

# Innovatie bij vastgoedontwikkelaars

Door economische en maatschappelijke veranderingen lijkt ook in de vastgoedsector de noodzaak tot innovatie groter dan ooit. Dit geldt zeker voor vastgoedontwikkelaars, van wie verondersteld wordt dat de verandering van werkwijzen en producten een voorwaarde is voor de bedrijfscontinuïteit. Er is echter weinig empirisch-onderbouwde kennis beschikbaar over de mate waarin innovatie bij ontwikkelaars plaatsvindt. Dit artikel verkent de verschillende aspecten rondom innoverende ontwikkelaars. Geconcludeerd kan worden dat het merendeel van de Nederlandse ontwikkelaars is gaan innoveren maar het bij een kwart van de ontwikkelaars ontbreekt aan een (op de organisatie afgestemde) strategie om innovaties te effectueren.

door ir. M. (Matthijs) Haak en dr. ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens

**D**e afgelopen jaren hebben zich enkele veranderingen voorgedaan die van grote invloed zijn geweest op de Nederlandse vastgoedsector. Bekende voorbeelden zijn de geringe opname van kantoorruimte en de toenemende leegstand binnen de retailmarkt (Locatus, 2014). Tegelijkertijd hebben veel actoren te maken gekregen met beperkte financieringsmogelijkheden. Door dergelijke veranderingen is de positie van de ontwikkelaar zowel aan de beginfase (het starten van projecten) als aan de eindfase van de ontwikkelketen (afzet producten) onder druk komen te staan. Het handhaven van de centrale positie in de keten wordt hierdoor bemoeilijkt (Putman, 2010; Heurkens, 2012). Om voort te blijven bestaan, zullen ontwikkelaars op deze uitdagingen moeten anticiperen en mee veranderen (Meuwissen, 2012; Heurkens, 2013). Volgens Dam & Marcus (2005) is hier een zekere mate van flexibiliteit en innovatie voor vereist. De vele bijeenkomsten,

blogs en vakbladen die in het teken staan van 'innovatie bij ontwikkelaars' wekken de indruk dat ontwikkelaars zich de afgelopen jaren dan ook in toenemende mate zijn gaan richten op vernieuwing. Echter, wetenschappelijk onderbouwde kennis over de wijze waarop deze ontwikkelaars innoveren ontbreekt. Dit artikel richt zich daarom op de typologieën en strategieën rondom innovatie en omschrijft hoe deze zich verhouden tot de Nederlandse praktijk.

## Onderzoeksmethode

In veel andere bedrijfssectoren, zoals de ICT-sector, is onderbouwde kennis over innovatie wel aanwezig (Huizenga, 2004). Deze kennis stelt organisaties in staat zichzelf een spiegel voor te houden. Daarnaast helpt dergelijke kennis bij het identificeren van kansen en zijn zowel verschillende branches als branchegenoten in staat om van elkaar te leren door middel van kennisoverdracht. Het ontbreken van kennis

omtrent innovatie binnen de Nederlandse ontwikkelaarsbranche vormde daarom de directe aanleiding voor het onderzoek van Haak (2015). De hoofdvraag die centraal stond binnen het onderzoek luidde: op welke manier(en) en op welke terreinen innoveren Nederlandse ontwikkelaars om in te spelen op de huidige veranderingen die plaatsvinden in de Nederlandse vastgoedmarkt, en hoe succesvol zijn deze innovaties?

Om inzicht te vergaren in de thematiek rondom 'innovatie' is, gezien het gebrek aan wetenschappelijke kennis over innovatie in relatie tot de ontwikkelaarsbranche, allereerst kennis opgedaan uit vakliteratuur gericht op bestuurs- en bedrijfskunde. Deze kennis is vervolgens gebruikt voor het opstellen van een enquête welke naar circa 100 Nederlandse ontwikkelaars is verstuurd. Middels deze enquête is onder andere getracht te achterhalen op welke terreinen ontwikkelaars innoveren, welke strategieën hiertoe worden ingezet, welke concrete innovaties reeds zijn gedaan, welke doelstellingen aan deze innovaties ten grondslag lagen en hoe succesvol ontwikkelaars hun eigen innovaties achten. De onderzoeksresultaten die voortkwamen uit de enquête zijn, in samenwerking met de NEPROM, in een expertmeeting aan een zestal experts voorgelegd.

