



TOELEVERANCIERS BOUW

Sectorstudie

De juiste ketenstrategie: kiezen nu het kan!

Sectorstudie

Toeleveranciers Bouw

De juiste ketenstrategie: kiezen nu het kan!

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeurs of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 8 januari 2007.

Auteurs

drs. M.G.P.W. van Sante
mr. drs. N.S.J. Leeflang

Redactie

drs. A. Bellaart
mr. J. Bonnet
drs. N.C. Dijkman
mr. J.E.A.M. van der Doelen
drs. E.M. Froom
drs. K.N.J. Laan
drs. M.J.P.M. Peek
ing. R. Zwart MBA

Branchemanagers

drs. N.C. Dijkman	020-65 23725
mr. J.E.A.M. van der Doelen	020-65 22014

Informatiemanagement

mw. A.P.M. Rohenkohl
mw. I. Sievers

Cover

H. Grol, Grafische vormgeving & fotografie

Opmaak en druk

Papyrus Diemen

Bestellingen

www.ingbank.nl/grootzakelijk
(intern ING via infocity)

ISBN

978-90-69191-81-2

1e druk

Voorwoord	5	4.2.5 Stijgende energie- en grondstofkosten	33
Samenvatting en conclusies	6	4.2.6 Internationale consolidatie komt weer op gang	33
1 Inleiding	9	4.3 Trends en ontwikkelingen bouwmaterialenhandel	34
2 De Nederlandse bouwtoeleveranciers	10	4.3.1 Van transactiegerichte naar geïntegreerde groothandel	34
2.1 De bedrijfskolom	10	4.3.2 Investeren in kennis en kwaliteit	36
2.2 Winning	11	4.3.3 E-business	37
2.3 Toeleverende industrieën	13	4.3.4 Uitbreiding samenwerkingsverbanden en concentratie	38
2.3.1 Houtindustrie	13	4.4 Resumé	38
2.3.2 Bouwmaterialenindustrie	15	5 Kiezen tussen kostenketen of toegevoegde waarde keten	40
2.3.3 Metaalproductenindustrie	17	5.1 Wat is ketenoptimalisatie?	40
2.4 De groothandel	19	5.2 Verschillende ketensoorten in de bouwkolom	42
2.5 Resumé	20	5.2.1 Verschillende soorten ketens	42
3 Bouwnijverheid	22	5.2.2 De kostenketen in de bouwkolom	43
3.1 Economische ontwikkeling	22	5.2.3 De bouwkolom als toegevoegde waarde keten	44
3.2 Bouwproductie in Nederland	22	5.3 Een cruciale strategische keuze: kostenketen of toegevoegde waarde keten	46
3.2.1 Woningbouw	22	5.4 Bedrijfsstrategie bij kostenketen	47
3.2.2 Utiliteitsbouw	25	5.4.1 Laagste prijs is essentieel	47
3.2.3 Grond, weg- en waterbouw	26	5.4.2 Procesinnovaties zijn belangrijk	48
3.2.4 De onderhoudsmarkt	27	5.5 Bedrijfsstrategie bij toegevoegde waarde keten	49
3.3 Vooraanstaande problemen bouwnijverheid	27	5.5.1 Marketing gericht op eindgebruiker	49
3.3.1 Normen voor luchtkwaliteit	28	5.5.2 Openheid en transparantie naar ketenpartners	50
3.3.2 Faalkosten	28	5.5.3 Productinnovaties zijn belangrijk	50
3.4 Resumé	29	5.5.4 Samenwerking met een beperkt aantal "partners"	51
4 Ontwikkelingen in de markt voor toeleveranciers bouw	30	5.6 Conclusie	51
4.1 Ontwikkeling productie toeleveranciers bouw	30	Bijlage 1: Literatuurlijst	53
4.2 Trends en ontwikkelingen bouwmaterialenindustrie	31	Bijlage 2: Interviews met deskundigen en rondetafels	55
4.2.1 Krapte op de arbeidsmarkt neemt toe	31		
4.2.2 Verdere toename prefab productie	31		
4.2.3 Meer vraag naar lichte- en minder vraag naar zware bouwmaterialen	32		
4.2.4 Van Greenfield naar Brownfield	33		

Reeds eerder in de reeks ING Sectorstudies zijn verschenen:

- **Themastudie My Industry, november 2006**
- Decentrale overheden II, oktober 2006
- **Woningcorporaties, september 2006**
- **Sectorstudie Groothandel, juni 2006**
- Themastudie Productieverplaatsing, mei 2006
- Marktwerking in de ziekenhuiszorg, mei 2006
- Accountantskantoren, april 2006
- Projectontwikkeling, maart 2006
- Ziekenhuizen, februari 2006
- Software, december 2005
- Geconditioneerd vervoer, november 2005
- Mode, november 2005
- Kunststofindustrie, november 2005
- Voedings- en genotmiddelenindustrie, november 2005
- Televisie, oktober 2005
- **Themastudie Waarde van flexibiliteit, oktober 2005**
- Groothandel AGF, september 2005
- Handel in Medische Hulpmiddelen, augustus 2005
- Flexmarkt, juni 2005
- **Themastudie Succesvol produceren in Nederland, maart 2005**
- Autoretail, februari 2005
- **Elektrotechnische groothandel, januari 2005**
- Themastudie Woninginrichting (van aanbod naar vraagketen), december 2004
- Gemeenten, november 2004
- Incassobureaus en gerechtsdeurwaarderskantoren, november 2004
- Pensioenfondsen, november 2004
- Melkveehouderij, september 2004
- Financiële bemiddeling, juni 2004
- Sierteeltgroothandel, juni 2004
- Onderwijs, februari 2004
- Levensmiddelendistributie groot- en detailhandel, februari 2004
- Internationale groupage, januari 2004
- Touroperators en reisbureaus, oktober 2003
- Aanbieders facilitaire diensten, september 2003
- Advocatuur en notariaat, juli 2003
- Farmaceutische groothandel en apotheken, juni 2003
- Ritplanning, juni 2003
- Hotellerie, mei 2003
- Transport & logistiek “Strategisch op weg naar een beter rendement”, maart 2003
- **Bouw, februari 2003**
- Chemie, december 2002
- Woninginrichting, november 2002
- Fysieke distributie, november 2002
- Mode, oktober 2002
- Verpakkingsindustrie, september 2002
- Transport & logistiek 2002, juli 2002

In januari 2006 werd door ING Bank in samenwerking met NVTB een beknopte studie ‘opgeleverd’ met als titel: “Een gezond 2006 voor de toeleveranciers in de bouw”. Belofte maakt schuld. De studie die nu voorligt is het vervolg en gaat dieper in op enkele essentiële items. Eén trend is nog ongewijzigd: de bouwnijverheid ontwikkelt zich erg goed en ook de toeleveranciers profiteren hiervan in 2007.

Thema’s die in deze studie centraal staan zijn: ketenoptimalisatie, ketenstrategie en toegevoegde waarde in de keten. Het gaat dus om de waardeketen en wel die in de bouw, een nogal traditionele omgeving waarbinnen gevestigde waarden in de (nabije) toekomst niet langer zekerheid bieden. De wereld om ons heen verandert in snel tempo. Bedrijven zijn steeds op zoek naar nieuwe mogelijkheden om waarde toe te voegen in de keten. Zo wordt het bestaansrecht van typen- en individuele bedrijven in de keten veiliggesteld. In de studie wordt ingegaan op de bouwwaardeketen met haar specifieke eigenschappen en cultuur. Hieruit blijkt: van wezenlijk belang is het om strategische keuzes te maken en hiernaar te handelen.

In opdracht van Branchemanagement Bouw en Handel van ING Bank en in nauwe samenwerking met de koepels NVTB en HIBIN heeft Economisch Bureau ING deze studie geschreven. Een unieke samenwerking tussen drie partijen die het belang van de trends en ontwikkelingen binnen de beschreven branche uitermate serieus nemen.

Zowel ING Bank, met haar stevig doorgevoerde branchegerichte aanpak, en professionele organisaties als NVTB en HIBIN willen de markt en de partijen die hierin opereren steeds beter leren begrijpen. Dit om de rol als sparringpartner voor klanten en leden verder te optimaliseren.

De redactieraad van deze sectorstudie bestaat uit leden vanuit diverse ING staven. Ter voorbereiding hebben meerdere Ronde Tafel- en individuele gesprekken plaatsgehad om tot verdere (praktijk) kennis en inzichten te komen. Wij willen al deze ‘leveranciers’ van input hartelijk danken voor hun inspanning.

Wij zijn er van overtuigd met deze studie een compleet en actueel inzicht te hebben verschaft in de beschreven markt met de belangrijkste trends en thema’s. Met deze studie willen wij u graag van dienst zijn bij het maken van de voor u noodzakelijke keuzes.

Mede namens NVTB en HIBIN wensen wij u veel leesplezier en zijn wij uiteraard graag bereid tot commentaar en/of nadere toelichting.

ING Bank Branchemanagement Bouw
mr. J.E.A.M. (Jan) van der Doelen
jan.van.der.doelen@mail.ing.nl

ING Bank Branchemanagement Handel
drs. N.C. (Niels) Dijkman
niels.dijkman@mail.ing.nl

Economisch Bureau ING
drs. M.G.P.W. (Maurice) van Sante
mr. drs. N.S.J. (Nanouk) Leeftang

De belangrijkste industriële sectoren die producten leveren aan de bouw zijn de hout-, bouwmaterialen- en metaalproductenindustrie. Toelevering verloopt rechtstreeks maar vaak ook via de groothandel. Van de drie industriële sectoren is de bouwmaterialenindustrie het meest afhankelijk van de bouw en de metaalindustrie het minst. Naast de bovengenoemde industriële sectoren en de groothandel levert ook de sector zand-, grind- en kleiwinning aan de bouwnijverheid.

Bouwtoeleveranciers profiteren van toename bouwproductie in de periode 2006-2008

De sector bouwmaterialenindustrie zal profiteren van de verwachte hoge groei van de bouwproductie in de periode 2006-2008. Deze groei wordt vooral gedragen door nieuwe woningbouw. Uiteraard zullen fabrikanten van materialen die aan deze sector leveren hier voornamelijk van profiteren.

Van de houtindustrie profiteert vooral de timmerindustrie, die driekwart van haar omzet genereert bij de woningbouw, van de stijgende productie van nieuwbouwwoningen. Door een steeds grotere vraag uit China naar Zuidoost Aziatisch hardhout stijgen de houtprijzen en wordt substitutie door kunststof en aluminium kozijnen een steeds grotere bedreiging.

Internationale consolidatie in bouwmaterialenindustrie komt weer op gang

De schaalgrootte binnen de bouwmaterialenindustrie wordt door de ondernemers in de branche over het algemeen als voldoende beschouwd. Hierdoor worden de komende jaren nauwelijks fusies of overnames verwacht tussen bedrijven op nationaal niveau. Internationale bedrijven zijn echter wel op zoek naar verdere

geografische spreiding en diversiteit om zo risico's te kunnen verdelen. Internationale bedrijfsovernames door grote producenten van bouwmaterialen zijn de komende jaren dan ook te verwachten. In Nederland spelen de buitenlandse concerns al een behoorlijk grote rol en lijkt een verdere concentratie niet waarschijnlijk.

Schaalvergroting zet zich voort bij bouwmaterialengroothandel

De laatste jaren is er bij groothandels in bouwmaterialen een proces van schaalvergroting geweest door margedruk en noodzakelijke investeringen in ICT en logistiek. Deze ontwikkeling zal zich de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid voortzetten. Er is een trend waarneembaar waarbij bouwmaterialengroothandels activiteiten uitbreiden om zo extra toegevoegde waarde te kunnen leveren. Hierbij kan gedacht worden aan: adviesdiensten, marketingondersteuning en montage.

E-business wordt belangrijk Unique Selling Point voor bouwmaterialengroothandel

E-business wordt de komende jaren een belangrijk Unique Sellings Point waarin bouwmaterialengroothandels zich willen onderscheiden. Door e-business kunnen processen efficiënter verlopen waar vooral bouwmaterialenhandels met veel verschillende activiteiten voordeel van kunnen hebben. Bouwbedrijven willen de komende jaren ook meer gaan bestellen via internet. Het is van belang dat de groothandel en uiteraard ook de bouwmaterialenindustrie op deze trend inspeelt door de juiste elektronische bestelmogelijkheden aan te bieden.

Krapte op arbeidsmarkt neemt toe...

Zoals in vele sectoren is ook in de bouwtoele-

vering vergrijzing een punt van groeiende zorg. Op het moment is ongeveer een kwart van het personeelsbestand in de hout- en bouwmaterialen-industrie ouder dan 50 jaar. Door uitstroom van deze oudere werknemers zal de arbeidsmarkt de komende jaren verkrappen. Er is nu al een tekort aan leidinggevend, technisch en administratief personeel en goed geschoolde vakmensen. Dit tekort zal toenemen indien niet voldoende nieuw personeel gevonden kan worden.

...maar geeft ook mogelijkheden voor het leveren van prefab bouwdelen.

Ook de bouwnijverheid zal de komende jaren te maken krijgen met krapte op de arbeidsmarkt. Hierop kan de bouwmaterialenindustrie inspelen door het leveren van prefab bouwdelen. Het productie- en bouwproces worden hierdoor minder arbeidsintensief en zo kan het tekort aan arbeidskrachten in de bouw worden opgevangen. Een ander voordeel van prefab bouwdelen is minder vertragingen bij het bouwproces doordat in een fabriekshal geproduceerd kan worden zonder invloed van weersomstandigheden, hetgeen een efficiëntere inzet van personeel impliceert.

Door toename van de onderhoudsmarkt en herstructureringsprojecten...

Op lange termijn zal het belang van de totale onderhoudsmarkt (onderhoud, herstel en verbouw) als onderdeel van de totale bouwproductie gaan toenemen. Dit wordt vooral veroorzaakt door herontwikkeling van het huidige overaanbod aan kantoren en bedrijfsruimten tot andere bestemmingen. Daarnaast zal er door een toename van de doorstroming naar andere woningen meer opknop- en herstelwerk zijn van nieuwe bewoners.

Grote uitleggebieden (Greenfields) zullen de

komende jaren steeds minder voorkomen doordat de Vinex-operatie grotendeels is voltooid. Het aantal binnenstedelijke herstructureringsprojecten (Brownfields) zal juist gaan toenemen omdat de potentie van veel binnenstedelijke gebieden nog niet volledig benut wordt.

...neemt vooral het gebruik van lichte bouwmaterialen toe.

Voor de onderhoudsmarkt en binnenstedelijke herstructureringsprojecten zijn vooral lichte bouwmaterialen (bijv.: isolatiematerialen, hout verf en sanitair) benodigd en in mindere mate zware bouwmaterialen (bijv.: beton en bakstenen). Bij onderhoud en herstructurering blijft het casco namelijk veelal staan. Lichte bouwmaterialen worden hierbij wel vervangen. Dit leidt op lange termijn tot een grotere vraag naar lichte bouwmaterialen en een afnemende vraag naar zware bouwmaterialen.

Gebrek aan ketenoptimalisatie leidt tot te hoge faalkosten!

Door ketenoptimalisatie worden processen tussen verschillende schakels in de waardeketen verbeterd zodat het resultaat voor de gehele keten en voor iedere ketenpartner wordt geoptimaliseerd. In de bouwkolom kunnen bouwtoeleveranciers bijvoorbeeld samenwerken met aannemers en kunnen interne bedrijfsprocessen op elkaar worden aangesloten. Faalkosten en coördinatieproblemen kunnen zo beperkt worden.

Voor de bouwkolom zijn er twee ketensoorten van belang: de kostenketen, voornamelijk gericht op het zo laag mogelijk houden van kosten, en de toegevoegde waarde keten welke vooral is gericht op innovatie, vernieuwing en samenwerking met een beperkt aantal partners.

Door de huidige manier van aanbesteden in de bouw moeten bouwbedrijven voornamelijk concurreren op de laagste prijs. Bouwbedrijven worden hierdoor gedwongen zelf ook bij inkoop van bouwmaterialen sterk te selecteren op de prijs. Bij ieder project wordt door een aannemer bij een andere, de goedkoopste, bouwtoeleverancier ingekocht. Dit leidt tot steeds kortstondig contact tussen bouwtoeleverancier en aannemer. Langdurige relaties komen zo niet tot stand omdat prijs belangrijker wordt gevonden dan zaken als betrouwbaarheid en kwaliteit. Omdat voornamelijk geselecteerd wordt op prijs en contacten vaak kortstondig zijn, zijn kostenketens dan ook dominant in de bouwkolom.

In toegevoegde waarde ketens ligt het accent op maatwerk met hoogwaardige producten bij complexere projecten en in mindere mate op de prijs. In de toegevoegde waarde keten werken de verschillende schakels minder ad hoc en veel intensiever samen, informatie wordt onderling uitgewisseld en bedrijfsinterne processen worden op elkaar afgestemd. Om extra toegevoegde waarde te behalen wordt hierbij gedacht in oplossingen voor de eindgebruiker. De wensen van de architect, projectontwikkelaar en eindgebruiker worden in kaart gebracht en door middel van productinnovaties wordt maatwerk geleverd. Toegevoegde waarde ketens komen nog weinig voor in de bouwkolom doordat de prijs nog vaak “allesbepalend” is.

Ketenstrategie ontbreekt bij veel bouwtoeleveranciers!

Bouwtoeleveranciers moeten een strategische keuze maken voor een positie in één van beide ketens om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren. Veel toeleveranciers proberen nu echter in beide ketens actief te zijn. De keuze is belangrijk omdat beide ketensoorten een principieel

andere marktbenadering en bedrijfsorganisatie vereisen en elkaar zo voor een groot deel uitsluiten. Vervolgens moet de strategie consequent worden doorgevoerd. In de uitvoering is het van belang dat alle bedrijfsactiviteiten de gekozen strategie ondersteunen. Bedrijfsactiviteiten die dit niet doen dienen beëindigd of afgestoten te worden.

Toegevoegde waarde ketens worden steeds belangrijker

Het belang van herstructureringsprojecten zal in de toekomst groter worden ten koste van nieuwbouwprojecten, waardoor de aard van de bouwwerkzaamheden zal veranderen. Relatief meer maatwerk zal nodig zijn op een kleinere schaal met hogere eisen aan het logistieke proces. Klantgerichtheid en het leveren van toegevoegde waarde zijn hierbij noodzakelijk. Voor kostenketens zal daardoor steeds minder ruimte zijn en alleen ondernemingen die excelleren in kostenefficiëntie, veelal door hun schaalgrootte, zullen nog succesvol kunnen zijn.

Gezien deze ontwikkelingen, zullen veel bouwtoeleveranciers een toegevoegde waarde keten moeten vormen. Natuurlijk zal de prijs een belangrijke rol blijven spelen, maar deze zal niet meer allesbepalend zijn. De ondernemingen kunnen zich onderscheiden door innovatieve concepten die nauw aansluiten bij de wensen van afnemers. Niet alleen op de prijs wordt dan geconneerd, maar op tal van producteigenschappen. Het is duidelijk dat dergelijke veranderingen bij veel toeleveranciers (maar ook bij aannemers, architecten en zelfs opdrachtgevers) een enorme cultuuromslag noodzakelijk maken. Er zal onder meer geïnvesteerd moeten worden in klantrelaties, kennis en netwerken om in een toegevoegde waardeketen succesvol te zijn.

In deze sectorstudie staan de bouwtoeleverende industrieën en de groothandel in bouwmaterialen centraal, maar zal ook aandacht bestaan voor hun belangrijkste afnemer: de bouwnijverheid. De huidige marktsituatie en de belangrijkste trends en ontwikkelingen worden beschreven en er zal vervolgens op een aantal strategische keuzes in worden gegaan waar marktpartijen nu voor staan.

Producenten van bouwmaterialen zijn te vinden in verschillende sectoren in de industrie. De belangrijke sectoren zijn daarbij de houtindustrie, de bouwmaterialenindustrie en de metaalindustrie. Zij leveren alle denkbare bouwmaterialen, van heipalen tot kozijnen, rechtstreeks of via de bouwmaterialengroothandel aan de bouwnijverheid.

Hoofdstuk 2 geeft een uitgebreide beschrijving van alle deelsectoren. De winning, houtindustrie, bouwmaterialenindustrie, metaalindustrie en bouwmaterialengroothandel komen één voor één aan bod. Per deelsector wordt de omvang, ontwikkeling en structuur beschreven, zodat een duidelijk beeld van de gehele sector ontstaat.

In hoofdstuk 3 zal de bouwnijverheid, als belangrijkste afnemer van de toeleveranciers bouw, uitvoerig aan bod komen. De ontwikkeling van de totale bouwproductie in Nederland en van de deelsectoren zullen worden beschreven. Ook zal aandacht bestaan voor twee vooraanstaande huidige problemen in de bouw: de fijn stof problematiek en de hoge faalkosten.

Hoofdstuk 4 geeft vervolgens een beeld van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de bouwmaterialenhandel en -industrie. Zowel omgevingsfactoren die de markt van toeleveranciers beïnvloeden als branche interne ontwikkelingen komen hier aan de orde.

Ten slotte gaat hoofdstuk 5 in op de rol van de bouwtoeleveranciers in de bouwketen en de mogelijkheid om de keten te optimaliseren. Twee voor de bouwkolom van belangzijnde ketensoorten, de kostenketen en de toegevoegde waarde keten zullen worden besproken. Er zal blijken dat in de bouwkolom kostenketens dominant zijn. Uiteindelijk zal geconcludeerd en beargumenteed worden dat bouwtoeleveranciers een strategische keuze dienen te maken voor één van de twee ketensoorten om hun toegevoegde waarde te maximaliseren.

