinig mogelijkheden tot onderscheiden, en strikte focus op prijs als coördinatiemechanisme, hebben een vicieus patroon doen ontstaan. Dit patroon kan door geen der partijen individueel worden doorbroken. Alhoewel allen de kwalijke gevolgen van dit patroon onderkennen, zijn zij gevangen in een cirkel van prijsdruk, overlevings- en vecht-strategieën, opportunisme, wantrouwen en als gevolg hiervan verder opvoeren van de prijsdruk.

Marktstructuur en marktgedrag in *de* bouw vertalen zich naar contractueel gescheiden domeinen binnen het voortbrengingsproces. Op de overgangen wordt strijd geleverd over de prijs. Marges eroderen. Binnen elk domein wordt dientengevolge noodgedwongen afzonderlijk geoptimaliseerd. Dit geeft vaak aanleiding tot conflicten, terwijl vanuit het oogpunt van optimalisatie, coöperatie meer op haar plaats zou zijn. De tucht van de markt werkt aldus noch in het voordeel van de bouwpartijen, noch in het voordeel van de uiteindelijke afnemer.

4.3 Van markt naar netwerk

Verskillende auteurs duiden aan dat verbetering moet worden gezocht in andere, meer permanente strategische samenwerkingsverbanden [Dorée 1996] of quasi-firms [Van Tongeren 1996]. Een dergelijke sociaal-organisatorische innovatie, waarbij de concurrentie- en samenwerkingsverhoudingen op de helling gaan, is de werkelijk noodzakelijke innovatie in de bouw [Jacobs c.s. 1992].

In een *netwerk*-structuur zou meer in ketens gewerkt kunnen worden. Voorwaarde is minder nadruk op prijskopen, en minder optimalisatie per fase; meer keten integratie en keten optimalisatie onder andere door het combineren van complementaire sterkten. Deze factoren vormen een voedingsbodem voor strategische samenwerking. Als daarbij de capaciteitsgerichte strategieën ingeruild worden voor productgerichte strategieën, ontstaan mogelijkheden om de scheiding tussen ontwerp- en uitvoeringskennis te overbruggen. Dan, en eigenlijk pas dan, kan de integratie van product- en procesontwerp, doormiddel van integratie van product en procesinnovatie een echte stap vooruit worden gezet.

De benodigde ontwikkelingen in technologie en kennis zijn pas te verwachten wanneer projectoverstijgende (strategische) samenwerkingsverbanden worden gevormd⁵. Continuïteit en lange-termijn visie zullen moeten prevaleren boven prijs en korte-termijn strategie.

⁵ Dit geldt ook voor de grotere bouwconglomeraten. Zolang zij intern werkmaatschappijen op eigen resultaten afrekenen, en daarop aansluitend mechanismen voor (interne) onderlinge concurrentie handhaven, zullen zij de potentiële meerwaarde van de bedrijfsgrootte ook niet kunnen verzilveren.

4.4 Weerbarstigheid van de bedrijfstak

Het idee van alliantie-vorming in de bouw is dus niet nieuw. Waarom zijn allianties dan tot op heden niet of nauwelijks van de grond gekomen in de bouw? Er zijn twee hoofdfactoren aan te wijzen voor deze weerbarstigheid, die beide te herleiden zijn naar de reeds gesignaleerde problemen ten aanzien van de structuur en cultuur van de bedrijfstak. In de eerste plaats is er een gebrek aan *vertrouwen*. In de tweede plaats wordt er door bouwbedrijven relatief weinig aandacht besteed aan *strategie-vorming*.

Vertrouwen

In Hoofdstuk 3 schreven we al dat voor Strategische Allianties vertrouwen het bind- en smeermiddel bij uitstek is; een belangrijke voorwaarde voor het welslagen. De nadruk op prijs, en het kiezen van samenwerkingspartners op basis van laagste prijs doet afbreuk aan continuïteitsverwachtingen en het ontstaan van meer stabiele netwerkstructuren in de bouw. Dit prijskopen, en het daaropvolgende gemarchandeer om toch nog enige marge te verwerven, vormen de onderligger voor de huidige cultuur van wantrouwen en strijd. In een cultuur van wantrouwen heerst "*let's do it to them, before they do it to us*". Hetgeen weer bevestigt dat je beter kunt wantrouwen. Het lijkt er op dat hoe sterker partijen in de bouw gefixeerd zijn op prijs, des te moeilijker het wordt om vertrouwen in een relatie, noodzakelijk voor het ontwikkelen van samenwerking op langere termijn, een kans te geven.

Om de ontwikkeling van Product-Markt-Competentie combinaties in alliantie-verband mogelijk te maken, is het nodig dat partijen zich kwetsbaar durven opstellen, zonder direct daarbij bevreesd hoeven te zijn dat daarvan misbruik wordt gemaakt. In de huidige situatie, van ad-hoc samenwerking en hevige concurrentie, is het maar al te goed denkbaar dat partijen elkaar bij het ene project bijstaan in de ontwikkeling van nieuwe competentie, om elkaar bij de volgende aanbesteding met de nieuw opgedane kennis op slinkse wijze naar de kroon te steken. Samen ontwikkelen staat dan gelijk aan een concurrent ontwikkelen. Uit angst voor dergelijk lifters-gedrag verkiezen vele bedrijven weinig te investeren in co-development.

Meer langdurige strategische samenwerkingsverbanden kunnen niet gebouwd worden op een fundament van wantrouwen. Ook het expliciet regelen van de relatie in contracten schiet tekort. De onzekerheden over omstandigheden, de inbreng en de uitkomst vereisen flexibiliteit die op grond van starre contracten niet gegeven is. Partners moeten dit accepteren en durven vertrouwen op elkaars commitment.

Ontwikkeling van vertrouwen, zeker vanuit een positie van wantrouwen, is een broos, en langdurig proces. Het begint vaak bij het geven van openheid en het communiceren van (lange-termijn) intenties. Zoals we in paragraaf zullen zien, spelen dergelijke lange-termijn intenties in de huidige werkwijze van de bedrijfstak een belangrijke, vaak onderschatte rol.

