

"BOUWEN EN WONEN"

EEN PROJECT VOOR HET REALISEREN VAN NIEUWE SUBREGIONALE KERNCOMPETENTIES IN ZUID WEST-VLAANDEREN

Inleiding

De vraag naar creatieve of *innovatieve projecten* voor een vernieuwd economisch beleid wordt steeds groter. De voorliggende nota is vernieuwend zowel op *theoretisch* als op *beleidsmatig vlak*. Op theoretisch vlak is het vernieuwend omdat het een groep sectoren verbindt die niet binnen het begrip "cluster" kunnen gecatalogeerd worden en omdat het brandhout maakt van klassieke tegenstellingen zoals industrie/diensten, high-tech/low-tech, enz.... Op beleidsmatig vlak vraagt het ook om een nieuwe aanpak: Het is een duidelijk voorbeeld van een pro-actief beleid waarbij de financiële inbreng - de subsidies - slechts één van de vele beleidsfactoren is. Het belangrijkste is dat vanuit het streekmanagement i.s.m. de bedrijven gewerkt wordt aan een stapsgewijze uitvoering van een consistent plan rond "Bouwen en Wonen".

Onder "Bouwen en Wonen" kan men het bouwen en de volledige inrichting van de leef- en werkruimte verstaan. Het thema "Bouwen en Wonen" werd gekozen omdat in Zuid West-Vlaanderen een uitzonderlijke concentratie van bedrijven rond dit thema actief zijn en omdat een streekstrategie rond dit thema een economische hefboom van betekenis kan zijn. In deze nota worden de krijtlijnen van een mogelijke streekstrategie uiteengezet.

1. Theoretische invalshoek

Inleiding

Het voorliggend project is vernieuwend omdat het van een andere invalshoek vertrekt dan de meeste andere beleidsnota's rond economische ontwikkeling. Alhoewel er gewerkt wordt rond een set van sectoren gaat het noch om een sectoraal beleid noch om een beleid rond "clusters" zoals die door Porter¹ gedefinieerd zijn. Een gevolg van deze werkwijze is ook dat we ons niet alleen concentreren op competente sectoren - zoals in het geval met "clusters" of in een "pick the winner"-beleid - maar dat we ook zoeken naar de zwakke en te verbeteren punten binnen die set van sectoren rond "Bouwen en Wonen".

¹ Porter, Michael E. (1990); *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press: London, 855 p.

1.1. Waardeketens en waardesystemen

Waardeketens en waardesystemen zijn twee basisbegrippen vanuit het strategisch management, ontwikkeld door Porter². Een voorbeeld van een waardeketen is weergegeven in figuur 1. We gebruiken de waardeketen³ om aan te tonen dat ook in zogenaamde competente sectoren niet alle waardeactiviteiten even goed uitgebouwd zijn. Dit heeft belangrijke implicaties voor het streekbeleid rond "Bouwen en Wonen".

In de set van sectoren rond "Bouwen en Wonen" vinden we dat vooral het produceren en installeren van produkten op competente wijze uitgebouwd is in bijna alle bedrijfstakken binnen deze set van sectoren. Zuid Westvlaamse bedrijven zijn doorgaans befaamd voor het leveren van kwalitatief goeie produkten tegen een redelijke prijs. Ook de snelle service is een geducht concurrentiewapen. We zouden dieper kunnen nagaan wat de achterliggende factoren zijn voor deze competenties, maar dit is reeds in detail gedaan in andere publicaties⁴.

Op andere waardeactiviteiten scoren de bedrijven in de set van sectoren rond "Bouwen en Wonen" minder goed, al moet er direct bij vermeld worden dat er belangrijke uitzonderingen zijn vooral dan bij de grotere bedrijven. Op logistiek vlak zijn Zuid Westvlaamse bedrijven meestal niet de meest vooruitstrevende en op vlak van de marketing zijn er vrij weinig bedrijven die een duidelijk profiel hebben. Daarenboven beperkt de marketing-strategie zich in heel wat bouwgerelateerde sectoren tot het opbouwen van vertrouwensrelaties.

Bij de ondersteunende activiteiten zien we dat alleen de allergrootste bedrijven een duidelijk beleid hebben rond human resources en technologische ontwikkeling. Ook op het vlak van het aankoopbeleid zijn deze bedrijven zeker geen trendsetters. Inzake bedrijfsorganisatie dient men de vlakke organisatiestructuur te vermelden die een snelle, flexibele en commerciële aanpak in deze set van sectoren zeker ten goede komt. Daarenboven is gebleken dat deze competentie streekeigen is en moeilijk te kopiëren is in andere streken.

Belangrijker voor deze nota is het begrip "waardesysteem" - zie figuur 2 - omdat het voor een deel *een sleutelbegrip* vormt voor de ontwikkeling van de streekstrategie. Het waardesysteem koppelt de waardeketens van de verschillende bedrijven aan elkaar, gaande van de leveranciers van grondstoffen tot en met de finale klant: m.a.w. het toont aan hoe toegevoegde waarde gecreëerd wordt vanaf de basisgoederen tot het finaal produkt.

Allerhande samenwerkingsverbanden tussen de verschillende bedrijven in het waardesysteem kunnen leiden tot competitieve voordelen. Denk maar aan technologische allianties of commerciële overeenkomsten tussen leveranciers van bepaalde componenten en de bedrijven die componenten integreren in hun eigen produkten. Ook de band tussen producenten van goederen en de distributieketens blijkt steeds belangrijker te worden omwille van de groeiende marktmacht van deze laatsten. De samenwerking moet niet altijd tussen bedrijven in de streek gebeuren: heel wat competenties kan men in de streek binnenhalen door netwerkvorming met bedrijven of organisaties in andere streken waar dergelijke competenties reeds uitgebouwd zijn

² Porter, Michael E. (1985); *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press.: New York, 557 p.

³ Lezers die niet vertrouwd zijn met dit begrip worden verwezen naar Porter (1985), Chapter 2: The value chain and competitive advantage.

⁴ Charter 99 (1989); *Charter 99: een regio-strategie voor Zuid West-Vlaanderen (Deel I en II)*, Kortrijk.

(m.a.w. de rol van *centers of excellence*).

Inzake "Bouwen en Wonen" in Zuid West-Vlaanderen valt op dat ieder bedrijf "zijn eigen potje kookt" en dat van onderlinge samenwerking of van netwerkvorming met bedrijven buiten eigen streek weinig sprake is. Toch wordt men er zich stilaan van bewust dat het steeds moeilijker wordt om op dezelfde manier verder te werken als in het verleden. Daar zijn verschillende redenen voor: De bestaande geografische concentratie van produktiehuizen en een houding van volgers op de markt lijken steeds minder een garantie te zijn voor groei en winstgevendheid binnen een internationale economie.

