

Innovatie: noodzakelijk èn lastig!

F. Pries (Balance&Result)

P. van Heijgen (HIBIN)

Het woord innovatie mag tegenwoordig weer gebruikt worden. Dacht men vroeger vooral aan nieuwe bakstenen of hogesterktebeton, tegenwoordig gaat het vooral om innovatie van het proces; hoe werken we slimmer samen. De crux daarin zal bouwmarketing blijken te zijn; niet alleen weten wat je moet maken en hoe, maar vooral voor wie en waarom.

Vaak wordt gesteld dat de bouw niet innovatief is. Niets is echter minder waar. De bouw is misschien wel de meest innovatieve en creatieve bedrijfstak die er is; maar het kan allemaal wel wat efficiënter. Het blijkt dat 75% van alle innovaties mislukt. De redenen daarvan zijn goeddeels bekend; het is dus verstandig om die praktijklessen ter harte te nemen.

Innovatie wat is dat voor een ding?

Innovatie is een middel waarmee bedrijven de concurrentiepositie en dus hun rendement kunnen verbeteren. Naast verbetering van de concurrentiepositie zijn nog meer doelen van innovatie te geven, zoals PR en imagoverbetering, afschermen van een markt, kennisvermeerdering en hobbyisme (een vaak onderschat motief!). Voor elk van deze motieven is het uiteindelijke doel ook weer om de concurrentiepositie te verbeteren.

Van het verschijnsel innovatie zijn tientallen definities in omloop, maar er bestaat geen overeenstemming over de exacte definitie. Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen product- en procesinnovatie. Een productinnovatie is; een nieuwe technologie, of een nieuwe combinatie van technologieën die wordt toegepast om een behoefte op de markt te bevredigen.

Productinnovatie heeft dus een relatie met de marktbehoefte en is dus een combinatie van technologie en commercie. Procesinnovatie betreft het verbeteren van eigen productieprocessen en kent meestal een louter technologische benadering. Overigens is ook dit onderscheid academisch. Immers een nieuw product van bedrijf x (een productinnovatie, zoals een steiger) dat bij bedrijf y in het productieproces wordt toegepast is voor bedrijf x een productinnovatie en bedrijf y een procesinnovatie.

Wie profiteert er van innovatie?



Bedrijven willen competitief voordeel behalen uit een innovatie; in de praktijk mislukt dit meestal. Uit onderzoek blijkt dat ruim een derde van het voordeel terechtkomt bij klanten, maar echt vervelend is dat ook imitators zich een groot deel van de voordelen toe-eigenen. Zonder te investeren, plukken ze wel de vruchten van de ontwikkeling. Beter goed gejat dan slecht bedacht is een veel gehoorde kreet.

Kan je innovatie beschermen?

In hoeverre kan de innovator, bijvoorbeeld door eigendomsbescherming (geheimhouding, octrooiering) zich de baten van de innovatie toe-eigenen? Gezien de zichtbaarheid is geheimhouding binnen de bouw geen goed instrument. Octrooien werken slechts in een beperkt aantal sectoren (chemie en farmacie) bovendien zijn ze vooral bij procesinnovatie bijzonder ineffectief. Octrooiering vindt eigenlijk alleen plaats in de funderings- en milieutechnologie. Jaarlijks is slechts 2% van het totale aantal octrooiaanvragen afkomstig uit de bouw, terwijl de bouw ruim 10% bijdraagt aan het BNP. Bovendien zijn octrooien een informatiebron voor concurrenten. Het tweewekelijks doorbladeren van het Europese Patent Bulletin kan de “octrooiscanner” op goede ideeën brengen en dit gebeurt dan ook bij de meeste grote bouwbedrijven. Ten slotte kent het toe-eigenen van technologische kennis in de vorm van een octrooi een zekere strijdigheid met het Europese mededingingsbeleid. Bij het vasthouden van voordelen speelt, zeker in de bouw, de toe-eigening dus een zeer kleine rol.

Andere succesfactoren.

Je moet dus innovatie op een andere manier beschermen. In de meeste gevallen is het succes afhankelijk van factoren zoals; achtergrondkennis, marketing, kennis van productieprocessen, garanties en aansprakelijkheden, after sales service. Dit soort “aanvullende competenties” zijn in

de bouw van veel grotere waarde dan het octrooieren. Een voorbeeld is het niet geoctrooierde bouwsysteem van kalkzandsteenblokken (60x90 cm) waarmee in enkele jaren een marktaandeel van 70% van alle woningcasco's gerealiseerd werd. Het succes van deze sector zit hem niet zozeer de in blokken zelf, maar vooral in de marketing, de begeleiding en de ondersteuning.

Innovatie in de bouw; wat zijn specifieke kenmerken?