Dit brengt ons bij een tweede factor die bij het ontwikkelen van strategisch samenwerking van belang is. Het communiceren van lange termijn intenties veronderstelt dat de samenwerkingspartners een strategie hebben ontwikkeld. Zonder strategie valt er niets te communiceren. De samenwerking zal naar alle waarschijnlijkheid slachtoffer worden van opportuniteiten.

Desinteresse voor strategie-formulering

In het algemeen mag worden gesteld dat er binnen de bouw niet veel interesse is voor strategische beleidsvorming. Een onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB, 1998) onder ruim duizend hoofdaannemingsbedrijven levert het volgende beeld op:

- Slechts 31% van de bedrijven heeft doelstellingen m.b.t. de te behalen omzet;
- Kleine bedrijven hebben nauwelijks of geen doelstellingen m.b.t. de omzetverdeling naar markten;
- Van de bedrijven met omzetdoelstellingen had slechts de helft beleid geformuleerd over hoe deze doelstellingen te bereiken;
- Van product- of productiebeleid is nauwelijks sprake;
- Slechts 39 procent van de bedrijven bezint zich op de organisatiestructuur of heeft dit recentelijk gedaan;

Kortom, strategie-vorming lijkt in de bouw vooralsnog een ondergeschoven activiteit.

Deze beperkte aandacht voor strategie-ontwikkeling zou, in lijn met punten zoals genoemd in begin van paragraaf 3.2 een gevolg kunnen zijn van de volgende factoren :

- het ingenieursparadigma. De meeste leidinggevenden in de bedrijfstak hebben een technische opleiding en achtergrond en dus minder affiniteit met bedrijfskundige onderwerpen in het algemeen en strategievorming in het bijzonder (vgl Pries 1994);
- de geringe gemiddelde bedrijfsomvang. Door hun geringe bedrijfsgrootte zijn bouwbedrijven vaak maar weinig geneigd om capaciteit vrij te maken voor het oplossen van bedrijfskundige vraagstukken. De capaciteit wordt liever ingezet bij primaire bedrijfsactiviteiten (al het andere is immers overhead);
- de versnippering van capaciteit en kennis. Veel bedrijven zijn door de beperkte omvang afhankelijk geworden van de intenties van andere partijen. Het is goed voorstelbaar dat deze partijen moeten handelen op basis van opportuniteiten, en het daarom als bijzonder moeilijk ervaren om onafhankelijk richting te geven aan hun eigen toekomst;
- de ad-hoc wijze van produceren. Het feit dat een bouwonderneming geen continue productie kent maar op projectbasis opdrachten verwerft, organiseert en uitvoert, werkt vaak beperkend voor de planningshorizon;

Slechts weinig bedrijven hebben een heldere strategische ambitie en duidelijk afgebakende Product/Markt/Competentie combinaties. Het is niet te verwachten dat bedrijven die zelf de strategische horizon nauwelijks verkend hebben, een rol zullen

onderkennen voor Strategische Allianties, danwel dat anderen in hen een partner zullen herkennen.

4.5 de weerbarstigheid voorbij

In het voorgaande is uiteengezet dat juist in een gefragmenteerde bedrijfstak vele mogelijkheden bestaan voor de ontwikkelen van Strategische Allianties met meerwaarde. Maar dat in de huidige weerbarstige structuur en cultuur van de bedrijfstak Strategische Allianties nauwelijks een kans krijgen. Enkele afzonderlijke bedrijven kunnen hierin nauwelijks een kentering brengen, en een bedrijfstakbrede verandering van de structuur en cultuur lijkt een utopische omwenteling. Is de situatie op dit punt hopeloos? Nee, gelukkig niet. Sterker nog de eerste tekenen van verandering zijn zichtbaar.

Het is duidelijk dat de eisen vanuit de markt sterk veranderen. De ontwikkelingen die de ARTB schetst geven aan dat, door de sterkere sturing vanuit de vraag, projectoverstijgende samenwerking in de toekomst onvermijdelijk zal zijn. Ontwikkelingen in de informatie- communicatietechnologie en telematica zetten de logistiek van materiaal en gegevensstromen in de spotlight. De aandacht voor onderwerpen als lean manufacturing, supply chain management, en doorlooptijd verkorting richten de aandacht op de keten waarin de gebouwde producten tot stand komen. Deze nieuwe technologieën vergen investeringen, aanpassing van bedrijfsprocessen en leer-ervaringstrajecten om de nieuwe productiewijzen in te bouwen in de bedrijfscompetence. Een aantal bedrijven heeft dit keten-effect al onderkend en is begonnen met de vorming van allianties. Het is niet ondenkbaar dat, eenmaal in werking, deze allianties door investering en koppelingen in technologie en competentie sterker aan elkaar gebonden zullen zijn dan nu het geval is. De alliantie zal zich op dat punt versterken.

Bedrijven die daarin niet meegaan lopen het risico in een achterstandspositie te geraken. Deze urgentie zou op zichzelf genoeg motivatie moeten bieden om de weerbarstigheid te doorbreken.

Bemoedigend daarbij is dat ook meer en meer in de bedrijfstak onderkend wordt, dat je de nieuwe ontwikkelingen niet langer zomaar op je af kunt laten komen. De traditionele rolpatronen verliezen hun geldigheid. Partijen zoeken een andere rol, of worden in andere rollen gevraagd. De veranderingen in de markt dwingen bedrijven hun positie te bepalen en een koers uit te stippelen. Nu het strategie-vraagstuk op de agenda verschijnt, gloort de strategische samenwerking aan de horizon.