Ook blijkt de klant meer en andere vereisten te stellen aan het inrichten van zijn woon- en werkmilieu en is hij prijsbewuster geworden. Op die trends wordt vaak niet voldoende ingespeeld door de lokale bedrijven zodat nieuwe groeimarkten vaak beter bespeeld worden door buitenlandse producenten; gebrek aan visie en trendsetting zijn hiervan de oorzaak. Dit verklaart ook waarom er op vlak van design, produktontwikkeling, voorbeeldfuncties door nieuwe projecten, enz ... relatief weinig gebeurt. Eén enkel bedrijf slaagt erin om op basis van eigen inspanningen zich in de kijker te werken op internationaal niveau, maar de regio slaagt daar als geheel niet in ook al kan ze bogen op die enorme concentratie van produktiehuizen. Tenslotte worden steeds meer producenten de speelbal van de groeiende marktmacht van goed georganiseerde internationale distributieketens. Competenties in de distributiesector zijn vanuit de streek nauwelijks uitgebouwd - enkele uitzonderingen niet te na gesproken.

Kort samengevat kunnen we stellen dat de geografische concentratie van produktiehuizen inzake "Bouwen en Wonen" wijst op een enorm potentieel voor de subregionale economie in Zuid West-Vlaanderen. In verschillende van die sectoren zijn de bedrijven doorgaans concurrentieel op het internationaal vlak. Toch dient erop gewezen te worden dat het concurrentieel voordeel vaak berust op enkele waardeactiviteiten terwijl in andere waardeactiviteiten helemaal geen competenties zijn opgebouwd. Dit houdt heel wat risico's in wanneer precies deze waardeactiviteiten belangrijk worden voor het opbouwen van een concurrentieel voordeel over gans het waardesysteem heen zou de regio ook heel wat beter kunnen scoren omdat tussen de bedrijven nauwelijks een traditie van samenwerking bestaat. Concurrentie heeft zeker zijn voordelen bij het uitbouwen van een competitief voordeel, maar op bepaalde vlakken is onderlinge samenwerking onmisbaar geworden - produktontwikkeling, het uitbouwen van een imago en distributie zijn er voorbeelden van. Het aanscherpen van competenties in een bepaalde waardeactiviteit of het verbeteren van de samenwerkingsverbanden tussen de bedrijven kan gebeuren op initiatief van de bedrijven zelf maar het is evenzeer het onderwerp voor een streekstrategie. In de volgende secties gaan we na hoe een streekstrategie kan geconcipieerd worden.

1.2. Subregionale kerncompetenties

We hebben al geargumenteed dat het project dat we voorstellen *geen sectoraal beleid of clusterbeleid* in de klassieke zin kan zijn. Om een streekstrategie die hout snijdt te ontwikkelen dient men te zoeken naar de *kerncompetenties* binnen de streek - zie figuur 3. Voor een schematische weergave van kerncompetenties in Zuid West-Vlaanderen.

De meeste economische analyses werken met (sub)regionale economische statistieken. Toch is dit geen goeie basis voor een streekstrategie omdat deze indicatoren de economie op slechts een paar economische variabelen meten zonder dat men een inzicht krijgt in wat er werkelijk schort. Een tweede niveau wordt gevormd door die analyses die de *regionale competitieve voordelen* in kaart brengen⁵. Het voordeel van dit soort analyse is dat ze aantonen waarom bedrijven in bepaalde (clusters van) sectoren internationaal competitief zijn. Het gevolg is vaak dat er een regionale concentratie optreedt van internationaal competitieve bedrijven. Een analyse van clusters van competente sectoren heeft als nadeel dat teveel aandacht wordt geschonken aan sectorspecifieke factoren terwijl streekgebonden kerncompetenties, die aan de basis van het succes van de cluster liggen, niet voldoende onderzocht worden.

Streekgebonden competenties steunen op specifieke, lokale, economische en maatschappelijke kenmerken: het sociaal klimaat, de attitude t.o.v. het ondernemerschap en het nemen van risico's, de opleidings- en kennisinfrastructuur, het technisch vakmanschap, de reactiesnelheid op marktsignalen, enz ... zijn allemaal elementen die ten grondslag liggen van het internationaal economisch succes binnen de (clusters van) sectoren. Op dit niveau dient men meer de variabelen te zoeken die bepalend zullen zijn voor de streekstrategie.

1.3. De invalshoek voor de streekstrategie rond "Bouwen en Wonen"

In de volgende sectie wordt de concentratie van de produktiehuizen inzake "Bouwen en Wonen" in detail beschreven. Het volstaat hier om te benadrukken dat een geografische concentratie van competente produktiehuizen geen enkele garantie is om een expansie van Zuid Westvlaamse activiteiten in de set van sectoren rond "Bouwen en Wonen" te genereren naar aanleiding van de voltooiing van de Europese markt. Ondanks het feit dat in Lille - op 20 km afstand - meer dan een miljoen Fransen wonen is men er tot op heden slechts met mondjesmaat in geslaagd om de NoordFranse bouwmarkt te penetreren. Erger nog, die markt blijft voor veel KMO's een onbekend stuk buitenland waar men niet durft/wil naar exporteren.

De relatief zwakke exportresultaten naar Noord-Frankrijk illustreren perfect dat de streek alleen op basis van individuele bedrijfsinspanningen er niet in slaagt om met de bestaande competenties inzake "Bouwen en Wonen" een nieuwe dynamiek te genereren n.a.v. veranderende marktsituaties zoals het voltooiën van de Europese markt. De basis van het probleem ligt onder meer in een *veel te eenvoudige kijk op de relatie tussen producent en eindverbruiker*. Daarom is het interessant om deze relatie van dichterbij te bekijken.

Inzake "Bouwen en Wonen" is de eindverbruiker de particulier die zijn leefruimte zo goed en zo smaakvol mogelijk wil inrichten tegen een betaalbare prijs. Het kan ook een bouwheer zijn die kantoren, industriële bedrijven of openbare gebouwen wil inrichten. Om de leef- en werkruimte

⁵

Porter, Michael E. (1990); *Competitive advantage of Nations*, MacMillan Pres.: London, 855 p.

te bouwen en in te richten dient de bouwheer een beroep te doen op de competenties van heel wat actoren. Doorgaans is de leef- en werkruimte samengesteld uit een geordend en op elkaar afgestemd geheel van goederen die in verschillende bedrijfstakken geproduceerd worden. Naast de eigenlijke produktie van de verschillende goederen is het *installeren* van die produkten al even belangrijk. Tenslotte wordt de klant/bouwheer ook in zijn keuze deskundig bijgestaan door de architect, designers, adviseurs, enz ...

