

Innovatiekracht activeren

Innovatie is reeds geruime tijd tot één van de beleidsspeerpunten van UNETO-VNI verklaard. Uitgewerkt in de programmalijnen 'Radar', 'Adviseur' en 'Aanjager' werkt de vereniging aan 'innovatiekracht activeren'. In dit artikel worden het beleid, de aanpak, samenwerkingsverbanden en enkele resultaten uit de toekomstverkenning met concrete vernieuwende business cases geschetst.



Ir. R.M. van der Linden

- door ir. R.M. van der Linden MBA

Innovatie gaat niet vanzelf al denken veel mensen dit wel. Specifiek voor nieuwe producten dienen de randvoorwaarden voor succes te worden ondersteund door gericht beleid bij de introductie van nieuwe technologieën zoals LED. UNETO-VNI heeft 'innovatie' reeds geruime tijd tot één van de beleidsspeerpunten van de vereniging verklaard. Uitgewerkt in de programmalijnen 'Radar', 'Adviseur' en 'Aanjager' werkt de vereniging voortdurend aan het motto 'innovatiekracht activeren'. De brancheorganisatie hoopt hiermee de leden te stimuleren tot vernieuwing, een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en het rendement van aangesloten bedrijven te verhogen. Het onderwerp LED-verlichting is een onderwerp waar de branche een bijdrage wil leveren aan het thema 'duurzaamheid' en de leden wil informeren over nieuwe technologie en toepassingen. In dit artikel worden de drie programmalijnen en de achtergronden in algemene zin behandeld. Het project 'Radar' en enkele behaalde resultaten krijgen speciale aandacht, evenals de rol van TNO als strategische samenwerkingspartner van de brancheorganisatie. Voor het aanjagen van innovatie heeft de vereniging [1] ook andere samenwerkingspartners, waaronder OTIB [2], Syntens [3] en InstalNova [4]. De positie van deze organisaties in het innovatiebeleid wordt eveneens benoemd.

INNOVATIEBELEID VAN UNETO-VNI
UNETO-VNI heeft bij de fusie in 2002

5-PUNTENPLAN INNOVATIE

1. Ons doel is het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (o.a. zorg, mobiliteit, energie) en het vergroten van de concurrentiekracht van installatiebedrijven. Innovatie omvat de drie elementen technologie, organisatorische & sociale vernieuwing en marktbenadering.
2. De installateur vervult een spilpositie. Hij verbindt de klantvraag met het innovatiepotentieel van de betrokken marktpartijen.
3. Installatiebedrijven – vooral de kleinere - bundelen hun krachten en gaan met elkaar én met organisaties buiten de sector allianties aan.
4. We stimuleren de innovatiekracht van de installatiesector en regisseren het innovatieproces. We doen dat met tal van instrumenten en in samenwerking met OTIB en alle relevante (markt)partijen.
5. We maken afspraken met de overheid over het InnovatiePrestatieContract (IPC) en stimuleren haar een ander aanbestedingsbeleid te voeren en als *launching customer* op te treden.

5-puntenplan Innovatie

- KADER 1 -

de strategische keuze gemaakt om leden pro-actief te informeren over technische en maatschappelijke ontwikkelingen en daaruit voortkomende marktkansen. Vandaar dat er een beleidsadviescommissie, de Innovatie-Groep onder voorzitterschap van drs. ing. A.L.A. van Gelder, is ingesteld die het innovatiebeleid en de activiteiten van de brancheorganisatie nader is gaan uitwerken. In het *position paper* 'Innovatiekracht activeren' [5] is het beleid verwoord.