Verder: omwille van kwaliteitsbeheersing geven veel bedrijven de voorkeur aan samenwerking met (lokale) vaste onderaannemers; een verschijnsel dat dankzij ISO- en VCA-certificeringen steeds meer praktijk wordt. De positieve invloed van preferred suppliers voor kwaliteitsbeheersing en co-development wordt meer onderkend. Het

strikte denken volgens de lijn van de klassieke markt ideologie is niet langer onaantastbaar. Uit onderzoek onder gemeentelijke opdrachtgevers (Dorée, 1996) is gebleken dat ook deze samenwerken met een min of meer vaste groep aannemers en dat zij, de voordelen en verplichtingen van openbare aanbestedingen ten spijt, met deze partijen bij voorkeur een relatie opbouwen waarbij de blik 'over de projecten heen' wordt gericht. Daarmee hebben de opdrachtgevers de overtuiging dat ze de kwaliteit van de samenwerking en het werk beter kunnen beheersen. Vergelijkbaar daarmee zijn de systeembouwers die naast eigen CAO-personeel, de werken klaren met een vaste van co-makers.

Uitgaande van de ketengedachte zijn het deze verschijnselen waarin voorkeuren gelden voor enkele geselecteerde toeleveranciers, aannemers en onderaannemers bieden belangrijke aanknopingspunten voor de vorming van Strategische Allianties in de bouw.

5. Hoe nu verder?

5.1 Inleiding

In het voorgaande is uiteengezet dat volgens verwachting de Strategische Alliantie in de toekomst een belangrijke samenwerkingsfiguur in de bouw zal zijn (Hoofdstuk 2). Deze vorm van samenwerking van ondernemingen zou een antwoord kunnen zijn op de problemen ten aanzien van het huidige functioneren van de bedrijfstak (Hoofdstuk 4). Daarbij is in dit betoog niet voorbij gegaan aan het feit, dat deze zelfde problemen en de weerbaarheid daarvan, de invoering van strategische samenwerkingsverbanden tot op heden belemmerden. Beargumenteerd is dat deze weerbaarheid niet onoverkoombaar is. Met de eerste initiatieven tot vorming van Strategische Samenwerkingsverbanden tekent zich inmiddels een kentering af.

Echter, de omvorming van een op prijs georiënteerde markt, gedomineerd door korte termijn visie en wantrouwen, naar meer op continuïteit, samenwerking en vertrouwen gebaseerde netwerken, zal niet van vandaag op morgen geschieden. Zeker niet als de partijen in de bouw een afwachtende houding kiezen. Individuele ondernemingen zullen het initiatief moeten nemen. Daarmee is de vraag opgeworpen: "*wie* daarin het voortouw willen of zullen nemen?" Wanneer dit helder is, wordt meer duidelijk hoe het vormingsproces van strategische samenwerkingsverbanden eruit zou kunnen zien.

In dit hoofdstuk willen we uiteenzetten waarom juist de aannemerij in dit verband een belangrijke rol toebedacht wordt. Aannemers hebben immers de nodige ervaring met coördinatie van diverse onderaannemers en toeleveranciers. In deze rol zijn weliswaar verschuivingen zichtbaar, maar die gaan eerder in de richting van meer coördinatie dan van minder (paragraaf 2). Van de ander kant bezien zijn zij ook de aangewezen partij omdat andere bouwparticipanten niet de competentie, continuïteit of draagkracht hebben zich te ontwikkelen tot product-ontwikkelaar annex product-aanbieder. En juist deze positie, gegeven de relatie met en toegang tot de markt, is de spil in het netwerk; de locomotief van de voortbrengingsketen (paragraaf 3). Het moge duidelijk zijn dat in de eerste plaats strategische keuzen gemaakt moeten worden. Verder dienen deze keuzen doorvertaald te worden naar concreet beleid en zorgvuldige implementatie daarvan.

Gaat dat dan vanzelf? Natuurlijk niet. Het vraagt moed de positie en centrale competenties te herdefiniëren (paragraaf 4), en het vraagt vasthoudendheid en uithoudingsvermogen een cultuurverandering door te voeren; Dat gaat niet van de ene

op de andere dag (paragraaf 5). Oude zekerheden zullen worden ingeruild voor nieuwe onzekerheden.

In het begin is er nog weinig ervaring met het zoeken van samenwerkingspartners, met onderling aftasten en creëren van mogelijkheden, en met geven en nemen binnen de alliantie. Dit leren zal niet zonder vallen en opstaan blijken te gaan. Ook hier is vasthoudendheid geboden. Daarvoor worden tot slot nog enige aanwijzingen gegeven.

Tenslotte (paragraaf 6), geeft dit hoofdstuk ondubbelzinnig recepten waarmee de vorming van Strategische Allianties ter hand genomen kan worden? Is met die handleiding succes gegarandeerd? Twee keer "nee". De kennis en inzichten over vorming van Strategische Allianties zijn nog pril. De bouw is in dat opzicht bijkans onontgonnen terrein. Leren is proberen, incasseren en evalueren. Oplettendheid is geboden. Maar dat is niets nieuws onder de zon.

5.2 De aannemer als coördinator

De moderne aannemer is -zo wordt wel eens verzucht- steeds meer organisator en coördinator van menskracht, materieel en producten die van andere partijen worden betrokken. De opdrachtgevers sturen daar mede op aan door de coördinatiefunctie bij de (hoofd)aannemer⁶ neer te leggen. Opdrachtgevers clusteren bestekken en zijn uit op een eenduidige verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en aansprakelijkheden. Het zwaartepunt van de aannemers-activiteiten lijkt ook steeds meer te verschuiven naar coördinatie. Een drietal verschuivingen is op dit moment zichtbaar:

- De toenemende complexiteit van bouwwerken vereist een bredere competentie en reikwijdte ten aanzien van verschillende technologieën. Bij moderne hoofdaannemers wordt de binnendienst belangrijker: (kantoor)taken als acquisitie, calculatie, inkoop, werkvoorbereiding worden kerntaken bij uitstek. De dagelijkse werkzaamheden van functionarissen in de werkvoorbereiding bestaan voornamelijk uit het plannen van het uitvoeringsproces en de selectie en contractering van onderaannemers en leveranciers die de feitelijke uitvoerende handelingen verrichten.