De streekstrategie die we voorstellen gaat uit van de behoefte of wens van deze eindverbruiker om zijn leef- of werkruimte in te richten. Hij is het die de bindende schakel vormt tussen alle sectoren die rond het thema "Bouwen en Wonen" kunnen verzameld worden. De set van sectoren is dus ook ruimer dan het "waardesysteem" zoals dit door Porter beschreven is. Het is mede door het feit dat in het verleden de verschillende produktiehuizen zich los naast elkaar opstelden - als toeleveranciers van verschillende bouwelementen - dat de streek zich nog niet heeft kunnen profileren als een centrum met uitstraling inzake "Bouwen en Wonen".

In de streekstrategie zal nagegaan worden *hoe Zuid West-Vlaanderen op basis van zijn uitzonderlijk sterke concentratie aan productiehuizen inzake "Bouwen en Wonen" zichzelf zou kunnen omvormen tot een centrum met Europese en internationale uitstraling voor ééniéder die geïnteresseerd is in het bouwen en inrichten van woon- en werkruimtes.* De bedoeling ervan is in de eerste plaats de *subregionale economie en tewerkstelling te herdynamiseren.* Alhoewel de strategie in de eerste plaats gericht is op de eigen regio is het een typisch voorbeeld hoe lokale economische ontwikkeling gepaard gaat met het *uitbouwen van een netwerk* van contacten en initiatieven *met andere regio's:* Hierbij dient in eerste instantie de integratie met bestaande projecten in Brussel en Gent bestudeerd te worden.

In de volgende sectie bespreken we de geografische concentratie van produktiehuizen in Zuid West-Vlaanderen. Daarbij wordt aangetoond dat een streekstrategie die deze set van sectoren kan herdynamiseren een economische hefboomfunctie zou kunnen vervullen. In sectie 3 gaan we nader in op de eigenlijke streekstrategie omtrent "Bouwen en Wonen".

2. De uitzonderlijke geografische concentratie van produktiehuizen

De kwantitatieve analyse van Zuid West-Vlaanderen is gebaseerd op gegevens omtrent de toegevoegde waarde per bedrijfstak (NACE-3). Deze gegevens kan men winnen uit de jaarrekeningen van de bedrijven in de Balanscentrale van de Nationale Bank van België. De dataset kan niet gebruikt worden om een volledig beeld te geven van de economie in Zuid West-Vlaanderen, omdat bepaalde bedrijven geen balans moeten indienen. Omdat de Balanscentrale de bedrijven lokaliseert volgens hun maatschappelijke zetel was het noodzakelijk om de bedrijven van wie de maatschappelijke zetel niet samenvalt met de voornaamste inrichting (belangrijkste produktie-eenheid) te herlocaliseren: De correcties werden doorgevoerd op basis van de gegevens van het Ministerie van Financiën. Er werd een vergelijking gemaakt tussen de jaren 1986 en 1991. Dit laatste is het meest recente jaar waarvoor er anno 1994 volledige gegevens beschikbaar waren. De gegevens zijn per bedrijfstak geaggregeerd voor Zuid West-Vlaanderen, maar ze zijn ook beschikbaar bij de auteur voor de arrondissementen Ieper, Kortrijk, en Roeselare-Tielt.

In tabel 1 zijn de *belangrijkste* sectoren opgenomen die rechtstreeks of onrechtstreeks in aanmerking komen om te behoren tot de set van sectoren rond "Bouwen en Wonen". De selectie is gebeurd op basis van wat hun bijdrage kan zijn voor industriële of residentiële bouw enerzijds en de finale afwerking ervan anderzijds. Per bedrijfstak zijn 6 getallen berekend. De

eerste kolom geeft gewoon de subregionale toegevoegde waarde van iedere sector weer in 1991. De tweede kolom staat voor het procentueel aandeel van de toegevoegde waarde (TW) die in Zuid West-Vlaanderen in een bepaalde sector gerealiseerd werd t.o.v. de totale gerealiseerde TW in die sector in België. De derde kolom staat voor het percentage dat een bepaalde sector inneemt in de totale TW van Zuid West-Vlaanderen: de sectoren zijn gerangschikt volgens dalende omvang van de TW.

De 4de kolom stelt de *specialisatie-index* voor. Deze index wordt als volgt berekend:

$$\frac{(\text{TW in een bedrijfstak in de regio} / \text{TW in dezelfde bedrijfstak in België})}{(\text{TW in alle bedrijfstakken in de regio} / \text{TW in alle bedrijfstakken in België})}$$

Deze ratio wordt tenslotte vermenigvuldigd met 100 om de index als een percentage uit te drukken. Als de specialisatie-index groter is dan 100, dan heeft Zuid West-Vlaanderen een zekere specialisatie - of concentratie van activiteiten - in die bedrijfstak t.o.v. de rest van België. Dit wijst vaak op een competitief voordeel van de bedrijven in de regio. De factoren die aan de basis liggen van dit competitief voordeel dienen in een kwalitatieve analyse onderzocht te worden.

In de 5de kolom vinden we de gemiddelde jaarlijkse procentuele groei van een bepaalde sector in Zuid West-Vlaanderen in de periode 1986-1991. De laatste kolom staat voor de relatieve groei: Dit is het verschil tussen het getal in de vorige kolom en de gemiddelde jaarlijkse procentuele groei van dezelfde sector in België voor dezelfde periode. Is de relatieve groei positief (negatief), dan is de sector in kwestie in Zuid West-Vlaanderen vlugger (trager) gegroeid dan in de rest van België.

In tabel 1 vinden we de tapijtindustrie en het woningtextiel, de meubelnijverheid, de verschillende sectoren in de bouw zelf, de plasticverwerkende nijverheid, de houtnijverheid, bepaalde groothandels, bouwmaterialen en bakstenen, timmer- en parketvloeren, enz...Het is belangrijk te vermelden dat tabel 1 alleen de belangrijkste sectoren weergeeft. We hebben bewust kleinere sectoren zoals verlichtingsartikelen (TW: 190,323), be- en verwerking van natuursteen (TW: 158,004) en verhuur van machines en werktuigen voor de bouwnijverheid (TW: 91,801) uitgesloten. Verder zijn alle kleinhandels i.v.m. "Bouwen en Wonen" niet meegerekend. Verder zijn belangrijke (en vaak sterk gespecialiseerde) gerelateerde of ondersteunende sectoren (vb. textielmachines, de textielveredeling, enz ...) buiten de tabel gehouden. Tenslotte zijn alle mogelijke diensten die (ten dele) instaan voor deze set van sectoren niet meegerekend: voorbeelden zijn de logistiek, technische bureau's, designbureau's, architecten, marketingbureau's, accountants, enz... Een drietal belangrijke kenmerken van deze set van sectoren dienen nog vermeld te worden. Ten eerste zijn deze sectoren arbeidsintensief en is de commerciële competentie voor een stuk verweven met het vakmanschap van de technisch geschoolde arbeiders. Ten tweede wordt de subregionale competentie binnen elk van de betrokken sectoren niet gevormd door één dominant bedrijf, maar door een grote groep van performante KMO's. Hun competentie is vaak het gevolg van jarenlange ervaring in een concurrentiële marktomgeving. Tenslotte dient nog aangestipt te worden dat de beslissingsmacht binnen deze sectoren geconcentreerd gebleven is in Zuid West-Vlaanderen, omdat nagenoeg alle bedrijven met streekeigen kapitaal opgestart zijn en door een eigen Vlaams management bestuurd worden.

