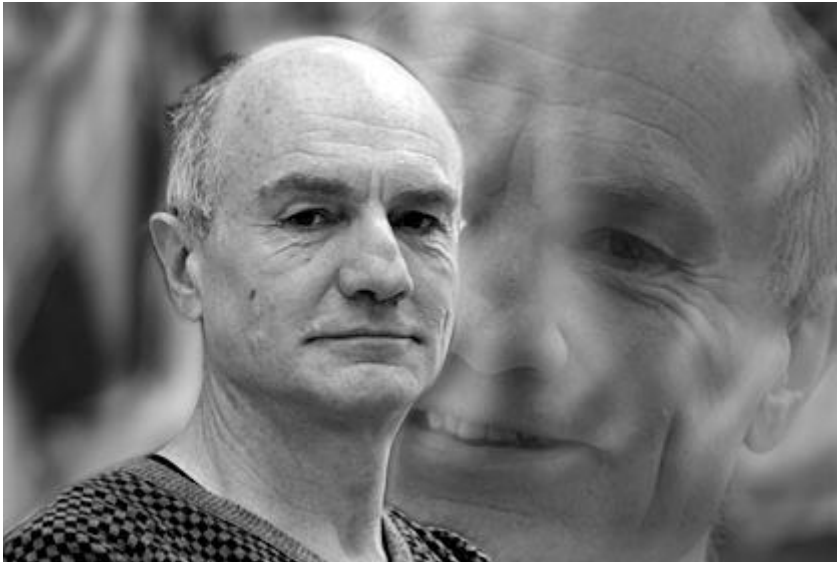


"Als je niet innoveert, mis je de boot"

Hoe kun je succesvol innoveren in de metaalsector? En welke rol speelt opleiden en ontwikkelen hierbij? Het Metaaljournaal sprak hierover met Dany Jacobs, bijzonder hoogleraar Industriële ontwikkeling en Innovatiebeleid aan de Universiteit van Amsterdam.



Dany Jacobs

"Innovatie is een onmisbaar element in de ontwikkeling van de metaalbranche. Je moet als sector blijven aansluiten bij de veranderende wensen van de klant en tegelijkertijd ook zelf nieuwe concepten ontwikkelen. Dat laatste wordt wel eens onderschat, maar is cruciaal om mee te blijven doen. Als je niet innoveert, mis je de boot."

Uit eigen onderzoek concludeert u dat innovatie veel maakbaarder is dan iedereen denkt.

"Het is inderdaad geen kwestie van een briljante ingeving. Ik heb onderzoek gedaan naar bedrijven die herhaaldelijk succesvol waren op het gebied van innovatie. Tot onze grote verrassing kwam er een soort succesformule uit. Wij hebben dat een tienkamp genoemd, dat zijn tien dingen waar je als ondernemer heel goed in moet zijn. En als je die allemaal heel goed voor elkaar hebt dan lukt de innovatie eigenlijk altijd. Maar het is geen gemakkelijke opgave, je doet het niet zo even."

Een aantal van de eigenschappen van succesvolle bedrijven is dat zij een helder strategisch profiel hebben, waarin innovatie een grote rol speelt. Dat ze op zowel de maatschappij als de klant gericht zijn, ambitie en durf tonen en gefocust zijn. Licht u er eens één toe.

"Om een voorbeeld te geven: de klantgerichtheid van een organisatie. Wij hebben onderscheid gemaakt in bijziende klantgerichtheid, waarbij je als bedrijf precies weet wat jouw klant wil en op basis daarvan verbeter je een product. Dat is één kant. De andere kant is dat je eigenlijk met maatschappelijke trends bezig moet zijn. Je luistert eigenlijk nog niet naar de klant, maar kijkt verder en probeert met nieuwe concepten te komen. Ideeën waar de klant nog niet aan heeft gedacht. Alle bedrijven die succesvol waren innoveerden op beide typen manieren, terwijl het eigenlijk twee totaal verschillende dingen zijn."

Geldt deze succesformule ook voor kleinere mkb-bedrijven?