"Siemens geduchte concurrent ontwikkelaars": een artikel waarin beschreven wordt dat Siemens "alles op alles" zal zetten om deel te kunnen nemen in de grote U-bouw en infra-projecten. *"Stenen stapelen laten we aan anderen over, [...] Als de balans richting ICT doorslaat, dan wordt het interessant [...] als deelnemer of penvoerder"* aldus drs. P van Gend (van Siemens). [Cobouw 27.11.98]

⁶ Nota bene; hoofdaannemerschap is gerelateerd aan de opdrachtgever. Hoofdaannemerschap is dus projectgebonden kwalificatie en geen bedrijfskwalificatie. Een bedrijf is geen hoofdaannemer, maar opereert in projecten als hoofdaannemer (en in andere als combinant, neven- of onderaannemer).

Ook hier zijn keuzes vanuit een keten- en continuïteitsvisie steeds pregnanter. De nadruk op de verkorting van de doorlooptijd stelt hogere eisen aan de leverbetrouwbaarheid en kwaliteit van onderaanneming en toelevering (temeer daar deze gaandeweg meer geïntegreerd raken). Aldus neemt zelfs voor het traditionele bestek+tekeningen werk de coördinatie taak toe.

- Het aantal CAO-bouwplaatsmedewerkers in dienst van de aannemer neemt af. Zij zijn meer en meer werkzaam bij gespecialiseerde ondernemingen: metsel-, voeg- of timmerbedrijven, bedrijven voor boor- en zaagwerk, onderaannemers voor betonwerk, of beginnen als gespecialiseerde inhuurkracht voor zich zelf. Een beperkt aantal van hen blijft in dienst bij de hoofdaannemer als meewerkend voorman, en wordt hiermee een vooruitgeschoven post van de uitvoerder, of als vakman voor bepaalde kritieke werkzaamheden (bijvoorbeeld timmerwerk aan bekistingen).
- Materieeldiensten van veel hoofdaannemers zijn krimpende. Gespecialiseerde verhuurbedrijven realiseren door hogere bezettingsgraden en efficiënter en flexibeler onderhoud belangrijke schaalvoordelen met hun materieel. Voor veel bouwbedrijven, met name in de B&U-sector, is het moment aangebroken om het zware materieel af te stoten. Extern inhuren blijkt in veel gevallen goedkoper en minder risicovol.

De aannemer heeft dus de nodige ervaring met het samenbrengen en coördineren van materiaal, materieel en menskracht, vanuit (relatief vele) verschillende bronnen, voor de realisatie van één product. Essentieel is -en het is belangrijk dat in gedachten vast te houden- dat de aannemer dat risicodragend doet. Het belang van dat risico dragen komt in de volgende paragraaf aan de orde.

5.3 Een centrale rol voor aannemers

In de literatuur, maar ook in de praktijk, blijken vaak aannemersbedrijven de *aangewezen* partij te zijn om de integratie in de bouw-keten tot stand te brengen. Opdrachtgevers, zo is de verwachting, zullen niet kunnen komen tot initiatieven tot vorming van de netwerken. Incidentele opdrachtgevers bieden niet de noodzakelijke continuïteit. Professionele opdrachtgevers zijn, zeker in de gww-sector, bieden die continuïteit wel, maar zijn veelal gebonden door regelgeving. In de B&U zijn er projectontwikkelaars die de trekker van een alliantie kunnen zijn. In veel gevallen blijken dit echter ontwikkelende bouwers te zijn (dus toch aannemers).

In een markt welke zich organiseert rondom vraag en aanbod van productiecapaciteiten is de beschikking over productiemiddelen en de efficiënte inzet daarvan doorslaggevend voor succes. In een markt die zich organiseert rondom vraag en aanbod van producten, is macht of zeggenschap over het ontwerp de cruciale factor [van Tongeren 1996].

Zouden de ingenieursbureaus dan centraal komen te staan bij de formatie van allianties? Niet waarschijnlijk. Ingenieursbureaus zouden in allianties een belangrijke inbrenger van kennis kunnen zijn, maar de beperkte omzet en de begrenzing van aansprakelijkheden, maakt het onwaarschijnlijk dat zij in die allianties een dragende rol zullen spelen.

In tegenstelling tot de grote bureaus Lummus, Fluor Daniels en dergelijke in de EPCM-sector, zijn de ingenieursbureaus in de bouw veelal te weinig draagkrachtig. Ze missen *omzetmacht* die nodig is om risicodragend aan te bieden en de geld- en logistieke stromen te beheersen. Dit vergt kapitaalkrachtige bedrijven. Met name de bedrijven met enige omvang en met ervaring als hoofdaannemer, hebben de kennis, ervaring en veelal de omzetmacht om een centrale rol in aanbiedende coalities op te kunnen opeisen. Vanuit die ervaring kunnen zij een coördinatiefunctie in het netwerk vervullen. Een rol die in het traditionele bouwen voor de uitvoering vervuld werd door *de* hoofdaannemer.

Nota bene: Denkend vanuit de ontwikkel- en coördinatie problematiek is de huidige trend naar gevarieerdere en complexere bouwopgaven en bouwwerken illustratief. De installatietechnische en informatie-communicatie technologische investeringen in bouwwerken nemen toe, maken een groter aandeel van de bouwsom uit, en zijn meer en meer essentieel zijn voor het functioneren van het bouwwerk. Enerzijds vergt dit meer van de meer van de coördinatiecapaciteit van de aannemer. Anderzijds presenteren de "systeemleveranciers" (zoals Siemens) zich met een krachtiger verhaal direct richting opdrachtgevers (als potentiële *aannemer*!!). Gegeven dat zij in hun eigen business al de nodige ervaring hebben opgedaan in keten-integratie, kan niet verwacht worden dat ze op voorhand kansloos zijn.