- 1 Kleinschalig en procesgeoriënteerd. Innovatie heeft vooral een kleinschalig karakter, het gaat dus om hele kleine stapjes voorwaarts. Het aantal kleinschalige innovaties is 10 keer groter dan het aantal radicale (grootschalige) innovaties. Als je daarbij bedenkt dat kleinschalige innovatie relatief onzichtbaar is (en dus lastig te meten) zal het werkelijke aandeel nog vele malen groter zijn. Daarbij komt dat innovatie in de overgrote hoeveelheid van gevallen met name procesinnovatie betreft. Dit houdt in dat het gaat om eigen productieprocessen en hetgeen relatief introvert (niet teveel naar de buitenwereld kijken) kan worden ingevuld. Het voorgaande is ook logisch in een markt waar prijsconcurrentie belangrijk is: je kunt je onderscheiden door een lage prijs en dus ben je aangewezen op het efficiënter maken van je eigen productieprocessen.
- 2 De toeleverende industrie is de belangrijkste innovator. 65% van alle innovatie komt uit deze toelevering en bijna 80% van alle productinnovaties!
- 3 De kunst van het samenwerken! De meeste innovaties ontstaan door bedrijven die alleen werken. De afgelopen jaren wordt er steeds meer samengewerkt bij innovatie. Deze samenwerking beperkt zich dan vooral tot twee of meer bedrijven. Succesvolle collectieve of branchegewijze innovatie komt maar heel zelden voor. Dit hoewel het laatste (kijk bijvoorbeeld naar de baksteen en kalkzandsteenindustrie) toch wel degelijk een enorme invloed kan hebben.
- 4 De bedrijfsomvang doet er niet veel toe. Grote en kleine bedrijven zijn beiden ongeveer even actief. Het is onmiskenbaar dat kleinere bedrijven vaker betrokken zijn bij kleinschalige procesinnovatie dan grotere bedrijven.
- 5 In het overgrote deel van de gevallen is het motief om te innoveren productiviteitgericht. In slechts 25% van de gevallen is het de bedoeling om een behoefte uit de markt te vervullen. Marketing bestaat eigenlijk niet in de bouw. We maken geen dingen omdat er behoefte aan is; we maken dingen omdat we er goed in zijn!
- 6 Verder blijkt regelgeving (zoals Bouwbesluit, Milieu en ARBO) een enorme invloed heeft op het innovatieve gedrag van de bouwsector. In 30% van alle gevallen is regelgeving de

directe oorzaak van een innovatie en de laatste jaren is dat aandeel nog aanzienlijk gestegen. De overheid speelt dus een hele belangrijke rol in het innovatief gedrag van de bouwsector.

Wat vinden ondernemers?

De Bouwtoelevering (Handel en Industrie) innoveert sterk. Dat is een van de meest in het oog springende conclusies van een onderzoek dat USP Marketing Consultancy in samenwerking met de HIBIN in april 2005 heeft opgezet waarin de verschillende marktpartijen - handelaren, architecten, industrie, bouwbedrijven en corporaties - gevraagd wordt naar innovatie op verschillende niveaus, van product-, proces- en distributie tot markt- en organisatieniveau. In totaal gaven ruim 450 respondenten hun persoonlijke visie. Meer dan de helft hiervan zegt het afgelopen jaar geïnvesteerd te hebben in innovaties.

Industrie en architecten worden het vaakst (zeer) innovatief beoordeeld door de sector (respectievelijk 44% en 41% van de ondervraagden). De handel komt hier op de één na laatste plaats. Op de vraag of er recentelijk innovaties hebben plaatsgevonden in de organisatie, antwoordt 42% van de ondervraagden bevestigend. Bij de industrie zijn recentelijk de meeste innovaties doorgevoerd (69% van de industrie). De handel komt met 43% op de derde plaats. De meeste innovaties vonden het afgelopen jaar plaats op het gebied van organisatorische vernieuwing (50%), vernieuwingen in het proces (45%) en productvernieuwingen (39 %). De twee meest - door de sector - genoemde voordelen om zich te vernieuwen, zijn: de lagere kosten die worden gerealiseerd (27%) en meer business (35%). Dit laatste voordeel wordt vooral genoemd door de bouwtoelevering. Ook de klantenbinding wordt door deze groep als belangrijk argument voor innovatie genoemd.

Belangrijke factor voor het slagen van een innovatie is een goede voorbereiding (28%). Verder noemden de ondervraagden het projectmatig opzetten van een innovatie, het feit dat de markt de innovatie accepteerde en dat de eindgebruiker bij het proces betrokken is, eveneens als belangrijke succesfactoren.

Eén derde van de ondervraagden zegt het afgelopen jaar nieuwe samenwerkingsverbanden aan te zijn gegaan. Bij corporaties en de industrie kwam dit het meest voor. De meeste samenwerkingsverbanden vinden plaats binnen de sector. Zo werkt de handel relatief vaak samen met de industrie en industrie relatief vaak met afnemers. Iets minder dan een derde van

de ondervraagden denkt ook het komende jaar weer nieuwe samenwerkingsvormen op te zoeken. Voornamelijk bouwers en corporaties verwachten dit. Op het gebied van samenwerking lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de sector nog een verbeterslag kan maken om zich als gehele keten te vernieuwen.