"Jazeker, het is goed om na te denken over jouw klant en de klant van jouw klant. Het probleemoplossend vermogen van een bedrijf wordt dan veel groter, waardoor je met betere oplossingen kan komen. Dat is een must. Niets komt vanzelf goed. Bovendien heb je voor innovatie, het verbeteren van bestaande producten en processen, een goede mix aan personeel

nodig in het bedrijf. Jongeren hebben vaak verstand van nieuwe technologieën, dat is heel goed. Tegelijkertijd moet je mensen met jarenlange ervaring en veel verstand van zaken behouden en gebruiken. Luisteren naar de werknemers is waardevol, zij hebben vaak goede ideeën."

Welke rol speelt (bij)scholing van het personeel bij innovatie?

"Om te kunnen innoveren is scholing een zeer belangrijke schakel. Dat kan een cursus zijn, maar ook een on-the-job training. Ik leer zelf meer in de praktijk. Je moet kennis en vaardigheden in huis hebben, die aansluiten bij dit moment en de toekomst. Met human capital moet je zuinig omspringen. Het goede van deze economische crisis is dat veel industriële bedrijven er veel aan gedaan hebben om mensen te behouden. Ik ken veel bedrijven die mensen nu binnen boord houden, terwijl het niet winstgevend is. Ze hebben er zoveel moeite voor gedaan om hun personeel te krijgen en op te leiden, dat ze voor deze oplossing kiezen. Het kost nu even geld, maar ze hopen dat er toch weer uit te halen. Daarom is het verbeteren van het imago van de sector zo belangrijk. Je moet het spannend maken. "

Om met succes te innoveren is ook de cultuur van een bedrijf van groot belang.

"Inderdaad, één van de tien dingen waar je ook als bedrijf aan moet voldoen, wil je optimaal innoveren, is het hebben van een creatieve ambiance. Het is de sfeer die een bedrijf kenmerkt. Een goed voorbeeld hiervan is een bedrijf waarbij bleek dat de chauffeurs de oren en ogen waren. Als klanten een probleem hadden met een product dan gaven ze het terug aan de chauffeurs. Omdat zij de geluiden van de klant serieus namen waren zij onderdeel van de intelligence van het bedrijf. Op deze manier kon het betreffende bedrijf zijn product verder verbeteren. De kans op succesvol innoveren heeft dus ook alles te maken met de cultuur binnen een organisatie."

Tijdens uw inauguratie als hoogleraar in het voorjaar had u kritiek op de manier waarop het innovatiebeleid is vormgegeven. Leg eens uit.

"Globaal gaat het niet slecht, maar mijn probleem is dat het innovatiebeleid in Nederland er meer op gericht zou moeten zijn op het versterken van dat waar je al goed in bent. Mijn stelling is dat als je een euro investeert in iets waar je goed in bent, dat sneller leidt tot extra winst. Bepaalde onderdelen van de maakindustrie zijn hier een goed voorbeeld van. Zij hebben een voorsprong die we verder moeten uitbouwen. Om het te vergelijken met schaatsen: je moet eigenlijk niet in andere sporten investeren, maar zorgen dat je goed blijft in schaatsen. Het is gemakkelijker om goed te blijven in schaatsen dan goed te worden in curling. We zijn goed in de industriële economie, de bouw van baggerschepen bijvoorbeeld, het maken van machines en apparaten, die sectoren moeten we dus verder versterken."

Door te innoveren?

"Ja, kleinere bedrijven moeten zich blijven verbeteren. Als je je winst wil blijven vergroten, moet je mee-innoveren. Je kunt niet overleven door alleen maar efficiënter te worden. Je moet op een zeker moment met nieuwe producten komen. Sociale innovaties zijn daarbij van groot belang. Bedrijven moeten hun eigen mensen optimaal inzetten, waarbij opleiden en (bij)scholen noodzakelijk is. Je moet het als bedrijf hebben van de kennisdragers en niet van de kostenbesparingen als je meer winst wil maken."

Dany Jacobs 'tien geboden' om succesvol te innoveren:

1. Zorg voor een helder strategisch profiel met daarin een centrale rol voor innovatie
2. Richt je op de maatschappij
3. Toon ambitie en durf
4. Denk aan de wens van de klanten
5. Blijf innovaties ontwikkelen
6. Neem de beste mensen aan
7. Analyseer de feiten en cijfers
8. Besteed aandacht aan de ambiance en een open cultuur
9. Zorg voor een sterk netwerk
10. Focus en commitment zijn onmisbaar