Als we nu de traditionele rolverdeling verlaten, zoals de verwachting dat de komende jaren zal gebeuren; zoals geschetst in hoofdstuk 2. Wat dan? Welnu; Indien de rollen verschuiven, en producten meer geïntegreerd gevraagd en aangeboden zullen worden, wordt de afstemming van ontwerp-uitvoering belangrijker. Tijdens het ontwerpproces kan de grootste invloed op de maakbaarheid, en dus efficiency van de uitvoering, worden uitgeoefend. Zo'n Design-Construct aanpak levert meer op naarmate specifieker op bij de aannemer beschikbare technologie kan worden ingespeeld. Die technologie behoeft niet direct binnen het eigen bedrijf te vallen, maar kan ook uit een netwerk betrokken worden⁷. De Design-Construct aanbieder "coördineert" dan het contact met de markt, en neemt het risico voor de aanbidding. Voor het welslagen zijn de ontwerp- en engineeringprocessen, alsmede het *concurrent* (gelijktijdig) ontwerpen van het uitvoeringsproces doorslaggevend. In het bijzonder de wijze waarop de product- en procesontwerp geïntegreerd worden speelt hierin een grote rol. Sommige aannemers wachten de Design-Construct vragen niet af en gaan -bij traditionele bestek+

⁷ De scheepsbouw levert hiervoor een mooie vergelijkingsbasis. Zeventien scheepswerven in de noordelijk provincies van ons land opereren, met twee centrale design/engineering bedrijven, als alliantie onder de vlag van de Central Industry Groep (CIG) [van Tongeren 1996;23-5].

tekeningen aanbestedingen- meer en meer over op het uitdenken en aanbieden van alternatieven (een vorm van herontwerpen).

Aldus ligt het belang van koppeling ontwerp-uitvoering. De geschiktheid voor een voortrekkersrol wordt groter indien een bouwbedrijf tevens actief is in de projectontwikkeling. Met betere mogelijkheden voor actieve marktwerking verschaft het bedrijf zich een directere ingang op de markt, kan het meer onafhankelijk omzet genereren, en kan aan productontwikkeling doen. Vanuit een meer integrale verantwoordelijkheid kunnen de activiteiten in de keten beter op elkaar worden afgestemd. Daarbij draagt de ontwikkelaar-bouwer een belangrijk deel van de (financiële) risico's van het voortbrengingsproces voor de opdrachtgever/eindgebruiker. De *aannemer* wordt producent cq. *aanbieder*, en de *opdrachtgever* wordt klant cq. *afnemer*.

Kortom: door de continuïteit, de ervaring met de co-ördinatie taak, de omzetmacht en het risicodragend opereren, is de aannemer de aangewezen partij voor de initiatie en centrale rol in Strategische Allianties. Een verschuiving van een markt waar gehandeld wordt in productiecapaciteiten, naar een markt van producten, moet leiden tot betere afstemming van ontwerp-uitvoering. Aannemers zullen ook, al dan niet in alliantievorm, ontwerpactiviteiten en dito verantwoordelijkheid naar zich toe trekken.

In de SBR publicatie "geïntegreerde bouwconcepten" over strategisch samenwerken in het bouwproces wordt vooral ingegaan op voorbeelden van de samenwerkingsvormen "om integraal ontwikkelde bouwproducten of concepten op de bouwmarkt aan te bieden". Deze voorbeelden worden als cases beschreven en er wordt lering uitgetrokken door deze cases te analyseren. Verondersteld wordt dat "*Voor strategische netwerken van bouwpartners, die op deze wijze op de markt opereren een grote toekomst is weggelegd*" (p.7). De slotopmerking van deze publicatie luidt: "*Het is zaak binnen deze strategische allianties een plaats te veroveren. De beste manier daartoe is zelf het initiatief te nemen*" (p.29). [Dicke cs 1996]

5.4 Strategische keuzen

De markt zal (moeten) evolueren van een losse structuur, de som van adhoc relaties, naar een meer op de lange termijn georiënteerd netwerk. De vraag is nu welke ondernemingen het initiatief zullen nemen om deze integratie tot stand te brengen. Het al dan niet kiezen voor zo'n voortrekkersrol is een keuze met verstrekkende gevolgen. Individuele bedrijven zullen moeten besluiten of ze voor zo'n voortrekkersrol opteren. Als ze daartoe besluiten, moet het beleid daar consequent op afgestemd en doorgevoerd worden. Omdat het voor langere termijn een keuze is voor de positionering van het bedrijf in de markt, en maatgevend is voor de bedrijfsvoering, is dit een bij uitstek strategische keuze. Daartoe zullen veel ondernemingen een strategische heroriëntatie moeten uitvoeren om hun plaats in netwerkachtige samenwerkingfiguren te vinden.

Voor sommige bedrijven zal een rol als hoofdaannemer/coördinator geen haalbare kaart blijken, omdat zij de omzet- en managementcapaciteiten missen. Zij kunnen hun technische expertise en materieel beter benutten in een rol als gespecialiseerde onderaannemer. Zij kunnen zich ontwikkelen tot voorkeurspartners.

Als het gaat om de strategische positionering zijn vier vragen aan de orde:

1. Is de geschetste ontwikkeling met betrekking tot de verandering in de markt in de bedrijfstak voldoende aanleiding om een proces van strategische (her-)oriëntatie in te gaan; of wordt het strategieloze tijdperk voortgezet?
2. Mag verwacht worden dat in de markt, waarin de onderneming werkzaam is, netwerkachtige structuren meerwaarde zullen hebben ten opzichte van de traditionele structuren; en is het van belang binnen deze nieuwe structuren te opereren?
3. Is een voortrekkers- cq. coördinatierol haalbaar en wenselijk, of is een meer gespecialiseerde positie ingebed *in* het netwerk te prefereren?
4. Welke duurzaam verdedigbare posities zijn voor de onderneming mogelijk en wenselijk; wat zijn de kern-competenties, de specialisaties?