2.1 De bedrijfskolom

Bouwmaterialen vormen letterlijk en figuurlijk het fundament onder het bouwproces. Het brede aanbod, de eigenschappen en het productieproces drukken vanaf de ontwerpfase tot aan de uitvoering hun stempel op de realisatie van elk bouwproject.

De drijvende kracht achter de vraag naar bouwmaterialen is vanzelfsprekend de bouwactiviteit. De overheid heeft een sterke invloed op de bouwtoeleveranciers door enerzijds regelgeving op het gebied van milieu en hergebruik en anderzijds indirect via de bouwnijverheid door het afgeven van bouwvergunningen en het opleggen van bouwvoorschriften. In figuur 2.1 is de gehele bedrijfskolom in een stroomdiagram weergegeven.

De belangrijkste industriële sectoren die rechtstreeks of via de groothandel producten leveren aan de bouw zijn:

1. de houtindustrie;

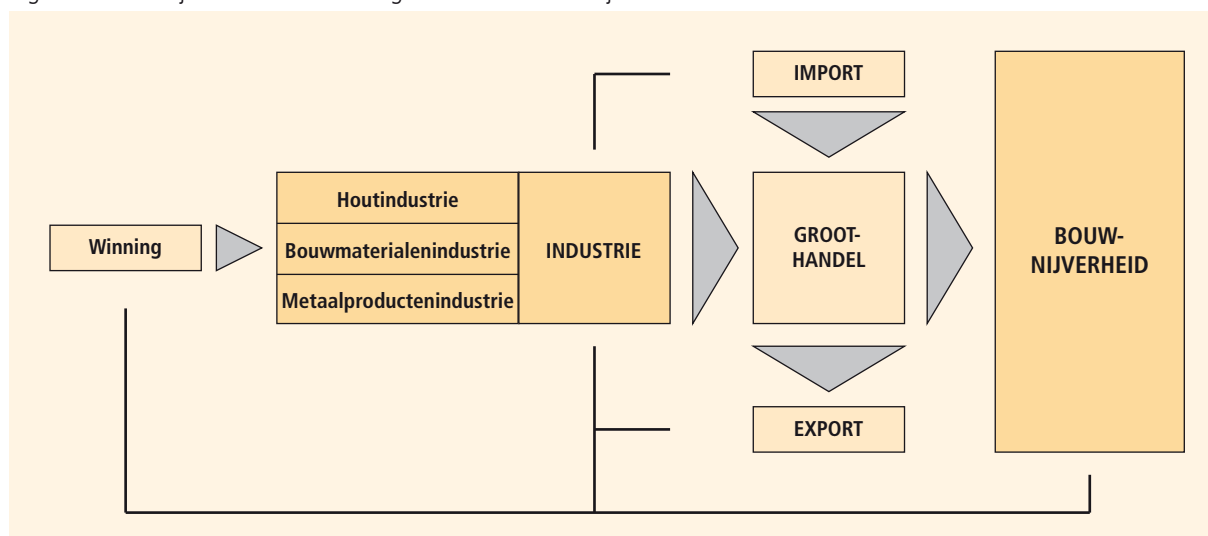
2. de bouwmaterialenindustrie;
3. de metaalproductenindustrie.

Deze sectoren zullen in paragraaf 2.3 uitgebreid beschreven worden.

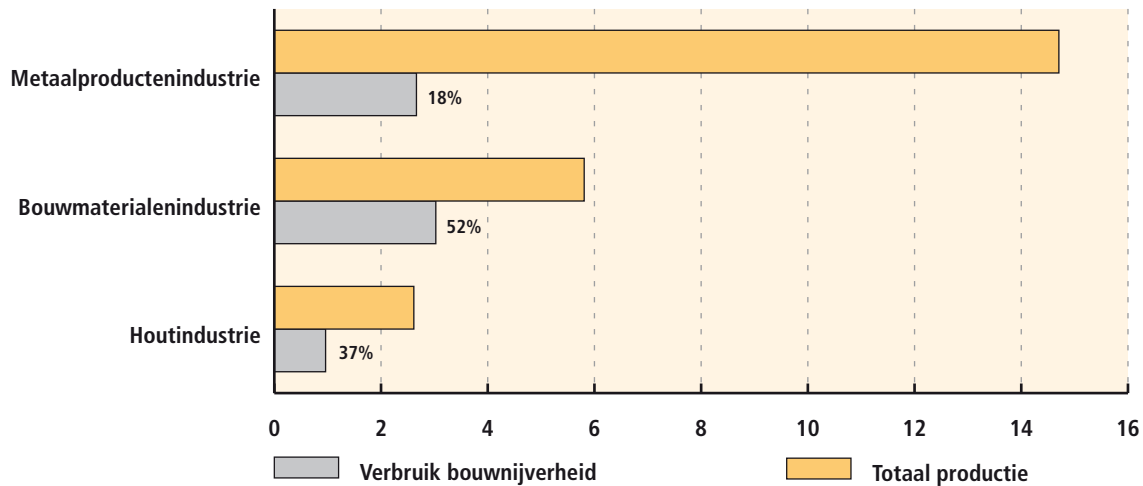
De afhankelijkheid van de bouwnijverheid verschilt sterk per industrie. Deze industriële sectoren zijn betrokken bij de vervaardiging en levering van zowel halffabricaten als eindproducten en de toelevering gaat zowel rechtstreeks als via de groothandel. De bouwmaterialenindustrie levert 52% van de totale productie aan de bouwnijverheid. De metaalproductenindustrie levert daarentegen slechts 18% van de totale productie aan de bouwnijverheid (figuur 2.2).

De toeleveranciers bouw leveren naast aan de bouwnijverheid ook een groot deel van hun afzet aan particulieren. Via de “doe het zelf” handel worden daarbij vooral veel kleinere volumes geleverd in tegenstelling tot bijvoorbeeld infrastructurele projecten waar volumes vaak groot zijn. Figuur 2.3 laat deze relatie zien tussen

Figuur 2.1 Bedrijfskolom van winning tot en met bouwnijverheid



Figuur 2.2 Verbruik bouwmaterialen in de bouwnijverheid, 2005 (x € miljard)



Bron: CBS

bestelgrootte (volume en eenheden) enerzijds en afnemers (bouwnijverheid en particulieren) anderzijds in de verschillende marktsegmenten.

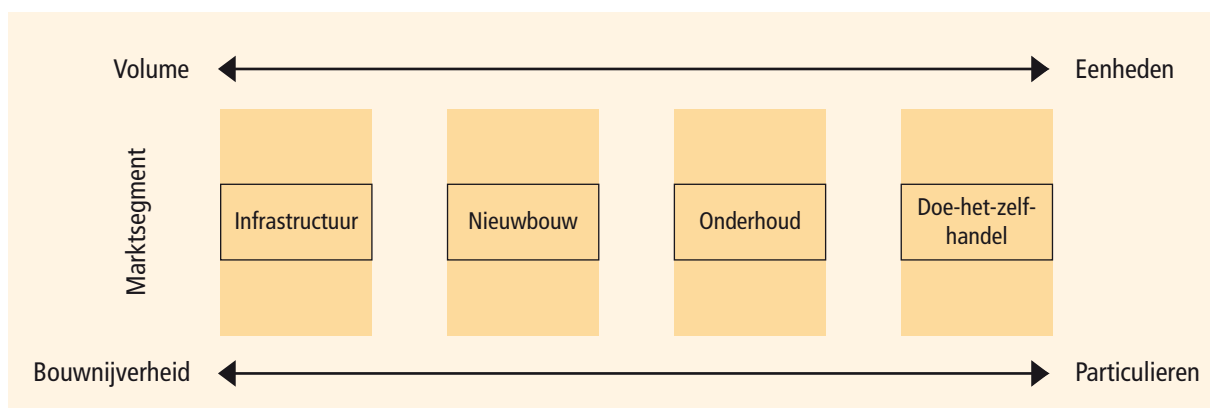
In dit hoofdstuk zal de plaats en rol worden beschreven van de verschillende bouwtoeleveranciers in de bedrijfskolom, van winning tot en

met de groothandel ¹. De bouwnijverheid komt in hoofdstuk 3 uitgebreid aan bod.

2.2 Winning

Grindwinning komt in Nederland voornamelijk voor in Midden Limburg. Beton- en metselzand

Figuur 2.3 Distributie groothandel naar marktsegment



Bron: Bouwmaat. Bewerking Economisch Bureau ING

¹ Om de leesbaarheid van deze sectorstudie te vergroten zullen de drie industriële sectoren: houtindustrie, bouwmaterialenindustrie en metaalindustrie aangeduid worden met 'bouwmaterialenindustrie', behalve in die gevallen waar dit uitdrukkelijk wordt aangegeven. Met bouwtoeleveranciers worden zowel de drie industriële sectoren: houtindustrie, bouwmaterialenindustrie en metaalindustrie als de bouwmaterialenhandel bedoeld.

wordt gewonnen in de oostelijke helft van Nederland met een concentratie langs de grote rivieren. Ophoogzand wordt gebruikt in de (wegen)bouw en is voor meer dan de helft afkomstig uit de grote (rijks)wateren en wordt ook steeds meer gewonnen op het Nederlands Continentaal Plat van de Noordzee. Kleiwinning vindt vooral in Gelderland langs de grote rivieren plaats. Ongeveer tweederde van de gewonnen klei wordt gebruikt in de grofkeramische industrie (bakstenen en dakpannen). De overige kleiwinning wordt gebruikt voor dijkverzwaring.

De productie van de sector zand-, grind- en kleiwinning bedraagt ongeveer € 500 miljoen per jaar en de gemiddelde prijs per ton is tussen 2000 en 2005 gestegen met ruim 30% ². De grondstoffen worden zowel aan de industrie als rechtstreeks aan de bouwnijverheid geleverd. Er zijn in deze sector ongeveer 105 bedrijven actief in Nederland. De 4 grootste bedrijven hebben gezamenlijk een marktaandeel van ongeveer 75% waardoor deze markt sterk geconcentreerd is. Vrijwel de gehele productie is bestemd voor bouwtoepassingen. Grootverbruikers zijn de bouwbedrijven in de grond-, weg- en waterbouw (GWW) en de bouwmaterialenindustrie vanwege de productie van betonwaren en betonmortel.

De sector kenmerkt zich door velerlei samenwerkingsverbanden tussen verschillende partijen. Nederzand BV is een voorbeeld van een dergelijke samenwerking. Nederzand draagt zorg voor de voorbereiding, uitvoeringsbegeleiding en herinrichting van projecten. De winning, productie en verkoop wordt hierbij wel door de producenten zelf verzorgd.

De markt kent verschillende vormen van 'geïntegreerdheid' met producenten van betonproducten. Een illustratie hiervan is Van Nieuwpoort die naast de winning van zand en grind, door de overname van Betonson, ook actief is in de markt voor betonproducten. Andere bedrijven doen alleen zand- en grindwinning zoals bijvoorbeeld Smals. Daarnaast is er sprake van samenwerkingsverbanden waarbij men 'in elkaars vergunning' produceert. Toetreding tot de markt van winning is niet eenvoudig omdat:

- er aanzienlijke investeringen nodig zijn om een project te realiseren;
- het verkrijgen van een vergunning zeer lang duurt;
- door provincies maar een beperkt aantal vergunningen wordt afgegeven.

Afzet beperkt zich tot nabijgelegen regio's van de wingebieden vanwege hoge transportkosten. Concurrentie vanuit het buitenland is hierdoor beperkt. Zo is de maximale per vrachtwagen af te leggen afstand ongeveer 50 kilometer vanaf het wingebied ³. De stijgende olieprijs van de afgelopen jaren hebben de transportkosten nog hoger gemaakt. Per schip kunnen er wel grotere afstanden worden afgelegd waardoor import uit Duitsland en België mogelijk is.

Geologisch gezien zijn de voorraden van de meeste oppervlakedelfstoffen zeer groot in Nederland, maar de winbaarheid is sterk afhankelijk van ruimtelijke, maatschappelijke en economische aspecten. In de Nota Ruimte (VROM 2004) wordt aangegeven dat het doel van het beleid ten aanzien van bouwgrondstoffenvoorziening is, om deze te stimuleren op een maatschap-

² Deze sectorstudie beperkt zich tot de grondstoffenwinning van zand, grind en klei.

³ SEO-rapport 2002

pelijk aanvaardbare wijze. Winning moet dan ook multifunctioneel zijn. Dit houdt in dat bij winning gebruik moet worden gemaakt van de kansen die ontgrondingen bieden voor het realiseren van andere gewenste maatschappelijke functies zoals natuurontwikkeling, recreatie, wonen aan het water, waterbeheer en aanleg van vaargeulen.

Sinds enkele jaren is het afgeven van winvergunningen van de rijksoverheid overgedragen aan de provincies. Er wordt nu gevreesd voor een tekort aan nieuwe winlocaties omdat provincies milieueffecten zwaarder laten meewegen. Indien er niet voldoende vergunningen worden afgegeven om te voorzien in de vraag, zal de import van zand en grind uit met name België en Duitsland toenemen.

Gesteld kan worden dat de winning van zand en grind door de hoge bijkomende transportkosten een regionale activiteit is. De sector is sterk geconcentreerd en verweven met betonproducenten. Een bedreiging wordt gevormd door een afname van het aantal af te geven winvergunningen door provincies.

Tabel 2.1 Aantal bedrijven (≥ 1 werknemer), werknemers en het gemiddelde aantal werknemers per bedrijf in de houtindustrie naar subbranche, 2006

	aantal werknemers	aantal bedrijven	gemiddeld aantal werknemers per bedrijf
Houtzagerijen, -verduurzamingsbedrijven	1.100	120	9,2
Fineer- en plaatmaterialenindustrie	200	25	8
Timmerindustrie	11.900	705	16,9
Houten emballage-industrie	2.000	105	19
Ov. hout-; kurk-, rietwarenindustrie	1.800	170	10,6
Totaal	17.000	1.125	15,1

Bron: CBS

2.3 Toeleverende industrieën

Onder de toeleverende industrieën vallen zoals aangegeven de houtindustrie, de bouwmaterialenindustrie en de metaalproductenindustrie. Deze zullen hieronder één voor één aan de orde komen.

2.3.1 Houtindustrie

Op 1 januari 2006 waren ruim 1.100 ondernemingen in de houtindustrie actief. Er zijn in deze sector rond de 17.000 mensen werkzaam. Tabel 2.1 geeft een uitsplitsing van het aantal ondernemingen en werkzame mensen naar de deelbranches. De productiewaarde van de volledige houtindustrie is ongeveer € 2,5 miljard per jaar.

Uit de tabel 2.1 blijkt dat de timmerindustrie met 705 ondernemingen en 11.900 werknemers veruit de belangrijkste subbranche is. Ook de gemiddelde schaalgrootte van de bedrijven is in deze subbranche relatief hoog met bijna 17 werknemers per onderneming. De gemiddelde schaalgrootte is het kleinst in de fineer- en plaatmaterialenindustrie met 8 werknemers per bedrijf.

Ondanks de stijgende houtprijzen, door grote vraag naar Zuidoost Aziatisch hardhout van China, heeft het merendeel van de bedrijven in de timmerindustrie het eerste halfjaar van 2006 met winst kunnen afsluiten. Dit komt vooral door een stijging van de productie van het aantal nieuwbouwwoningen, waar de timmerindustrie voornamelijk aan levert en dus van profiteert.

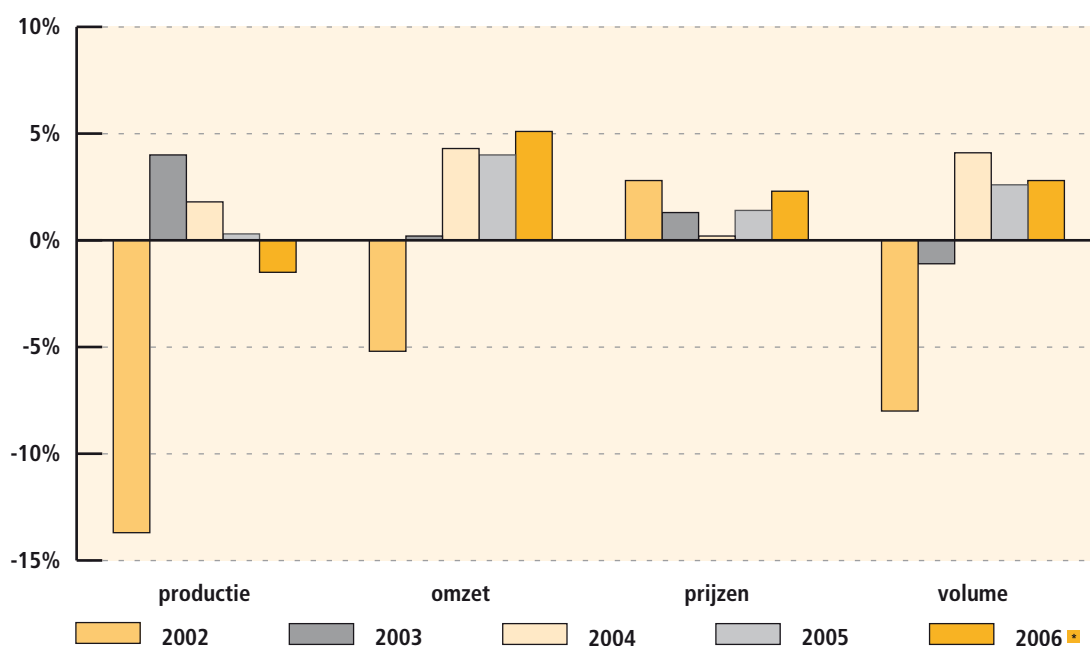
In de gehele houtindustrie is de omzet met ruim 5% flink gegroeid. De hogere houtprijzen worden nog nauwelijks doorberekend in de verkoopprijzen zoals te zien is aan de beperkte prijsstijgingen in 2006 (figuur 2.4). Voor het eerst sinds 2003 is de ontwikkeling van de productie in 2006 weer negatief. Dit komt ondermeer doordat de overige Nederlandse houtindustrie, die onder andere meubelen produceert, last heeft van concurrentie uit lage lonen landen.

De timmerindustrie is een ambachtelijke bedrijfstak die zich kenmerkt door een relatief grote mate van specialisatie en veel kleine familiebedrijven. De timmerindustrie produceert onder meer deuren, ramen, kozijnen, trappen, gevelelementen en geprefabriceerde dakconstructies.

Hardhout wordt grotendeels geïmporteerd uit Indonesië, Maleisië en Brazilië. Uit Scandinavische landen is vooral naaldbout afkomstig. De export vanuit Nederland bedraagt ongeveer een vijfde van de totale productie.

In de timmerindustrie wordt vooral rechtstreeks aan aannemers geleverd. De nieuwbouwmarkt is verantwoordelijk voor ongeveer driekwart van de omzet, terwijl de rest afkomstig is uit onderhoud, renovatie en reparatie. In tegenstelling tot de nieuwbouw waar standaardisatie (geprefabri-

Figuur 2.4 Ontwikkeling omzet, prijzen, afzetvolume en productie ■ Nederlandse Houtindustrie, 2002-2006 (% j.o.j.)



Bron: CBS

■ Productie t/m september 2006, omzet, prijzen en volume t/m oktober 2006

ceerde producten) alsmaar toeneemt, speelt in de onderhouds- en renovatiemarkt maatwerk een grote rol. Op de renovatiemarkt is veel concurrentie van kunststof en aluminium. Deze materialen zijn onderhoudsvrij en daardoor vooral voor woningbouwcorporaties een interessant alternatief. De concurrentie van deze materialen is het afgelopen jaar verhevigd door de stijging van de houtprijzen. De prijzen van aluminium en kunststof zijn ook gestegen maar, doordat er minder van deze grondstoffen nodig zijn voor de fabricage van kozijnen, zijn deze producten minder gevoelig voor hogere grondstofprijzen.

Samenvattend kan gezegd worden dat de houtindustrie vooral uit kleinschalige bedrijven bestaat. De timmerindustrie is voor driekwart van haar omzet afhankelijk van de productie van nieuwbouwwoningen en profiteerde in 2005 en 2006 van de toename van de productiegroei in deze sector. De gestegen houtprijzen hebben nog geen invloed op de verkoopprijzen in de houtindustrie. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door concurrentiedruk uit lage lonen landen.

2.3.2 Bouwmaterialenindustrie

De bouwmaterialenindustrie in Nederland telt ruim 800 ondernemingen, die in 2005 gezamenlijk een productie behaalden van bijna € 6 miljard. Er zijn in deze sector 27.500 mensen werkzaam. Tabel 2.2 geeft een uitsplitsing van het aantal ondernemingen en werkzame mensen naar de subbranches.

De beton- cement- kalk- en gipsproducenten zijn met 13.400 werknemers en 325 ondernemingen de belangrijkste subbranche. In de bouwmaterialenindustrie is de schaalgrootte van bedrijven redelijk gelijk verdeeld met ongeveer 40 werknemers per bedrijf. Dit is veel hoger dan in de timmerindustrie. Alleen bij de natuursteenbewerkingsbedrijven ligt de schaalgrootte een stuk lager met circa 10 werknemers per bedrijf.

Voor de productie van de woningbouw en in het bijzonder de nieuwbouw is in 2005 en 2006 gestegen (zie ook hoofdstuk 3). Fabrikanten van materialen die aan deze bouwsector leveren, zoals bakstenen, hebben net als de timmerindustrie

Tabel 2.2 Aantal bedrijven (≥ 1 werknemer), werknemers en het gemiddelde aantal werknemers per bedrijf in de bouwmaterialenindustrie naar subbranche, 2006

	aantal werknemers	aantal bedrijven	gemiddeld aantal werknemers per bedrijf
Glas- en glasbewerkende industrie	5.700	155	36,8
Keramische productenindustrie	4.000	95	42,1
Beton, cement, kalk en gips producten	13.400	325	41,2
Natuursteenbewerkingsbedrijven	2.000	210	9,5
Ov. niet-metaalh. minerale prod. ind.	2.400	55	43,6
Totaal	27.500	840	32,7

Bron: CBS

hiervan kunnen profiteren, waardoor de omzetten in de bouwmaterialenindustrie zijn toegenomen met 7,9% in 2006. Deze omzetsijging kan voor ongeveer de helft verklaard worden uit hogere afzetprijzen die in 2006 stegen met 3,5% (figuur 2.5).

