

10 Stappen naar Vastgoedinnovatie

Wat doe je als oude recepten voor succes zijn uitgewerkt en de markt sneller verandert dan je eigen business propositie? Een vraag die velen in de vastgoedmarkt bezig houdt, nu de glorie-dagen van groei en krapte zijn opgevolgd door krimp en leegstand. “Wij kunnen problemen niet oplossen met dezelfde ideeën waarmee wij ze hebben gecreëerd” aldus Albert Einstein. Innovatie is dan de beste oplossing. Maar hoe komen wij tot die vernieuwing van ons denken zodat wij klaar zijn voor het innoveren van onze producten en onze processen? Op donderdag 2 april organiseerde het TIAS VastgoedLAB over deze vragen een interactief werkdiner met 36 vastgoedbeslissers in de Tilburgse Faculty Club. In dit artikel leest u de oogst van levendige discussies aan tafel.

Creatieve destructie

Creatieve destructie staat voor een grondhouding waarin het bestaande steeds wordt uitgedaagd. De econoom Joseph Schumpeter maakte faam met zijn overtuiging dat alleen door het streven naar vernieuwing en verbetering de markt en de economie kunnen blijven groeien. Dit in tegenstelling tot de meer statische visie van strategische positionering zoals die van Michael Porter, die leert om het marktaandeel zo groot mogelijk te maken en zo effectief mogelijk te verdedigen. Schumpeter lanceerde de overtuiging dat de koek niet moet worden verdeeld maar vergroot. Innovatie is daarvoor een bepalende factor. In een markt waarin de vraag met bestaand aanbod wordt bevredigd, is het de kunst om met nieuw aanbod meer vraag op te wekken. Dat nieuwe (meer creatieve) aanbod, maakt dan het oude bestaande overbodig – creatieve destructie.



Een logisch verhaal, maar lastig in de praktijk te brengen. Want wij wennen graag en snel aan het bekende. Als het niet stuk is, hoef je het toch niet te vervangen? Maar ook in de vastgoedmarkt is inmiddels het een en ander stuk. In ieder geval zijn wij toe aan meer ruimte voor creatieve destructie. Daarvoor zijn tenminste drie zaken van belang. Het kunnen omgaan met de *weerstand van transitie*. Destructie betekent dat wij ruimte moeten maken door het afscheid van het oude. Daarnaast is er nood aan praktische *werkmodellen voor innovatie* binnen onze praktijk. Innovatie is geen natuurlijk proces, maar vergt gerichte inspanningen. Een les die wij uit andere sectoren kunnen adopteren. Tot slot, vraagt creatieve destructie om een heldere en vernieuwende blik. Vaak vervallen wij te snel in vaste denkbeelden uit het verleden. *Design thinking* is een alternatieve denkwijze die in de vastgoedmarkt kan helpen om tot echt nieuwe ideeën te komen.

Weerstand bij transitie

Veranderen doet pijn, want wij ruilen het vertrouwde in voor het nog onzekere nieuwe. Vaak gaat die pijn gepaard met weerstand. Weerstand bij onszelf, maar ook weerstand in onze omgeving. Vernieuwers moeten leren deze weerstand te herkennen, begrijpen en gebruiken om creatieve destructie een kans te bieden. Aan tafel is gesproken onder leiding van Mary Staa (transitiecoach) en zijn ervaringen uitgewisseld om te komen tot inzichten en tips die in de vastgoedmarkt kunnen worden ingezet om vernieuwing te versnellen. De drie belangrijkste:

1. “Probeer weerstand niet te overwinnen, maar te gebruiken”

Wellicht de verrassendste conclusie van deze avond is dat weerstand gezien moet worden als brandstof voor vernieuwing, in plaats van een rem op verandering. Weerstand heeft al snel een negatieve klank, maar de grootste vijand van verandering is gelatenheid. Pas als het toch allemaal niet meer uit lijkt te maken, dan is er een probleem. Weerstand is de wrijving die kan zorgen voor de glans. Dit vergt een zeer constructieve houding en de bereidheid om de incubatietijd van de vernieuwing te verlengen. Het gebruiken van weerstand betekent dat wij de twijfels en kritiek actief gebruiken om het nieuwe idee samen verder te verbeteren.

2. “Ben transparant over het doel van je vernieuwing en bespreek de bijbehorende pijn”

Vaak worden de consequenties van de voorgestelde verandering met suiker besprenkeld of tot gempompel gereduceerd. Maar vernieuwing vereist draagvlak en dat lukt alleen wanneer het hele verhaal in alle eerlijkheid wordt verteld, vanaf de start. Kortom, leg uit wat de bedoeling is van de vernieuwing, erken de pijn van de consequenties en stel je daarbij kwetsbaar op. Zo gauw, vernieuwers selectief worden en teveel nadruk leggen op de voordelen, haakt de niet-naïeve omgeving snel af. Uiteraard is het zaak om de juiste toon te zoeken. Die werkt doorgaans beter met een positieve en constructieve insteek, zonder daarbij eenzijdig te worden. Benoem de gevolgen voor de huidige werkwijze en markeer duidelijk het moment waarop deze praktijk wordt afgesloten en vervangen door de nieuwe.

3. “Voorkom monocultuur en organiseer actief ruimte voor nieuwe geluiden”

Mensen zijn kuddedieren. Wij zijn het graag met elkaar en met de baas eens, zeker in zijn of haar bijzijn. Die gelijkgestemdheid is een slechte voedingsbodem voor vernieuwing en verandering. Vandaar dat het andere geluid actief moet worden georganiseerd om te voorkomen dat de automatische piloot niet meer uit gaat. De monocultuur in de vastgoedmarkt is inmiddels berucht. Mocht het te moeilijk zijn om met genoeg ruimte voor diversiteit (en dito weerstand) in de top te werken aan frisse ideeën, is het verstandig verstandig zijn om te werken met een vooruitgeschoven post. Zeker wanneer de eigen bedrijfscultuur dominant is, kan een externe denktank met vrijdenkers ruimte maken voor nieuw geluid.