NB: Netwerken hebben meerdere lagen; netwerken bestaan uit meerdere netwerken, en zijn onderdeel van een groter netwerk. De uiteindelijke keuze zal dus componenten van zowel de éne als de andere kant hebben: een gespecialiseerde bijdrage in het grotere netwerk, en een voortrekker in het netwerk van toeleveranciers. In de strategische positionering moet in de productie-keten zowel voorwaarts als achterwaarts gekeken worden. Daarbij is het van groot belang inzicht te hebben in de competenties, posities en ambities van andere ondernemingen; de toeleveranciers, de concurrenten en de afnemers. Om twee redenen: Enerzijds is het nodig om de eigen positie te bepalen, anderzijds om te vaststellen met wie strategische samenwerking gezocht moet worden (de partners in het netwerk).

Daarmee raken we op het tweede probleemveld, de verandering van de samenwerking met andere ondernemingen, het onderwerp van paragraaf 5. Deze paragraaf sluit af met enkele bemerkingen. Deze paragraaf richtte zich op strategische (her)oriëntatie. Het belang daarvan kan nauwelijks voldoende benadrukt worden. Veel aannemers onderkennen weliswaar de noodzaak van strategische keuzen, maar hebben die keuzen over de jaren slechts impliciet gemaakt of zelfs vermeden. Zijn de strategische keuzes moeilijk, het consequent doorvoeren ervan blijkt vaak nog lastiger. Aannemers zijn traditioneel aanbieders van productiecapaciteit. Om omzet zeker te stellen stelt men zich op als omnivoor; er wordt "op elke bal gelopen", wat de opdrachtgever ook in het spel brengt. Een dergelijke keuze-vrije strategie zal op termijn niet houdbaar blijken. Voor de aannemers liggen strategievraagstukken onontkoombaar in het verschiep. Dat zal wel even wennen zijn.

5.5 Andere omgangsvormen

Men heeft de ontwikkelingen in de markt overdacht en een voorkeur positie in het netwerk is bepaald. Strategische afwegingen en keuzes zijn een goed begin. Voor vele bouwende ondernemingen is daarmee een traditie doorbroken, en met afsluiting van het strategieloze tijdperk een voorname stap voorwaarts gezet.

In deze paragraaf gaat het om de een ander soort weerbarstigheid, de wijze waarop ondernemingen onderling zaken doen, de omgangsvormen. Hoe doorbreken we oude patronen van samenwerken en komen we tot nieuwe voor netwerken passende omgangsvormen?

We roepen onze werkdefinitie van Strategische Alliantie herinnering (hoofdstuk 2):

Een projectoverstijgend samenwerkingsverband, met intentie de Product-Markt-Competentie combinaties (PMCC's) van deelnemende organisaties te veranderen. Deze organisaties *delen* hierbij opbrengsten en risico's. Ze creëren bewust een mate van *wederzijdse afhankelijkheid* en *exclusiviteit* maar behouden zelfstandigheid. In handelen en opstelling jegens elkaar gelden impliciete regels van *vertrouwen* en *gelijkwaardigheid*.

Deze paragraaf richt zich op een aantal termen uit bovenstaande werkdefinitie. Dit zijn termen die verwijzen naar de relatie tussen de netwerk-partners en hun omgangsvormen; aangegeven in cursief. Termen die niet direct geassocieerd worden met de bouw.

Bij de traditionele werkwijze en omgang passen woorden als opportunistisch, adhoc, wantrouwen en competitief; bij netwerken zijn dat respectievelijk strategisch, continuïteit, vertrouwen en coöperatief.

Het effectief en succesvol opereren in netwerken vereist een gedragsverandering. Is aanleren moeilijk, afleren is bijkans nog moeilijker. Het zou onbezonnen zijn te verwachten dat zo'n verandering in omgangsvormen spontaan en vanzelf zal gebeuren. De keuze voor strategische samenwerking is een keuze waarvan de gehele onderneming op de hoogte moet zijn. Overeenstemming over de bijpassende omgangsvormen is niet alleen belangrijk op het niveau van het management, maar is dat zeker ook op het operationele niveau. Bij spreiding van risico's en deling van opbrengsten moet openheid gegeven worden.

Door de lange historie van wantrouwen, zal men bij elke tegenslag of miscommunicatie, snel vermoeden dat kwade opzet in het spel is. Zeker als de samenwerking nog kwetsbaar is, en zich nog niet heeft bewezen, bestaat het gevaar van terugval in oude patronen. Om de alliantie tot een succes te maken moet men daar actief op letten, en adequaat op reageren. Samenwerking gaat niet vanzelf, daar moet aan gewerkt worden. Om dat dit voor vele bedrijven in de bouw een nieuw terrein is, en nog veel geleerd moet worden zijn onverwachte wendingen en tegenslagen onvermijdelijk. Zeker in de eerste fase waarin ervaring moet worden opgedaan met de nieuwe samenwerkingsvorm zowel als met nieuwe partners zal een periode vol nieuwe onzekerheden zijn. Voor

ondernemingen is het zaak hier snel te reageren en snel van te leren. Samenwerking wordt dan een in plaats van factor van onzekerheid een bron van zekerheid.

5.6 Tenslotte

De hoofdstappen zijn bekend; exacte invulling varieert. Een ondubbelzinnige marsroute voor de strategische oriëntatie en de verandering van de omgangsvormen is niet voorhanden. Noch zijn er kookboek-recepten voor het bereiden van Strategische Allianties. Dat is weliswaar een gemis, maar daar moet ook niet te dramatisch over gedaan worden. De bouw is gewend aan het werken in projecten en aan het werken in wisselende coalities, aan het zoeken van partners en het samenwerken daarmee. Denk ook eens aan het typische bouw begrip *con-cullega*. In dat opzicht kan de bouw bogen op ruime samenwerkings-ervaring.