Tabel 1 leert dat er in Zuid West-Vlaanderen een enorme concentratie van productiehuzen bestaat in de set van "Bouwen en Wonen". In 1991 werd meer dan 65 miljard BEF toegevoegde

waarde gecreëerd binnen die 21 sectoren. Voor een aantal van deze sectoren is niet de hele produktie bestemd voor het eigenlijke "Bouwen en Wonen", maar zelfs met een duidelijke onderschatting van gemiddeld 50% van de toegevoegde waarde die effectief voor het bouwen en de wooninrichting gebruikt wordt komt men nog aan 15% van de gerealiseerde toegevoegde waarde in de regio Zuid West-Vlaanderen. M.a.w., het gaat om een groep van sectoren die een *groot gewicht hebben in de lokale economie*. Stel nu dat een goed georkestreerde (streek)strategie de toegevoegde waarde van die sectoren met jaarlijks een extra 3% zou laten groeien dan komt men op een additionele toegevoegde waarde van meer dan 11 miljard BEF op 10 jaar tijd. Slaagt die strategie erin om die sectoren jaarlijks met 5% extra te laten groeien dan krijgt men een additionele TW van bijna 21 miljard BEF voor dezelfde periode. Deze cijfers brengen dan nog de afgeleide effecten op ondersteunende en gerelateerde sectoren niet in rekening. Indien een georkestreerde (streek)strategie erin zou slagen om deze set van sectoren een extra impuls (zij het dan ook maar vb. met jaarlijks 3%) te geven, dan kunnen we gerust spreken van een *economische hefboom* voor de streek.

Bovendien zijn bijna alle sectoren - één uitzondering niet te na gesproken - allemaal *gespecialiseerde* sectoren. Dit wil zeggen dat ze één voor één bedrijven bevatten die *op internationale schaal kunnen concurreren*. Het meest uitgesproken voorbeeld op dit vlak zijn de tapijtbedrijven⁶, maar ook de meubelbedrijven, de plasticverwerkende industrie, de afwerking van de gebouwen, bakstenen en dakpannen, timmer-en parketvloeren, woningtextiel en houtnijverheid zijn zondermeer gespecialiseerde sectoren binnen de streek. Alleen in de eigenlijke bouwsector is de specialisatie t.o.v. de rest van België veel minder uitgesproken.

3. De streekstrategie omtrent "Bouwen en Wonen"

Inleiding

In de vorige sectie is duidelijk gebleken dat Zuid West-Vlaanderen rijk is aan competente bedrijven binnen de set van sectoren die direct of indirect betrekking hebben op het BOUWEN en inrichten van woon- en werkruimtes. In de eerste sectie is al benadrukt dat zo'n geografische concentratie niet automatisch een concurrentieel voordeel oplevert en dat economische opportuniteiten t.g.v. een wijzigende economische omgeving - zoals vb. de voltooiing van de Europese binnenmarkt - niet of te weinig gerealiseerd worden. Integendeel, de laatste jaren is gebleken dat er sleet komt op de groei en dat men in de toekomst wellicht niet meer zal kunnen werken als in het verleden.

Vanuit strategisch standpunt is het *bedroevend* dat Zuid West-Vlaanderen met *zo'n concentratie aan productiehuisen, die wellicht uniek is in Europa, zo weinig uitstraling heeft en er tot nu toe nog geen economische hefboom mee heeft kunnen realiseren*. De *oorzaak* hiervan dient hoofdzakelijk gezocht te worden in de gevolgde marktstrategie van de meeste bedrijven: deze bedrijven zijn in hun branche *geen trendsetters maar volgers op de markt*. Dit blijkt steeds meer een achterhaalde strategie te zijn, want door de "copycat"-mentaliteit is men bijna per definitie aangewezen op *prijsconcurrentie*: het hoeft geen betoog dat Vlaamse bedrijven met hun hoge loonkost beter niet wedijveren met buitenlandse concurrenten op basis van prijzen. Gelukkig zijn er een aantal bedrijven met een sterke specialisatie in hun branche zodat zij ook op buitenlandse markten kunnen penetreren. Toch kan men niet stellen dat de Zuid Westvlaamse bedrijven binnen die set van sectoren *en masse* erin geslaagd zijn *om hun strategie van volgers*

⁶ Vanhaverbeke, Wim (1991); The tufted carpet industry in Belgium, IESE: Barcelona, 14 p.

om te buigen tot een opstelling van createurs en innovateurs. Deze inertie is grotendeels het gevolg van het *ontbreken van een gepaste streekstrategie*: De bedrijven produceren wel elk op eigen houtje, maar van een gezamenlijke strategie naar de eindgebruikers toe is tot op heden geen sprake geweest. In de verschillende sectoren die met "Bouwen en Wonen" te maken hebben realiseert men zich steeds meer dat er nieuwe wegen moeten bewandeld worden zonder de bestaande competenties in het gedrang te brengen en binnen lokale organisaties gaan er stemmen op om op subregionaal niveau er een strategie rond te bouwen.

In wat volgt geven we de krijtlijnen voor die streekstrategie omtrent "Bouwen en Wonen".

3.1. Het uitgangspunt: de eindverbruiker

Zoals reeds eerder naar voor gebracht is moet de streekstrategie vertrekken vanuit het perspectief van de eindverbruiker. Productie van bouwelementen en het installeren ervan - de bestaande competenties - zijn belangrijke activiteiten naar de eindverbruiker toe. Maar het aantrekken van een bredere klantenkring alleen op basis van de intrinsieke kwaliteit van de bouwelementen of het technisch kunnen van de werknemers is een weinig efficiënte bedrijfstrategie. *De bedrijven zouden een veel groter publiek kunnen bereiken wanneer de streek zich zou kunnen profileren als een belangrijk centrum inzake "Bouwen en Wonen".*

De eindverbruiker moet "bespeeld" worden op verschillende wijzen. In figuur 4 zijn verschillende waardeactiviteiten - functies - weergegeven met de mogelijke initiatieven die kunnen ondernomen worden binnen de streekstrategie. De opsplitsing in verschillende functies is wat artificieel, maar het laat ons toe om de verschillende deelaspecten van de regio-strategie op een rijtje te zetten. Deze initiatieven vormen *verschillende en elkaar ondersteunende aspecten van één en dezelfde strategie*: Het niet realiseren van één van die aspecten kan de succesvolle realisatie van de gehele streekstrategie ondermijnen. Daarenboven zijn er verschillende doelgroepen van eindgebruikers: verschillende initiatieven richten zich tot de onmiddellijke omgeving - m.n. Noord-Frankrijk -terwijl andere dan weer een veel ruimer bereik hebben. De strategie is dus samengesteld uit een vrij complex geheel van deelinitiatieven, maar de uiteenzetting van de streekstrategie zou moeten aantonen dat het toch om een coherente strategie gaat die zeker kan fungeren als economische hefboom.