Het algemene denkbeeld binnen de branche over 'innovatie', zeker in de beginjaren van het innovatiebeleid, wordt sterk gepercipieerd vanuit techniek en wetenschap. Tevens is een algemeen beeld binnen de instal-

latiebranche dat innovatie alleen van toeleveranciers en fabrikanten komt. Dit maakt de bewustwordingsproblematiek rondom innovatie bij de achterban weerbarstig. Op basis van een '5-punten plan' (kader 1) is de branche het onderwerp 'innovatie' bij haar leden gaan presenteren. We zien nu dat dit 5-puntenplan uit 2004 na enkele jaren een breder draagvlak heeft gekregen. Zo hebben het kabinet en het Innovatieplatform innovatie als sleutel van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken benoemd. Tevens zijn nu regelingen ontstaan die het Innovatie Prestatie

** manager Producten en Diensten, voormalig beleidsmedewerker Technologie & Innovatie UNETO-VNI bestuurslid afdeling Elektrotechniek TVVL.

Contracten mogelijk maken en de overheid mogelijkheden geeft om binnen het 'SBIR' programma als *launching customer* op te treden. Het onderwerp 'organisatorische en sociale vernieuwing' krijgt nu meer aandacht en een stevige verankering in het NCSI, Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie [6].

Uiteindelijk is innovatie dus een proces van vernieuwing en verbetering van producten, diensten, organisatie en marketing. De concrete vertaling van de abstracte definitie van innovatie richting ondernemers is pragmatisch gedefinieerd als 'alles wat nieuw is voor de ondernemer binnen zijn bedrijf'. Dat betekent dat voor de ene ondernemer het creëren van een nieuwe productmarktcombinatie onder innovatie valt. Voor een andere ondernemer kan het invoeren van nieuwe bedrijfssoftware of het invoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken een innovatie zijn. Alhoewel innovatie en vernieuwing tijdens drukke werkzaamheden van ondernemers niet direct als prioriteit wordt genoemd, is het voor iedere ondernemer noodzakelijk om te innoveren. Het is immers de enige manier is om op lange termijn competitief te blijven.

Voor de uitwerking van het 5-puntenplan zijn drie programmalijnen geformuleerd:

- 1) een onderzoeksmethodiek die maatschappelijke en business trends opvangt, deze koppelt aan technologische mogelijkheden en omzet in marktkansen: de **Radar**;
- 2) optreden en vertrouwen krijgen als gezaghebbend beleidsadviseur en gesprekspartner voor innovatie (gericht op markt en technologie): de **Adviseur**;
- 3) communicatie en uiteenlopende instrumenten in zetten om de kansen die innovatie biedt bij de leden te brengen, en hen te inspireren hierop tijdig in te spelen: de **Aanjager**.

Achtereenvolgens worden deze programmalijnen in dit artikel nader uitgewerkt.

RADAR, INNOVATIETHEMA'S

De Radar programmalijn heeft als doelstelling het inventariseren van nieuwe innovatieve ontwikkelingen, maatschappelijke vraagstukken en marktkansen en deze vervolgens -



De innovatietrechter van Cooper, vertaald naar de toepassing in de installatietechniek.

