

Beloven en realiseren

Ketenintegratie vraagt om nieuwe organisatievormen

dr. Marco de Witte

Een Managementteams van bouwbedrijven kampen met twee problemen. Het eerste probleem is dat ze zich te weinig met strategie bezighouden en bovenop de operaties willen zitten, waardoor zelfs de kleinste details door de raad van bestuur besproken worden. Het tweede probleem is dat ze het wel over strategie hebben, maar er te makkelijk over denken en te weinig bezig zijn met de implementatie van die strategie. Doordat de bouw de laatste jaren snel aan het veranderen is, komen deze tekortkomingen pijnlijk duidelijk aan het licht.

Vrijwel alle bouwbedrijven zijn op dit moment bezig met voorwaartse en achterwaartse integratie in de bouwketen. Voorwaartse integratie betekent dat een bouwer meedenkt over het ontwerp en invloed probeert te krijgen op de initiatief- en ontwerpfasen. De vraag is dan hoe je zo vroeg mogelijk met alle stakeholders aan tafel komt te zitten. Bij achterwaartse integratie kun je denken aan bijvoorbeeld het leasen – in plaats van het verkopen – van gebouwen, of aan maintenance concepten. Bouwers willen weg uit de uitvoerende fase en de aanbestedingssfeer; ze willen geen capaciteitsbouwer meer zijn, want daar zit weinig marge – of zelfs negatieve marge. Dadelijk gaan we zien dat grote projecten door buitenlanders gebouwd worden. In Friesland en Groningen zijn al Duitse aannemers actief. Het streven naar ketenintegratie gaat gelijk op met het zoeken naar nieuwe contractvormen, van publiek-private samenwerking tot bouwteams met externe partijen.

Ketenintegratie is mooi, maar het is nog geen strategische focus. Integreren kan op verschillende manieren. Je kan het marktleiderschap opzoeken (innovatie), je kan je specialiseren in maatwerk, waarbij je

steeds de beste oplossing voor je stakeholder zoekt, of je kan ernaar streven excellent processen vorm te geven, met een relatief lage prijs ten opzichte van het gebruiksgemak van het concept. Dat zijn drie totaal verschillende strategieën, die aan elkaar trekken. Veel bedrijven beweren: ‘Wij zijn innovatief, niet duur en we leveren individuele oplossingen.’ Als iedereen dat roept, hoe onderscheidt jouw bedrijf zich dan? Nog belangrijker: het is niet tegelijkertijd te organiseren. Iedere focus vraagt om specifieke competenties en systemen, en om een specifieke structuur (de manier waarop we processen vormgeven) en cultuur (de manier waarop we ons gezamenlijk gedragen). Samen vormen die vier aspecten de organisatieconfiguratie van het bedrijf.

Neem het voorbeeld van een middelgroot bouwbedrijf, dat de klant beter van dienst wil zijn in de gebruiksfase. Ze baseren hun besluit op een strategische analyse van de markt. Ze denken aan facilitymanagement functies, misschien zelfs aan beveiliging. Strategisch is dat een goed idee. Het probleem is dat dit bedrijf niet is staat is om die beloftes te realiseren. Ze hebben geen ervaring met onderhoud en beveiliging en begeven zich op gebieden waar ze geen ervaring mee hebben. Als je geen fusies en overnames wilt, moet je gaan netwerken, en samen met andere partijen een concept aanbieden. Met een netwerk-achtige manier van werken ben je flexibeler, want je kunt per gebouw of object een partij zoeken. Maar zo’n werkwijze is niet eigen aan de bouw, waar men graag controle heeft over het gehele proces. Het bouwbedrijf uit mijn voorbeeld is nu bezig om een concept bedenken dat binnen hun bestaande organisatie past. Ze lopen daarbij tegen zoveel problemen aan, dat het concept langzaam wegzakt, het wordt ze te ingewikkeld om het goed neer te kunnen



zetten.

Bedrijven die in hun missiestatement tegelijkertijd maatwerk, innovatie, lage prijzen beloven, snappen niet waar zij de klant op aanspreken, noch welke organisatieproblemen de beloftes met zich meebrengen. Het strategisch gesprek in het management team van iedere organisatie moet gaan over twee vragen: wat beloven wij aan onze stakeholders, en hoe komt dat tot uiting in de organisatie. Organiseren is wat mij betreft niets anders dan het realiseren van de belofte. Een management team

moet zich afvragen of de organisatie is ingericht op de belofte die zij doet. Je kunt wel beloven dat je klantgericht bent, maar als jouw organisatie, net als de meeste bouwbedrijven, klassiek, functioneel georganiseerd is, kun je die belofte waarschijnlijk niet waarmaken. Het proces naar de klant staat dan haaks op het organiserend principe. Bedrijven die hun strategie serieus nemen, moeten bereid zijn om de bestaande organisatievorm los te laten, en om te schakelen naar een ander organisatieparadigma. Je kunt niet innoveren en tegelijkertijd vasthouden aan je huidige systemen en organisatievormen.

De rubriek 'Organisatiekunde' is gebaseerd op interviews met Marco de Witte, arbeids- en organisatiesocioloog en verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en de TSM Business School. Daarnaast is hij partner bij HGRV Adviseurs Managers.

marcodewitte@speakersacademy.eu