

Standaardisatie producten en proces bespaart kosten

De samenwerking tussen ketenpartners in de bouw moet beter om faalkosten verder terug te kunnen dringen. Een industriële aanpak op basis van standaarden voor zowel product als proces is essentieel. Dat is de visie van Topbouw, een partnership tussen de handel en industrie in bouwmaterialen. In opdracht van Topbouw hebben drie studenten van de Rotterdam School of Management een verkenning uitgevoerd naar de rol van standaardisatie voor het reduceren van faalkosten. Onder andere door de bouw te vergelijken met andere industriële sectoren.

De precieze omvang van faalkosten is vaak onderwerp van discussie, maar iedereen is het er wel over eens dat ze in ieder geval aanzienlijk omlaag kunnen! Uit onderzoek blijkt dat voor het bestaan van faalkosten vier hoofdoorzaken aan te wijzen zijn. Ten eerste is de eindgebruiker niet op de hoogte van de hoge faalkosten. Hierdoor is er in de keten minder reden om de faalkosten terug te dringen. Daarnaast zijn er ontzettend veel partijen in de keten aanwezig, waardoor de markt erg onoverzichtelijk is. Bovendien is de samenwerking tussen de verschillende partijen vaak projectgebonden, de banden tussen partijen zijn niet erg nauw, oftewel loosely coupled. De cultuur in de bouw zorgt er voor dat samenwerking tussen verschillende partijen op projectoverstijgend niveau moeilijk op gang komt. Er is vaak onwil om lange termijn relaties aan te gaan. Ten slotte is er in de bouw vaak sprake van beperkt rationalisme. In de top van veel bouwbedrijven zitten vaak managers met een technische achtergrond, die de eindgebruiker over het hoofd kunnen zien. Hierdoor wordt niet gekeken naar waarde voor de eindgebruiker, maar puur en alleen naar kosten en productspecificaties.

Lering

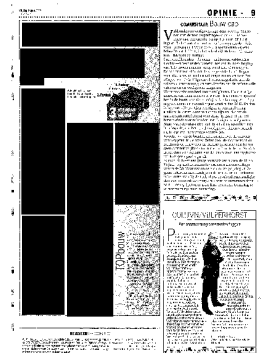
Zoals gezegd is de bouw erg loosely coupled en worden er vandaag de dag allerlei oplossingen gezocht om dit te verbeteren. Ondanks dat de automobiellindustrie zich momenteel in zwaar weer bevindt, kan de bouwsector hier toch haar lering uit trekken. De Aziaten zijn in deze industrie momenteel toonaangevend. Zij werken nauw samen met hun toeleverende bedrijven. Ondanks dat het soms

'tough love' is, gaan zij vaak lange-termijnrelaties aan, waardoor het wederzijds vertrouwen en de samenwerking aanzienlijk verbeteren. Dit resulteert in lagere kosten, hogere kwaliteit, betere planningen en betere voorspelbaarheid van het proces. Daarnaast leidt een lange termijn relatie tot mogelijkheden voor het verbeteren van productontwikkeling en het creëren van een grotere leverancierswaarde. Er kan beter op elkaar worden ingespeeld, men gaat efficiënter werken doordat werkprocessen op elkaar worden afgestemd. De belangrijkste overeenkomst tussen de automobiellindustrie en de bouwsector is dat ze beiden balanceren tussen standaardisatie en flexibiliteit. Een groot verschil is wel dat de bouwsector vaak met een grotere range van flexibiliteit rekening moet houden. In auto's wil de klant vaak een kiezen voor een bepaald type navigatie, airco of een bepaalde kleur in hun auto verwerkt zien. Wanneer men een huis koopt moet er echter met veel meer persoonlijke wensen rekening gehouden worden. Naast de samenwerking tussen de verschillende partijen in de waardeketen, bestaan er in de automobiellindustrie ook andere vormen van samenwerking. Regelmatig werken verschillende autofabrikanten met elkaar samen voor de ontwikkeling van een nieuw model. Voorbeelden hiervan zijn de Volkswagen Sharan/Ford Galaxy/Seat Alhambra. Een andere sector die gebaseerd is op lange termijn relaties met klanten is die van de bouw van offshore faciliteiten. Uitgebreid en uitgekiend project management wordt in die sector gezien als de basis voor het voorkomen van faalkosten. Ook is de producent

van de offshore faciliteiten de dominante speler in de keten. Deze controleert het ontwerp, de productie, distributie en installatie van dergelijke faciliteiten. Op deze manier is er geen onderscheid tussen de producerende en installerende partij. Dit is een belangrijk verschil met de bouwsector waar onafhankelijke architecten, aannemers en installateurs deze rollen invullen.

Voordeel

Wij zijn van mening dat de bouw veel voordeel kan behalen middels strategische allianties met ketenpartners en met de toelevering. Op basis van een vertrouwensrelatie kan gewerkt worden aan betere en efficiëntere samenwerking, met als gevolg een



daling van de faalkosten. Procedures en werkprocessen kunnen op elkaar worden afgestemd en zijn repeteerbaar voor verschillende projecten. Wanneer bedrijven steeds van partner wisselen, zal deze processtandaardisatie niet op gang komen. Pas wanneer het proces is gestandaardiseerd, kan er gekeken worden in hoeverre het standaardiseren van producten mogelijk is. Door het gebruik van een vaste set van maten, kunnen kosten worden bespaard, onder meer door schaalvoordelen. Voorbeelden hebben aangetoond dat dit wel degelijk mogelijk is, mits er een bepaalde flexibiliteit blijft bestaan voor de eindgebruiker.

J. van Gent, J. de Jong en
R. Wind
Rotterdam School of Management

TOPbouw

TOPbouw is een ondernemersplatform van handel en industrie dat zich richt op praktische verbetering in de bouwketen. Vooral op de scharnierpunten tussen industrie, handel, architecten en bouwers zijn verbeteringen mogelijk. Verticale samenwerking betekent een keuze voor integraal werken, waarbij kennisdeling en maatwerk in de logistieke dienstverlening als vliegwiel kunnen fungeren voor procesinnovatie door de hele bouwketen heen. Deelnemers aan TOPbouw zijn: CRH, Enclisoover, Knauf, Raab Karcher, Rockwool, Ubbink, VBI, Wavin en Wienerberger.

Afbeelding hiernaast toont het standaardisatiemodel in drie stappen.