### **Innovatie in theorie**

De term 'innovatie' wordt steeds vaker gebruikt. Toch lijkt de betekenis van het woord vaak onduidelijk en worden er in de vakliteratuur tal van omschrijvingen aan de term toegekend. Begrippen zoals proces, nieuwigheid en exploitatie komen hierbij voortdurend naar voren. Zo omschrijven Tidd en Bessant (2011, p.19) innovatie als 'het proces om nieuwe ideeën te vertalen naar de praktijk en succesvol te exploiteren'. De Jong (2004, p.2) voegt hier de motieven van organisaties aan toe en omschrijft innova-

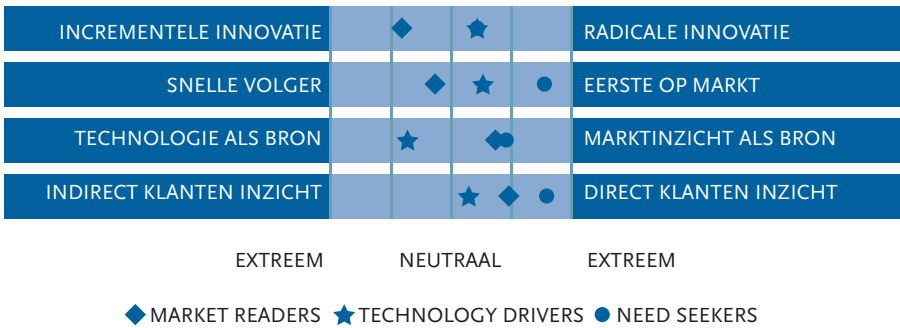
tie als 'de doelbewuste vernieuwing van producten, diensten of werkmethoden met als doel beter in te spelen op de wensen van klanten, het bewerkstelligen van een betere concurrentiepositie of het behalen van betere bedrijfsresultaten'. Gebaseerd op deze omschrijvingen en kernbegrippen, is een meeromvattende definitie aan het woord toe te kennen, namelijk: 'Innovatie is het proces richting de exploitatie van doelbewuste vernieuwing van producten, diensten of werkmethoden met als doel beter in te spelen op de wensen van klanten, het bewerkstelligen van een betere concurrentiepositie en/of het behalen van betere bedrijfsresultaten'.

### *Typen innovatie*

Er zijn verschillende typologieën ontwikkeld om innovaties te categoriseren. Ettlie et al., (1984) maken onderscheid tussen incrementele- en radicale innovaties. Incrementele innovaties zijn veelal uitbreidingen of varianten op bestaande producten, diensten of werkmethoden. Radicale innovaties daarentegen hebben een volledig nieuw karakter. De typologie van Tidd en Bessant (2011) onderscheidt product-, proces-, positionele (wijze waarop en doelgroep waaraan producten/diensten worden aangeboden)-, en paradigmatische (bedrijfsmodel) innovaties. Een andere typologie is die van Sniukas (2009) welke onderscheid maakt tussen innovaties op basis van het interne- of externe karakter ervan en tussen hun continue en discontinue karakter.

Hierdoor ontstaan er volgens Sniukas vier typen innovaties: operationele/proces innovaties, management innovaties die verandering brengen in de wijze waarop de organisatie georganiseerd wordt, product/service innovaties, en bedrijfsmodel innovaties. Deze vier typen kunnen uiteen worden gezet in een innovatiemap waarin concrete innovaties geplot kunnen worden. Een dergelijke innovatiemap geeft vervolgens weer op welke terreinen organisaties of branches zich focussen.

**FIGUUR 1 ► INNOVATIESTRATEGIEËN (GEBASEERD OP JARUZELSKI & DEHOFF, 2007)**



*Innovatiestrategieën*

Een innovatiestrategie vormt een *plan dat gericht is op het behalen van de gestelde bedrijfsdoelen door middel van het ontwikkelen en exploiteren van nieuwe producten, diensten en/of processen*. Het is een plan voor de lange termijn en definieert de wijze waarop de gestelde doelen behaald dienen te worden (Abbing, 2010). Niet alle organisaties hebben een innovatiestrategie. Dit zijn veelal organisaties die zich richten op de korte termijn of onvoldoende informatie hebben om tot een goede strategie te komen. Wanneer een organisatie ervoor kiest om te innoveren, is het hebben van een strategie echter wel van belang (Kamer van Koophandel, 2014). Hoewel voor iedere organisatie de innovatiestrategie er anders uit zal zien, zijn deze strategieën te categoriseren. Zo blijkt uit onderzoek van Jaruzelski en Dehoff (2007) naar het innovatiebeleid van 1.000 internationale bedrijven.