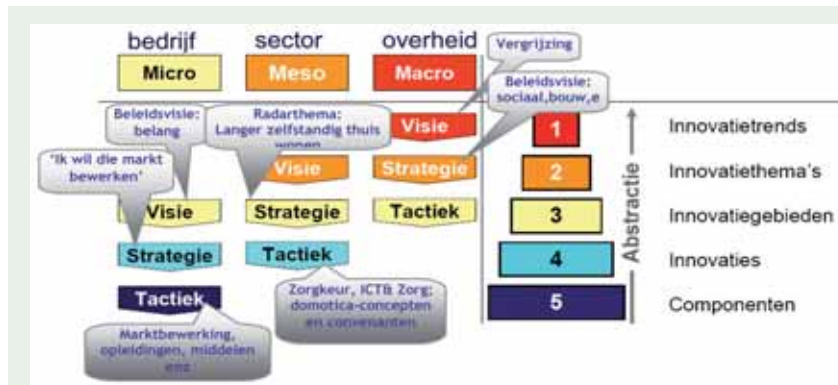
- FIGUUR 1 -

vraaggestuurd - vertalen naar nieuwe kansen voor de installatiebranche. Op basis van de innovatietrechter van Cooper is dit proces vormgegeven: Ideeën worden met marktpartijen en installateurs uitgewerkt om vervolgens keuzes te maken en een business case op brancheniveau uit te werken. Vervolgens wordt door brancheleden besloten om de branche-business case verder uit te werken naar business modellen, opleidingen op installateursniveau en andere activiteiten op brancheniveau, bijvoorbeeld het inzetten van lobby op een bepaald gebied. Het Radar-onderzoek richt zich met name op de tijdsperiode 2-5 jaar na nu. Die keuze is gemaakt omdat op de korte termijn (0-2 jaar) de installateurs veelal binnen de Vakgroepen en in samenwerking met leveranciers richten op concrete en direct toepasbare nieuwe technieken en marktkansen. Op de veel langere termijn zijn de onderwerpen nog niet voldoende concreet voor installatiebedrijven om er direct met economisch voordeel mee aan de slag te kunnen. De periode van 2-5 jaar na nu geeft de branche en de bedrijven de mogelijkheid om concreet in te spelen op nu nog niet volledig uitgewerkte marktkansen.

Uiteenlopende signalen uit onder andere (Europees) onderzoek, onderzoeken van andere branches, expertinterviews en overheidsinformatie worden verwerkt in een database. Voor

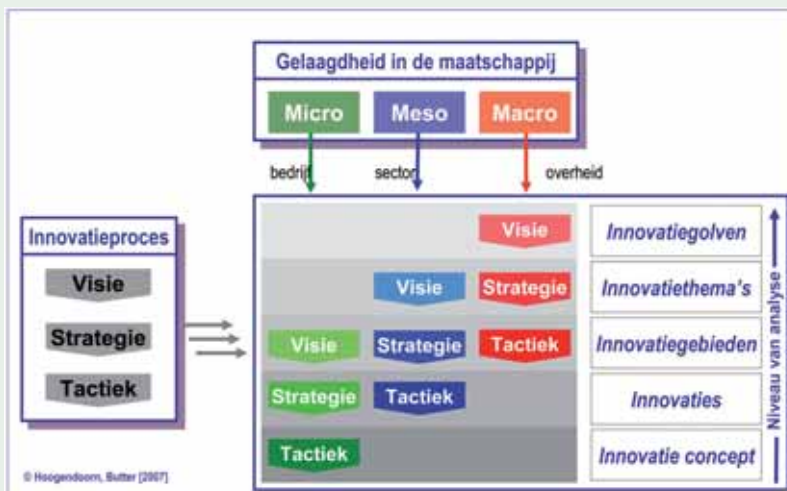
de opslag en analyse wordt gebruik gemaakt van het TNO Dynamo systeem [7]. Dit is een systeem waarbij ontwikkelingen in innovaties, wetenschap en maatschappij worden onderscheiden in verschillende abstractieniveaus. Op het laagste niveau bevinden zich de concrete veranderingen die mensen in hun directe omgeving kunnen waarnemen, terwijl op hogere niveaus grotere trends in innovaties worden geïdentificeerd.

Elk innovatieproces kan worden onderverdeeld in drie verschillende stappen, die elk een ander type van informatie met zich mee brengt: visie, strategie en tactiek. Op visionair niveau wordt een omgevingsscan gemaakt, op strategisch niveau wordt een plan gemaakt en op tactisch niveau wordt dit plan verder uitgewerkt. Voor elk van deze stappen is een ander abstractieniveau van informatie gebruikt. Als we dit combineren met de verschillen tussen micro, meso en macro niveau levert dit vijf niveaus van abstractie op. Uit de ervaring blijkt dat het visie niveau van een mesoorganisatie overeenkomt met het strategisch niveau van een macro-organisatie (de overheid). Innovatieve ontwikkelingen worden volgens dit raamwerk ingedeeld in vijf verschillende abstractieniveaus. In de figuren 2 en 3 (zie volgende pagina) worden de methodiek en een praktijkvoorbeeld rondom het thema 'zorg' afgebeeld.