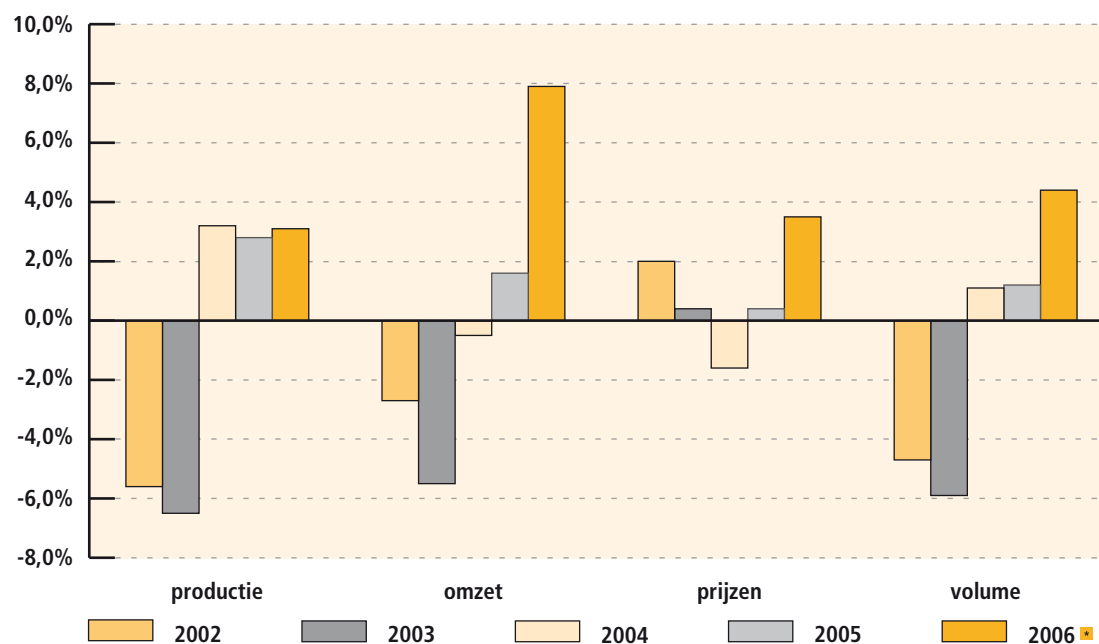
De markt voor beton is de grootste subbranche en is opgedeeld in de markt voor betonproducten en betonmortel. De markt voor betonproducten bestaat voor ongeveer gelijke delen uit prefab onderdelen voor de bouw, bestratingselementen, vloersystemen en overige producten zoals heipalen, buizen en putten.

Betonmortel is aan bederf onderhevig. De mortel moet binnen twee uur na aanmaak verwerkt

zijn. Hierdoor ontstaat een lokale markt rond de betonmortelcentrale. Door de beperkte bewerkingstijd is import nauwelijks mogelijk. Prefab betonproducten zijn weliswaar lang houdbaar, maar door het grote gewicht zijn de transportkosten (al snel prohibitief) hoog. Hierbij geldt een maximale vervoersafstand van 250 á 600 kilometer vanaf de fabriek, afhankelijk van de toegevoegde waarde ⁴. De sector genereert in zijn totaliteit een omzet van ca € 1,6 miljard. Er is sprake van een vrij sterke concentratie; naar schatting hebben de 10 grootste bedrijven ongeveer 60% van de markt in handen (tabel 2.3).

De andere subbranches van de bouwmaterialenindustrie omvatten de vervaardiging van glas, keramische producten en natuursteen. De glas- en

Figuur 2.5 Ontwikkeling omzet, prijzen, afzetvolume en productie ⁴ Nederlandse Bouwmaterialenindustrie, 2002-2006 (% j.o.j.)



Bron: CBS

⁴ Productie t/m september 2006, omzet, prijzen en volume t/m oktober 2006

⁴ SEO-rapport 2002

Tabel 2.3 De grootste 15 spelers in de Nederlandse betonproductenindustrie, 2006

	Onderneming
1	CRH Nederland (Dycore, Struyk, Heembeton)
2	Van Nieuwpoort Groep (Betonson)
3	Consolis (VBI, Spanbeton)
4	De Hoop Terneuzen
5	TBI Holdings (Voorbij Groep, Schokbeton)
6	BTE Holding (Romein Beton, Vebo, Gelissen Beton, e.a.)
7	NCD
8	Holcim Nederland
9	Heijmans (Bestcon)
10	Ballast Nedam Industrie & Toelevering
11	Vermeulen Drachten Holding
12	Martens Groep
13	Hurks Beton
14	Houdstermaatschappij Dekker
15	Devo Holding

Bron: Schattingen ING op basis van jaarverslagen en andere publiek toegankelijke bronnen

glasbewerkende industrie is een relatief kleine leverancier van de bouwnijverheid. Keramische producten bestaan voor driekwart uit producten die voortkomen uit de baksteenindustrie. Natuursteenbewerking is een kleinschalige sector en is vooral bestemd voor gevels en vloeren, restauratie van historische gebouwen, monumenten en graf- en sierstenen. De verscheidenheid binnen de sector is dus erg groot.

Samengevat kan gezegd worden dat de bouwmaterialenindustrie zeer divers is. Beton is de grootste subbranche en is sterk geconcentreerd. Na enkele jaren van krimp zijn de omzetten van de bouwmaterialenindustrie voor het eerst in 2005 weer gestegen door een aantrekkende productie in de bouwnijverheid. De verwachting is dat deze groei

de komende jaren doorzet. Hierop zal verder ingegaan worden in hoofdstuk 4.

2.3.3 Metaalproductenindustrie

De productie in de metaalproductenindustrie bedraagt iets minder dan € 15,0 miljard per jaar. Met ruim 4.300 ondernemingen en een werkgelegenheid van ruim 87.000 werkzame mensen is de sector aanzienlijk groter dan de eerder genoemde sectoren, de hout- en de bouwmaterialenindustrie.

In tegenstelling tot de bouwmaterialenindustrie en, in mindere mate, de houtindustrie, is de metaalproductenindustrie slechts in beperkte mate afhankelijk van de bouw (figuur 2.2). Andere afnemers zijn onder meer te vinden in de scheeps-, machine- en landbouw.

Doordat een groot deel van de vraag betrekking heeft op investeringsgoederen, is de sector erg conjunctuurgevoelig. Gesteld kan worden dat slechts de subbranche vervaardiging van metalen constructiewerken, metalen ramen, deuren en kozijnen aan de bouwnijverheid levert en dan voornamelijk aan de utiliteitsbouw (bedrijfshallen e.d.). Voordelen van bouwen met staal zijn onder andere een korte bouwduur en de 100% recyclebaarheid van staal bij eventuele sloop.

Ruim 1.500 ondernemingen in de metaalproductenindustrie houden zich bezig met de fabricage van producten voor de toelevering aan de bouw waarbij zij werk bieden aan bijna 37.000 personen (tabel 2.4). Er werken gemiddeld ongeveer 24 werknemers in een bedrijf in deze subbranche. Deze bedrijven hebben daarmee een gemiddelde grootte in de metaalproductenindustrie, maar zijn gemiddeld kleiner dan de bedrijven in de bouwmaterialenindustrie en iets groter dan de bedrijven in de houtindustrie.

De omzet steeg in de metaalproductenindustrie in 2006 met 6,6%. Voor een groot deel wordt dit veroorzaakt door hogere verkoopprijzen. Deze stegen met 4,1% in 2006 en wordt vooral veroorzaakt door het doorberekenen van de stijging van hogere staalprijsen.

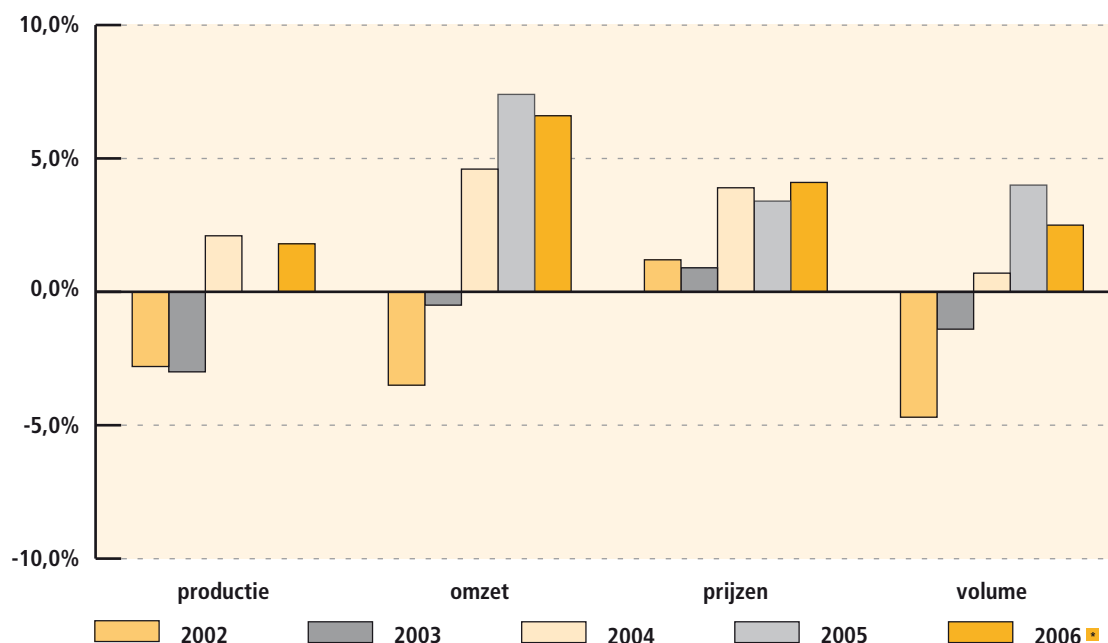
In tegenstelling tot de bouwmaterialenindustrie, waar de productie groeide met 3,1%, is de productie van de metaalindustrie slechts gegroeid met 1,8% in 2006. De metaalindustrie levert, zoals eerder aangegeven, in vergelijking met de bouwmaterialenindustrie en de houtindustrie relatief weinig aan de bouwnijverheid. De productie in bouwmaterialenindustrie is vooral gegroeid, zoals in de vorige paragraaf aangegeven, door de toenemende productie in de bouw. Doordat een kleiner deel van de bedrijven in de metaalindustrie levert aan de bouwnijverheid hebben zij minder kunnen profiteren van deze productietoename (figuur 2.6).

Tabel 2.4 Aantal bedrijven (≥ 1 werknemer), werknemers en gemiddeld aantal werknemers per bedrijf in de metaalproductenindustrie naar subbranche, 2006

	aantal werknemers	aantal bedrijven	gemiddeld aantal werknemers per bedrijf
Metalen constructiewerken, ramen, deuren en kozijnen	36.900	1.530	24,1
Tankbouw-, cv-, stoomketelindustr.	5.700	120	47,5
Smeed-, pers-, profielwalsbedrijf	8.200	320	25,6
Oppervlaktebehandeling e.d.	20.200	1.730	11,7
Bestek-, gereedschapsind. e.d.	4.300	210	20,5
Overige metaalproductenindustrie	11.900	420	28,3
Totaal	87.200	4.330	20,1

Bron: CBS

Figuur 2.6 Ontwikkeling omzet, prijzen, afzetvolume en productie ⁵ Metaalproductenindustrie, 2002-2006 (% j.o.j.)



Bron: CBS

⁵ Productie t/m september 2006, omzet, prijzen en volume t/m oktober 2006

2.4 De groothandel

De bouwmaterialenindustrie levert direct aan de bouwnijverheid. Toelevering verloopt echter ook vaak via het groothandelskanaal. Een groothandel kan zich daarbij beperken tot het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, maar kan ook allerlei extra diensten aanbieden als transport, voorraadbeheer en montage op de bouwplaats.

De ruim 3.000 groothandels in de bouwmaterialenhandel ⁵ zijn goed voor een omzet van ca. € 14,0 miljard per jaar. Tot de afnemers van de groothandelaren behoren professionele bouw- en afbouwbedrijven, zoals aannemers, tegelzeters, loodgieters, dakdekkers, installateurs, stukadoors, klusbedrijven en vloerenbedrijven. De ontwik-

kelingen bij groothandelaren in bouwmaterialen worden, net als bij de bouwmaterialenindustrie, grotendeels bepaald door de vraag van de afnemers in de bouwnijverheid. Daarnaast wordt ook afgenomen door bijvoorbeeld doe-het-zelfzaken, de auto- en verpakingsindustrie voor glas en de detailhandel voor keramiek.

In 2003 was er een piek in het aantal groothandels van 3.220. Sindsdien is het aantal afgenomen tot 3.095 in 2006. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft minder dan vijf werknemers in dienst.

In de bouwmaterialengroothandel heeft zich, gevoed door margedruk en de noodzakelijke investeringen in ICT en logistiek, een proces van schaalvergroting voorgedaan. Het aantal bedrijven

⁵ Hieronder worden ook de groothandels bedoeld die producten van de houtindustrie en de metaalindustrie leveren aan de bouw.

Tabel 2.5. Aantal bedrijven naar grootteklasse (aantal werknemers), 1996-2006

jaar	Aantal groothandels naar aantal werknemers						Totaal
	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	>100	
1996	1505	510	430	290	70	35	2840
2006	1645	605	435	270	90	50	3095
% verandering	9%	19%	1%	-7%	29%	43%	9%

Bron: CBS

met meer dan 50 werknemers nam in de periode 1996-2006 met een derde toe. Het aantal groothandels met 50 tot 100 werknemers steeg met 29% en het aantal groothandels met meer dan 100 werknemers steeg met meer dan 43%. Aan de onderkant zijn er ook groothandels bijgekomen met minder dan 10 werknemers (tabel 2.5).

Homogene producten lenen zich uitermate goed om geleverd te worden door de groothandel. Een voorbeeld hiervan is baksteen. Dit komt enerzijds doordat dit historisch zo gegroeid is. Baksteenfabrikanten beschikten vroeger niet over voldoende kennis van het verkoopproces en lieten daarom de verkoop over aan verkoopkantoren. Anderzijds is de baksteen een homogeen product waardoor het eenvoudig verhandelbaar is. Zware bouwmaterialen als prefab betondelen worden echter grotendeels rechtstreeks aan de bouw geleverd, zonder de groothandel als tussenschakel. Door het maatwerk bij deze prefab delen is de toegevoegde waarde van de groothandel beperkt.

Zzp-ers en kleine klusbedrijven die zich bezighouden met renovatie en onderhoud hebben behoefte aan een groothandel, waar zij alle benodigde producten in één keer kunnen afnemen en zo zelf geen voorraad hoeven aan te houden (one-stop-shopping). Voor de groothandel

impliceert dit een concept van een breed en diep assortiment. Een voorbeeld van een groothandel die zich op deze klantengroep met succes heeft gespecialiseerd is Bouwmaat.

Gesteld kan worden dat de groothandel in bouwmaterialen sterk afhankelijk is van de ontwikkelingen in de bouwsector. Het aantal groothandels met meer dan 50 werknemers is de laatste 10 jaar toegenomen door schaalvergroting. Een groothandel kan zich beperken tot het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, maar steeds vaker wordt extra toegevoegde waarde geleverd door meer en uitgebreidere diensten aan te bieden. Hierop wordt in hoofdstuk 4 verder ingegaan.

2.5 Resumé

De hout-, bouwmaterialen-, en metaalproductenindustrie zijn de belangrijkste sectoren die rechtstreeks of via de groothandel halffabricaten en eindproducten leveren aan de bouw. De producten die geleverd worden zijn zeer divers, van heipalen tot kozijnen, en de afhankelijkheid van de bouwrijverheid verschilt sterk per branche.

Kleinschalige bedrijven komen vooral voor in de houtindustrie. Grootschalige bedrijven zijn vooral te vinden in de beton- en keramische product-

industrieën. De betonindustrie en de winning van zand en grind zijn sterk geconcentreerde sectoren.

De laatste 10 jaar is het aantal groothandels met meer dan 50 werknemers toegenomen door schaalvergroting. Daarnaast proberen steeds meer groothandels extra toegevoegde waarde te leveren door meer en uitgebreidere diensten aan te bieden.

In 2006 hebben de toeleveranciers kunnen profiteren van een stijging van de productie in de bouwnijverheid. In hoofdstuk 3 zal nader worden ingegaan op deze en andere ontwikkelingen in de bouwnijverheid.

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt zijn de toeleveranciers sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de bouwnijverheid. In dit hoofdstuk zal dan ook de huidige stand van zaken en het toekomstperspectief van de bouw worden besproken. Eerst wordt in dit hoofdstuk een algemeen beeld gegeven van de ontwikkeling van de economie en de bouwproductie in Nederland. Vervolgens worden de belangrijkste deelsectoren van de Nederlandse bouw uitgelicht en komen enkele specifieke problemen aan bod waar de bouwsector op dit moment mee te maken heeft.

3.1 Economische ontwikkeling

In het derde kwartaal van 2006 is de Nederlandse economie met 2,7% gegroeid. Hierdoor is de Nederlandse groei weer in lijn met het Europese gemiddelde. De uitvoer leverde de belangrijkste bijdrage aan deze groei door een sterk gestegen wereldhandel. Ook de investeringen en consumptieve bestedingen dragen positief bij. Huishoudens hebben meer geconsumeerd en het consumentenvertrouwen wordt sinds september 2005 bijna iedere maand groter. Ondanks een gematigde loonontwikkeling nemen de uitgaven aan duurzame consumptiegoederen sterk toe. Het bedrijfsleven investeert daarnaast meer in machines. Ook de investeringen in woningen waren groter. Door deze ontwikkelingen laat de bouwnijverheid ook weer positieve resultaten en toekomstverwachtingen zien.

3.2 Bouwproductie in Nederland

In de bouwnijverheid zijn de orderportefeuilles in november 2006 met 8,1 maanden goed gevuld. Daarnaast is ook het aantal faillissementen in de bouw verder gedaald. Er zit zoals gebruikelijk

een vertraging in de afname van het aantal faillissementen ten opzichte van de economische groei, maar het herstel van de economie begint zich nu ook te manifesteren in een lager aantal faillissementen in de bouw: van ongeveer 700 in het eerste drie kwartalen van 2005, tot iets meer dan 600 in de eerste drie kwartalen van 2006. De recessie van de afgelopen jaren, die overigens veel zwaarder was dan de vorige recessie in 1993, is nu duidelijk voorbij.

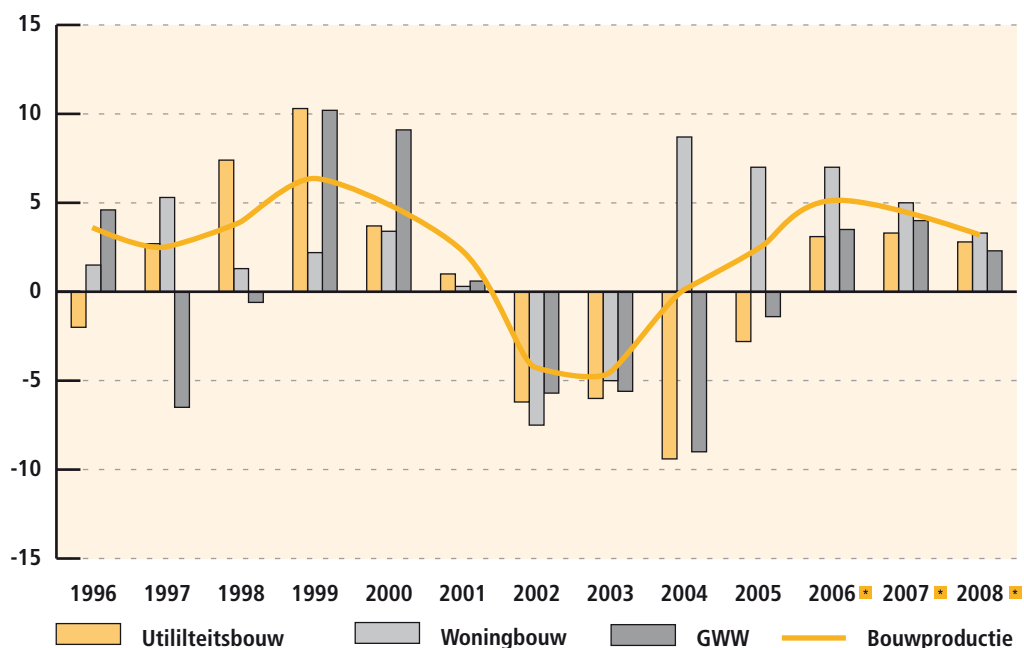
In de periode 2006-2008 zal de bouwproductie naar verwachting met ongeveer 4% per jaar groeien. De groei wordt vooral gedragen door de bouw van nieuwe woningen. De utiliteitsbouw zal in 2006 voor het eerst weer een positieve groei laten zien na het dieptepunt in 2004. Deze sector is erg conjunctuurgevoelig en profiteert van de huidige economische groei in Nederland. De GWW sector herstelt zich ook, na jaren van dalende productiecijfers, door nieuwe investeringen van de overheid (figuur 3.1).

3.2.1 Woningbouw

De huidige woningvoorraad in Nederland bestaat uit 6,9 miljoen woningen. Door een verdere daling van de gemiddelde huishoudgrootte en een nog steeds groeiende bevolking zal het aantal huishoudens de komende jaren verder toenemen en ook de hierbij behorende vraag naar nieuwe woningen.