Zij hebben aan de hand van hun onderzoek een drietal typen innovatiestrategieën opgesteld: *need seekers*, *market readers* en *technology drivers*. Deze drie typen worden onderscheiden door een viertal essentiële innovatiekenmerken welke zijn weergegeven in figuur 1. Uit het onderzoek van Jaruzelski en Dehoff komt tevens naar voren dat het van belang is dat de innovatiestra-

tegie aansluit op de bedrijfsstrategie van de organisatie. Dit duiden zij als ‘*strategic alignment*’. Het succes achter innovaties is onder andere gerelateerd aan de geleverde inspanning om beide strategieën op elkaar aan te laten sluiten. In het onderzoek van Haak (2015) is een uitgebreide koppelingstabel opgesteld waaruit is af te lezen welke innovatiestrategieën en bedrijfsstrategieën het beste op elkaar aansluiten.

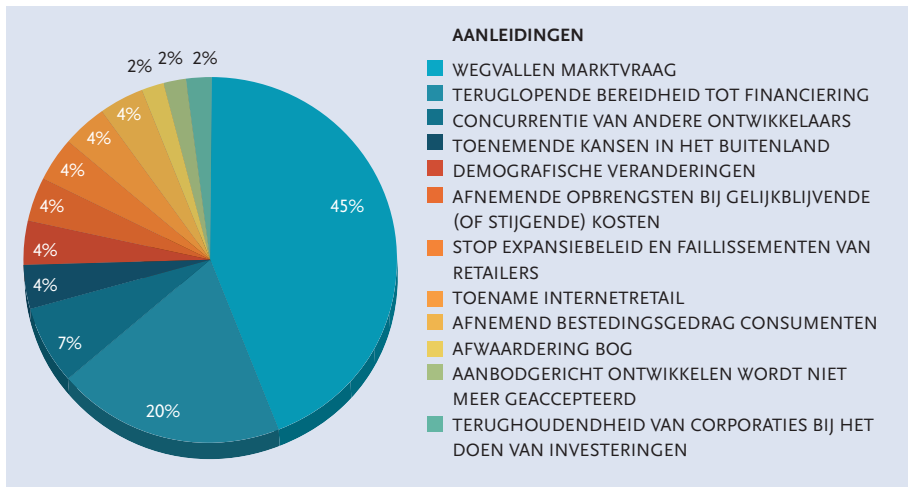
**Innovatie bij vastgoedontwikkelaars**

*Aanleiding*

De enquête behorende bij het onderzoek van Haak (2015, p. 101) is in totaal door 42 Nederlandse ontwikkelaars beantwoord. 95% van hen geeft aan te hebben geïnoveerd sinds 2008. Bij het merendeel van de ontwikkelaars zijn de uitgevoerde innovaties het gevolg van de marktveranderingen die zich in de afgelopen jaren hebben voorgedaan.

Hoewel de exacte aanleidingen verschillen per type ontwikkelaar (voor onderzoeksresultaten per ontwikkelaarscategorie zie Haak, 2015; p. 51-100), blijkt het wegvallen van de marktvrage de voornaamste aanleiding tot innovatie te zijn (zie figuur 2). De tweede meest genoemde aanleiding is de teruglopende bereidheid tot financiering. In die zin zijn marktomstandigheden leidend geweest voor beslissingen binnen de branche om te innoveren.

FIGUUR 2 ► AANLEIDING TOT INNOVATIE (HAAK, 2015)



### Doelstellingen en innovaties

Zowel branche-breed als per onderzochte ontwikkelaarsgroep geeft het merendeel van de ontwikkelaars (69%) aan financiële doelstellingen op het gebied van *kostendekking en bedrijfscontinuïteit* na te streven. Andere genoemde doelstellingen lijken in dienst te staan van deze bedrijfsdoelstelling en komen in wisselende mate voor bij de verschillende ontwikkelaarsgroepen. Hiermee wordt hoofdzakelijk bedoeld op de doelstelling om meer klantgericht te gaan werken, een goede samenwerking met professionele partijen uit de sector te bewerkstelligen en projectwinsten te realiseren.