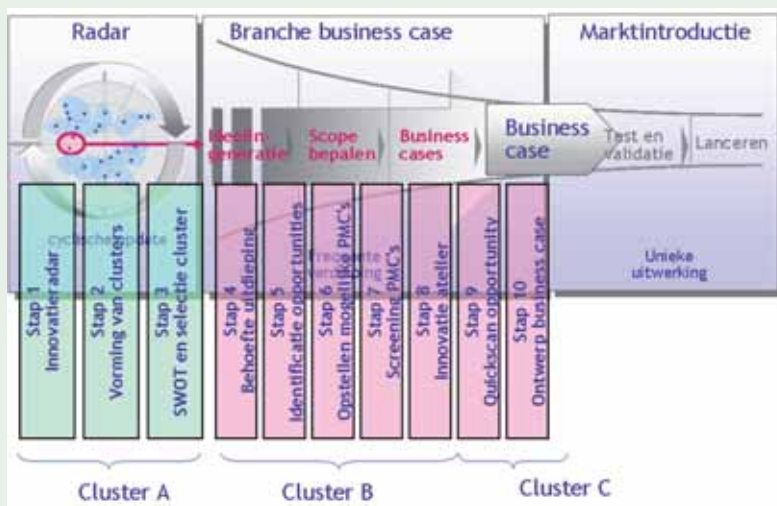
Dynamo systematiek.

- FIGUUR 2 -



Dynamo systematiek toegepast op 'Zorg'.

- FIGUUR 3 -



Radar-processtappen.

- FIGUUR 4 -

Gekoppeld aan de eerder beschreven 'rechter van Cooper' en bovenstaande Dynamo methodiek wordt het Radar-proces in tien processtappen verdeeld en binnen drie clusters van activiteiten gestructureerd uitgevoerd. Binnen deze stappen wordt vervolgens de creativiteit door een systematiek van divergeren en convergeren steeds gestimuleerd. Het aansluitende OTIB-onderzoek wordt mede gebaseerd op deze methodiek, zodat binnen de installatiebranche een efficiënte besteding van onderzoeksgelden wordt aangewend en informatie wordt hergebruikt. Bovendien participeert OTIB in het Radar-onderzoek en de verspreiding van kennis hierover.

Het overzicht van de Radar-processtappen is in figuur 4 weergegeven. Het eerste cluster van activiteiten in het Radar-proces is gericht op het krijgen van een overzicht van de belangrijkste innovatieve ontwikkelingen die voor de installatiebranche van belang zijn. In deze stap wordt de algemene context van de installatiebranche geanalyseerd. Hiertoe worden met behulp van experts, bestaande

nationale en internationale toekomstverkenningen, vakbladen en literatuur nieuwe maatschappelijke en innovatieve ontwikkelingen in kaart gebracht. Hiermee worden de algemene innovatieve ontwikkelingen die op het visie niveau van een sector spelen in kaart gebracht onder het kopje "innovatiethema's". Om de thema's pragmatisch te visualiseren, is er een Radar-plaatje bedacht, waarbij de innovatiegebieden en de relevante tijdsperiode zichtbaar worden. Er is zowel een Radar-plaatje met externe, marktgerichte thema's, als een Radar-plaatje met interne, bedrijfsgerichte thema's uitgewerkt.

In het tweede cluster van activiteiten wordt een enkel innovatiethema verder uitgewerkt. Binnen zo'n thema worden verschillende maatschappelijke vraagstukken, marktbehoeften en meer specifieke innovatieve ontwikkelingen geïdentificeerd die gerelateerd zijn aan dit innovatiethema. Dit wordt ingevuld door het organiseren van *innovatieateliers*. Dit zijn bijeenkomsten waarin de vraag- en aanbodkant wordt vertegenwoordigd. In de

praktijk zijn dit geïnteresseerde installateurs, marktpartijen en experts op het gebied van het gekozen innovatiethema, de specifieke behoeften en ontwikkelingen. De informatie die hier wordt verzameld, speelt een rol bij de formulering van de strategische uitvoering van het betreffende innovatiethema voor de branchevereniging en innovatieve installatiebedrijven.