De woningbouw is met een aandeel van meer dan 50% in de totale bouwproductie de belangrijkste peiler van de Nederlandse bouwsector. In de periode 2006-2008 groeit de woningbouwproductie naar verwachting met ruim 5,0% per jaar (figuur 3.1). Vooral bouwtoeleveranciers van specifieke bouwmaterialen voor de woningbouw

Figuur 3.1 Bouwproductie naar sector, 1996-2008 (% j.o.j.)



Bron: VROM

■ Raming Economisch Bureau ING

zoals houten kozijnen en bakstenen kunnen van deze groei profiteren.

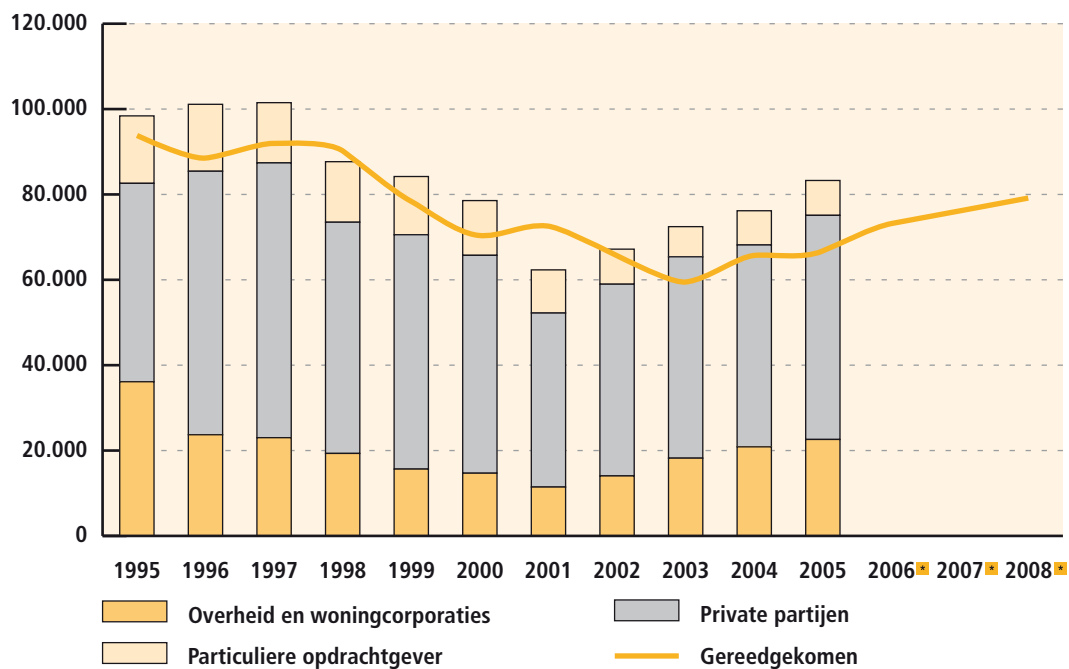
In 2006 komen er naar verwachting 73.000 woningen gereed. Van een dieptepunt van iets meer dan 59.000 gereedgekomen nieuwe woningen in 2003, is het aantal gelijkmatig gestegen naar meer dan 67.000 woningen in 2005 (figuur 3.2). De stijging doet zich zowel voor bij huurwoningen als bij koopwoningen, maar relatief gezien is vooral de vergunningenafgifte voor huurwoningen gestegen. Dit is goed voor de woningmarkt omdat er vooral veel vraag is naar middeldure huurwoningen om de doorstroom van tweeverdienende jongeren, jonge gezinnen en ouderen met een hoger inkomen te realiseren. Ook is een grote vraag naar starterwoningen

(€ 100.000 tot € 175.000,-), zodat éénverdieners de koopmarkt kunnen betreden.

In de eerste 9 maanden van 2006 zijn 16.000 meer bouwvergunningen afgegeven dan in de dezelfde periode in 2005. Het verleden leert dat een stijging van de vergunningenafgifte met een vertraging van 1,5 tot 3 jaar in de bouwproductie doorwerkt. De verwachting is dan ook dat het aantal nieuwe woningen verder zal stijgen. Streefgetallen voor de jaren 2006 en 2007, van respectievelijk 85.000 en 92.000 ⁶, zullen echter wederom niet gehaald worden. Door de jaarlijkse toename van het aantal huishoudens met ongeveer 50 à 60 duizend en een vermindering van de woningvoorraad van ongeveer 20.000 per jaar is groei van de woningvoorraad noodzakelijk.

⁶ Miljoenennota 2006

Figuur 3.2 Afgegeven bouwvergunningen en gerealiseerde nieuwbouw, 1995-2008



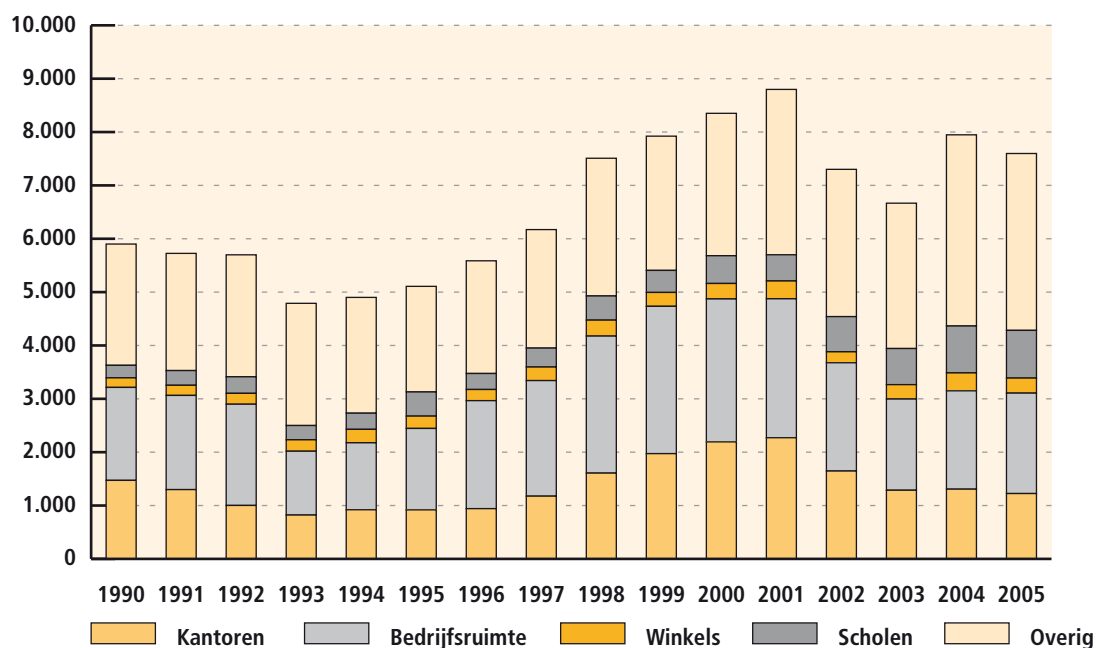
Bron: CBS

■ Raming Economisch Bureau ING

Zonder harde plancapaciteit voor nieuwe woningbouwlocaties zullen de streefgetallen van de nieuwbouwdoelestelling niet worden gehaald met gevolgen voor de woningvoorraad en het woning-

tekort. Op de lange termijn is het dan ook van groot belang dat nieuwe locaties worden aangewezen of dat oude stedelijke gebieden worden herontwikkeld voor woningbouw. Het op gang komen

Figuur 3.3 Waarde bouwvergunningen naar gebouwsoort utiliteitsmarkt, 1990-2005 (x € 1 miljoen)



Bron: CBS

hiervan is afhankelijk van decentrale overheden die in de Nota Ruimte meer bevoegdheden hebben gekregen ten aanzien van het aantal te bouwen huizen.

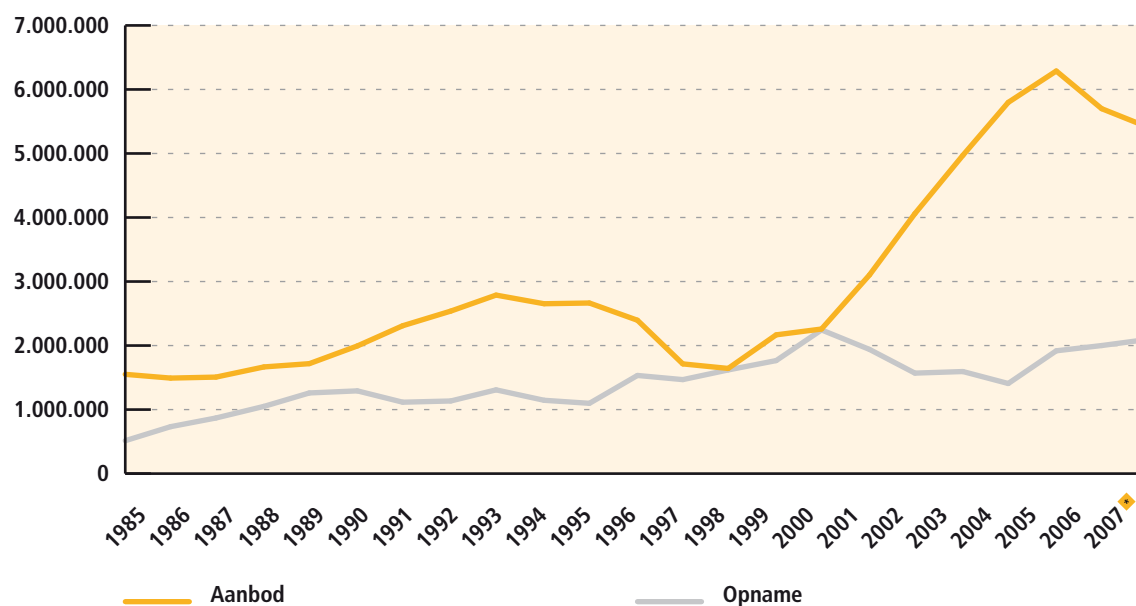
3.2.2 Utiliteitsbouw

Naar verwachting zal de utiliteitsbouw (U-bouw) zich in de periode 2006-2008 weer herstellen. Dit komt onder andere doordat de vraag naar nieuwe kantoren, na een lange tijd van een afnemende vraag, weer aantrekt. Daarnaast is een sterke groei van de vraag naar nieuwe onderwijsgebouwen en gebouwen voor de gezondheidszorg (figuur 3.3). Zo steeg de waarde van het aantal afgegeven vergunningen voor het bouwen van nieuwe scholen van € 491 miljoen in 2001 naar € 894 miljoen in 2005 en zal naar verwachting in 2006 meer dan € 900 miljoen bedragen. De kantorenmarkt en bedrijfsruimtemarkt blijven desalniettemin een groot deel van de markt beslaan.

De U-bouw werd het hardst getroffen tijdens de laatste recessie. In 2004 daalde de productie met bijna 10%. De U-bouw is dan ook de meest volatile sector in de bouw. Op het moment dat de economie weer aantrok, profiteerde deze sector in eerdere cycli het eerst. In de huidige markt is dat volledig anders en heeft de woningbouw zoals eerder aangegeven deze rol overgenomen. De kantorenmarkt is namelijk een vervangingsmarkt geworden waarbij er vraag is naar courante panden op strategische locaties. Er is een duidelijke tweedeling met aan de ene kant nieuwe courante kantoorgebouwen die goed bereikbaar zijn (met het openbaar vervoer) en aan de andere kant oudere incurante slecht bereikbare panden.

Het verschil tussen aanbod en opname is naar recordhoogte gestegen en bedroeg per 1 januari 2006 circa 3,9 miljoen m². Figuur 3.4 geeft de explosieve groei weer van het aanbod in het begin

Figuur 3.4 Aanbod en opname kantorenmarkt (> 500 m²), 1985-2007



Bron: DTZ Zadelhoff

■ Raming Economisch Bureau ING

van deze eeuw tot bijna 6 miljoen m² in 2005. De opname bedroeg in 2005 1,9 miljoen m² en steekt hiermee schril af tegen het enorme aanbod. Algemeen wordt verondersteld dat de markt bij een waarde van 1,5 á 2 in evenwicht is ⁷. Het zal dus nog jaren duren voordat dit evenwicht in de kantorenmarkt weer zal worden bereikt.

Toevoeging van nieuwe panden aan de voorraad leidt tot verhuisstromen waarbij verouderde kantoorruimte wordt achtergelaten. Door het grote overschot op de kantorenmarkt rest eigenaren van incurante kantoren niets anders dan deze af te waarden en te herontwikkelen. Voorlopig zijn veel eigenaren hiermee echter terughoudend en hopen zij tegen beter weten in op betere tijden. Als de incurante panden over enkele jaren nog steeds leegstaan en de rentekosten door een stijgende rente oplopen, zal blijken dat herontwikkeling de enige oplossing is. Het overschot op de kantorenmarkt is in Amsterdam bijvoorbeeld zo groot (ongeveer 20% van de voorraad) geworden dat de gemeente één op de drie nieuwe bouwplannen wil schrappen. De nieuwbouw op de prestigieuze Zuidas heeft hier overigens geen last van, omdat deze nieuwe panden op een strategisch goede locatie liggen en hierdoor goed verhuurbaar zijn. De situatie op de kantorenmarkt is anders dan eerdere periodes van laagconjunctuur, waarbij de tweedeling tussen courante en incurante panden minder groot was en de leegstand tijdelijk.

De waarde van het aantal bouwvergunningen voor bedrijfsruimten laat sinds 2003 weer een positieve ontwikkeling zien. Bouwtoeleveranciers in de metaalindustrie profiteren hier vooral van omdat voor bedrijfshallen vooral staal gebruikt wordt

als bouw materiaal. Opdrachtgevers bij bedrijfsruimten zijn vaak de eindgebruikers. Net als de kantorenmarkt is ook deze markt sterk conjunctuurgevoelig en is er een duidelijke tweedeling in de markt gekomen. Enerzijds bestaat een aanhoudende vraag naar moderne functionele bedrijfsruimten. Door schaalvergroting en de toenemende dienstverlening in sectoren als handel en logistiek zal in de toekomst behoefte blijven bestaan aan kwalitatief betere en grotere bedrijfsruimten. Anderzijds is er een groot aanbod van verouderde kleinschalige gebouwen. Deze gebouwen kennen vaak een leegstand met een structureel karakter en herstructurering is hierbij dan ook van belang om aan de vraag naar meer kwaliteit te kunnen voldoen.

Een stijging van het consumentenvertrouwen geeft een positieve impuls aan de detailhandel. Net als op de bedrijfsruimtemarkt en kantorenmarkt is er een grote vervangingsvraag op de winkelmarkt. Dit komt door een verandering van het consumentengedrag. Er is een toegenomen vraag naar nieuwe winkelconcepten, zoals grootschalige goed bereikbare winkelcentra gericht op 'one-stop-shopping'. Locaties aan de rand van de stad winnen hierbij duidelijk terrein op de binnenstad. Zoals uit figuur 3.3 blijkt is de bouw van winkels echter slechts een klein deel van de totale utiliteitsbouw.

3.2.3 Grond, weg- en waterbouw

De orderportefeuilles van de gww-sector zijn redelijk gevuld. Deze bedroegen eind augustus 2006 circa 6,3 maanden ten opzichte van 3,5 maanden in 2002 en 2003. De productie zal in 2006 stijgen met ongeveer 3,5% (figuur 3.1). Het

⁷ aanbod einde periode / opname in periode

dieptepunt was het jaar 2004 waarin de productie daalde met 9%. Dit werd veroorzaakt door het geleidelijk gereedkomen van megaprojecten als de Betuweroute en de hogesnelheidslijn en doordat werken niet konden worden uitgevoerd door problemen met de luchtkwaliteit. Grote projecten op regionaal en lokaal niveau, zoals de Noord-Zuidlijn in Amsterdam en het toegenomen onderhoud aan (spoor)wegen bieden alternatieven voor deze megaprojecten.

In 2006 en 2007 neemt de financiële ruimte bij de overheid voor het herstel van infrastructuur toe via het infrastructuurfonds met ongeveer € 820 miljoen, waardoor de begroting van het fonds uitkomt op ongeveer € 7 miljard. In 2005 werd voor ruim € 4,6 miljard aan onderhoud gepleegd in deze sector. Door de toegenomen aandacht voor achterstallig onderhoud en de verhoogde budgetten die hiervoor zijn vrijgekomen, zal deze sector weer een groeiende productie laten zien in de komende jaren.

Zowel op het gebied van vervoer (Nota Mobiliteit) als ruimtelijke ordening (Nota Ruimte) zijn in 2004 voor de sector belangrijke beleidsstukken gepresenteerd. In de periode 2010-2020 wordt in totaal voor € 80,5 miljard aan infrastructuur uitgetrokken, waarmee de sector perspectief geboden wordt om verder door te groeien. Grote projecten zijn de realisatie van de Randstadrail en Hanzelijn. De aanleg van de Zuiderzeelijn is nog onzeker.

3.2.4 De onderhoudsmarkt

Onderhoud is bedoeld om de bestaande voorraad gebouwen en bouwwerken in stand te houden. Het aandeel onderhoudsgevoelige gebouwen neemt toe waardoor meer onderhoud gepleegd moet wor-

den. Bovendien investeren woningcorporaties in stedelijke vernieuwing. Op het gebied van aantal en kwaliteit loopt de voorraad gebouwen per provincie sterk uiteen. De helft van de productie op de onderhoudsmarkt gebeurt dan ook in de 3 provincies Utrecht, Noord-Holland en Zuid-Holland, waar het aantal gebouwen het grootst is en de kwaliteit het laagst.

De onderhoudsmarkt is minder cyclisch dan de nieuwbouwmarkt en vormt daarmee een sterke basis voor de bouwproductie. Het aandeel van de totale onderhoudsmarkt (onderhoud en herstel en verbouw) is de afgelopen jaren gestegen van 44% van de totale bouwproductie in 1995 naar 48% in 2005 en bedroeg in dit laatste jaar ruim € 22 miljard. Hiervan is 79% onderhoud voor de B&U sector en de overige 21% onderhoud voor de GWW sector.

Schildersbedrijven zijn sterk gericht op onderhoud. Het aandeel van schildersbedrijven in de totale bouwproductie is niet meer dan 7%, maar in de onderhoudsmarkt hebben schilders een aandeel van bijna 20%. Andere bouwbedrijven moeten nu al op het grotere belang van de onderhoudsmarkt inspelen vanwege de grote bouwtechnische en organisatorische verschillen tussen nieuwbouw en onderhoud. In hoofdstuk 4 zal verder ingegaan worden op de toename van de onderhoudsmarkt en welke gevolgen dit heeft voor de verschillende bouwtoeleveranciers.

3.3 Vooraanstaande problemen bouw-nijverheid

In deze paragraaf worden twee vooraanstaande problemen in de bouw-nijverheid, de normen voor de luchtkwaliteit en faalkosten, besproken.

3.3.1 Normen voor luchtkwaliteit

Doordat Nederland de Europese normen voor fijn stof niet lijkt te halen, is een groot aantal bouwprojecten, zoals verbreding van wegen en de bouw van bedrijven en nieuwbouwwijken, hierop vast gelopen. In oktober 2006 is de Tweede Kamer echter akkoord gegaan met het wetsvoorstel “Wet luchtkwaliteit”. Aangezien in het wetsvoorstel een gebiedsgerichte en flexibele aanpak is gekozen via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit (NSL) kunnen veel bouwplannen door deze wet toch doorgang vinden.

Het NSL kan leiden tot grote voordelen voor de bouwproductie en dit zal positieve gevolgen hebben voor de afzet van bouwmaterialen. Ten eerst moeten gemeenten nu, waar de lucht te vuil is, aangeven welke maatregelen ze nemen om aan de Europese grenswaarden te voldoen. In het NSL doen de gemeenten dat in één keer voor het hele beleid en hoeft dit dus niet langer te gebeuren voor elk afzonderlijk project. Ten tweede mogen alle bouwprojecten doorgaan zolang er andere maatregelen getroffen worden om de luchtkwaliteit minimaal gelijk te houden. Ten derde worden activiteiten en milieugevolgen ontkoppeld. Bouwprojecten die nauwelijks gevolgen hebben voor de luchtkwaliteit kunnen daarmee doorgang vinden. In Nederland bestaan ongeveer 5.000 projecten die de luchtkwaliteit nauwelijks beïnvloeden en dus wel door kunnen gaan.

Door de nieuwe wetgeving lijkt het risico af te nemen dat de Europese regels voor fijn stof de doorgang van bouwprojecten verhinderen en daardoor de bouwproductie in ernstige mate negatief beïnvloeden. Het blijft echter de vraag of dit nieuwe beleid daadwerkelijk zijn vruchten gaat afwerpen omdat de wetgeving ingewikkeld is en

daardoor op verschillende manieren interpreteerbaar.

3.3.2 Faalkosten

Faalkosten zijn alle kosten die ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt en die zijn ontstaan door vermijdbaar tekortschieten. Faalkosten worden veroorzaakt doordat het bouwproces onnodig inefficiënt verloopt, het eindproduct niet aan de afgesproken kwaliteitseisen voldoet, dan wel door het feit dat er zaken moeten worden hersteld of vervangen. Voorbeelden van vermijdbaar tekortschieten zijn:

- gebrekkige communicatie (zoals verkeerde, te late en/of onduidelijke informatie);
- onvoldoende tijd, met als mogelijk gevolg een niet optimaal ontwerp of een gebrekkige bouwplaatsinrichting;
- niet vakkundige inbreng, zoals verkeerde keuzes of een gebrekkige leiding;
- niet-beheerst proces (bijvoorbeeld een te late vergunningverlening).