Ontwikkelaars trachten deze bedrijfsdoelstellingen te behalen door middels innovaties in te spelen op diverse factoren. Branche-breed voeren de factoren *product* (57%), *nieuwe werkwijzen* (55%) en *flexibiliteit in planvorming en samenwerking* (57%) de boventoon. Gezien de aard van deze factoren is het allerminst verrassend dat het merendeel van de ontwikkelaars (57%) aangeeft operationele (proces) innovaties te hebben uitgevoerd. Bijna de helft (45%) van de ont-

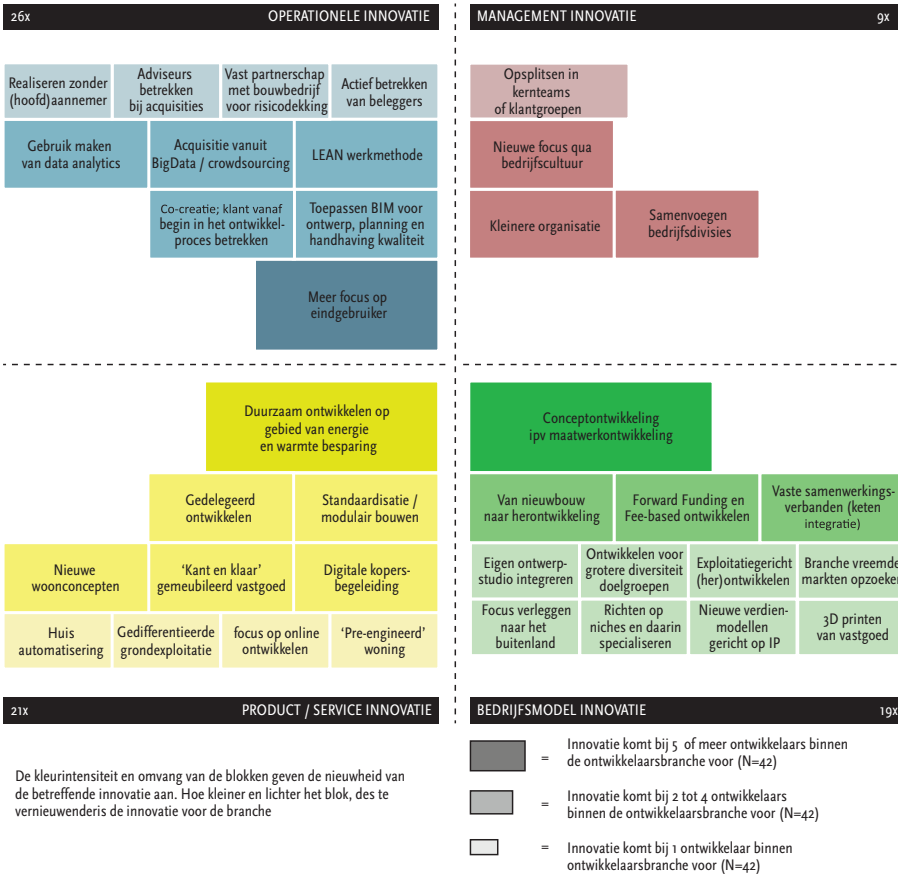
wikkelaars innoveert daarnaast op het gebied van producten/services. Figuur 3 geeft een ingevulde innovatiemap weer met daarin alle in het enquête genoemde innovaties.

De innovatiemap illustreert dat een groot aantal ontwikkelaars aangeeft dat zij duurzaam ontwikkelen en ontwikkelen met (meer) focus op de eindgebruiker als innovatie beschouwen. Het betreft hier innovaties die in zekere mate door de markt worden opgedrongen (market pull). Het is dan ook niet vreemd dat deze innovaties vaak worden genoemd. Men zou zich zelfs af kunnen vragen in hoeverre hierbij nog gesproken kan worden van innovatie, aangezien genoemde innovaties niet uniek zijn. Opmerkelijkere innovaties zijn het gebruik van big data en het experimenteren met het 3D printen van vastgoed.