Door deze wisselende contacten en het regionale karakter van de bouwmarkt, hebben bouwende bedrijven doorgaans een goed overzicht van de kwaliteiten en beperkingen van toeleveranciers, con-cullega's en afnemers. Het valt te verwachten dat informatie die noodzakelijk is voor strategische keuzen, beschikbaar is bij de bouwbedrijven. De vragen geformuleerd in paragraaf 5.4 geven een eerste handreiking voor een strategische verkenning. Hoofdzak is dat dit onderwerp op de agenda geplaatst wordt. Het is moeilijk in te schatten hoe snel de veranderingen zullen intreden. De ARTB maakte haar meest recente toekomstverkenning met 2015 in het vizier (hoofdstuk 2). De omslag zal geleidelijk, en niet binnen nu en twee jaar compleet zijn. Geen reden voor paniek; geen reden voor haast. Maar aan de andere kant is er ook geen reden uitstel. Hoe eerder dit onderwerp op de agenda staat, hoe gedegener de afwegingen gemaakt kunnen worden, hoe eerder naar partners gezocht kan worden, en hoe sneller ervaring opgedaan en meerwaarde gecreëerd kan worden. Het wachten tot netwerken gevormd worden, om pas dan te trachten daarbinnen en plaats te veroveren, lijkt in ieder geval een moeizamere strategie dan tijdig zelf het initiatief nemen terwijl nog een ruim aantal opties beschikbaar is.

6. Literatuur

- ARTB.** 1998. "*bouwvisie 2015*", ONRI, Den Haag.
- Bakens, W.J.P.,** 1995, 'Toekomstscenario's voor het bouwproces', SBR publikatienr. 328, Stichting Bouwresearch, Rotterdam.
- Boonekamp, H.A.L. & J. Hengeveld & C. de Hoog.** 1990. "*het prestatieconcept*"; begrip, inhoud en betekenis voor het bouwproces, SBR publ. no.219 deel 1, Stichting Bouwresearch, Rotterdam.
- Bowley, M.** 1966. "*the british building industry: four studies in response and resistance to change*", Cambridge university press, Cambridge UK.
- Chan, P.S. & D. Heide.** 1993, "*Strategische Allianties in de Technologie*", in SAM Advanced Management Journal, najaar 1993.
- Dicke, D.W. & D. Spekking.** 1996. "*Geïntegreerde bouwconcepten. Van partijen tot partners; voorbeelden van kansrijke samenwerkingsvormen in de bouw*", stichting bouwresearch, Rotterdam
- Dorée, A.G.** 1996. "*gemeentelijk aanbesteden*"; dissertatie, Universiteit Twente, Enschede.
- Dorée, A.G.** 1998. "*Strategische allianties – innovatie in netwerken*"; uittreksel t.b.v. vak Management van Technologie & Innovatie in de Bouw, Universiteit Twente, Enschede.
- Douma, M.U.** 1997. "*strategic alliances; fit or failure*", dissertatie Utrecht.
- Eccles, R.G.** 1981. "the quasi-firm in the construction industry", *Journal of economic behavior and organisation*, vol 2 (p.335-357).
- EIB.** 1998. "*Strategische beleidsvorming in het bouwproces*", Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, Amsterdam
- Godfroij, A.J.A.** 1981. "*netwerken van organisaties; strategieën, spellen en structuren*", VUGA, Den Haag.
- Haselhoff, F. & E. Rijlaarsdam.** 1988. "*het kan best anders in de bouw*", Stichting Bouw Research publicatie no 166; Rotterdam.
- Jacobs, D., J. Kuijper & B. Roes.** 1992. "*de economische kracht van de bouw*", Stichting maatschappij en onderneming, publicatienr.0199, Den Haag.
- Joosten, H. & D.E. van Werven.** 1991. "*Samen-Werken Samen-Delen; projectongebonden samenwerking in de B&U sector*", stichting bouwresearch no 226^a Rotterdam.
- Ligtermoet, D.M. en H. de Visch Eybergen.** 1990. "*uitvoering en uitbesteding*", Vrije Universiteit Amsterdam vakgroep politicologie, Amsterdam.
- Lorange, P. & J. Roos & P. Simcic Bronn.** 1992. "*Opbouwen van strategische allianties*", in Long Range Planning, december 1992.
- Lorange, P. & J. Roos.** 1993. "*strategic alliances: formation, implementation and evolution*", Oslo.

- Maljers, F.A.** 1995. "*strategische allianties: over LAT-relaties in het bedrijfsleven*", inaugurele rede, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- NAP/DACE.** 1997. "*Betere kansen door lagere kosten; van conflictmodel naar alliantiemodel*", NAP/DACE, Leidschendam.
- Nooteboom, B.** 1998. "*management van partnerships: over allianties tussen bedrijven*", bedrijfskundige signalen, Academic Service, Schoonhoven.
- Pries, F.** 1994. "*de bouwnijverheid: Een status aparte?*", *Bedrijfskunde* nr. 4, p. 62 –70.
- Rump, V.E.M.** 1998. "*allianties: het managen van afhankelijkheden*", afstudeerscriptie Civiele Technologie & Management Universiteit Twente.
- RWS.** 1997. "*Handreiking Bouworganisatievormen*", RWS Steunpunt Opdrachtgeverschap, Utrecht.
- Tongeren, H. van.** 1996. "*hart noodzakelijk*", inaugurele rede, Universiteit Twente, Enschede.
- Van Dam, H.J.,** 1998. "*Strategische allianties in de bouw en innovaties*", scriptie MT&Ib Universiteit Twente.
- Vilsteren, J.C. van.** 1998. "*Het optimaliseren van het Waarde & Riant bouwproces middels de benadering van zelfsturende ploeger*", afstudeerscriptie Civiel Technologie & Management Universiteit Twente.
- Williamson, O.E.** 1985. "*the economic institutions of capitalism*" (firms, markets, relational contracting), The Free Press, New York.
- Winch, G.** 1989. "the construction firm and the construction project: a transaction cost approach", *Construction management and economics* vol.7 p.331-345.
- Yoshino, M.Y. & U.S. Rangan.** 1995, "*Strategic Alliances*", Harvard Business School Press, Boston.