Faalkosten zijn in de bouwketen nog steeds hoog. Exacte cijfers zijn niet bekend maar ze worden geschat op 10 á 20% van de omzet in de bouwrijverheid. Een voorbeeld van faalkosten is een prefab dak dat op een woning is geplaatst en waarin de volgende dag door de installateur van de verwarmingsketel een opening moet worden gemaakt voor de schoorsteen. Door goede communicatie en samenwerking tussen de toeleverancier van het dak en de installateur hadden de faalkosten die hierdoor ontstaan gemakkelijk kunnen worden voorkomen.

Om de faalkosten te verlagen is samenwerking tussen de verschillende schakels in de bouwkolom nodig. Zo kan in het gegeven voorbeeld

de toeleverancier van het dak de opening voor de schoorsteen van te voren maken indien hij van de installateur informatie krijgt waar en hoe groot de opening moet zijn voor de schoorsteen. In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op faalkosten en samenwerking in de gehele bouwketen. Ook zal daar een mogelijke strategie worden besproken die bouwtoeleveranciers kunnen kiezen, met als doel het verlagen van faalkosten om zo extra toegevoegde waarde te kunnen leveren en de keten te optimaliseren.

3.4 Resumé

De vooruitzichten voor de Nederlandse bouw voor 2007 en 2008 zijn goed. De bouwtoeleveranciers zullen profiteren van de positieve perspectieven van hun belangrijkste groep afnemers.

Net als in 2006 zal de groei de komende jaren in de Nederlandse bouw vooral gedragen worden door de woningbouw. Voor de utiliteitsbouw zijn de vooruitzichten slechts gematigd optimistisch. Het huidige grote overschot van kantoren en bedrijfsruimtes is hiervan de belangrijkste oorzaak. Herstructurering van deze panden biedt in deze markt wel kansen.

Door de verouderende woningvoorraad zal het belang van de onderhoudsmarkt de komende jaren toenemen. Bouwbedrijven en toeleveranciers moeten hier nu al op inspelen vanwege de grote verschillen met de nieuwbouwmarkt.

Omdat de Tweede Kamer in oktober 2006 akkoord is gegaan met het wetsvoorstel “Wet luchtkwaliteit” kunnen veel eerder afgekeurde bouwplannen toch doorgang vinden. Hierdoor neem het risico af dat de Europese regels voor fijn stof de bouwproductie in ernstige mate negatief beïnvloeden. Het belangrijkste onderdeel van deze wet is dat bouwprojecten door mogen gaan zolang andere maatregelen getroffen worden die de luchtkwaliteit minimaal gelijk houden.

Faalkosten zijn nog steeds hoog in de gehele bouwketen. Dit heeft te maken met de beperkte samenwerking tussen verschillende schakels in de bouwketen. Hierop zal verder ingegaan worden in hoofdstuk 5, nadat in hoofdstuk 4 de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor de bouwtoeleveranciers zijn besproken.

In dit hoofdstuk zullen de trends en ontwikkelingen in de hout- en bouwmaterialenindustrie en bouwmaterialenhandel besproken worden. Voorafgaand daaraan zal in paragraaf 1 de groei van de productie van de hout- en bouwmaterialenindustrie aan bod komen. De metaalindustrie zal buiten beschouwing gelaten worden omdat deze industrie voor slechts een beperkt deel aan de bouw toelevert.

De trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de bouwmaterialenindustrie komen aan de orde in paragraaf 2 en in paragraaf 3 worden de trends en ontwikkelingen in de bouwmaterialenhandel behandeld.

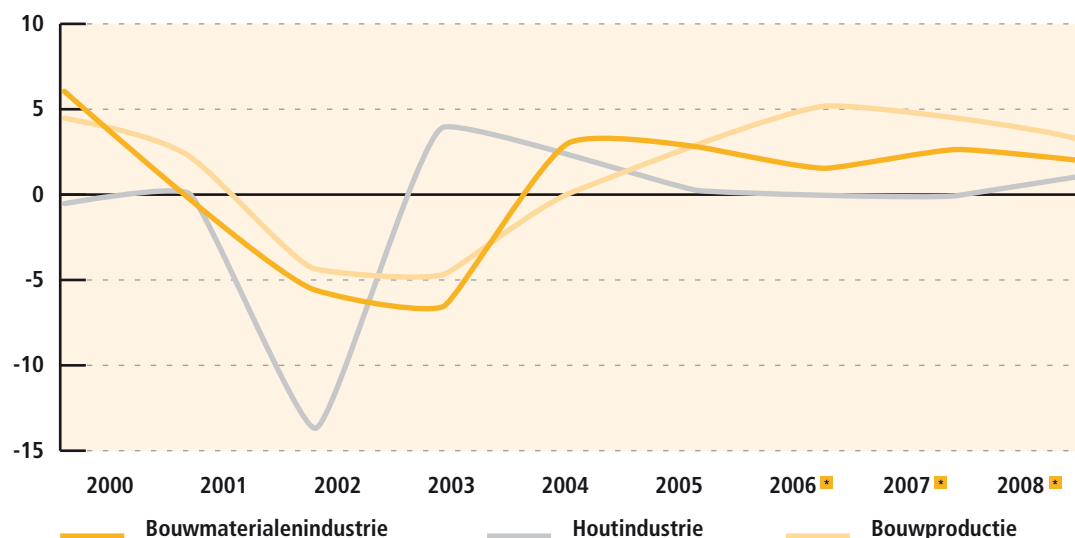
4.1 Ontwikkeling productie toeleveranciers bouw

De bouwproductie en de Nederlandse economie zullen de komende jaren gestaag groeien (zie

hoofdstuk 2). De toeleveranciers van de bouwmaterialen zullen hier ook hun vruchten van plukken. Dit leidt voor de Nederlandse bouwmaterialenindustrie tot een verwachte toename van de productie van ongeveer 2% in de periode 2006-2008 (figuur 4.1). Naar verwachting zal de bouwmaterialengroothandel eenzelfde ontwikkeling doormaken.

De houtindustrie levert een kleiner aandeel van haar afzet aan de bouwnijverheid en profiteert hierdoor minder van de hogere productie in de bouw dan de bouwmaterialenindustrie. De productie zal in 2006 in de houtindustrie door sterke concurrentie uit lage lonen landen nauwelijks toenemen. De timmerindustrie, die driekwart van haar omzet levert aan de bouwnijverheid voor de nieuwbouw van woningen, zal echter wel profiteren van de hoge groei in de bouwnijverheid.

Figuur 4.1 Ontwikkeling productie hout- en bouwmaterialenindustrie, 2000-2008 (% j.o.j.)



Bron: CBS, BAK Oxford

■ Ramingen Economisch Bureau ING

4.2 Trends en ontwikkelingen bouwmaterialenindustrie

Er bestaan allerlei omgevingsfactoren die de markt van de toeleveranciers beïnvloeden, maar waar de toeleveranciers bouw geen directe invloed op hebben. Hieronder zullen deze besproken worden voor de bouwmaterialenindustrie en de daarbij behorende trends en ontwikkelingen in de sector.

4.2.1 Krapte op de arbeidsmarkt neemt toe

De arbeidsmarkt zal de komende jaren in de bouw en in de bouwmaterialenindustrie verkrappen door uitstroom. In de sectoren hout- en bouwmaterialen is ongeveer 25% van het personeelsbestand tussen 50 en 64 jaar. Dit is een bedreiging voor de sector indien bij uitstroom niet voldoende personeel gevonden kan worden.

Er is op het moment vooral gebrek aan goed geschoold personeel. Leidinggevend technisch en administratief kader en geschoolde vakmensen zijn op dit moment uiterst schaars. Na verwachting zal dit probleem de komende jaren toenemen.

Net als in de bouwmaterialenindustrie is er ook sprake van een krappe arbeidsmarkt in de bouwnijverheid. De bouwmaterialenindustrie kan hierop inspelen door het leveren van prefab bouwdelen aan de bouw waardoor het bouwproces minder arbeidsintensief wordt en het tekort aan arbeidskrachten in de bouw opgevangen kan worden. In de volgende paragraaf zal het fabriceren van prefab onderdelen door bouwtoeleveranciers verder worden belicht.

4.2.2 Verdere toename prefab productie

Een belangrijke interne ontwikkeling binnen de sector van bouwmaterialen om extra toegevoegde waarde te kunnen behalen is (nog steeds) het toenemende gebruik van prefab bouwdelen in de bouw. Bij prefab bouwen kunnen bouwdelen in een fabriekshal gefabriceerd worden, waardoor de weersomstandigheden (een nog steeds belangrijke factor van stagnatie) een kleinere invloed hebben op het bouwproces. Het bouwproces kan hierdoor minder vertraging oplopen, het bouwproces is veiliger en faalkosten worden zo beperkt. Een ander voordeel bij prefab bouwen is dat niet geproduceerd hoeft te worden onder de relatief dure bouw CAO waardoor kostenvoordelen behaald worden.

Prefab bouwen is een duidelijke kans voor bouwtoeleveranciers. Uit onderzoek van USP Marketing Consultancy blijkt ook dat het fabriceren van prefab elementen binnen de bouwnijverheid gezien wordt als een vak apart en als een specifieke activiteit voor de toeleverende industrie. De voordelen van prefab, ondernomen door een bouwbedrijf, worden beschreven in box 4.1.

4.2.3 Meer vraag naar lichte- en minder vraag naar zware bouwmaterialen

Bouwmaterialen voor onderhoudswerkzaamheden in de woningbouw en U-bouw bestaan vooral uit lichte bouwmaterialen (bijv.: isolatiematerialen, hout, verf en sanitair). Door de kortere (economische) levensduur van de lichte bouwmaterialen moeten deze regelmatig vervangen worden. Zware bouwmaterialen (bijv.: beton en bakstenen) worden daarentegen vooral gebruikt in de nieuwbouw en zijn nauwelijks aan slijtage onderhevig.

Box 4.1 Een praktijkvoorbeeld van prefab

Precisiewerk met slechts een paar millimeter speling. Zo noemt directeur drs. P. van Loenhout van Hurks Beton uit Veldhoven en Oosthoek/Kemper uit Tilburg, de bouw van het Eindhovense appartementengebouw Porthos. Deze ruim 100 meter hoge woontoren wordt samengesteld uit voorgefabriceerde delen. Deze zogeheten Precom+gevels kunnen de bouwtijd in dit project nagenoeg halveren. Hurks Beton en Oosthoek/Kemper ontwikkelden de Precom+gevel met Delphi Engineering, Hurks Gevel- en Deurtechniek en Delta Nederland, alle dochterbedrijven van Hurks Bouwgroep.

De gevelelementen komen als sandwichpanelen op de locatie, inclusief beglazing, buitenbekleding van baksteen en eventueel zonwering. Bij wat Van Loenhout repeterende hoogbouw noemt, verkort dit systeem de bouwtijd doorgaans met ruim 30 procent. Voor de Eindhovense woontoren komt de bouwtijd daarmee op ruim 95 werkbare dagen. Hurks Beton en Oosthoek/Kemper zetten voor de realisatie negen eigen monteurs in. Die leveren na drie werkbare dagen een verdieping wind- en waterdicht op. Het welslagen hangt volledig af van de precisie waarmee de elementen worden gemaakt.

Het bouwsysteem is ermee gebaat wanneer alle betrokken partijen zo vroeg mogelijk in teamverband samenwerken. Aan de hand van ieders inbreng maken Hurks Beton en Oosthoek/Kemper het ontwerp van de prefab en de daarbij behorende stalen mallen waarin de gevel- en wandelementen worden geproduceerd. De prefab elementen worden in de fabriek al van leidingen voorzien; de bedrading wordt pas op de locatie getrokken. Ook in de vloeren die Hurks Beton zelf produceert zijn de leidingen voor elektra, luchtbehandeling en binnenriolering al aangebracht. Om die zonder problemen op elkaar te laten aansluiten worden de vloeren op de wanden opgelegd.

Met nadruk noemt Van Loenhout de invloed van de logistiek op een project met voorgefabriceerde bouwdelen. Hurks Beton slaat alle elementen na de productie op het tasveld op en levert ze op het gevraagde moment op de locatie af. De elementen worden vanaf de vrachtwagen direct in het werk gemonteerd. Het systeem brengt orde en rust op de bouwplaats en waarborgt mede daardoor de kwaliteit van het resultaat voor de opdrachtgever, omdat hij tijdens de hele looptijd maar met één partij als aanspreekpunt te maken krijgt.

Bron: www.Cobouw.nl, 14 juli 2005

De verwachting is dat op lange termijn het aandeel van de totale onderhoudsmarkt (onderhoud en herstel en verbouw) als onderdeel van de totale productie verder zal toenemen. Dit wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- het aandeel onderhoudsgevoelige gebouwen neemt toe in Nederland, terwijl de totale voorraad gebouwen ook groeit;
- door het enorme overaanbod in de kantoren- en bedrijfsruimtemarkt (zie hoofdstuk 3) zullen veel van deze panden uiteindelijk moeten worden herontwikkeld. Dit zal leiden tot de nodige verbouw van kantoren en bedrijfsruimten tot andere bestemmingen;
- bij een toename van de doorstroming naar andere woningen neemt de vraag naar onderhoud toe. De nieuwe bewoner laat vaak het nodige opknap- en herstelwerk verrichten;
- naar verwachting zullen de investeringen van woningbouwcorporaties voor onderhoud gaan

toenemen doordat zij vooral veel huurwoningen bezitten die laag van kwaliteit zijn.

Aangezien het belang van de totale onderhoudsmarkt zal toenemen, zal de markt voor lichte bouwmaterialen zich op lange termijn beter ontwikkelen dan de markt voor zware bouwmaterialen.

4.2.4 Van Greenfield naar Brownfield

Omdat de Vinex-operatie met haar uitleggebieden grotendeels is afgerond zal er zich in de bouw een verschuiving voor gaan doen van “Greenfields” naar “Brownfields”. Greenfields zijn uitleggebieden waar zich nog geen bebouwing bevindt, zoals Vinex locaties. Brownfields zijn terreinen waar bebouwing reeds aanwezig is en die geherstructureerd worden.

Grootschalige uitleglocaties zullen steeds minder voorkomen en het aantal kleinschalige binnenstedelijke herstructureringsprojecten zal de komende jaren toenemen ⁸. Dit zal twee gevolgen hebben. Enerzijds zal dit de vraag naar zware bouwmaterialen verminderen, want het casco van gebouwen blijft bij herstructurering vaak staan. De lichte bouwmaterialen worden bij deze binnenstedelijke herstructureringsprojecten wel vervangen waardoor er net als bij de groeiende onderhoudsmarkt hiernaar wel vraag blijft bestaan.

Anderzijds is de logistiek bij binnenstedelijke herstructureringsprojecten veel ingewikkelder dan bij Vinex locaties. Door de vaak beperkte ruimte is er nauwelijks plaats voor opslag van bouwmaterialen. Daarnaast is ook het transport van bouwmaterialen veel ingewikkelder doordat toelevering

vaak door smalle straten moet gebeuren. Het belang van logistiek neemt hierdoor dus toe.

4.2.5 Stijgende energie- en grondstofkosten

De bouwmaterialenindustrie is gevoelig voor stijgende energie- en grondstofkosten omdat de kosten van de afzet hier voor ongeveer de helft uit bestaan. Uit figuur 4.2 blijkt dat de afgelopen jaren de grondstofprijzen en de olieprijs zijn gestegen. Naar verwachting zal de olieprijs de komende jaren weer licht dalen door uitbreidingen van de capaciteit.

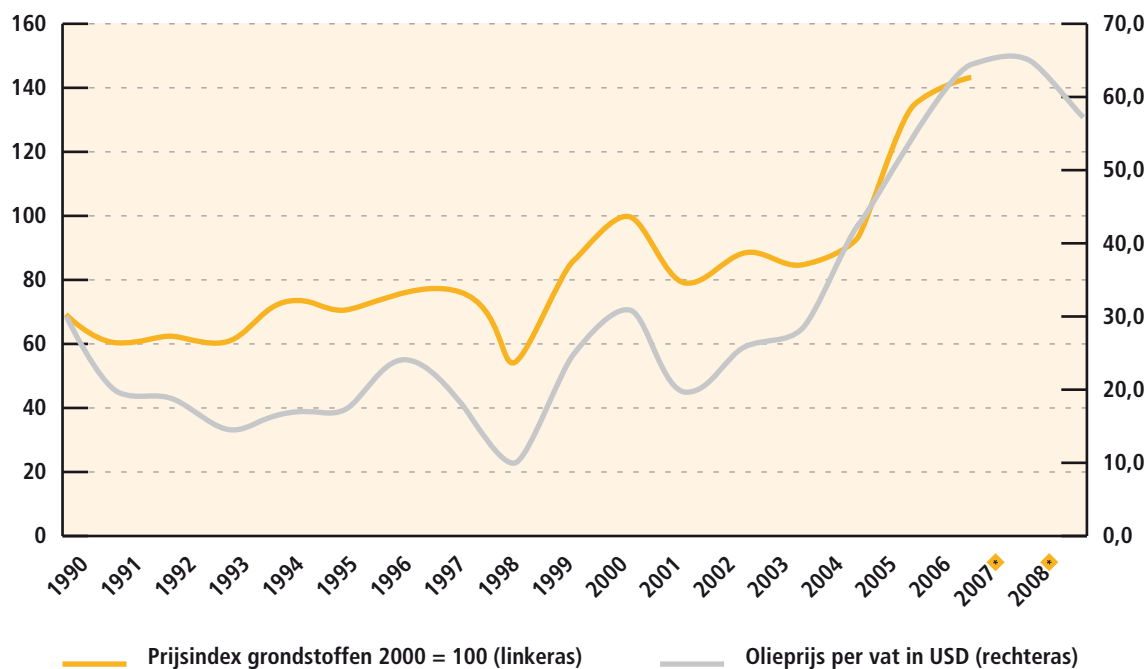
Een stijging van de grondstofkosten met 20% levert naar schatting ‘slechts’ een stijging van maximaal 5% van de prijs van het eindproduct op. Het gevaar bestaat echter dat bouwbedrijven op zoek gaan naar goedkopere substituten. Zo kan gekozen worden voor aluminium kozijnen in plaats van houten kozijnen als door een steeds hogere houtprijs het prijsverschil met houten kozijnen te groot wordt. Toeleveranciers zullen hierop in moeten spelen door zuinig om te gaan met grondstoffen en energie om zo de kosten van het eindproduct laag en concurrerend te houden.

4.2.6 Internationale consolidatie komt weer op gang

Verdere consolidatie zal zich in de bouwmaterialenindustrie vooral op internationaal niveau gaan voordoen. De schaalgrootte van de bedrijven in Nederland wordt over het algemeen als voldoende beschouwd door de ondernemers in de branche zelf. Hierdoor zal er van fusies en overnames de komende jaren op nationaal niveau nauwelijks sprake zijn. Internationale bedrijven zoeken echter verdere geografische spreiding en diversiteit om zo risico's te spreiden. Na jaren met weinig

⁸ Voor een uitgebreide beschrijving van gebiedsgerichte herstructurering wordt verwezen naar de sectorstudie *Projectontwikkeling (maart 2006)*.

Figuur 4.2 Ontwikkeling olieprijs en grondstoffenprijzen, 1990-2008



Bron: Datastream

■ Ramingen Economisch Bureau ING

overnametransacties is het proces in 2004 en 2005 weer op gang gekomen. Voorbeelden hiervan zijn de overname van BPB Plc door Saint-Gobain in december 2005, de fusie van het Finse Consolis met het Franse Bonna Sabla in november 2005 waardoor een Europese marktleider in geprefabriceerd beton is gecreëerd en het vijandelijke bod eind oktober 2006 van Cemex op de Rinker Group (zie ook box 4.2). In Nederland spelen buitenlandse concerns echter al een grote rol en lijkt een verdere concentratie niet waarschijnlijk.

4.3 Trends en ontwikkelingen bouwmaterialenhandel

De in de vorige paragraaf besproken trends en ontwikkelingen van de bouwmaterialenindustrie zijn grotendeels ook van invloed op de bouwmaterialenhandel. Er zijn daarnaast echter enkele specifieke trends en ontwikkelingen in de bouwmaterialenhandel die in deze paragraaf besproken worden.

