



Naam Leo Haffmans

Functie adviseur

Organisatie TenU Advies

TOTAALINNOVEREN KUN JE LEREN

Bij 'totaalinnoveren' hebben alle afdelingen een taak bij het ontwikkelen van producten. Inkoop zou zich meer op waardecreatie moeten richten, aldus innovatiespecialist Leo Haffmans.

Veel industriële ondernemingen bevinden zich in een nooit eindigende innovatierace. Ontwikkelen van nieuwe producten is daarom erg belangrijk. Maar hoe ontwikkel je succesvolle producten? Als het om innoveren gaat, wordt al snel geroepen dat hier vooral creativiteit voor nodig is. Daarnaast zouden lef, ambitie en doorzettingsvermogen belangrijke factoren zijn. Klopt dit? Waar komen goede ideeën vandaan?

Competent zijn

Uiteraard is enige creativiteit wel nodig, maar kennis is nog veel belangrijker. Kennis van de behoeften in de markt en van de technische mogelijkheden. Die kennis moet je ook kunnen toepassen. Doe je dat op een specifiek gebied, dan bouw je ervaring op. Kennis, kunde en ervaring op een bepaald gebied noemen we een competentie. Productinnovatievermogen betekent dat je competent moet zijn op de gebieden techniek en markt. Omdat producten projectmatig worden ontwikkeld, is ook competent zijn in projectmanagement nodig. Productinnovatievermogen betekent daarmee competent zijn op de gebieden markt, techniek en projectmanagement. In de figuur staan aanbevelingen om je productinnovatievermogen te vergroten.

Voor het maken van een product zijn veel verschillende technische competenties nodig. Denk aan materiaalkunde, mechatronica, optica, ergonomie, hardware en software. Zelfs een grote onderneming kan hier niet allemaal over beschikken. Toeleveranciers heb-

ben veel praktische kennis, kunde en ervaring, veelal opgedaan bij het produceren voor tal van klanten. Daarmee kunnen zij een belangrijk deel van het productinnovatievermogen leveren. Al enkele decennia wordt gesproken over toeleveranciers betrekken bij productontwikkeling, ook wel *early supplier involvement* genoemd. Het boek 'Totaalinnoveren – voor het ontwikkelen van succesvolle producten' (Haffmans, 2017) gaat in op wat de inkopers van OEM's moeten doen om dit tot een succes te maken.

Productinnovatievermogen

Allereerst is het belangrijk dat je als inkoper weet wat 'waarde voor de klant' precies inhoudt. Om na te gaan hoe je dit kunt creëren, dient de inkoper samen te werken met commerciële medewerkers en R&D-medewerkers. Innovatieve toeleveranciers leveren bijzondere meerwaarde. Hierdoor ontstaat een wederzijdse afhankelijkheid tussen inkoper en toeleverancier. Dit vereist een bijzondere manier van samenwerken en bijzondere inkoopvaardigheden. Met R&D wordt beslist welke technische competenties nodig zijn, welke al in huis zijn en welke extern moeten worden gezocht. In dat laatste geval wordt naar innovatieve toeleveranciers gezocht. Naast de competenties het onderdeel te produceren, is ook het vermogen dit te ontwerpen belang-

rijk. Het productinnovatievermogen van de toeleverancier wordt daarom in de selectie meegewogen.

Verwachtingen

Early supplier involvement wekt wel verwachtingen bij de leverancier. Die zou graag beloofd worden voor zijn inspanningen op het gebied van innovatie en productontwikkeling. Dit vereist zorgvuldig opereren van de inkoper. Het zou de relatie immers ernstig verstoren indien de toeleverancier met de R&D-afdeling meedenkt en advieskosten maakt, terwijl de inkoper het product later door een andere toeleverancier in bijvoorbeeld een lagelonenland onder gunstigere voorwaarden laat leveren. Als je het goed organiseert, kun je veel innovatievermogen uit toeleveranciers halen. Het vereist wel veel aandacht voor informeren, plannen en bewaken. Hoe wil je met een toeleverancier samenwerken? Bovendien moet die op het juiste moment bij de productontwikkeling betrokken worden (Wynstra, 1998). Uitgewerkte specificaties zijn er niet, maar er wordt uitgegaan van functionele eisen. In lijn met ieders expertise moeten afspraken worden gemaakt over de taakverdeling. De plannings moeten worden afgestemd en bewaakt. De informatie-uitwisseling over voortgang en wijzigingen tijdens het proces moet worden geregeld.