E AUTEURS

André Dorée

a.g.doree@p3bi.utwente.nl

Is als universiteit hoofddocent en afdelingsvoorzitter werkzaam bij de afdeling Bouwtechnologie & Bouwproces van de faculteit Technologie & Management. Onderzoeksbelangstelling en publicaties richten zich op markt- en organisatievormen in de bouw, en de invloed daarvan op samenwerking. Het draait om met spanningsveld tussen competitie en coöperatie (en de wijze waarop conflicten in dat spanningsveld ontstaan en beheerst worden). Voor de helft van zijn tijd is hij aangesteld als wetenschappelijk directeur van de stichting P3BI. Verder is hij lid van de programma- en de examencie van de postdoctorale MBA-opleiding "projectmanagement in de bouw" (parttime MBA TSM business school).

UT/T&M- Bouwtechnologie & Bouwproces (BtBp) verzorgt onderwijs op het gebied van de bouwtechnologie en het bouwproces. Zij doet dit voor de specialisatie bouwtechnologie & management van de studierichting civiele technologie & management en voor de bouwstroom-variant van de opleiding technische bedrijfskunde (totaal ca. 60 afstudeerders/jaar). Door de combinatie van civiel technische vakken, bedrijfskunde en bestuurskunde vakken leveren deze opleidingen voor de bedrijfstak een uniek profiel. Dit profiel, ook wel aangeduid als *de bouw/infra-procesingenieur*, is complementair aan de meer op technische inhoudelijkheid gerichte traditionele bouw- en civiele opleidingen in Nederland.

p3bi: Brug tussen wetenschap en praktijk: P3BI is een onderzoekcentrum, opgericht door de Universiteit Twente -- gevestigd op de UT campus --, waarin **P**ublieke en **P**ivate organisaties samen onderzoek doen op het gebied van **P**rocessen in ruimtelijke ontwikkeling, **B**ouw en **I**nfrastructuur. P3BI is opgericht om tegemoet te komen aan de vraag uit diverse geledingen van de bouwwereld naar de ontwikkeling van specifieke op processen gerichte competenties voor deze sector: "*waarom functioneren bouwende organisaties zoals ze functioneren, en hoe kan dat functioneren verbeterd worden?*". Aldus bestaat met name behoefte aan het ontsluiten van bedrijfskundige en bestuurskundige inzichten op de processen binnen de bouwende organisaties.



De benadering van P3BI kenmerkt zich door: het werken vanuit een proces-perspectief, een multidisciplinaire benadering problematieken, programmering en rapportering van onderzoek is praktijkgedreven, in de aanpak wordt expliciet gewerkt aan en gestreefd naar theoretische verankering. Door de problematieken in de bouw vanuit zo'n samenhangende benadering aan te pakken, beoogt het centrum een brug te slaan tussen de universitaire wereld en de bouwpraktijk. De actuele problematieken in de bouw dienen als aangrijpingspunt voor het definiëren van concrete onderzoeksrichtingen. Vertegenwoordigers uit de praktijk worden actief betrokken bij de programmering, bewaking en uitvoering van de onderzoeksprojecten. Centraal staan de problematieken: Voortbrengingsprocessen en bedrijfsprocessen, Innovatieve uit- en aanbestedingsvormen. Deelnemers in het centrum komen uit de diverse geledingen van de

bouwsector: overheids opdrachtgevers, projectontwikkelaars, aannemers, ingenieurs- en architecten bureaus.

Bas van der Veen

info@balance-result.nl

Studeerde in 1998 af bij de vakgroep Bouwtechnologie & Bouwproces van de Universiteit Twente. Hij volgde daar de opleiding Civiele Technologie & Management (ir). Als organisatie-adviseur bij **Balance & Result** begeleidt hij organisaties in de bouw bij strategievraagstukken en de inrichting van hun bedrijfsprocessen. In samenwerking met P3BI en de UT doet hij onderzoek naar de opzet, en het functioneren van strategische allianties in de bouw.

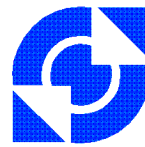
BALANCE RESULT

ORGANISATIE ADVISEURS

Balance & Result Organisatie Adviseurs adviseert en begeleidt organisaties bij organisatieontwikkeling. Duurzame verbeteringen worden bereikt door samen met de klant het gewenste resultaat te bepalen en door professionaliteit van de betrokken adviseurs. Balance & Result heeft veel ervaring met vraagstukken op het gebied van strategieformulering, besturing, inrichting en verbetering van organisaties in de bouw. Daarnaast doet Balance & Result, zowel voor eigen rekening als in opdracht van derden, onderzoek op gebieden als besturing en inrichting van bouw(project)organisaties, organisatieveranderingsprocessen en nieuwe organisatievormen in de bouw.

In de visie van Balance & Result hebben succesvolle organisaties de volgende kenmerken:

- Strategische keuzes zijn helder, geven richting en vormen de basis voor de organisatie;
- Zelfkritisch management leidt met visie, op basis van gelijkwaardigheid en persoonlijke aandacht;
- Continu verbeterende processen zijn gericht op rendement voor de klant en worden bestuurd vanuit een adequaat informatiesysteem;
- Medewerkers hebben de ruimte zich vakinhoudelijk en als mens te ontwikkelen;
- Waardering door klanten, personeel en maatschappij leidt tot de gewenste resultaten en is door de hele organisatie voelbaar.



University of Twente

Strategische Allianties in de bouw

is een uitgave van
UNIVERSITEIT TWENTE
Facult. Technologie & Management
Bouwtechnologie & Bouwproces
postbus 217 7500AE ENSCHEDE
fax: 0534892511 tel: **0534894254**

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door de Vereniging Grootbedrijf Bouwnijverheid. VGBouw is een landelijke vereniging van de grote bouwbedrijven in Nederland. Gezamenlijk realiseren deze bedrijven een jaaromzet van circa 20 miljard gulden. VGBouw is een maatschappelijke organisatie die zich bezighoudt met de behartiging van alle bedrijfstakaangelegenheden. Daarbij worden zowel maatschappelijke ontwikkelingen als ledenbelangen betrokken. De lidbedrijven van VGBouw zijn afkomstig uit alle



VGBouw
Postbus 7413
2701 AK ZOETERMEER
079 343 82 38
www.vgbouw.nl