### Innovatie strategie en strategic alignment

Middels een enquête is achterhaald welke in de literatuur beschreven innovatiestrategieën door ontwikkelaars worden ingezet. Aan alle ontwikkelaars is gevraagd om aan te geven waar hun organisatie zich

FIGUUR 3 ► INNOVATIEMAP, HAAK (2015)



positioneert tussen de uitersten van de vier essentiële innovatiekenmerken (figuur 1). In dezelfde enquête is vervolgens nagegaan welke bedrijfsstrategieën worden toegepast. Hiervoor zijn enkele strategie-specifieke eigenschappen opgesteld aan de hand van een analyse van vijf veel voorkomende bedrijfsstrategieën (zie Haak, 2015; p. 40-45). De gehanteerde bedrijfsstrategie is achterhaald door ontwikkelaars te vragen welk van deze eigenschappen zij herkennen binnen hun organisatie. Zowel branche-breed als per onderzochte groep is de innovatiestrategie van meer

dan de helft van de ontwikkelaars (62%) te omschrijven als *market reader strategie*. Deze strategie laat zich kenmerken door het intensief volgen van markten en het voeren van een voorzichtige benadering. Market readers geven de voorkeur aan incrementele innovaties en sluiten aan bij succesvolle innovaties van anderen. Bij ongeveer een kwart van de ontwikkelaars (26%) is geen van de door Jaruzelski en Dehoff beschreven innovatiestrategieën waar te nemen. In de afstudeerscriptie van Haak is een interpretatie gemaakt van de innovatie- en be-

drijfsstrategieën die het beste op elkaar aansluiten en waarbij gesproken kan worden van strategic alignment (voor koppelingstabel zie Haak, 2015; p. 45-48). Dit is gedaan aan de hand van complementerende/overeenkomende eigenschappen van beide typen strategieën. Omdat het bij 26% van de ontwikkelaars niet mogelijk is gebleken een innovatiestrategie te identificeren, kan bij deze ontwikkelaars niet worden vastgesteld of er al dan niet sprake is van strategic alignment. Bij 50% van de ontwikkelaars daarentegen kan volgens de enquêteresultaten gesproken worden van strategic alignment en bij 24% van de ontwikkelaars niet. Dit percentage is relatief hoog en werpt de aanname op dat ontwikkelaars zich onvoldoende bewust zijn van de voordelen van een juiste afstemming tussen bedrijfsstrategie en innovatiestrategie. Uitgaande van deze aanname kan gesteld worden dat er voor ontwikkelaars kansen liggen op het gebied van strategic alignment.

#### *Innovatieve branche?*

Gedurende de expertmeeting werd bevestigd dat een groot deel van de ontwikkelaars zich binnen de eigen organisatie doelbewust focust op innovaties en de wijze waarop deze tot realisatie komen. De doelstellingen voor innovaties komen vaak voort uit visiedocumenten en uitgewerkte toekomstscenario's. Hieruit volgen veel ideeën en richtingen voor innovaties. Hoewel veel ontwikkelaars nadenken over hun innovaties, is het volgens experts niet altijd duidelijk of hier in alle gevallen een concrete strategie achter schuilgaat.

Wanneer van een afstand naar de ontwikkelaarsbranche wordt gekeken, geven enkele experts aan zich af te vragen of dit in essentie wel een innovatieve branche is. Er wordt immers geïnnoveerd, maar grootschalige innovaties zoals bijvoorbeeld binnen de technologiesector blijven uit. De voorgenoemde enquêteresultaten lijken dit te ondersteunen.

#### **Conclusies**

Vrijwel alle Nederlandse ontwikkelaars hebben innovaties doorgevoerd naar aanleiding van de recente veranderingen. Het wegvallen van de markt vraag en de teruggelopen bereidheid tot financiering vormen hierbij de voornaamste aanleidingen. Met name door middel van operationele- en product/service georiënteerde innovaties trachten ontwikkelaars hun beoogde bedrijfsdoelstellingen te behalen. Gezien de huidige markt is het allerminst opvallend dat deze doelstellingen veelal gericht zijn op kostenreductie en bedrijfscontinuïteit. Op basis van de bevindingen uit het onderzoek kan gesteld worden dat de afgelopen turbulente jaren een aanjager zijn geweest voor een focus op innovatie.