3.2. R&D

Het bouwen en inrichten van gebouwen behoren tot de traditionele sectoren. Wat onbeleefd worden deze sectoren ook vaak low-tech sectoren genoemd. In die zin blijven ze vaak ook verstoken van aandacht binnen het kader van het economisch beleid. Nochtans zijn in heel wat van de sectoren binnen het thema "Bouwen en Wonen" toepassingen te vinden van vb. nieuwe materialen en worden de productieprocessen steeds "moderner" via het gebruik van nieuwe technologieën zoals de informatica en de elektronica. "Bouwen en Wonen" is niet zo belangrijk inzake fundamentele research maar wel inzake *het toepassen en integreren van nieuwe technologische ontwikkelingen* in het bouwen en het inrichten van woon- en werkruimtes.

Dit houdt in dat de bedrijven binnen deze set van sectoren veel dichter zouden moeten betrokken worden bij de technologische ontwikkelingen in verschillende disciplines. Aangezien onderzoek en ontwikkeling om heel wat en heel dure infrastructuur vraagt en de streek vrij weinig competenties op dat vlak uitgebouwd heeft, dient men er binnen de streekstrategie van uit te gaan dat die competenties dienen *aangetrokken te worden uit regio's die een wereldwijde reputatie* hebben binnen een bepaalde discipline. Dit dient te gebeuren door een uitgebreide netwerkvorming, grotendeels vanuit de bedrijven zelf. Grotere, internationaal opererende bedrijven uit de streek kunnen hier een voorbeeldfunctie vervullen - o.a. via PLATO projecten.

Er dient ook een *telecommunicatienetwerk* op punt gesteld te worden zodat bedrijven snel toegang hebben tot wereldwijde informatie. Dit zou hen in staat moeten stellen om een eigen know-how te ontwikkelen wat op termijn de concurrentiepositie zal verstevigen. Deze communicatieinfrastructuur kan natuurlijk ook gebruik worden voor marktinformatie en informatie van commerciële aard. In elk geval zal het de bedrijven in staat stellen om doeltreffend te werken met de *meest cruciale ressource* van de 21ste eeuw, *m.n. kennis en informatie*.

3.3. Produktontwikkeling en design

Produktontwikkeling en design zijn nauw verweven met de eigenlijke R&D-activiteiten die hierboven al beschreven werden. Produktontwikkeling en design zijn *kerncompetenties* wanneer het gaat om het afwerken van gebouwen en het inrichten van de leef- en werkruimte. De toegevoegde waarde binnen de set van sectoren wordt grotendeels bepaald door de ononderbroken inspanningen op het vlak van produktontwikkeling en design. Mijns inziens zijn het sleutelfuncties om *bedrijven over verschillende sectoren heen samen te brengen voor een gezamenlijke strategie* en om *een omschakeling van een "copycat"-mentaliteit naar een attitude van vernieuwing en creativiteit* te initiëren. Het uitgangspunt voor de strategie omtrent produktontwikkeling en design is dat deze functie zo centraal staat in de streekstrategie dat er effectief lokale initiatieven moeten opgestart worden binnen de regio. Deze denkoefening is reeds grotendeels gedaan door anderen en we kunnen ons hier dan ook beperken tot het belangrijkste. Een project dat alle aandacht verdient binnen dit kader is de *vzw CePRO-woning-interieur*⁷.

Binnen het thema "Bouwen en Wonen" dient men produktontwikkeling en design breed te interpreteren opdat deze functies een sleutelrol zouden kunnen vervullen binnen de streekstrategie. Produktontwikkeling is aan de ene kant verweven met het aanwenden van nieuwe materialen en technologieën, het verfijnen van productie-procédés, enz ... Van de andere

⁷

Zie "CePRO: Cluster voor Woning-Interieur" (2 maart 1995).

kant is design verweven met het juist inschatten van maatschappelijke trends, het creëren van nieuwe concepten, de praktijk van het inrichten van interieurs, enz... In die zin vormen produktontwikkeling en design het punt waar het technisch kunnen en de wensen van de eindverbruiker samenkomen. Het zijn de functies bij uitstek om het *produktgamma op te waarderen en te vertalen in een commerciële meerwaarde*. De impact van produktontwikkeling en design zou zich dientengevolge ook moeten laten *voelen in verschillende waardeactiviteiten*. Het zwaartepunt situeert zich uiteraard in de fases tussen O&O en de productie. Maar ook commercialisatie, logistiek, verpakking, dienstverlening en een aantal ondersteunende functies kunnen een upgrading krijgen door de aandacht voor produktontwikkeling en design.

Terwijl de uitdagingen inzake de technologische vernieuwingen voor de produktontwikkeling sectorspecifiek kunnen zijn - belangrijke uitzonderingen hierop zijn het gebruik van micro-elektronica en informatica - vormt het *gemeenschappelijk werkerrein*, m.n. het afwerken van gebouwen en het inrichten van woon- en leefruimtes, een goed *uitgangspunt om nieuwe competenties te ontwikkelen over de sectoren heen*. De bedrijven zouden hun producten op elkaar kunnen afstemmen op basis van enkele kernbegrippen die de eindverbruiker aanspreken en die inspelen op maatschappelijke trends. M.a.w., het zou de bedrijven in staat kunnen stellen om met een creatieve en commercieel gerichte aanpak de *“copycat”-attitude te ruilen voor die van innovator en marktvernieuwer*.

Enkele voorbeelden waarrond kan gewerkt worden over de hele set van de sectoren heen zijn:

- gezond wonen (een uitdaging voor de tapijtsector; gezond slapen, zitten en studeren voor de meubelsector; enz...)
- milieuvriendelijk wonen
- gemakkelijk onderhoud (weinig tijd voor onderhoud bij tweeverdieners)
- eenvoud w.b. installatie en gebruik (groeiend belang van de doe-het-zelf sector)
- gebruik van nieuwe materialen om goed en toch relatief goedkoop te kunnen bouwen en inrichten.
- ...