Vervolgens wordt er in het derde cluster van activiteiten geanalyseerd naar wat dit betekent voor de installateurs. In gezamenlijke workshops met installateurs worden de in kaart gebrachte ontwikkelingen in de markt, de maatschappij en de innovatieve ontwikkelingen uitgewerkt en vertaald naar de omgevingswereld van de installateurs. Dit is de tactische vertaling van de verzamelde informatie en dat betekent dat de informatie nog specifieker wordt gemaakt zodat het voor een individuele installateur toepasbaar wordt. Samen met installateurs worden er nieuwe producten/diensten ontwikkeld in de vorm van uitgewerkte business cases die voor alle installateurs toepasbaar zijn. Uiteindelijk volgt een business case op brancheniveau met de volgende inhoud:

SAMENVATTING

- 1 Beschrijving van nieuwe business.
 - 2 SWOT van de Product-Dienst Markt Combinatie.
 - 3 Markt-klant perspectief.
 - 4 Organisatie perspectief.
 - 5 Financieel perspectief .
 - 6 Kennis & technologie perspectief.
 - 7 Voorgesteld actieplan .
- Afbeeldingen & Literatuur
 Bijlage I - Quick Scan
 Bijlage II - Checklist Kritische Business case ontwerpfactoren
 Bijlage III – Kansrijke sectoren

Inhoudsopgave van een branche business case

- KADER 2 -

Na enkele jaren ervaring met deze methodiek, zijn de aanpak en resultaten geëvalueerd. Dit heeft geleid tot bijstellingen in de aanpak die de komende tijd worden geïmplementeerd.

ENKELE UITKOMSTEN VAN RADAR

Buiten de algemene innovatietrends, zoals deze zijn beschreven in de 'Radarkrant 2007' [8], zijn er nu in totaal zeven verschillende business cases

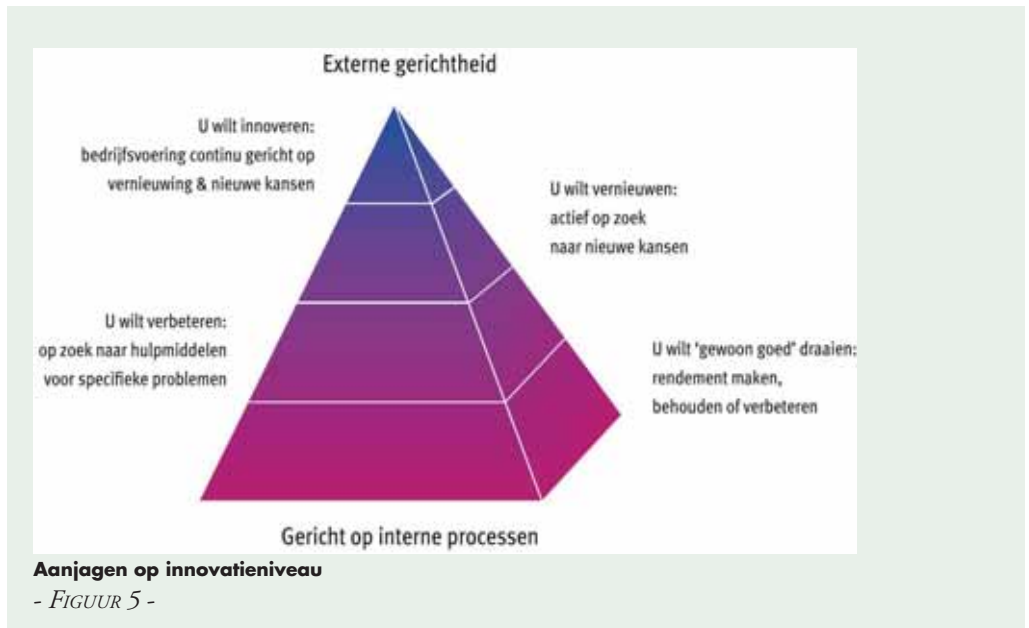
uitgewerkt. Deze business cases leveren duidelijk uitgewerkte concrete product marktcombinaties, die door groepen installateurs verder opgepakt en toegepast worden. De business cases worden op de innovatie website van UNETO-VNI beschreven.