Verder blijkt uit het onderzoek dat de sector gemiddeld 3% van de omzet aan innovaties besteedt, de industrie investeert het meest met 5% van de omzet. Het merendeel denkt volgend jaar net zo veel te investeren. Nieuwe services, nieuwe producten en een andere wijze van werken zijn onderdelen waarin partijen het komende jaar zeggen te gaan investeren.

Lessen uit de praktijk

Het grootste deel (ongeveer 75%) van alle innovaties mislukt. Waarom innovaties mislukken is wel bekend, maar we slagen er toch in om steeds opnieuw dezelfde fouten te maken. Kortweg zijn er zeven oorzaken.

- 1 Onvoldoende marktanalyse en marketing; betrek klanten en eindgebruikers al vroeg in het innovatieproces. Een vernieuwing moet gebaseerd zijn op een echte behoefte in de markt. Dit lijkt een open deur. Toch komt het vooral in sectoren die worden gedomineerd door technologen (zoals de bouw) vaak voor dat een fantastische vinding volslagen onverkoopbaar is. 75% van de innovaties in de bouw kent een puur technisch motief. Men is daarbij vaak geneigd om te veronderstellen dat een fantastische nieuwe ontwikkeling zichzelf verkoopt; dat is nooit het geval! Zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten zal elk innovatieproces moten worden omring met de nodige marketinginspanningen. Innovatie moet altijd een duidelijke meerwaarde hebben.
- 2 Mono-aanpak. Een vernieuwing ontwikkeld door een aparte afdeling of monodisciplinair (bijvoorbeeld alleen technologen) kan vrijwel nooit rekenen op draagvlak. Innovatie dient zoveel mogelijk multidisciplinair te worden benaderd. Een louter technische benadering (en dat komt in de bouw heel vaak voor) zal per definitie een mager rendement hebben.
- 3 Not invented here syndrome (NIHS) Alles dat van andere afdelingen of bedrijven komt is per definitie verdacht. Dit geldt in sterke mate voor de bouwers, die liever zelf iets nieuws bedenken dan iets van anderen overnemen. Centrale, aparte R&D budgetten of afdelingen zijn dan ook dodelijk. Er dient draagvlak te worden gegenereerd; de innovatie moet uiteindelijk ieders kindje zijn. Maar kijk daarbij uit: hoe meer mensen, hoe meer kans op weerstand is een even grote waarheid. Dus betrek mensen, maar start vanuit

kleine omgevingen.

- 4 De innovatie bestaat al. Lezen is niet populair in de bouw. Het komt dan ook heel vaak voor dat een vernieuwing al lang bestaat. Omgekeerd wordt er daardoor veel te weinig geprofiteerd van vernieuwing uit andere industriële sectoren. 70% van alle innovaties is afkomstig uit de toeleverende industrie; ontwikkelingen daar moeten dus goed worden gevolgd.
- 5 De innovatie past niet bij de cultuur. Vaak is dit een belangrijke reden van mislukken en tegelijk ook de moeilijkst voorspelbare. Het gaat hier om de verenigbaarheid van een technologische vernieuwing met de cultuur binnen een organisatie. Dit geldt zowel intern (binnen de organisatie van de innovator) als extern (bijvoorbeeld bij opdrachtgevers). Als de innovatie niet begrepen wordt, zal zij uiteindelijk mislukken.
- 6 Experimenteerbaarheid. Te grote stappen zijn dodelijk voor vernieuwing. Vernieuwing moet een bepaalde “triability” kennen, waardoor het invoerings- en acceptatietraject geleidelijk kan verlopen. Mensen moet nou eenmaal wennen aan iets nieuws.
- 7 Organiseer het, maar organiseer het niet kapot. Vooral in de ideefase is het zo makkelijk om vernieuwing af te kraken. Zeker tegenwoordig kennen managers de tucht van de markt; er moet op korte termijn rendement worden gemaakt. Het vervelende van innovatie is vaak dat de kosten op korte termijn spelen en goed te voorspellen zijn, terwijl de baten op langere termijn spelen en nauwelijks te voorspellen zijn. Dus geef innovatie in de eerste stadia ruimte, later kan (moet) je meer planmatig en projectgericht werken eisen.

Tenslotte; het kan altijd beter!

Uit alles blijkt dat de noodzaak van innovatie breed wordt onderkend. *Stilstand is achteruitgang* is een oud-Nederlands spreekwoord dat nog immer leeft bij ondernemend Nederland. De bouwsector heeft van oudsher een enorme innovatiekracht in zich, maar deze zal beter moeten worden gefocust dan tot nu toe gebeurt. Bouwmarketing en samenwerking zullen daarbij van doorslaggevend belang blijken te zijn.