

Industrie en ontwerper

► Innovatie vraagt om ander marktmodel

Sinds de bouwenquête is innovatie hét item in de bouw- en vastgoedsector. Voorloper hiervan was het programma IFD-bouwen dat in 1999 startte met de Nota Milieu en Economie en met het Tweede plan van Aanpak Duurzaam Bouwen. Tot en met 2005 stimuleerde het programma het op vernieuwende wijze toepassen van industrieel ontwikkelde en geproduceerde bouwcomponenten in nieuwe en te verbeteren woningen en utiliteitsgebouwen. Tijdens de looptijd van het programma waren er bijna 100 demonstratieprojecten. De kennis en ervaring die in de demonstratieprojecten werd opgedaan, is door de SEV voor een brede doelgroep beschikbaar gesteld. Toch is er nog weinig navolging gekomen. Hoe komt dat? Is eenzelfde lot ook andere innovatie-initiatieven beschoren?

Projecten verwierven de IFD-demonstratiestatus als ze vernieuwende toepassingen van IFD-technologie lieten zien. In de loop van de jaren concludeerde de SEV dat IFD-bouwen om een andere manier van samenwerken vraagt. Het ontwerpen en uitvoeren van IFD-gebouwen bleek niet te scheiden. In de SEV-visie vereist de ontwikkeling van IFD-concepten een gezamenlijke, integrale, activiteit van de bouwpartners; van ontwerpers, bouwondernemingen en toeleveranciers in overleg met opdrachtgevers. Maar past het werken met concepten, voortkomend uit zo'n duurzame samenwerking, wel binnen het huidige marktmodel?

In het **klassieke marktmodel** ligt het initiatief voor een bouwproject bij de opdrachtgever. Hij zorgt ervoor dat er een keten ontstaat van partijen die hem helpen bij het vinden van een oplossing voor zijn huisvestingsprobleem. Deze werkwijze leidt tot een uniek project met een unieke bouwtechniek geleverd door een unieke combinatie van bedrijven. 100 procent maatwerk dus. Niet alleen in de oplossing, maar ook in de weg ernaar toe. Dit marktmodel vraagt niet om bedrijven met oplossingen (concepten), maar om bedrijven die de capaciteit hebben de klant te helpen om (een onderdeel van) zijn probleem op te lossen. Dit model veroordeelt bedrijven tot een afwachtende, reactieve houding. De kern van hun marketing bestaat niet uit het laten zien hoe goed hun oplossing is, maar hoe goed ze zelf zijn. Het denken in individuele klanten met unieke projecten belemmert bedrijven zelf met conceptuele, projectonafhankelijke oplossingen te komen. Het verlangen naar maatwerk is in hun ogen moeilijk te verenigen met de standaardisatie waar werken met concepten om vraagt.

Helemaal tegenover het klassieke marktmodel (waarin alles uniek is) staat het **industriële marktmodel** waarin alles standaard is: de oplossing, de techniek en de samenstelling van de keten. Dat model is aantrekkelijk omdat het hoogwaardige oplossingen goedkoop, snel en zonder risico's (bij-

voorbeeld meerwerk) kan leveren. Desondanks is het ongeschikt omdat gebouwen maatwerk nodig hebben. Is er een marktmodel mogelijk dat het beste van beide werelden combineert? Ja, zo'n modern marktmodel bestaat zelfs al in de praktijk: **Conceptueel Bouwen** (CB), maar het komt nog beperkt voor. In de woningbouw kennen we bijvoorbeeld Waarde en Riant van BAM of Welkom Thuis van Plegt-Vos Wonen, in andere marktsegmenten bijvoorbeeld Cepezed met CepezedSystems. Ook de toeleverende industrie en gespecialiseerde aannemers komen met (deel)concepten, bijvoorbeeld Croon Elektrotechniek met het Gebouwconcept of Lafarge met zijn Avius daksysteem. Het aantal bedrijven dat concepten aanbiedt wordt geschat op ongeveer 100.

Het moderne marktmodel werkt voor klanten anders dan ze gewend zijn. Zij kiezen uit concepten die voor hun doelgroep zijn ontwikkeld. Een globale beschrijving (soms met verbeelding of simulatie) van een product en/of de diensten maakt de waarde van de geboden oplossing duidelijk en maakt oplossingen onderling vergelijkbaar. Dit maakt de markt transparanter en meer competitief. Hoogwaardige kwaliteit wordt mogelijk door focus op de specifieke behoeften van de doelgroep en door de duurzame samenwerking.

De **klanten** doen bij CB slechts met één partij zaken en hoeven het programma van eisen niet meer volledig uit te werken. Ze kunnen het aanbod van concepten vooraf beoordelen en zien welke oplossing hen het beste past. Is een aanbod gekozen dan wordt dit binnen de conceptgrenzen verder met de klant "op zijn maat" afgestemd.

CB is dus geschikt voor klanten die wel maatwerk verlangen maar niet uit zijn op exclusiviteit. Zekerheid, snelheid, weinig rompslomp en een gunstige prijs zijn belangrijker. Het maatwerk kan de huisvestingsoplossing betreffen (de functionaliteit, voorzieningen, vorm en uitstraling), maar ook de organisatiestructuur (eigen inzet en betrokkenheid, de snelheid van het proces en de samenstelling van de organisatie).