Niet alle branche business cases leiden tot nieuwe marktinitiatieven. Ze worden ook door individuele ondernemers gebruik ter inspiratie. Enkele van de business cases worden onder de vlag van 'Instalnova' vermarkt. Speciaal voor bedrijven die willen participeren in vernieuwende concepten, bijvoorbeeld voortkomend uit de InnovatieRadar, hebben UNETO-VNI, Syntens en TNO de stichting InstalNova opgericht: een aanjager die ondernemers bijeenbrengt op uiteenlopende thema's. Enkele van de business cases worden onder de vlag van deze stichting vermarkt.

Naast bovengenoemde business cases worden ook andere innovatieve thema's uitgewerkt, die niet binnen de Radar methodiek zijn opgenomen, maar uiteindelijk wel de installateur inzicht geven in technologische - en marktkansen. Veelal wordt dit binnen de vakgroepen van de vereniging voor specifieke product-marktcombinaties uitgewerkt. Voorbeelden daarvan zijn 'Power Quality', 'Slimme meters', 'Green Office', nieuwe verlichtingsmethodieken (zoals LED) en 'domotica & ICT in de zorg'.

AANJAGEN, INSPIREREN TOT VERNIUWING

UNETO-VNI heeft als doelstelling om al haar leden te inspireren tot vernieuwing. Uiteraard maken zij zelf de keuzes! Om zo effectief mogelijk aan te jagen op het innovatieniveau van de ondernemer is een communicatie-innovatiepyramide als uitgangspunt gedefinieerd. De pyramide (figuur 5) geeft vier niveaus van innovatie aan. Het uitgangspunt daarbij is dat de bedrijven onderin de pyramide, de grote groep van bedrijven die bezig is om zich te richten op de projecten en bedrijfsvoering van alle dag ('gewoon goed draaien'), effectief geadviseerd worden over vernieuwingen binnen het bedrijf (bedrijfsautomatisering, HRM, kwaliteit). Zij worden tevens geïnspireerd door voorbeelden van collega-ondernemers uit de bovenste



groepen. Bedrijven bovenin de pyramide, die al innovatief en strategisch werken, halen waardevolle ideeën uit de innovatieateliers, samenwerkingsverbanden rondom innovatiethema's, de beschrijving van marktkansen en business cases. Deze ondernemers pakken innovatie veelal zelfstandig op.

Het aanjagen moet zich in het bijzonder richten op leden voor wie vernieuwing niet of minder goed hebben georganiseerd of hulp kunnen gebruiken bij het innoveren. Dat is geen makkelijke opgave. Een goed argument of een concrete aanleiding is vaak nodig om tot verandering of vernieuwing te komen. Bedrijven die goed draaien, kunnen worden aangejaagd met het argument dat zij daardoor beter kunnen renderen. Bedrijven die willen veranderen of vernieuwen doen dat vaak n.a.v. een concreet probleem of aanleiding in het bedrijf zelf. Bij deze twee groepen bedrijven is het zaak de spiegel voor te houden en bewustwording te creëren dat zij hiervoor terecht kunnen bij hun branchevereniging en strategische partners, die hen ondersteuning bieden of de weg wijzen. Innovatie is voor deze bedrijven in eerste instantie gericht op de interne bedrijfsprocessen. Daarmee wordt bedoeld techniek/installatie-