Het kan niet genoeg benadrukt worden hoe *krachtig* het genereren van nieuwe concepten over de sectorgrenzen heen een *concurrentiewapen* kan zijn als men maar een *meerwaarde kan creëren voor de eindgebruiker*. Tot op heden is *die inter-sectorale samenwerking verwaarloosbaar klein gebleven* en de grootste opportuniteiten liggen m.i. dan ook op dit braak terrein.

Concrete streekinitiatieven kunnen dit vernieuwingsproces opstarten en katalyseren. Het CePROproject ziet het centrum voor produktontwikkeling als een dienstverlening en een ondersteuning voor alle bedrijven die goederen of diensten aanbieden naar de eindverbruiker toe in de sector woning-interieur. Het programma is ambitieus en heeft betrekking op de volgende deelterreinen:

- doorstroming van relevante informatie over nieuwe materialen
- technologiediffusie
- organisatie van adequate opleidingsprojecten
- capteren van trends en stromingen
- vitrine voor vernieuwende en nieuwe interieurproducten
- exportpromotie
- integratie van nieuwe communicatievormen

Verschillende van deze items overlappen met wat binnen deze tekst onder andere titels beschreven is. Het programma is evenwel consistent en past volledig binnen de hier voorgestelde streekstrategie rond bouwen en wonen. Belangrijk te vermelden is dat CePRO zo geconcipieerd is dat het niet marktversturend kan optreden. Het gaat uit van een netwerkconcept met een ondersteunende functie voor alle bedrijven binnen de set van sectoren rond "Bouwen en Wonen". CePRO zal het voordeel hebben dat het voor bepaalde competenties kan steunen op de ervaring van andere organisaties als Textivision, Centexbel, enz... Verder zal CePRO ook moeten ingeschakeld worden in het netwerk van organisaties die een rol vervullen inzake innovatie(beleid), produktontwikkeling (scholen), technische opleiding, exportpromotie, enz...

Een competentie rond produktontwikkeling en design kan slechts gevormd worden wanneer ondersteunende instanties ook in dezelfde richting denken en werken. Een belangrijk element bestaat uit opleiding en vorming: een specifieke opleiding in industrieel ontwerpen, maar ook vormingssessies inzake CAD-CAM, telecommunicatie, informatica, en het verbeteren van de technische opleidingen spelen een belangrijke rol. Ook de toegang tot onderzoekslabs en technische laboratoria vormt een belangrijk gegeven in de strategie.

3.4. *Productie /Installatie*

Ook op het vlak van de eigenlijke produktie en de installatie van bouw- en interieurprodukten kan er nog heel wat gedaan worden. Hierbij is het belangrijk wat op relatief korte termijn en wat op lange termijn kan verwacht worden. Op korte termijn zijn er m.i. twee belangrijke opdrachten te vervullen. Enerzijds dient men de produktieprocédés te verfijnen en te moderniseren, zodat er produkten van een hoge kwaliteit kunnen geleverd worden. Anderzijds dienen bepaalde sectoren beter in te spelen op de opportuniteiten die de voltooiing van de Europese eenheidsmarkt met zich meebrengt: voor de bouw- en de installatiebedrijven betekent Nord - Pas-de-Calais een heuse bouwmarkt die dichter ligt dan vb. het hoofdstedelijk gebied Brussel (een bestemming waar men nu veelvuldig actief is).

In Nord - Pas-de-Calais zijn er 4 miljoen inwoners en er is wel degelijk koopkracht. Potentieel kan er dus heel wat gerealiseerd worden. Toch is het een moeilijke markt omwille van de hevige concurrentie en omwille van een kluwen van technische regelgevingen die het moeilijk maakt - voor buitenlandse ondernemingen om de Franse markt te penetreren. Een recente studie⁸ heeft uitgewezen dat export van Belgische *bouwprodukten* naar (Noord-) Frankrijk in de lift zit ten gevolge van de vereenvoudigde exportmodaliteiten sinds begin 1993. Heel anders is het gesteld met de *dienstverlening*, d.i. het bouwen zelf en het installeren. Op het vlak van de dienstverlening is de voltooiing van de Europese eenheidsmarkt allerminst gerealiseerd. Eenmaal men verder gaat dan het louter exporteren van bouwprodukten duiken allerlei niet-tarifaire barrières op. De meest voor de hand liggende barrières zijn technisch van aard: Water, gas en elektriciteit dienen aan een set van strikte voorwaarden te voldoen. Heel wat aannemers verkiezen dan ook om voor dit soort installaties een Franse onderaannemer aan te spreken.

De Noord-Franse bouwmarkt kan men echter niet omschrijven als een gesloten markt ook al heeft ze zeker haar eigen Franse trekjes. Het is mogelijk als Vlaamse architect, aannemer of

⁸ Vanhaverbeke Wim et al. (1995); *Opportunities voor Zuid Westvlaamse bedrijven in het activiteitendomein "bouwen, wonen en interieur" in Nord - Pas-de-Calais*, Charter 99: Kortrijk.

installateur werken uit te voeren in Noord-Frankrijk. Toch vraagt het een aantal extra inspanningen van de exporterende bedrijven. Zo is vb. een marktonderzoek in de meeste gevallen noodzakelijk om te slagen in de exportstrategie. Niettemin merkt men op dat vele en vooral kleinere bedrijven helemaal geen marktonderzoek doen: de vrij hoge frequentie van mislukte "exportavonturen" mag ons dan ook niet verwonderen. De sociale wetgeving is in Frankrijk al even moeilijk als die in België: Een beroep doen op een sociaal bureau is dan ook geen overbodige luxe.

De moeilijkheden met de export naar Noord-Frankrijk illustreren dat een groeistrategie vaak gepaard gaat met een professionalisering van het management. Vooral bij KMOs lijkt dit een kritische succesfactor te zijn.

De bedrijven in de bouw- en interieursector kunnen ook een beroep doen op het advies en de hulp van publieke en privaatrechterlijke instanties. I.v.m. de export naar Noord-Frankrijk kunnen deze bedrijven bij niet minder dan 14 instanties terecht - waarvan een aantal gesubsidieerd worden door Interreg-gelden. Toch wordt er vanuit de bedrijfswereld in het algemeen een vrij sceptische houding aangenomen. De bedrijven verwachten van deze instanties meestal snelle en praktische informatie: Toch is er geen enkele instantie die kan zeggen dat het de bedrijven daadwerkelijk kan bijstaan m.b.t. hun exportproblemen naar Noord-Frankrijk. De informatie is meestal partieel en te theoretisch en de informatieverlening verloopt te traag en beantwoordt in vele gevallen niet aan de commerciële aanpak die men van dergelijke dienstverlening vereist⁹.