► Pieter Huijbregts

Pieter Huijbregts is directeur van Coficient BV, adviseur voor innovatie en samenwerking in de bouw. Info: www.coficient.nl.



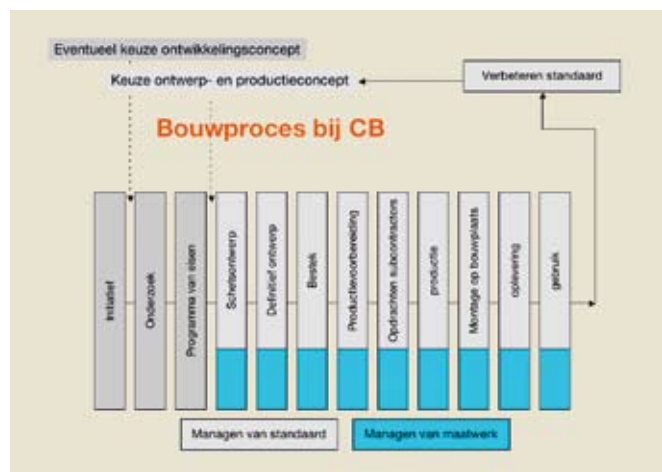
Verschillende marktmodellen

CB biedt **aanbieders** de kans met een onderscheidend aanbod te komen. Op die manier ontsnapt men aan de eenzijdige concurrentie op prijs en ontstaat een sterkere marktpositie. Betere procesbeheersing en een voortdurend leerproces leiden tot meer kwaliteit én tot reductie van kosten.

Ondanks de meerwaarde die CB kan hebben, is het aanbod nog beperkt en komt het langzaam van de grond. De verbetering van de prijs-/kwaliteitsverhouding beperkt zich nog tot enkele procenten en blijft daarmee achter bij de verwachting. Betrokken partijen noemen meerdere oorzaken. Het ontbreekt in de sector aan sturende krachten die partijen op zo'n manier bij elkaar brengen dat schaalvoordeel kan ontstaan. Aanbieders moeten kunnen werken met meerdere concepten en deelnemen in meerdere of flexibele netwerken. Voorbeelden hiervan zijn de coöperatieve vereniging Q en de stichting Slimbouwen.

Het **ontwikkelen van CB** is zeer complex, het vraagt investeringen en een lange adem. Een generieke aanpak is nog niet voor handen dus iedere aanbieder moet zelf nog op ontdekkingstocht. En daarin blijkt dat op meerdere gebieden, die elkaar onderling beïnvloeden (marketing, organisatiekunde en flexibele bouwsystemen) het aan kennis en ervaring ontbreekt. Samen met andere CB-faciliterende organisaties, ontwikkelt de auteur op dit moment een dergelijke aanpak. Deze wordt de kern van een opleiding voor het managen van CB die in 2007 van start gaat. De CB-manager is niet de enige nieuwe functie die groeit. Andere nieuwe rollen die beginnen te ontstaan zijn conceptontwerper, conceptuitwerker en conceptverkopers. Ook daarvoor zullen opleidingen ontwikkeld moeten worden.

Een **omslag in denken** is nodig om van CB een succes te maken: Van denken in unieke projecten, naar denken in oplossingen voor een doelgroep. Van denken in mogelijkheden van de techniek, naar denken in behoeften van groepen klanten. Van inkopen tegen de laagste prijs, met



Bouwproces bij Conceptueel Bouwen

vooral oog voor de eigen winst, naar samen werken aan de beste oplossing tegen een marktprijs die iedereen de kans biedt op een mooi rendement. CB stelt ook eisen aan opdrachtgevers. Zij moeten de aanbieder durven vertrouwen. Hun eigen huisvestingsorganisatie hoeft geen coördinerende rol meer te vervullen. Met de keuze van het concept is ook het productiesysteem en productieorganisatie gekozen met de ruimte voor maatwerk die het concept biedt. De keuzemogelijkheden dienen gerespecteerd te worden. In de huidige situatie, waarin het klassieke marktmodel nog dominant is, blijkt die verandering van de rollen niet altijd eenvoudig, vooral niet voor de werkapparaten van professionele opdrachtgevers.

Tot slot: Het nieuwe marktmodel met Conceptueel Bouwen staat aan het begin van zijn levenscyclus. Als de geschetste knelpunten van lieverlee verdwijnen, zal een echte doorbraak volgen. De markt die dan ontstaat zal een enorme drive voor innovatie opleveren. ◀

Kenmerken Conceptueel Bouwen

Oplossingen zijn conceptueel. Binnen grenzen is maatwerk per klant mogelijk. Dit is mogelijk door flexibele standaardelementen én toevoeging van enkele unieke elementen. Oplossingen zijn integraal. Bij één loket worden zaken gedaan. Er is resultaatplicht op kernkwaliteiten. Geïntegreerde oplossingen zijn mogelijk door standaardisatie van het proces (in verkoop en levering) binnen ketens die duurzaam samenwerken.