4.3.1 Van transactiegerichte naar geïntegreerde groothandel

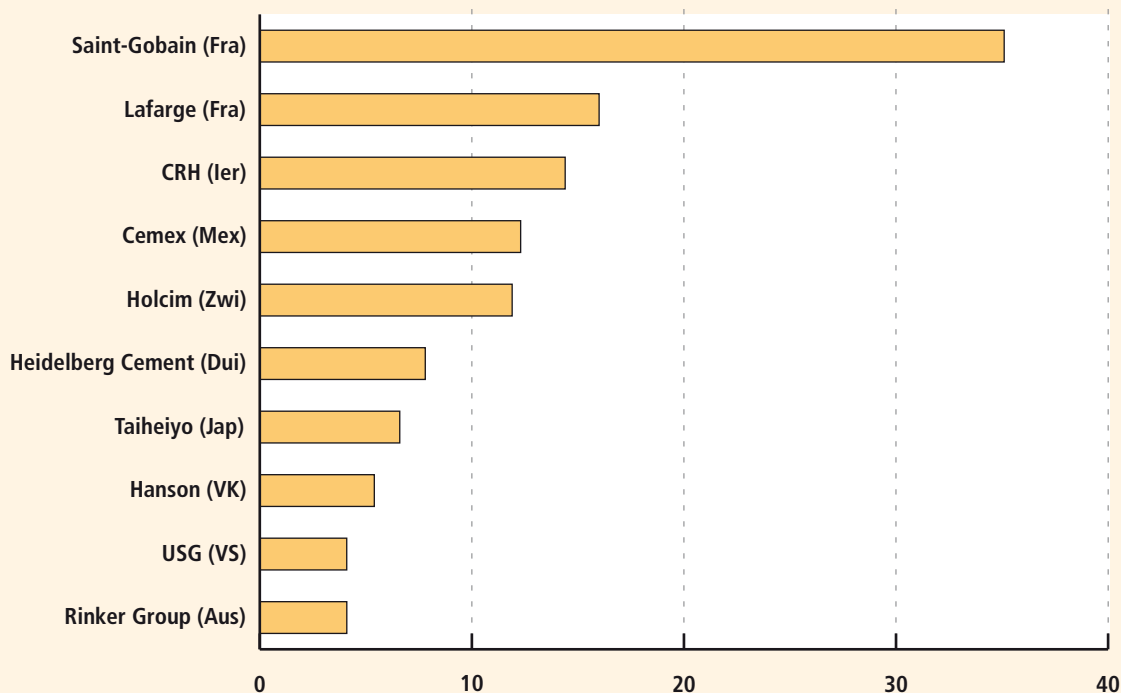
Een groothandel kan zich beperken tot het samenbrengen van vraag en aanbod, maar kan ook allerlei extra diensten aanbieden. Een recent door ING geïntroduceerde indeling is gebaseerd op waarde-toevoegende activiteit om de verschillende typen

Box 4.2 Internationale producenten bouwmaterialen

Het Franse Saint-Gobain is wereldwijd de grootste producent van bouwmaterialen met een omzet van ruim € 35 miljard en actief in meer dan 50 landen wereldwijd (figuur 4.3). Ruim 70% van de omzet wordt door Saint-Gobain behaald in Europa en van de totale omzet bestaat ruim 40% uit bouwmaterialenhandel. In Nederland is bijvoorbeeld het isolatiebedrijf Isover een dochteronderneming van Saint-Gobain.

Het eveneens Franse Lafarge heeft een wereldwijde omzet van bijna € 16 miljard en behaalt de helft van de omzet uit de cementindustrie. Als het vijandige bod van Cemex op de Australische branchegenoot Rinker Group slaagt, zal Cemex zijn positie bij de grootste wereldwijde spelers op het gebied van cementbedrijven verstevigen.

Figuur 4.3 Omzet producenten bouwmaterialen 2005, (x € miljard)



Bron: *Het Financieele Dagblad*

groothandels te onderscheiden. Het is hierbij niet van belang of de waardedoevoegende activiteiten in eigen beheer worden uitgevoerd of dat deze worden uitbesteed. Van belang is dat de groothandel kan worden aangesproken op de geleverde prestatie. Bij deze indeling kunnen de volgende

vijf groepen worden onderscheiden:

1. *Matchmaker*: Gericht op het maken van transacties door vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Andere activiteiten zoals opslag, transport en advisering zijn van klein tot geen belang.
2. *Handelaar*: Naast het sluiten van transacties

worden goederen ook in voorraad gehouden om zo sneller te kunnen leveren. Zo wordt extra waarde toegevoegd ten opzichte van de matchmaker.

3. *Dienstenverlenende groothandel*: Als extra toegevoegde waarde worden de activiteiten van de handelaar aangevuld met bijvoorbeeld transport en logistiek, financiële diensten, after sales-, informatie- en adviesdiensten.
4. *Schakeloverschrijdende groothandel*: Een verdere uitbreiding in activiteiten is het overnemen van deelprocessen van, of samenwerken met, afnemers en leveranciers om zo kostenvoordelen te behalen. Hierbij kan gedacht worden aan het overnemen van het voorraadbeheer van de klant, montage, verkoop- of marketingondersteuning.
5. *Geïntegreerde groothandel*: In deze meest vergaande vorm worden er door de groothandel activiteiten ontplooid die eerder door de afnemers of leveranciers werden gedaan. Een groot deel van de waardeketen komt zo in handen van de groothandel.

Op dit moment is de geïntegreerde groothandel nog in de minderheid (figuur 4.4), maar dit zal in de komende jaren veranderen. Bij de groot-

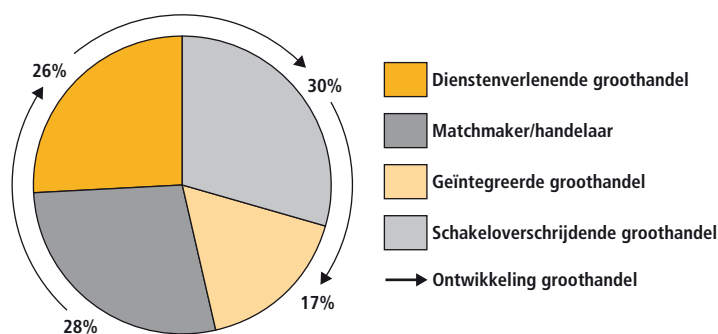
handels in bouwmaterialen is een trend waarneembaar naar uitbreiding van activiteiten om zo toegevoegde waarde te blijven leveren. Bij andere groothandeltypen is deze zelfde trend ook zichtbaar. Het aantal matchmakers/handelaren zal waarschijnlijk onder druk komen te staan. De toegevoegde waarde van matchmakers/handelaren ligt vooral in de informatievoorsprong. Door een steeds transparanter wordende markt, door onder andere internet, zal hun onderscheidend vermogen afnemen. De matchmakers en handelaren zullen zich daarom waarschijnlijk gaan bewegen in de richting van de dienstenverlenende groothandel.

De schakeloverschrijdende en de geïntegreerde groothandel leveren al veel extra activiteiten waaruit zij toegevoegde waarde leveren in de bedrijfskolom. Een aantal schakeloverschrijdende groothandels zal doorschuiven naar de groep geïntegreerde groothandels. Voor de geïntegreerde groothandel, die al een grote verscheidenheid aan activiteiten ontplooit, is het van belang focus en flexibiliteit te behouden.

4.3.2 Investeren in kennis en kwaliteit

Uit de ING Groothandel enquête (juli 2006) blijkt dat de belangrijkste unieke selling points te

Figuur 4.4 Groothandelstypen in bouwmaterialenhandel en ontwikkeling



Bron: Economisch Bureau ING

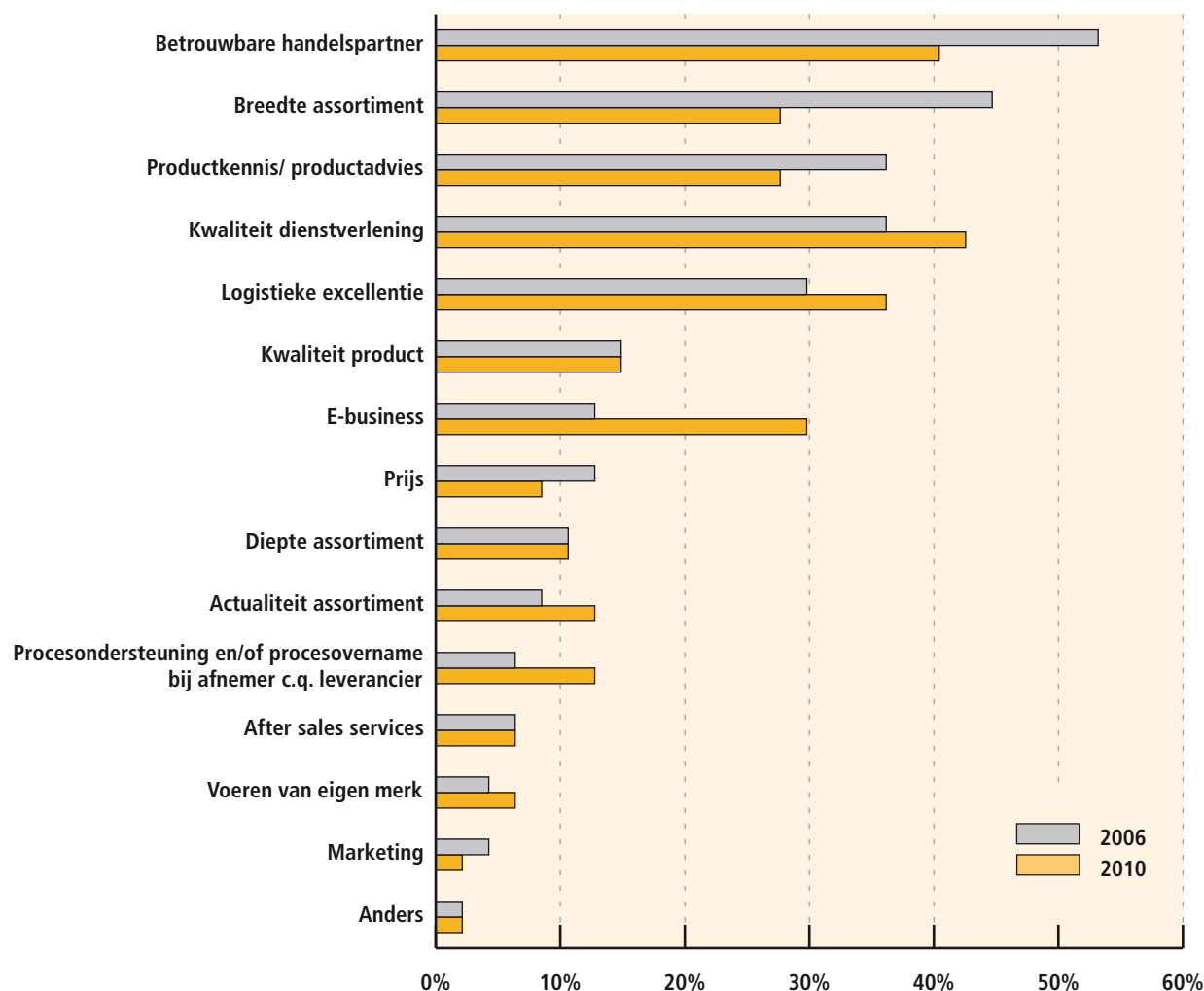
maken hebben met de kwaliteit van de dienstverlening. Het belang van logistieke excellentie en de kwaliteit van de dienstverlening zal stijgen en het belang van betrouwbaarheid, breedte assortiment en productkennis scoren weliswaar minder hoog dan voorheen, maar worden nog steeds als belangrijk ervaren. Zeker door de verschuiving van een transactiegerichte naar een meer dienstenverlenende en geïntegreerde groothandel, betekent dat geïnvesteerd zal moeten worden in de kennis van het personeel door opleidingen en trainingen.

Het personeel zal immers in staat moeten zijn om niet alleen de transactie af te ronden, maar ook om de klant van advies en informatie te voorzien. Net als in de bouwmaterialenindustrie is goed opgeleid personeel echter schaars.

4.3.3 E-business

De verandering naar een meer dienstenverlenende en geïntegreerde groothandel betekent tevens dat deelprocessen van de klant worden overgenomen of dat tijdens deze processen intensiever zal

Figuur 4.5 Unique selling points bouwmaterialenhandel, 2006 en 2010



worden samengewerkt. Het is dan ook logisch dat uit de enquête blijkt dat e-business als Unique Selling Point sterk in belang toeneemt. Door e-business kunnen veel processen immers efficiënter verlopen, waar vooral bouwmaterialenhandels met veel activiteiten baat bij hebben. Ook de verwachte toename in procesondersteuning en procesovername bij de afnemer is daarom goed verklaarbaar.

Om vanaf de bouwplaats via e-commerce bouwmaterialen te kunnen bestellen is veelal een draadloze computerverbinding nodig. Uit recent onderzoek onder leden van Bouwend Nederland blijkt dat bouwbedrijven de komende jaren beduidend meer bestellingen willen gaan doen via draadloze computerverbindingen. Het is uiteraard belangrijk dat de bouwmaterialenhandel en de bouwmaterialenindustrie op deze trend inspeelt door het bieden van juiste elektronische bestelmogelijkheden.

4.3.4 Uitbreiding samenwerkingsverbanden en concentratie

Consolidatie binnen de bouwmaterialenhandel wordt als belangrijke trend gezien. Het proces van schaalvergroting dat zich de afgelopen jaren heeft voorgedaan (zie hoofdstuk 2) zal zich naar alle waarschijnlijkheid gaan voortzetten. Schaalvergroting biedt verschillende voordelen voor de bouwmaterialenhandel:

- toename aan kapitaalkracht waardoor grotere investeringen zijn te realiseren;
- meer interne specialisatie mogelijk waardoor de productiviteit kan stijgen;
- meer budget beschikbaar voor innovaties en marketing;
- meer inkoopkracht waardoor lagere inkooprijzen bedongen kunnen worden.

Groothandels zullen door middel van samenwerkingsverbanden of fusies de benodigde schaalgrootte proberen te verkrijgen. Uit de ING enquête wordt daarnaast door meer dan de helft van de respondenten samenwerkingsverbanden met leveranciers genoemd als een belangrijke trend binnen de sector bouwmaterialenhandel. Er wordt daarbinnen met slechts een kleine groep afnemers en leveranciers samengewerkt om de keten zo optimaal mogelijk te kunnen laten functioneren en een preferred suppliership te verkrijgen. Concurrentie tussen bedrijven verandert zo in concurrentie tussen ketens (zie ook hoofdstuk 5).

4.4 Resumé

De komende jaren zullen de toeleveranciers van bouwmaterialen kunnen profiteren van de groeiende productie in de bouwnijverheid. Hierdoor zal de productie in de bouwmaterialenindustrie ongeveer groeien met 2% per jaar in de periode 2006-2008. De gehele houtindustrie profiteert minder van de sterke groeicijfers in de bouwnijverheid en zal ongeveer 0,5% per jaar groeien in deze periode.

Een belangrijke ontwikkeling voor zowel de bouwmaterialenindustrie als de groothandel is de krapte op de arbeidsmarkt. Door uitstroom zal de komende jaren het tekort aan vooral goed geschoold personeel toenemen. Dit tekort zal zich ook gaan voordoen in de bouwnijverheid. De bouwmaterialenindustrie kan hierop inhaken door meer prefab bouwdelen aan te bieden waardoor het productie- en bouwproces minder arbeidsintensief worden en het tekort aan arbeidskrachten opgevangen kan worden.

Naar verwachting zal de totale onderhoudsmarkt als onderdeel van de totale bouwproductie op lange termijn verder gaan toenemen. Ook zal het aantal binnenstedelijke herstructureringsprojecten de komende jaren stijgen. Aangezien er bij onderhoudswerkzaamheden en binnen stedelijke herstructureringsprojecten vooral lichte bouwmaterialen gebruikt worden zal de markt van deze producten zich beter ontwikkelen dan de markt van zware bouwmaterialen.

De toeleveranciers zijn gevoelig voor stijgende energie- en grondstofkosten. Het gevaar bestaat dat bouwbedrijven op zoek gaan naar substituten als het prijsverschil tussen verschillende uitwisselbare bouwmaterialen te groot wordt.

Internationale bedrijven in de bouwmaterialenindustrie zoeken verdere geografische spreiding

en diversiteit om zo risico's te kunnen spreiden. Schaalgrootte in Nederland wordt over het algemeen als voldoende beschouwd. De komende jaren zal verdere consolidatie zich dan ook vooral op internationaal niveau voordoen.

In de bouwmaterialengroothandel is een trend waarneembaar naar een uitbreiding van activiteiten om zo toegevoegde waarde te blijven leveren. Hierbij zal het aantal geïntegreerde- en schakeloverschrijdende groothandels toenemen. Het proces van schaalvergroting zal zich daardoor de komende jaren gaan voortzetten.

Belangrijkste Unique Selling Points waarop bouwmaterialen groothandels zich de komende jaren willen gaan onderscheiden zijn e-business, de kwaliteit van de dienstverlening en logistiek.

In dit laatste hoofdstuk wordt gekeken naar de keuze die de bouwtoeleverancier moet maken tussen verschillende soorten bedrijfsketens waarbinnen geopereerd kan worden. Voordat ingegaan wordt op deze keuze zal in paragraaf 1 het begrip ketenoptimalisatie worden besproken. In paragraaf 2 komen daarna twee ketensoorten aan bod en worden deze twee belangrijkste ketensoorten voor de bouwkolom, kostenketen en toegevoegde waarde keten, verder toegelicht.

Paragraaf 3 gaat in op de belangrijke strategische keuze voor bouwtoeleveranciers tussen de kostenketen en toegevoegde waarde keten. Deze keuze is zo belangrijk omdat alleen substantieel concurrentievoordeel behaald kan worden als een duidelijke ketenstrategie wordt bepaald. Paragraaf 4 en 5 geven uiteindelijk enkele essentiële voorwaarden weer waaraan een bouwtoeleverancier moet voldoen om dit concurrentievoordeel ook daadwerkelijk te kunnen behalen en zo toegevoegde waarde te leveren in de gekozen keten.

5.1 Wat is ketenoptimalisatie?

De waardeketen in de bouw beslaat het hele proces van “grondstof tot gebouw”. De bouwtoeleveranciers leveren de bouwmaterialen rechtstreeks of via de groothandel aan de bouwrijverheid die uiteindelijk het eindproduct construeert. De grondstoffen worden door de bouwtoeleveranciers grotendeels ingekocht bij winning. Zo is er een keten van bedrijven die aan elkaar leveren en die gezamenlijk de bouwketen vormen.

Door de huidige manier van aanbesteden in de bouw worden opdrachten gegund aan de aannemer die de werken wil verrichten tegen de laagste prijs. De aannemer die de opdracht uiteindelijk

verkrijgt moet de benodigde bouwmaterialen zeer scherp inkopen om de opdracht zelf winstgevend uit te kunnen voeren. Hij selecteert daarom voornamelijk op de laagste prijs waardoor gebruik wordt gemaakt van veel verschillende toeleveranciers. Het contact tussen toeleverancier en aannemer is hierdoor vaak kortstondig en er wordt geen relatie opgebouwd.

Een bouwtoeleverancier die één enkel contract afsluit met een aannemer zal hierbij altijd zijn eigen prijs/kwaliteit verhouding willen optimaliseren om zijn eigen belang zoveel mogelijk te dienen. Het gezamenlijke belang van de gehele bouwketen om een goed project uit te voeren wordt daarmee naar de achtergrond verdrongen, waardoor uiteindelijk niet het beste resultaat voor de eindgebruiker wordt behaald en de bouwketen dus niet optimaal is.

Het bouwproces functioneert beter als verschillende schakels met elkaar samenwerken en de bedrijfsinterne processen op elkaar aansluiten. Hier is nog nauwelijks sprake van, terwijl zo juist faalkosten en coördinatieproblemen beperkt kunnen worden. Dit wordt ketenoptimalisatie genoemd. Een voorbeeld hiervan zijn de drie afleverconcepten van gevelproducten die onlangs in de markt zijn gezet door de timmerindustrie. De concepten omschrijven exact wat moet worden geleverd. In concept I levert de timmerfabriek de kozijnen, in de grondverf, als halffabricaat aan de bouw. In concept II zijn de gevelproducten voorzien van een aanvullende bescherm laag en detailering. Bij concept III is sprake van co-makership waarbij de timmerfabriek verantwoordelijk is voor het afmonteren, beglazen en aflakken. Door de transparantie van de concepten kunnen interne bedrijfsprocessen goed op elkaar worden afge-

stemd en zijn taken en verantwoordelijkheden voor de aannemer en timmerfabriek duidelijk.

Om tot ketenoptimalisatie te komen wordt algemeen verondersteld dat een bedrijfskolom eerst aan enkele voorwaarden moet voldoen:

- ketenpartijen moeten hun interne bedrijfsprocessen op orde hebben;
- er is een wil, dan wel noodzaak om samen te werken. Ketenpartijen zijn daarbij bereid een deel van hun autonomie af te staan;
- ketenoptimalisatie moet leiden tot een situatie waarin alle deelnemende partijen in de keten (op lange termijn) van de verbeteringen profiteren;
- partijen in de keten beseffen dat zij elkaar nodig hebben en investeren daarom in een lange termijn vertrouwensrelatie;
- er is in de keten een sterke partij die de rol van ketenregisseur op zich neemt.

Ketenoptimalisatie = het aanscherpen, stroomlijnen en verbeteren van de processen die vanuit de oorsprong van een product of dienst tot de finale consument lopen, zodat de winst voor de hele keten maximaal is.

Vaak wordt gezegd dat de rol van ketenregisseur alleen kan worden vervuld door een grote en sterke partij in de keten. Het gaat hierbij echter om toegevoegde waarde en er liggen hier ook absoluut kansen voor kleinere partijen die zich snel, flexibel en klantgericht kunnen opstellen naar de andere schakels in de keten en zo deze rol op zich kunnen nemen. Het is dus mogelijk dat ook (kleine) bouwtoeleveranciers de rol van ketenregisseur op zich nemen. Deze rol kan ook uitgeoefend worden door andere spelers in de keten, zoals architecten, aannemers of onderaannemers.

Box 5.1 Initiatieven tot ketenoptimalisatie

Regieraad bouw

De Regieraad bouw is in het leven geroepen door de ministeries van Economische Zaken, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Verkeer en Waterstaat om noodzakelijke veranderingen in de bouw te stimuleren. Het is een breed aanpak gericht op alle betrokkenen in de bouwketen. De drie kernthema's zijn transparantie, innovatie en kwaliteit/prijs. Om dit te verwezenlijken heeft de Regieraad het Vernieuwingsoffensief Bouw gelanceerd. De NVTB en de HIBIN hebben beide in 2006 een vernieuwingsakkoord getekend met de Regieraad Bouw. In de akkoorden staan professionalisering, transparantie, samenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal.

Eind november 2006 heeft de Regieraad het advies "Regieraad Bouw: van I naar II" uitgebracht. De voornaamste taak van de Regieraad II zal zijn om van abstractie te gaan naar de realiteit van opdrachtgevers en bedrijven. Een grote rol is hierbij weggelegd voor de 5 regionale Regieraden die de afgelopen jaren op initiatief van VNO-NCW en Bouwend Nederland zijn opgericht.