Motiveren en belonen

Toeleveranciers moeten gemotiveerd, gestimuleerd en beloofd worden. Je kunt ze motiveren een bepaalde competentie te ontwikkelen. Dat kan door een beloning in het vooruitzicht te stellen in de vorm van een financiële vergoeding, winstdeling, vervolgorders op de lange termijn, of helpen competenties voor andere klanten toepasbaar te maken (Echtelt, 2004). Als een toeleverancier niet aan bepaalde eisen kan voldoen, is te hulp schieten vaak voordeliger dan van toeleverancier te veranderen. Investeren in de relatie en samen tot betere resultaten proberen te komen dus.

Innovatietempo

In de maakindustrie is het vooral belangrijk om het innovatietempo bij te houden. Een onderneming die beschikt over een netwerk van innovatieve toeleveranciers, vernieuwt sneller. Neem de Nederlandse chipmachinefabrikant ASML. Die weet met hulp van veel innovatieve toeleveranciers sneller te vernieuwen dan Canon en Nikon. Deze concurrenten ontwerpen zelf het lenzensysteem, een belangrijk onderdeel van de lithografische machines. ASML heeft hiervoor toeleverancier Zeiss. Dit Duitse bedrijf heeft ervaring met het maken van lenzen met een hoge precisie. Samenwerking in een strategisch partnerschap maakt het mogelijk om open tegen elkaar te zijn. Zo is Zeiss tot in detail op de hoogte van de eisen die worden gesteld, en ASML weet wat het moeilijke is bij het maken van de lenzen. Dit maakt een optimale afweging tussen technische specificaties, prestaties en kosten mogelijk. ASML heeft in Zeiss geïnvesteerd om bepaalde technieken snel mogelijk te maken (Raaijmakers, 2017).

FIGUUR

AANBEVELINGEN OM HET PRODUCTINNOVATIEVERMOGEN TE VERGROTEN

Productinnovatievermogen
COMPETENT IN TECHNIEK
Volg relevante technologische ontwikkelingen en kom tot een technologiebeleid
Onderhoud contacten met universiteiten, kennisinstellingen en toeleveranciers
Selecteer de meest veelbelovende technieken en beheers methoden en procedures
Pas geselecteerde technieken toe en bouw daar veel ervaring in op
Stel voldoende technische middelen beschikbaar
COMPETENT IN MARKETING
Segmenteer de markt in klantgroepen met een homogeen probleem
Verdiep je per marktsegment in toekomstige gebruikersbehoeften
Neem de klantwensen mee in het proces van productontwikkeling
Weet de innovatie te vermarkten; stel een marketingplan op
Stel voldoende mensen en middelen beschikbaar voor de marketingactiviteiten
COMPETENT IN PROJECTMANAGEMENT
Stimuleer genereren van ideeën en sta open voor nieuwe ideeën
Regel multidisciplinaire samenwerking en coördineer en bewaak die
Zorg voor projecten met voldoende kennis, senioriteit, bevoegdheden en gezag
Stel een onderbouwd projectplan op met klantwensen, doelstellingen en activiteiten met taakverdeling en planning in geld en tijd
Evalueer de projecten tussendoor en na afloop; zorg dat sprake is van een leerproces

Bron: Haffmans, 2017.

Concurrentiestrijd aangaan

Bij totaalinnoveren hebben medewerkers van alle afdelingen een taak bij het ontwikkelen van producten. Medewerkers van commerciële afdelingen moeten zorgen dat de behoeften van de klanten bij iedereen duidelijk zijn. Inkoopers zorgen dat technische competenties van toeleveranciers worden benut. Deze brede betrokkenheid is afgekeken van totaalvoetbal, waarbij alle spelers een taak hebben bij verdedigen én aanvallen. Bij totaalinnoveren krijgen alle afdelingen ook een taak bij het reduceren van kosten en het creëren van waarde. In het kader van waardecreatie moeten inkoopers toeleveranciers selecteren, aansturen en belonen, die vervolgens een belangrijk deel van het productinnovatievermogen kunnen leveren.

Met totaalinnoveren neemt de kans op een succesvol product fors toe. Een ruwe schatting leert dat gemiddeld over de bedrijven een flinke verhoging van het rendement van de R&D-uitgaven haalbaar is (Haffmans, 2017). Daarmee kan de maakindustrie in een land met hoge lonen en hoge lasten de wereldwijde concurrentiestrijd aan. ●

Literatuurlijst is op te vragen bij de auteur.