concepten, marketing/communicatie, sociale/personele processen en interne werkprocessen. Voor concrete technologieën worden ook andere instrumenten ingezet, zoals werkgroepen en uitwerken van voorlichtingsmaterialen, vaak samen met de TVVL en ISSO. Het platform 'Verlichting' is opgericht om nieuwe verlichtingsconcepten, waaronder LED, aan te jagen. Met ISSO is een vooronderzoek naar meetmethodieken voor LED opgestart. De samenwerking met strategische partners onder andere TNO, Syntens en het Scholings- en Ontwikkelingsfonds OTIB is essentieel om de innovatiedoelstellingen en 'aanjaagactiviteiten' te realiseren. Het eerder genoemde 'InstalNova' wordt ingezet bij concrete marktinitiatieven. Bij het aanjagen wordt gewerkt volgens een stappenplan (figuur 6). De start is een grootschalige collectieve benadering door nieuwsbrieven en algemene ledenbijeenkomsten. Vervolgens wordt steeds kleinschaliger specifieke ondersteuning op innovatie geleverd. De ultieme vorm van ondersteuning is de persoonlijke benadering die ook het meest effectief is. Dit groei-model is in het aanjaagbeleid uitgewerkt en verankerd. De aanpak is cyclisch, zodat leden ieder jaar kunnen instappen op het niveau van aanjaagbijeenkomsten.



Stappenplan aanjagen
- FIGUUR 6 -

CONCLUSIES

In vergelijking met de situatie bij de start van de gefuseerde brancheorganisatie UNETO-VNI in 2002 heeft het onderwerp 'innovatie' duidelijk aan betekenis gewonnen. Het onderwerp is binnen de branche nu een speerpunt en zowel beleidsmatig als op uitvoerend niveau uitgewerkt. Het Radar onderzoekstraject is gebaseerd op wetenschappelijke uitgangspunten met een duidelijke pragmatische en creatieve inbreng vanuit de branche en heeft enkele duidelijke richtingen aangegeven.

De lobbyfunctie voor innovatie en antwoorden op maatschappelijke vraagstukken binnen de programmalijn 'Adviseur' is mede ingevuld op basis van Radar thema's. De branche

wordt regelmatig gevraagd voor adviescommissies en biedt zowel gevraagd als ongevraagd advies aan overheid, onderwijsveld en andere (markt-) partijen.

Het aanjaagproces om uiteindelijk leden te verleiden tot vernieuwing is beleidsmatig goed uitgewerkt. Het uitvoeren is een weerbaar proces. Mede gezien de huidige markt, waarbij veel installatiebedrijven nadenken om meer opdrachten met minder mensen en middelen mogelijk te maken en er nauwelijks tijd is voor afstand nemen en de nabije toekomst te analyseren. Als we kijken naar het beleidsmatig kader voor de stimulering van LED verlichting dan zien we dat hiermee een belangrijke stap voorwaarts is gezet. De ontwikkelde beleidsmatige

structuren kunnen ondersteunend zijn bij het succesvol introduceren van de LED-technologie. Niet langer is er alleen sprake van een technologie push bij innovatie maar van een beleidsmatig verantwoorde gestructureerde en marktgerichte aanpak.

VERWIJZINGEN:

1. website www.uneto-vni.nl/?innovatie
2. website www.otib.nl
3. website www.syntens.nl
4. website www.instalnova.nl
5. Position paper 'Innovatiekracht activeren', UNETO-VNI, 2005.
6. website www.ncsi.nl
7. website www.dynamo.tno.nl/?uid=gast&pwd=gast
8. Radarkrant, UNETO-VNI, OTIB en TNO, 2007.



Brighten up your life

70
4

Online bestekservice voor ventilatiesystemen

De bestekservice van J.E. StorkAir maakt het bestekschrijvers met een Stabu-licentie mogelijk om via deze online service ventilatiesystemen te selecteren en toe te voegen aan het bestek. Daarnaast biedt de service de mogelijkheid de Stabu-bestekken in pdf formaat te bekijken. Naast het selecteren van complete bestekken is het ook mogelijk om alleen een FPS (Fabrikanten Product Specificatieblad) van het toegepaste product te selecteren. Hierdoor is het eenvoudig om producten

in een aangepast systeem toe te voegen. J.E. StorkAir biedt de bestekservice voor nieuwbouw woningbouw én utiliteit (standaard kantoorgebouwen). Ga naar www.jestorkair.nl, klik op service en maak gebruik van de online bestekservice. Eenvoudig, snel en gratis!

J.E. StorkAir
www.jestorkair.nl