PSI Bouw

Binnen PSI bouw (Proces- en Systeeminnovatie in de bouw) werken opdrachtgevers, bouwbedrijven en wetenschappers samen om een veranderingsproces te stimuleren dat zal leiden naar een bouwsector die meerwaarde genereert en die gerespecteerd en gewaardeerd wordt. Hierbij gaat het niet om productinnovaties maar om proces- en systeeminnovaties zoals nieuwe manieren om het bouwproces te organiseren en partnering. PSI Bouw wordt voor tweederde gefinancierd door de bouwsector zelf. Daarnaast komt een derde van de financiering van de overheid.

Box 5.1 (vervolg)

Topbouw

Topbouw is een initiatief van bouwtoeleveranciers die mogelijkheden zien om verbeteringen te bewerkstelligen in de gehele bouwkolom. De grootste winst daarbij wordt verwacht van verticale samenwerking in de bouwkolom. Topbouw ontstond in april 2005 als wapen tegen de faalkosten in de bouw. Binnen de stichting Topbouw wordt samengewerkt door CRH Bouwmaterialenhandel, ENCI, Isobouw, Isover, Knauf, Raab Karcher, Rockwool, Ubbink, VBI, Wavin, Wienerberger en Xella. Momenteel zijn er 5 projecten van start gegaan. Eén van deze projecten is "het ideale bouwproces" waarbinnen de bouwtoelevering nieuwe productconcepten ontwikkelt waarmee de rol van de bouwtoelevering kan worden verbeterd. Het gaat hierbij om een industrieel vormgegeven bouwproces. De toepassing van prefab elementen is daarbij groot en de bouwplaats verandert bij dit bouwproces steeds meer in een montageplaats.

BouwBeter

BouwBeter bestaat uit twintig ondernemingen uit de gehele bouwkolom en is eind 1999 begonnen als een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, Bouwend Nederland en Stichting Bouwresearch Rotterdam. In 2003 is de organisatie van BouwBeter omgezet in een samenwerkingsverband van innoverende bedrijven. Het doel van BouwBeter is er voor te zorgen dat er ook daadwerkelijk voldaan wordt aan de wensen en behoeften van de eindgebruiker. Het is vooral een praktisch project waarbinnen werkgroepen concrete en bruikbare resultaten leveren. Hierbij kan gedacht worden aan adviezen over het verminderen van faalkosten en ondernemers op weg helpen om pro-actief op zoek te gaan naar oplossingen die aansluiten bij de wensen van de klant.

Slimbouwen

Slimbouwen is een stichting die krachten van innovatieve toeleveranciers, ontwerpers, bouwers, adviseurs en opdrachtgevers bundelt om op een andere manier dan de traditionele te bouwen. Bij Slimbouwen wordt er door alle partners in de bouw een samenhangende oplossing geboden om tot noodzakelijke vernieuwingen te komen. De Rode Haan in Delft is het nieuwste Slimbouwen gebouw dat is opgeleverd. In een workshop van twee dagen zijn voor dit project alle belangen en uitgangspunten in kaart gebracht. Zo is een team ontstaan waarin nieuwe ideeën zijn ontwikkeld en open communicatie mogelijk was. Het gebouw werd binnen de planning gerealiseerd en faalkosten werden nagenoeg voorkomen.

Esprit huis

De vereniging Esprit Huis heeft als doel consument gericht te bouwen. De inzet is om dit te laten gebeuren door meer prefab bouw delen en minder ambachtelijk werk op de bouwplaats. Toeleveranciers moeten hierbij producten ontwikkelen die gericht zijn op de wensen van de consument en een industrieel bouwproces mogelijk maken.

Om de bouwketen te optimaliseren dient de gehele bedrijfskolom aan dit proces deel te nemen. Op dit moment gebeurt dit nog onvoldoende. Wel zijn er in de bouw al verschillende initiatieven gestart om tot ketenoptimalisatie te komen (zie box 5.1). Het grote aantal initiatieven geeft aan dat er een toenemende aandacht is voor ketenoptimalisatie in de bouwkolom.

5.2 Verschillende ketensoorten in de bouwkolom

5.2.1 Verschillende soorten ketens

De bouwtoeleverancier kan extra marge behalen door een strategie te kiezen die gericht is op het zo efficiënt mogelijk produceren en daarmee te concurreren op de laagste prijs. Een andere strategie is gericht op het maatwerk leveren aan

de eindgebruiker. Dit kan bereikt worden door productinnovaties en door samenwerking met andere schakels in de bouwkolom. In het licht hiervan zijn in de bouwkolom twee ketensoorten van belang: de kostenketen, hoofdzakelijk gericht op het minimaliseren van kosten, en de toegevoegde waarde keten welke hoofdzakelijk gericht is op innovatie, vernieuwing en samenwerking met een beperkt aantal partners. (tabel 5.1).

5.2.2 De kostenketen in de bouwkolom

De prijs is voor bouwbedrijven een zeer belangrijk criterium bij de afname van bouwmaterialen. Uit figuur 5.1, waarin de uitkomsten van een EIB enquête staan weergegeven, blijkt dat veel bouwtoeleveranciers de waardeketen waarin zij opereren ook als een kostenketen zien. Bijna 95% van de bedrijven uit de bouwmaterialenindustrie

en ruim 80% van de bouwmaterialenhandel geeft aan dat bouwbedrijven scherp letten op de prijs bij inkoop. Verder blijkt uit de EIB enquête dat overleg over verbetering van materialen volgens minder dan 15% van de bouwmaterialenindustrie plaatsvindt en volgens minder dan 12% van de bedrijven in de bouwmaterialenhandel. Daarnaast hebben bouwbedrijven een sterke voorkeur voor traditionele producten en wordt weinig met nieuwe producten of concepten geëxperimenteerd.

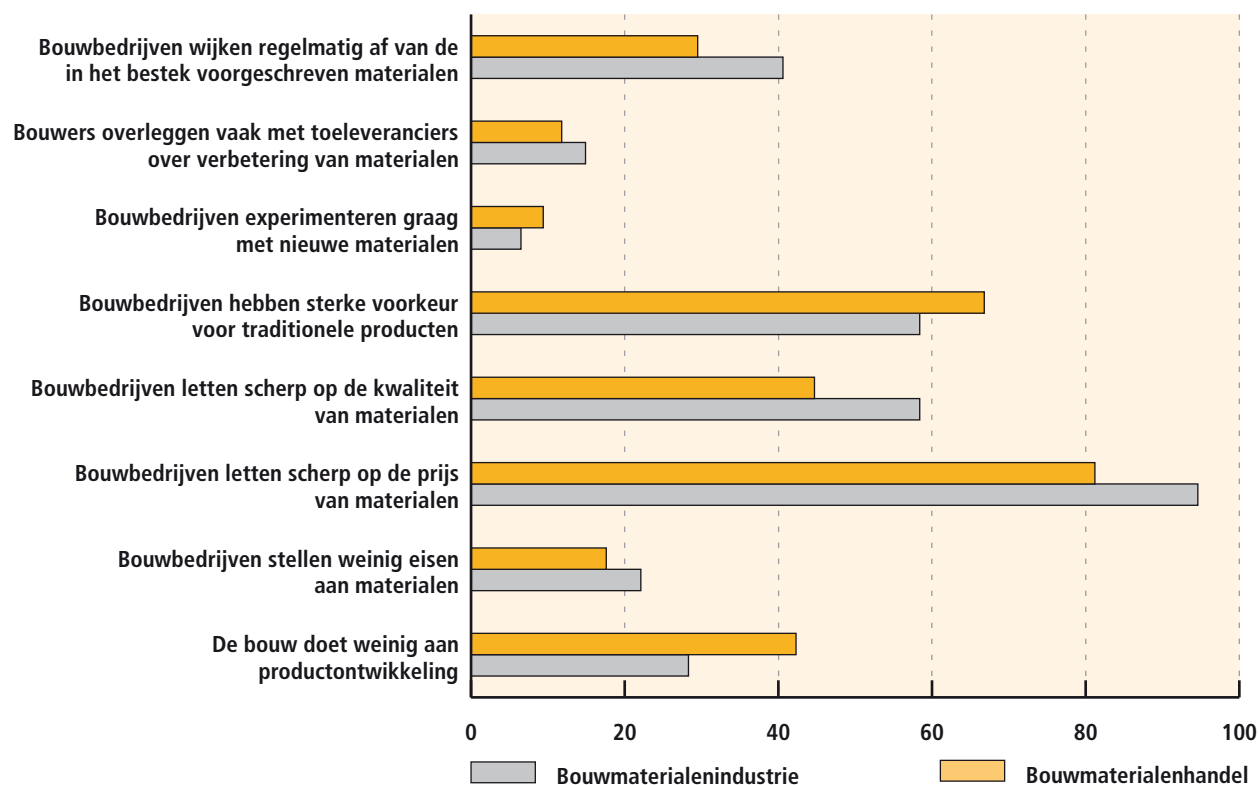
Veel bouwbedrijven worden “gedwongen” op bovenstaande wijze te opereren door de huidige manier van aanbesteden waarbij de prijs de doorslaggevende factor is voor een bouwbedrijf om een project gegund te krijgen. Bouwtoeleveranciers moeten hierop inspelen door zo goedkoop mogelijk te produceren. Er wordt

Tabel 5.1 Type keten en gevoerde strategie

	Kostenketen	Toegevoegde waarde keten
Verhouding met afnemers	Beperkt en selectief klantencontact en –ondersteuning; fundamentele, efficiënte orderverwerking	Organisatiestructuur sterk toegespitst op (groepen van) afnemers; orders staan centraal
Toegevoegde waarde ligt bij ...	Fabricage en fysieke distributie	Productontwerp en ketenbeheer
Structurering verhouding toeleveranciers	Lage kosten; consistent niveau kwaliteit en bezorging	Netwerk van betrouwbare partners en specialisten; flexibiliteit
Levercapaciteit en buffer	Volledige benutting van fabricage-, opslag- en transportcapaciteit	Minimale voorraad en investeringen in gebouwen beperken; zorg voor hefboomeffect op capaciteit leveranciers
Aanwenden bedrijfsmiddelen	Geconcentreerde distributie; opslag voorraden in beperkt aantal, grote DC's	Minimum aan gereede goederen
Voorbeelden	Kruidenierswaren	Modeartikelen

Bron: AT Kearney, bewerking Economisch Bureau ING

Figuur 5.1 Percentage bedrijven die het eens zijn met de vermelde stelling



Bron: EIB februari 2006, bewerkt door Economisch Bureau ING

door hen vervolgens ook voornamelijk op de prijs geconcentreerd. De markt heeft daarbij volgens een door ons geïnterviewde ondernemer “geen geheugen”. Hiermee bedoelt hij dat na een succesvol project met een tevreden klant, dit succes nauwelijks wordt uitgebouwd. Er komt geen relatie tot stand tussen de bouwtoeleverancier enerzijds en het bouwbedrijf anderzijds, doordat de prijs belangrijker wordt gevonden dan zaken als betrouwbaarheid en kwaliteit.

Uit voorafgaande kan geconcludeerd worden dat in de huidige bouwketen de kostenketen dominant is.

Figuur 5.2 geeft een overzicht van hoe transacties

verlopen in de kostenketen in de bouw. Bouwers concurreren onderling op prijs bij de aanbesteding van een opdracht. Daarna vragen de bouwbedrijven bij veel toeleveranciers offertes op voor de inkoop van bouwmaterialen. Deze concurreren onderling ook weer op de laagste prijs.

5.2.3 De bouwketen als toegevoegde waarde keten

Door de complexiteit van het bouwproces kunnen verschillende partijen in dit proces, voor de gehele keten waarin zij functioneren, een beter resultaat behalen door samen te werken. Informatie wordt hierbij uitgewisseld en verschillende schakels stemmen hun interne processen goed op elkaar af. Het gevolg hiervan is hogere efficiëntie en lagere faalkosten. Zo is de bouw

van bijvoorbeeld de Rode Haan in Delft gerealiseerd door uitgebreide samenwerking van de betrokken partijen. Faalkosten zijn hierbij nageenog voorkomen en de bouw werd binnen de planning gerealiseerd (zie box 5.1).

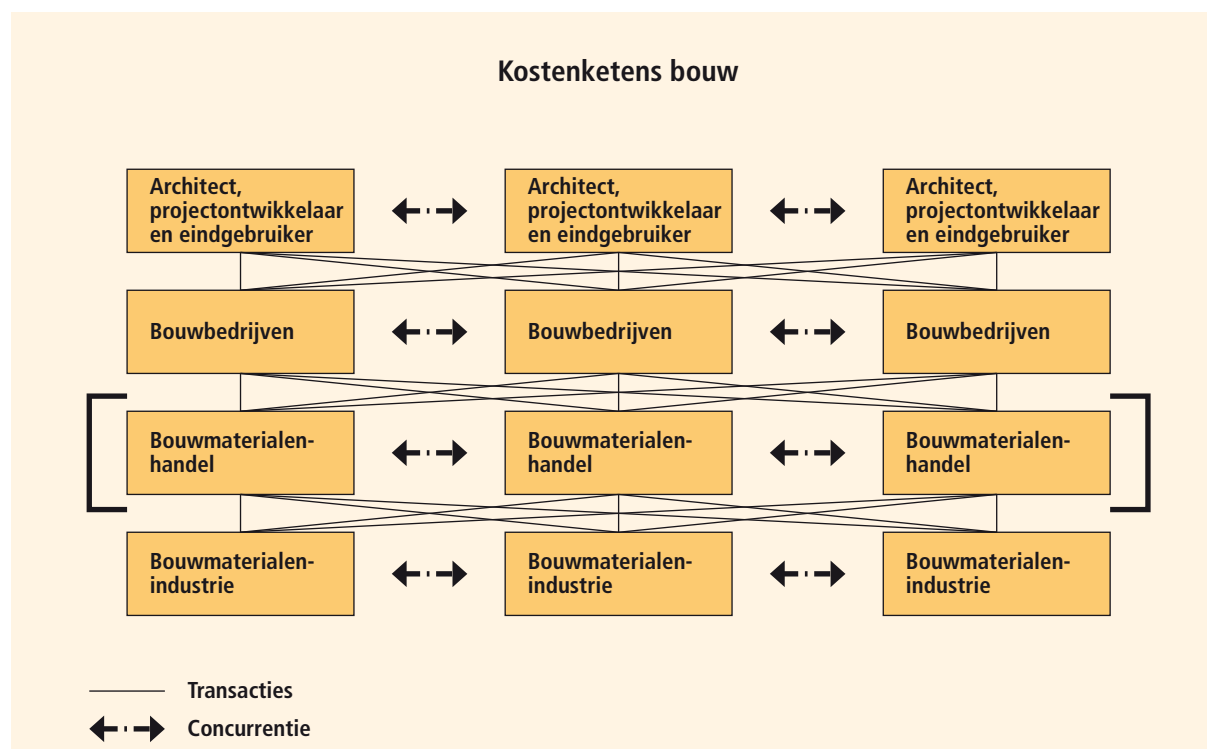
In de toegevoegde waarde keten ligt de nadruk op het gebruik van hoogwaardige producten en in mindere mate op de prijs. Prijs blijft uiteraard belangrijk maar is niet “leading”. Toegevoegde waarde ketens komen in de bouwkolom nog nauwelijks voor omdat de laagste prijs vaak een overheersende reden is om te kiezen voor een bepaalde bouwtoeleverancier zoals ook in de vorige subparagraaf is beschreven.

In de toegevoegde waarde keten werkt de bouwtoeleverancier slechts met een beperkt aantal

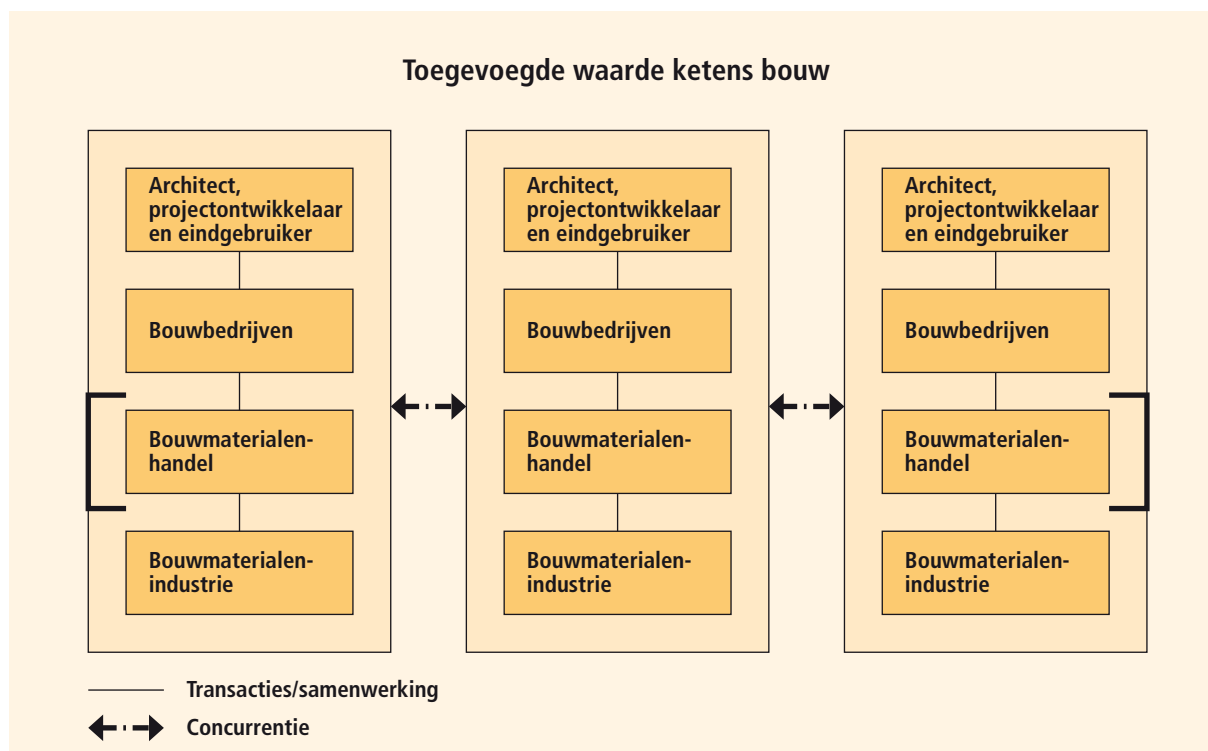
bouwbedrijven samen. Hierbij hebben zij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwerp en uitvoering en wordt een langdurige vertrouwensrelatie met elkaar opgebouwd. In de auto-industrie heeft bijvoorbeeld Toyota gekozen voor minder toeleveranciers, waardoor zij uiteindelijk kwalitatief beter en goedkoper waren. Toen bleek dat ketenoptimalisatie bij Toyota werkte, volgde de rest van de autobranche snel.

In iedere individuele toegevoegde waarde keten wordt samengewerkt tussen de architect, projectontwikkelaar/eindgebruiker, bouwer, bouwmaterialenindustrie en eventueel groothandel. Concurrentie bestaat tussen de verschillende ketens zoals afgebeeld in figuur 5.3. Partijen kunnen door onderling duidelijke afspraken te maken en duidelijk te communiceren van eerder

Figuur 5.2 Transacties in kostenketens in de bouw



Figuur 5.3 Transacties en samenwerking in toegevoegde waarde ketens in de bouw



Bron: Economisch Bureau ING

gemaakte fouten in de keten leren, waardoor faalkosten zullen afnemen ⁹.

5.3 Een cruciale strategische keuze: kostenketen of toegevoegde waarde keten

Om de toegevoegde waarde van bouwtoeleveranciers te maximaliseren is het cruciaal dat een strategische keuze wordt gemaakt voor een kostenketen of toegevoegde waarde keten. Deze keuze wordt nu echter nog nauwelijks gemaakt. De keuze is essentieel omdat beide ketens een fundamenteel andere marktbenadering en concurrentieformule vragen en een totaal andere bedrijfsorganisatie en –strategie verlangen.

Als het management van een onderneming enerzijds kiest voor de kostenketen dan is het vaak onverstandig om ook transacties aan te gaan in een toegevoegde waarde keten. Bouwtoeleveranciers die strategisch kiezen voor de kostenketen moeten ervoor zorgen dat ze excelleren in efficiënt produceren en kosten tussen de schakels zoveel mogelijk wegnemen om zo te kunnen leveren tegen de voordeligste prijs. Dit is waar hun toegevoegde waarde behaald kan worden. Investerings in bijvoorbeeld productinnovaties of ‘customer relations’ liggen dan niet voor de hand. Als anderzijds gekozen wordt voor de toegevoegde waarde keten zijn transacties in de kostenketen doorgaans onverstandig. In de toe-

⁹ Samenwerking kan ook bestaan uit horizontale samenwerking van bouwtoeleveranciers van verschillende producten. Zo kan een producent van betonproducten samenwerken met een baksteenfabriek en een producent van raamkozijnen om samen een prefab wanddeel te fabriceren.

gevoegde waarde keten wordt toegevoegde waarde behaald uit productinnovaties en lange termijn relaties met een beperkt aantal afnemers om zo de samenwerking te bevorderen. Indien toch geprobeerd wordt om puur op de ‘laagste prijs’ te concurreren zal dit bedrijfseconomisch veelal onverantwoord zijn.

Uiteraard zijn situaties denkbaar dat geprobeerd wordt om opdrachten in de andere keten te verwerven, maar daar moet dan een goede bedrijfseconomische reden voor zijn. Indien sprake is van incidentele overcapaciteit is het bijvoorbeeld voorstelbaar dat opdrachten uit de andere keten worden aangenomen. Essentieel is echter dat een ketenstrategie bestaat waarin een keuze voor een ketensoort wordt gemaakt en een specifieke aan-

pak van de markt waarin men zich begeeft wordt gekozen. Iedere afwijking van de strategie dient bedrijfseconomisch goed onderbouwd te zijn.