De wijze waarop het merendeel van de ontwikkelaars innoveert, valt het beste te omschrijven als een market reader innovatiestrategie. Zo blijkt niet alleen uit de enquête maar tevens uit het relatief grote aantal incrementele innovaties en de frequentie waarin bepaalde innovaties voorkomen. Bij ongeveer een kwart van de ontwikkelaars is echter geen van de innovatiestrategieën waargenomen. Dit betekent dat veel ontwikkelaars geen eenduidige methode voor handhaven hebben om te innoveren. Hier komt bij dat slechts bij de helft van de ontwikkelaars sprake is van strategic alignment. Kortom, bij veel ontwikkelaars is ruimte voor verbetering met betrekking tot de innovatiestrategie en/of de afstemming daarvan op de bedrijfsstrategie.

#### **Aanbeveling**

Als aanbeveling kan daarom genoemd worden dat ontwikkelaars zich bewuster richten op hun innovatiestrategieën. Het hebben van een innovatiestrategie brengt structuur en focus in het innovatieproces en definieert de wijzen waarop gestelde bedrijfsdoelen behaald kunnen worden. Hierdoor kan efficiënter met de beschikbare en vaak

schaarse middelen worden omgegaan. Om tot een innovatiestrategie te komen, kunnen bestaande methoden als SWOT-analyses al uitkomst bieden, welke bijdragen aan:

- Bewustzijn van trends in een omgeving
- In kaart brengen van de concurrentie;
- Voorbereiding op de veranderende toekomst;
- Garantie dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de lange termijn;
- Controle op samenhang tussen doelen en acties (Tidd & Bessant, 2011).

Aan de hand van een dergelijke analyse kunnen lange-termijn doelstellingen worden opgesteld. Vervolgens kunnen ontwikkelaars nagaan welke te beïnvloeden factoren het beste kunnen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Na het

nemen van deze stappen is het mogelijk om te bepalen waar de organisatie staat ten opzichte van de vier essentiële innovatiekenmerken van Jaruzelski en Dehoff (2007). Aan de hand van de koppelingstabel uit het onderzoek van Haak (2015) is het vervolgens mogelijk om na te gaan of de tot stand gekomen innovatiestrategie aansluit op de bedrijfsstrategie die van toepassing is op de organisatie.

#### OVER DE AUTEURS

**Ir. M. (Matthijs) Haak** is werkzaam als consultant bij Vastgoeddata Nederland.

**Dr. Ir. E.W.T.M. (Erwin) Heurkens** is universitair docent Urban Development Management aan de TU Delft.

#### LITERATUUR

- Abbing, E.R. (2010). *Brand-driven innovation*. Lausanne: AVA Publishing.
- Dam, N., & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen | Houten: Noordhoff Wolters.
- De Jong, J.P.J. (2004). *Innovatie in het MKB*. Zoetermeer: Economisch Instituut Midden- en kleinbedrijf.
- Ettlie, J.E., Bridges, W.P., & O'Keefe, R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management science*, 30(6), 682-695.
- Haak, M. (2015). *De veranderende ontwikkelaar: Succes door innovatie*. Technische Universiteit Delft Delft.
- Heurkens, E.W.T.M. (2012). *Private Sector-led Urban Development Projects: Management, Partnerships & Effects in the Netherlands and the UK*. Delft University of Technology, Delft.
- Heurkens, E.W.T.M. (2013). Een nieuwe rolverdeling: Privaat 'in the lead', publiek faciliteert. *VHV bulletin* (Juli 2013), 14-15.
- Huizinga, E.I. (2004). *Innovation Management in the ICT Sector: How Frontrunners Stay Ahead*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2007). The customer connection: the global innovation 1000. *strategy+business*(49), 1-14.
- Kamer van Koophandel (2014). *Bedrijfsstrategie*. Retrieved 11-05-2014, from <http://www.ondernemersplein.nl/artikel/bedrijfsstrategie/>
- Locatus (2014). *Winkelleegstand stijgt voor zevende jaar op een rij*. Retrieved 22-03-2014, from <http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/persbericht--winkelleegstand--jan-2014>
- Meuwissen, J.W.M. (2012). De ontwikkelaar in een veranderend speelveld. *Tijdschrift voor volkshuisvesting*(3), 11-13.
- Putman, M. (2010). *Een nieuwe ontwikkelaar? - Een toekomstperspectief voor de projectontwikkelaar in gebiedsontwikkeling*. Master City Developer, Rotterdam.
- Sniukas, M. (2009). Defining innovation types. Retrieved 05-05-2014, from <http://www.slideshare.net/sniukas/the-innovation-map-a-framework-for-defining-innovation-outcomes>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2011). *Managing innovation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.