Daarnaast is geen enkele van deze instanties er tot nu toe in geslaagd om een subregionale strategie rond het thema "bouwen en wonen" te ontwikkelen. *M.a.w., niet alleen de bedrijven maar ook de omkaderende instanties zijn er tot heden niet in geslaagd om te komen tot een strategievorming voor deze set van sectoren. Men zou dus kunnen spreken van een totaal immobilisme. Niet alleen voor de bedrijven maar ook voor de omkaderende instanties dringt zich dan ook een totaal andere aanpak op.*

⁹

Er bestaan evenwel grote verschillen w.b. de kwaliteit van de dienstverlening tussen deze verschillende instanties. Er zijn ook een paar projecten die wel kunnen rekenen op het enthousiasme van de bedrijven: Een mooi voorbeeld daarvan zijn de Bedrijvencontactdagen Kortrijk/Rijsel die georganiseerd worden door de Kamer van Handel en Nijverheid - Kortrijk, de Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille Roubaix-Tourcoing en de Hallen in Kortrijk.

3.5. Distributie

3.5.1. Algemeen

Naast design zijn de *distributie en de marketing* de belangrijkste waardeactiviteiten waar de streekstrategie werk moet van maken. De inbreng van deze twee waardeactiviteiten is ook complementair aan de uitbouw van design-competenties: Design en produktontwikkeling vragen om een goed doordachte distributie en marketingstrategie om het nieuw produkt of design zo effectief mogelijk bij de klant te brengen. Distributie en marketing vormen a.h.w. de weg naar de eindverbruiker. Inzake distributie is er heel wat veranderd de laatste twee decennia en het is overduidelijk dat Zuid West-Vlaanderen een inhaalbeweging zal moeten doorvoeren.

De distributie in de branche "Bouwen en Wonen" is snel aan het veranderen. Los van bepaalde niche-markten zijn er m.i. maar twee verschillende generieke distributiestrategieën mogelijk. Enerzijds kan men inspelen op de besteding van hogere inkomens door produkten van topkwaliteit aan te bieden en een uitstekende service (installatie en reparatie) te verzekeren. Anderzijds kan men aan schaalvergroting doen om vooral op basis van de prijs te concurreren. Schaalvergroting is noodzakelijk om prijsreducties te negotiëren in de aankooppolitiek, om een ruim gamma van produkten aan te kunnen bieden en om een minimale marketingstrategie (professioneel uitgewerkte reclamefolders, radio- en TV-reklame, enz...) rendabel te maken. Schaalvergroting impliceert niet noodzakelijk grootdistributie. Door netwerkvorming kunnen verschillende zelfstandige kleinhandelzaken sommige voordelen van grootschaligheid realiseren, terwijl ze vb. op het vlak van de dienstverlening een stuk beter scoren dan de grootdistributie.

Waarschijnlijk zullen de distributiekkanalen voor de verschillende sectoren van elkaar blijven verschillen naarmate aankoopprijs, dienstverlening, produktdiversificatie e.d.m. al of niet een rol spelen. Er is nochtans geen twijfel mogelijk over het feit dat *de kleine zelfstandige detailhandel, wiens produktassortiment zich niet voldoende onderscheidt van wat de grootdistributie aanbiedt, een moeilijke tijd tegemoet gaan*. Een defensieve reflex t.o.v. de opkomst van nieuwe distributiekkanalen is inefficiënt binnen het kader van een verenigd Europa. Integendeel, er dient vlug werk gemaakt te worden van een *pro-actieve strategie* om de bestaande distributiekkanalen te moderniseren en te stroomlijnen, zodat ze opgewassen zijn tegen de groeiende concurrentie van de goed georganiseerde buitenlandse groepen.

De ontwikkelingen binnen de distributie hebben ook ingrijpende gevolgen voor de productiebedrijven in de branche "Bouwen en Wonen". Het groeiend belang van distributieketens en de netwerkvorming tussen kleinere verkooppunten resulteren in een enorme concentratie op de markt. De groothandel is stilaan zijn traditionele functie aan het verliezen en distributieketens onderhandelen rechtstreeks met de fabrikanten. In een kopersmarkt kunnen de distributeurs doorgaans hun eisen stellen aan de productiehuizen. In de doe-het-zelf branche worden de productiehuizen zelfs geconfronteerd met een heus lastenboek waar alleen de meest performante bedrijven een antwoord op weten te formuleren. M.a.w., de ontwikkelingen in de distributie drijven de concurrentie tussen de productiehuizen op en versnellen de noodzaak om de productie en de logistiek te professionaliseren. KMO's zijn hier meestal de eerste slachtoffers van. Voor de productiehuizen in de bouw- en woonbranche zijn er m.i. maar drie strategische opties. Een eerste is een niche strategie voor een beperkt aantal bedrijven die "alleen het neusje van de zalm" willen aanbieden. Een tweede strategie bestaat erin dat bedrijven hun produktiestructuur herstructureren zodat hun produkten kunnen concurreren met die van andere Europese bedrijven. Tenslotte kunnen streekeigen bedrijven de

handen in elkaar slaan en een eigen West-Europees distributienetwerk opstarten.

Het kan hier niet de bedoeling zijn om die drie strategieën volledig uit te werken. Wel kan gesteld worden dat vooral de eerste en de derde strategische optie kunnen gedragen worden door een streekstrategie. Binnen de eerste optie kan de vorming van een streekimago op basis van produktontwikkeling, design en toonaangevende realisaties een belangrijke pion op het strategisch schaakbord betekenen. Binnen de derde optie kan gedacht worden aan de uitbouw van een distributienetwerk in combinatie met het creëren van een imago voor de regio via evenementen die visibiliteit geven aan het eigen aanbod (vb. biënnales, permanente tentoonstellingen, enz...).

3.5.2. Noord-Frankrijk

De Franse distributiepunten zijn doorgaans grootschaliger dan in Vlaanderen waar de traditie van zelfstandige winkeliers sterker ingeburgerd is. Vooral de Franse grootdistributie is zich snel aan het uitbreiden over West-Europa. Tegen deze "invasie" van de Franse distributie heerst vaak een defensieve reflex - ook in Zuid West-Vlaanderen. Niettemin zou een pro-actieve strategie meer vruchten afwerpen vermits de Noord-Franse markt een niet te onderschatten markt is voor Vlaamse bouw- en interieurprodukten. Vooral de metropool Lille is een potentieel afzetgebied.

Tot op heden is weinig moeite gedaan om de Noord-Franse klant aan te trekken. Dit is voor een deel het resultaat van de relatief zwakke distributie-infrastructuur in Zuid West-Vlaanderen. De meeste distributiepunten zijn te klein om op een professionele en georganiseerde wijze de NoordFranse eindverbruiker aan te trekken. Bij mijn weten is tot op heden enkel Gaverzicht erin geslaagd om Noord-Franse klanten aan te trekken. Het recent opgestart Pottelberg-project, dat op zich een interessante concentratie van verkooppunten van Vlaamse bouw- en interieurartikelen vormt, dient tijdens de volgende maanden en jaren te bewijzen dat het de Noord-Franse klant kan bereiken.