5.4 Bedrijfsstrategie bij kostenketen

Als een bouwtoeleverancier er voor kiest om in de huidige kostenketen actief te blijven moet hij ervoor zorgen op de karakteristieke kenmerken van deze markt te excelleren en zo het bedrijfsresultaat te maximaliseren. De meest fundamentele zaken voor de bedrijfsstrategie die hierbij van belang zijn zullen hieronder besproken worden.

5.4.1 Laagste prijs is essentieel

Als toeleveranciers in een kostenketen reageren op een offerteverzoek van aannemers kunnen

Box 5.2 “Low cost carriers” in de luchtvaart

“De Strategie van Easy Jet

Easy Jet is een luchtvaartmaatschappij die gebruik maakt van een focusstrategie, gericht op costleadership.

Men bereikt dit door:

- één type van vliegtuig (efficiënt in het onderhoud);
- meer stoelen dan gemiddeld;
- lage landingsrechten (niet op mainports als Heathrow);
- goedkoop en gemakkelijk te bedienen reserveringssoftware (lager opgeleid boekingspersoneel nodig);
- direct boeken (geen marge van gemiddeld 5 tot 10% voor reisbureaus);
- de relatief korte tijd dat het vliegtuig aan de grond staat;
- geen catering;
- in het vliegtuig is weinig personeel nodig;
- een internationaal callcenter met landentelefoonnummers;
- kopen van vliegtuigen in een kopersmarkt.

Dit resulteert in lage kosten en een zeer gunstig break-evenpoint. Dit wordt bereikt bij een capaciteit van 50 tot 60%, terwijl de werkelijke capaciteit ligt op ongeveer 80%. Bij British Airways ligt het break-evenpoint op ongeveer 70% met een vergelijkbare actuele capaciteit.”

zij zich alleen onderscheiden op de laagste prijs doordat de productspecificaties al exact omschreven zijn in de aanbesteding. Om op dit essentiële punt te kunnen concurreren is het van belang dat het volledige bedrijf hierop wordt ingericht en alle activiteiten binnen het bedrijf dit ondersteunen.

Veel toeleveranciers die nu echter in een kostenketen opereren ondernemen daarnaast ook nog andere activiteiten die het primaire doel van kostenefficiëntie niet ondersteunen. Al deze overbodige activiteiten dienen beëindigd te worden. Zie voor een voorbeeld box 5.2 waarin beschreven staat hoe “low cost carriers” in de luchtvaart kostenleiderschap bereiken door de gehele organisatie hierop af te stemmen. CRH Handel kan als

beste voorbeeld genoemd worden bij de bouwtoeleveranciers. Door operational excellence streven zij het primaire doel kostenefficiëntie na.

5.4.2 Procesinnovaties zijn belangrijk

Indien sprake is van relatief eenvoudige projecten, zal een kostenketen het meest logisch zijn. De producten zijn dan vaak homogeen en niet erg “state of the art”. Investerings in productinnovaties liggen dan niet voor de hand. Bovendien worden de te leveren producten vaak door eerdere schakels in de keten (architect, projectontwikkelaar of eindgebruiker) bepaald. Nieuwe productontwikkelingen vanuit de toeleveranciers zijn in de kostenketen hierdoor moeilijk te verhandelen. Daarnaast wordt het prijsniveau van de afzet door de investeringen in product-

Box 5.3 Voorbeeld van productinnovatie

“Met een lichtgewicht voorgespannen heipaal hoopt het Brabantse Betonson een revolutie te ontketenen. De zogeheten pluspaal is namelijk efficiënter en milieuvriendelijker dan de traditionele voorgespannen betonpalen. De grootste milieuwinst haalt Betonson uit de kern van de paal. De kern is namelijk gevuld met een eps-cilinder, waardoor 20 tot 30 procent minder grind en zand nodig is bij de productie van de pluspaal. Het piepschuim is bovendien vervaardigd van gerecycled materiaal. Doordat er meer van de lichtere palen op een vrachtwagen kunnen worden vervoerd, is de koolstofdioxide-uitstoot door het transport van de fabriek naar de bouwplaats ook minder.

“Doordat de grondstoffen steeds schaarser worden, wilden we het beton alleen gebruiken waar dat constructief noodzakelijk is”, zegt Catharinus van Balen van Betonson. “In de kern is het niet nodig, maar zit het puur omdat een massieve paal nou eenmaal makkelijker te produceren is.”

Betonson biedt de pluspaal aan voor dezelfde prijs als massief voorgespannen palen, terwijl de productie momenteel nog meer kost. “Een deel verdienen we terug doordat we minder materiaal nodig hebben en een deel door de transportkosten, maar dan zijn we er nog niet”, zegt Van Balen. “Daarom willen we ook het productieproces verbeteren zodat het goedkoper wordt.”

In het productieproces zit juist het geheim van de smid. De kop en de voet van de paal zijn namelijk wel massief en de paal wordt in één keer gestort. “Het idee achter de pluspaal is simpel, maar de productie van een gesloten holle paal is zeer complex”, zegt Van Balen. Het grootste probleem was het vinden van een manier om de piepschuim kern in positie te houden tijdens de betonstort. “Het piepschuim wil opdrijven als het beton wordt gestort”, aldus Van Balen. “Voor lange palen kan die kern wel een lengte hebben van 90 meter. Die drukt in het midden hard omhoog.”

De pluspaal is reeds bij een paar proefprojecten toegepast. De proeffase is net afgerond met een KOMO-certificaat en een Dubo-keurmerk.”

innovaties verhoogd, terwijl in de kostenketen juist alles in het werk moet worden gezet om de kosten zo laag mogelijk te houden.

Procesinnovaties liggen in de kostenketen wel voor de hand. Zij kunnen zeer effectief zijn om de productie efficiënter en goedkoper te maken, waardoor ook de verkoopprijs lager wordt. Zo kan een voorsprong worden behaald op andere bouwtoeleveranciers waarmee op de laagste prijs wordt geconcurrereerd.

Een voorbeeld van een recente procesinnovatie is de pluspaal van Betonson (box 5.3). De kern van piepschuim maakt de pluspaal milieuvriendelijker. De vulling maakt de paal ook lichter waardoor er meer palen op een vrachtwagen kunnen worden getransporteerd en hierdoor het transport goedkoper is.

5.5 Bedrijfsstrategie bij toegevoegde waarde keten

Als een bouwtoeleverancier kiest voor een toegevoegde waarde keten moet hij ervoor zorgen om op karakteristieke kenmerken van deze markt uit te blinken en zo extra toegevoegde waarde te kunnen leveren. De hierbij meest belangrijke zaken voor de bijbehorende bedrijfsstrategie zullen hieronder de revue passeren.

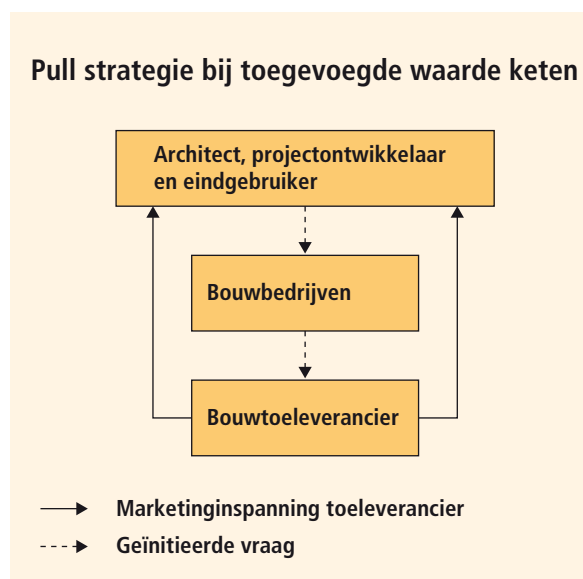
5.5.1 Marketing gericht op eindgebruiker

Marketing verdient een centrale plaats bij het creëren van extra toegevoegde waarde in de toegevoegde waarde keten. Door met op de eindgebruiker toegesneden oplossingen te komen ontstaan mogelijkheden om op andere aspecten te concurreren dan op de prijs.

Om extra toegevoegde waarde te behalen in de toegevoegde waarde keten moet gedacht worden in oplossingen voor de eindgebruiker. Er wordt daarbij in kaart gebracht waar exact vraag naar is. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de aannemers waar aan geleverd wordt maar juist naar de eindgebruiker, architect en projectontwikkelaar. Deze wensen worden vertaald door de toeleverancier in producten die hier naadloos op aansluiten. Als de architect daarna overtuigd kan worden deze op te nemen in zijn bestek kan er door de toeleverancier ‘bestekdominantie’ worden verkregen. De kans dat de aannemer uiteindelijk het specifieke product afneemt is daardoor groter doordat het specifieke product in het bestek is opgenomen.

Dit proces van vraag genereren door de architect, projectontwikkelaar of eindgebruiker te benaderen staat bekend als een pull strategie en is schematisch afgebeeld in figuur 5.4.

Figuur 5.4 Pull strategie



Bron: Economisch Bureau ING

Van cruciaal belang bij de pull strategie is dat de toeleverancier er voor zorgt in de ontwerpfase van het bouwproces betrokken te worden voordat het bestek vastgelegd is. Deze ‘early supplier involvement’ kan de bouwtoeleverancier bereiken door regelmatig contact te onderhouden met architecten en projectontwikkelaars zodat bekend is welk soort projecten ontwikkeld zullen worden.

5.5.2 Openheid en transparantie naar ketenpartners

Om ervoor te zorgen dat bouwtoeleveranciers op maat gesneden producten kunnen fabriceren die gewenst worden door de architect/ eindgebruiker is het van groot belang dat zij zoveel mogelijk informatie over de bouw wensen verkrijgen en mee kunnen denken over het hele bouwproces. Bouwtoeleveranciers kunnen bijvoorbeeld deel uitmaken van een bouwteam, waarin verschillende partijen in een vroeg stadium beginnen met het ontwerpen en voorbereiden van het bouwproject.

ICT kan oplossingen brengen om de juiste informatie zo vroeg mogelijk in het bouwproces uit te wisselen en om alle belanghebbenden direct op de hoogte te stellen van eventuele wijzigingen. Een voorbeeld van zo’n systeem is te vinden in

box 5.4. Automatiseringssystemen van ketenpartijen die op elkaar zijn aangesloten en informatie uitleveren kunnen ook de benodigde oplossingen bieden.

5.5.3 Productinnovaties zijn belangrijk

In de toegevoegde waarde keten is, anders dan bij de kostenketen, vaak sprake van complexere projecten waarbij gebruik wordt gemaakt van moderne technieken en materialen. Productinnovaties zijn in de toegevoegde waarde keten dan ook essentieel. Door het aanbieden van producten die zijn toegesneden op specifieke wensen van eindgebruikers en/of architecten wordt ervoor gezorgd dat niet alleen op prijs geconcentreerd hoeft te worden. Om succesvolle productinnovaties te kunnen introduceren is het essentieel dat de wensen van afnemers en eindgebruikers goed in kaart worden gebracht en dat met hen wordt samengewerkt.

Uit recent onderzoek van het EIB blijkt echter dat bijna 45% van de toeleveranciers nieuwe producten geheel zelfstandig ontwikkeld. Slecht iets meer dan een vijfde werkt samen met architecten of met een bouwbedrijf. Veel samenwerking bij productinnovaties is er dus niet, hetgeen zou moe-

Box 5.4 Bouw Informatie Model

Eén van de projecten van PSI Bouw is om in samenwerking met het Platform Afstemming Informatietechnische Structuur (PAIS) in Nederland het Bouw Informatie Model (BIM) te introduceren. In andere landen zoals Noorwegen en Australië wordt al succesvol gewerkt met BIM.

Met BIM wordt niet meer gewerkt met traditionele bouwtekeningen maar met gedigitaliseerd 3D-beeld en zijn fouten in het ontwerp, constructie, bouwlogistiek, afwerking, planning en werkvolgorde snel op te sporen. Alle projectpartners werken samen in één model en kunnen veranderingen aanbrengen in het ontwerp. De gevolgen van wijzigingen zijn direct duidelijk voor alle partijen. BIM leidt tot minder kosten en fouten en het complete model is voor alle stakeholders in de keten direct beschikbaar.

ten veranderen om productinnovaties succesvoller te laten zijn.

Een voorbeeld van een procesinnovatie in de wegenbouw is ModieSlab. Dit nieuwe type wegdek is door een consortium van Betonson, Arcadis en Heijmans op de markt gebracht waarbij prefab-betonplaten worden geplaatst op een fundering van palen. De verwachte voordelen van ModieSlab zijn onder andere hogere geluidsreductie, geen spoorvorming en een hogere leveringskwaliteit. In april 2006 is gestart met een proefvlak op een bypass van de A12.

5.5.4 Samenwerking met een beperkt aantal "partners"

Goed en effectief samenwerken is mogelijk met maar een beperkt aantal andere schakels uit de keten. Schakels die samenwerken in een keten moeten 'elkaars taal' leren spreken. Het is namelijk ondoenlijk om met een grote groep verschillende bouwers intensief samen te werken en efficiënt te kunnen inspelen op ieders afzonderlijke manier van werken. Faalkosten zullen dan blijven bestaan en innovaties zullen te weinig meerwaarde leveren. Zoals al eerder aangegeven koos automerk Toyota voor minder toeleveranciers en verlaagde zo de kosten terwijl de kwaliteit van de ingekochte goederen juist beter werd. Dit was een dusdanig succes dat het nu bekend staat als "Toyotisering".

Indien een bouwtoeleverancier een toegevoegde waarde keten wil vormen moet hij een strategische keuze maken voor een beperkt aantal bouwbedrijven waarmee hij intensief wil gaan samenwerken. De keuze dient weloverwogen te zijn en de gekozen bedrijven moeten goed aansluiten bij de strategie van de toeleverancier.

5.6 Conclusie

Ketenoptimalisatie houdt in dat processen tussen verschillende schakels in een waardeketen worden verbeterd waarbij het resultaat voor de hele keten en voor iedere ketenpartner afzonderlijk optimaal is. Bouwketens zijn nu veelal kostenketens waar voornamelijk op de laagste prijs wordt gecomcurreerd. Toegevoegde waarde ketens waarbij productinnovaties, vernieuwing en samenwerking van veel groter belang zijn, bestaan nog niet of nauwelijks.

Bouwtoeleveranciers dienen een keuze te maken in wat voor soort keten zij wensen te opereren. Deze keuze is essentieel omdat beide ketens een fundamenteel andere marktbenadering en bedrijfsorganisatie verlangen. Alleen incidenteel kan om bedrijfseconomische redenen een 'ketenvreemde' opdracht aan worden genomen, om bijvoorbeeld tijdelijke overcapaciteit te benutten.

Indien bouwtoeleveranciers ervoor kiezen om in een kostenketen te functioneren dient de hele bedrijfsvoering erop gericht te zijn zo efficiënt mogelijk te produceren. Vaak zal sprake zijn van relatief eenvoudige projecten en bouwmaterialen. Procesinnovaties kunnen zeer zinvol zijn, productinnovaties liggen veel minder voor de hand. Alle bedrijfsactiviteiten dienen gericht te zijn op lage kosten. De activiteiten die hier niet bij blijken te passen dienen te worden beëindigd of afgestoten.

Als bouwtoeleveranciers ervoor kiezen om te opereren in een toegevoegde waarde keten hoort hierbij een heel andere bedrijfsstrategie. Samenwerking met andere schakels, productinnovaties en klantgericht denken zijn hierbij van belang. De toegevoegde waarde wordt behaald

doordat aan de eindgebruiker maatwerk wordt geleverd en de nadruk ligt minder op de prijs. De projecten zullen relatief complex zijn met gebruikmaking van moderne en innovatieve bouwmaterialen.

Het is van belang dat bouwtoeleveranciers een lange termijn strategie bepalen en kiezen voor òf een toegevoegde waarde keten òf een kostenketen.

Bouwtoeleveranciers die kiezen voor een kostenketen zullen een te lage toegevoegde waarde hebben om te kunnen concurreren bij bouwprojecten waar hoogwaardige materialen en maatwerk vereist zijn. Andersom zullen bouwtoeleveranciers die kiezen voor de toegevoegde waarde keten niet efficiënt genoeg kunnen produceren om bouwmaterialen te leveren waarbij de prijs allesbepalend is.

- AT Kearney, *How many supply chains do you need?*, Chicago, 2004
- Bouwkennis Kwartaalrapport, *Thema Bouwproductie*, vierde kwartaal 2006
- Building Business, *diverse artikelen*, 2002-2006
- Cobouw, *diverse artikelen*, 2005 en 2006
- Computable, *Ketenautomatisering bouwsector staat nog in kinderschoenen*, april 2004
- DTZ Zadelhoff, *De Nederlandse markt voor commercieel vastgoed*, januari 2006
- EIB, *Jaarverslag 2005*, 2006
- EIB, *Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de aan de bouw toeleverende industrie en de bouwmaterialenhandel*, februari 2006
- EIB, *Verwachtingen bouwproductie en werkgelegenheid in 2006*, januari 2006
- Grootenboer, A.J.: *Toeleveranciers belangrijk voor innovatie in de bouw*, 2de kwartaal 2006
- Het Financieele Dagblad, *diverse artikelen*, 2005 en 2006
- ING, *Een gezond 2006 voor bouwtoeleveranciers*, januari 2006
- ING, *European Industry Review: Contractors, Building Materials & Infrastructure*, 2005
- ING, *Sectorstudie Bouw; Deel 1 Bouwcluster: van opdracht tot uitvoering*, februari 2003
- ING, *Sectorstudie elektrotechnische groothandel*, januari 2005
- ING, *Sectorstudie Groothandel: Op weg naar 2010*, juni 2006
- ING, *Sectorstudie Projectontwikkeling: Marktperspectief & Integrale Gebiedsgerichte Herstructurering*, maart 2006
- ING, *Themastudie: Van aanbod naar vraagketen: woninginrichting*, december 2004
- Kotler, P., *Marketing management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8th edition, Prentice-Hall International, 1994
- Leerdam, M. van, *Draadloos werken in de bouw*, MWM2, september 2006
- Ministeries van Economische zaken, VROM en V&W, *Toekomstperspectief bouwsector*, november 2003
- Ministerraad, *Nota ruimte: Ruimte voor ontwikkeling*, april 2004
- PSI bouw, *De praktijk van vernieuwen*, 25 april 2006
- PSI bouw, *Visie op transparantie in de bouw*, 2005
- Regieraad bouw, *Werkprogramma 2005-2008*
- Regieraad bouw, *Opdrachtgevers aan het woord*, oktober 2005
- Rustenburg, Gb., *NIMA-B kernstof*, derde druk, Wolters Noordhoff, juli 2003

SEO-rapport nr 640, *De economische structuurkenmerken van de bouwnijverheid*, oktober 2002

Sijpersma, S.; *Toeleveranciers lopen voorop in verandering richting innovatieve bouwsector*, Bouw/werk, 2de kwartaal 2006

Internet

www.betonplaza.nl
www.bouwbeter.nl
www.bouwenmetstaal.nl
www.bouwkennis.nl
www.cbs.nl
www.cobouw.nl
www.eib.nl
www.hibin.nl
www.metaalunie.nl
www.modieslab.nl
www.mnp.nl
www.nvtb.nl
www.psibouw.nl
www.regieraadbouw.nl
www.slimbouwen.nl
www.topbouw.org
www.vrom.nl

<i>Bedrijf:</i>	<i>Gesprekspartner:</i>	<i>Functie:</i>
Interviews:		
Rolocate B.V.	D. Roo	Directeur
Wienerberger B.V.	G. Segers	Directeur Marketing & Pre en After Sales
Van de Vin Ramen en Kozijnen B.V.	M.J.A. van de Vin	Directeur, Voorzitter NBVT
CRH Europe Building Products	K.J. van 't Westeinde	Development Director
Van de Berg Beton BV	ir. M.J.M. Oude Veldhuis	Directeur
Bouwmaat Nederland BV	B.D.J. Verburg	Algemeen directeur
Deelnemers Rondetafel NVTB		
Wienerberger B.V.	G. Segers	Directeur Marketing & Pre en After Sales
NVTB	drs. G.H. van Egerschot	Voorzitter
NVTB	mr. drs. R.A.J. Goes	Directeur
BFBN	ir. A.P. Pielkenrood	Directeur
Holonite B.V.	P. Jas	Marketing Manager
Deelnemers Rondetafel HIBIN		
BouwCenter Nelemans	drs. E.L.G.M. Nelemans	Algemeen directeur
Van Buren Bouwmaterialen BV	H. van Buren	Algemeen directeur
Imabo Roermondse RBH BV	L.G. Nijsten	Algemeen directeur
Koninklijke Jongeneel BV	O. Boukamp	Manager marketing en Communicatie
NVB Vermeulen Bouwstoffen	J. van Rijs	Algemeen directeur
Raab Karcher Bouwstoffen BV	J. Bom	Algemeen Directeur
Raab Karcher Bouwstoffen BV	F. Meysmans	Directeur inkoop en Marketing
Bouwmaterialenhandel Rijssen BV	R.H.J. Sonder	Directeur
Koninklijke HIBIN	mr. P.J. van Heijgen	Directeur
Koninklijke HIBIN	mr. G. Smit	Voorzitter
Deelnemers Rondetafel Bouw		
Buur advies & begeleiding	prof. drs. A.P. Buur	Bouweconoom
Hurks Beton BV	drs. P.F.M. van Loenhout	Directeur
Goldewijk Groep BV	J.F.H.M. Klaassen	Directeur
MBB BV	drs. ir. S.J. Bon	Directeur
Moes Holding BV	ing. H.J.J. Beekman	Algemeen directeur
BouwendNederland	drs. A.L.M. Nelissen	Vice-voorzitter