Een strategie waarbij men Noord-Franse klanten probeert aan te trekken kan alvast enkele troeven voorleggen. De afstand is verwaarloosbaar klein, de kwaliteit van de produkten is gekend, de taalbarrière is voor Zuid West-Vlaamse verkopers meestal geen probleem, en de bedrijven kunnen voor een groot stuk van Nord - Pas-de-Calais een service w.b. installatie en onderhoud verzekeren waar men in Frankrijk meestal alleen maar kan van dromen. De achillespees binnen deze strategie is de samenwerking tussen de verschillende verkooppunten om de Franse klant daadwerkelijk aan te trekken. Voor de klanten moet het interessant te zijn om zich voor een (halve) dag naar Zuid West-Vlaanderen te verplaatsen om daar te "shoppen". Hiervoor moet ie goed geïnformeerd worden omtrent het aanbod in Zuid West-Vlaanderen. Op dat vlak staat men nog niet ver.

3.6. Marketing en imagovorming

Een laatste belangrijk punt in de streekstrategie is de marketing en de imagovorming. Nieuwe interieurproducten ontwikkelen, nieuwe trends opvolgen en creëren, topkwaliteit produceren, enz.. heeft nauwelijks zin wanneer er geen "vitrine" bestaat om de eindverbruiker daarover te informeren en ermee vertrouwd te maken. Eenmaal nieuwe producten ontwikkeld en aangemaakt zijn, moeten zij getoond worden. Eenmaal Zuid West-Vlaanderen werk maakt van een strategie rond "Bouwen en Wonen", dient Europa daarvan weet te krijgen: Het imago is een wezenlijk onderdeel van de gehele strategie.

Imagovorming dient via bepaalde evenementen of platforms gevormd te worden. Gelukkig moet men hier niet vanaf nul starten. Er zijn reeds enkele uitstekende platforms in Vlaanderen ontwikkeld: In Kortrijk zelf zijn er de biënnales *Interieur en Classics*. Verder in Vlaanderen is er nog *Batibouw* en een reeks van kleinere of meer sectorspecifieke initiatieven. Voor alle duidelijkheid dient vermeld te worden dat de imagovorming kan gerealiseerd worden binnen die platforms: Het kan evenwel niet de bedoeling zijn dat de opzet van de reeds bestaande platforms in functie zou komen te staan van de imagovorming.

Vermoedelijk moet de imagostrategie gans Vlaanderen omvatten, vermits Zuid West-Vlaanderen als regio te klein is en geen "grootstedelijke" allures heeft om een echt imagovormende rol te spelen binnen Europa. Brussel ligt op een goeie 100 km van Zuid West-Vlaanderen wat vanuit Europees oogpunt verwaarloosbaar klein is.

Hoe de imagovorming moet gerealiseerd worden, kan hier onmogelijk uitgewerkt worden. Het staat evenwel als een paal boven water dat imagovorming een onmisbaar element is in de strategie rond "Bouwen en Wonen". Imagovorming is ook ruimer dan alleen maar gebruik maken van platforms zoals biënnales. Zo staat imagovorming in nauw verband met de produktontwikkeling en de inspanningen op het vlak van design: Deze activiteiten dienen dan ook in nauwe samenhang gerealiseerd te worden. Imagovorming is ook onlosmakelijk verbonden met de wereld van de trendsetters en vooraanstaande figuren w.b. gebouwen en interieur: Dit kunnen architecten, kunstenaars, binnenhuisarchitecten, enz ... zijn. Imagovorming kan dus ook niet los gezien worden van enkele belangrijke projecten die moeten dienen als blikvangers. Belangrijke overheidsgebouwen, infrastructuurwerken, kantoor- of bedrijfsruimtes maar ook residentiële "hoogstandjes" kunnen hiervoor in aanmerking komen. Er moet dus op dat vlak gezocht worden naar belangrijke projecten die kunnen dienen als blikvanger.

Tenslotte houdt imago ook in dat men een gedegen PR-relatie uitbouwt met de media en de gespecialiseerde tijdschriften. Op dat vlak dient gezocht te worden naar een strategie om de streekstrategie rond "Bouwen en Wonen" te vertalen in een *high profile* waardoor mettertijd naambekendheid verkregen wordt in Europa.

4. Kort samengevat

In Zuid West-Vlaanderen bestaat er een unieke concentratie van produktiehuizen die zouden kunnen gegroepeerd worden onder de noemer "Bouwen en Wonen". In heel wat van die sectoren zijn er performante bedrijven. Toch steunt het competitief voordeel vaak op slechts enkele waardeactiviteiten waardoor het voordeel dan ook vaak broos is. Daarenboven is er nauwelijks sprake van coöperatie en coördinatie tussen de bedrijven binnen het waardesysteem, ook al kunnen daardoor nieuwe competenties ontstaan. Het gevolg is dat er sleet zit op de groei en dat er gezocht moet worden naar een nieuwe invalshoek.

De streekstrategie rond "Bouwen en Wonen" vormt de kern voor die nieuwe invalshoek. Om de groei en de tewerkstelling binnen deze sectoren te heractiveren moeten een aantal initiatieven genomen worden via een streekbeleid, omdat inspanningen van individuele bedrijven ontoereikend zouden zijn.

De strategie moet vertrekken vanuit het standpunt van de eindverbruiker, omdat hij de schakel is die alle sectoren verbindt met elkaar. In die zin onderscheidt de strategie zich al van een sector- of clusterbeleid in de klassieke zin. De strategie ziet er dan ook heel anders uit dan wat men doorgaans onder streekontwikkeling verstaat. In essentie bestaat de strategie uit een combinatie van elkaar aanvullende initiatieven. Elk van die initiatieven concentreert zich op één van de waardeactiviteiten. Natuurlijk kunnen ze niet los van elkaar gezien worden. De geografische draagwijdte varieert ook van initiatief tot initiatief, men dient dus op verschillende doelgroepen te mikken met de verschillende initiatieven. De projecten hebben bovendien een verschillende tijdshorizon en het opstellen van een stappenplan is dan ook absoluut noodzakelijk om de strategie op een succesvolle wijze te realiseren.

In deze nota zijn alleen de krijtlijnen voor de streekstrategie uitgezet. Er is aangegeven dat er binnen de set van sectoren rond het thema "Bouwen en Wonen" een duidelijk potentieel aanwezig is om de rol van een economische hefboom voor Zuid West-Vlaanderen te vervullen. Verder worden alleen aanwijzingen gegeven hoe de strategie zou kunnen geïmplementeerd worden. Een blauwdruk van de strategie moet in samenwerking met de bedrijven en de bevoegde beleidsinstanties uitgewerkt worden.