Werkmodellen voor innovatie.

Bij innoveren gaat het niet alleen om de creatie van een origineel idee, maar gaat het vooral om het goede idee als product succesvol naar de markt te brengen. Met behulp van innovatiemanagement is dit adequaat te organiseren. Uit de tafelrondes met prof. Carla Koen (hoogleraar Technologie Strategie en Entrepreneurship TIAS) bleek dat maar weinig vastgoedbedrijven dit op orde hebben. Het blijft vaak ad-hoc werk. Er is geen duidelijke budgettering en bemensing en een gebrek aan vaardigheden. Uit de discussie bleek echter een grote sense-of-urgence en behoefte aan tools om dit professioneel op te pakken. Hieronder volgen drie nuttige aanbevelingen op dit onderwerp:

4. “Ontwikkel toekomstbeelden van markten en technologische vernieuwingen”

Technologie is een belangrijke enabler voor innovatie. Het continu en intensief volgen van nieuwe markten en technologische vernieuwingen is noodzaak, voor zowel de optimalisatie van bestaande producten en bedrijfsprocessen (incrementele innovatie) , als voor de creatie van totaal nieuwe (disruptieve innovatie). Nieuwe internet technologieën, big data analyse, gebouw- technologieën, nieuwe financiële concepten e.d. krijgen steeds meer invloed krijgen op vastgoed(processen). Deze ontwikkelingen vragen dus onze aandacht en vertaling innovatieve toepassingen in ons vakgebied.

5. “Maak innovatie integraal onderdeel van je ondernemingsstrategie”

Te vaak wordt in de vastgoedsector innovatie er maar een beetje bijgedaan. Een bevlogen CEO delegeert naar enthousiaste junior medewerker. Of we worden verrast door buitenstaanders. Succesvol innoveren lukt alleen als het integraal onderdeel uitmaakt van de ondernemingsstrategie, haar doelstellingen, targets en budgetten. Er is sprake van een balancing –act; een afgewogen balans tussen de reguliere operationele processen en tijd en geld die aan innovatie wordt besteed. Handig is de 80/20 of 90/10 regel ; 80% van de business richt zich op de reguliere core- producten/processen, 10 of 20% wordt besteed aan innovatie. Maar doe beiden. Ga niet pas innoveren als het te laat is en er dus ook geen geld meer voor is.

6. “Integreer innovatie in de organisatiestructuur en cultuur”

Innovatie vraagt om creativiteit, breed denken met open vizier naar buiten. Openstaan voor het nieuwe, samenwerken met onbekende partners en organiseren van co-creatie binnen de waardeketen. Het betreft specifieke activiteiten/vaardigheden die niet gemakkelijk binnen de reguliere structuren zijn te organiseren. In een speciale afdeling vorm gegeven met mensen van buiten of worden innovatieve start-ups gekocht. Dit alles onder de directe verantwoordelijkheid van het topmanagement.

Design thinking in vastgoed

De vastgoedmarkt heeft van oudsher een aanbod gestuurd karakter. Ondanks dat op de meeste vastgoeddeelmarkten nu sprake is van een vragersmarkt, wordt de vrager niet vanzelfsprekend als uitgangspunt genomen bij het inrichten van vastgoedprocessen en het ontwerpen van vastgoedconcepten. Design thinking is een manier van denken en werken waarbij de eindgebruiker centraal staat bij het creëren van nieuwe innovatieve oplossingen. Door creatief denken kan waarde toegevoegd worden voor de klant en uiteindelijk ook de business. Ad van Berlo (hoogleraar Entrepreneurial Design aan de TU/e) heeft als designer ruim 30 jaar ervaring met creatieve ontwerpprocessen. Hij gaf aan tafel een kijkje in zijn keuken en besprak de mogelijkheden van deze denkwijze voor de vastgoedsector. Drie lessen kort beschreven:

7. “Durf te denken in flexibiliteit in plaats van courantheid”

Vastgoed is statisch terwijl het gebruik per definitie dynamisch is. Dat wat vandaag de dag een courant object lijkt, blijkt morgen verouderd. Met name in de kantorenmarkt hebben we dit ervaren. Eisen die het nieuwe werken en duurzaamheid stellen aan het gebruik hebben van het altijd zo courante kantoorgebouw een onverhuurbaar object gemaakt. De kantoorgebruiker zoekt vandaag een plek waar werken en ontmoeten hand in hand gaan. Dit is niet meer uit te drukken in louter aantallen vierkante meters per fte. Dit vraagt om creatieve oplossingen waarbij het vastgoed onderdeel is van een totaalpakket waarin ook de omgeving, faciliteiten en dienstverlening zijn samengevat. Een courant gebouw is daarom een flexibel gebouw dat net als de andere onderdelen van het totaalpakket aan te passen zijn aan veranderend gebruik. Wordt het daarom niet eens tijd recyclebaar vastgoed als beleggingsproduct op grote schaal in de praktijk te brengen?

8. “Verklein de afstand tussen eigenaar en gebruiker van vastgoed”

Design thinking kenmerkt zich door de grote betrokkenheid van de gebruiker bij het ontwerpproces. Creatieve oplossingen bedenk je niet van achter je bureau. Om te weten waarover je het hebt, is er ruimte nodig voor interactie met afnemers en gebruikers. De vastgoedbeleggingssector wordt gekenmerkt door een grote afstand tussen eigenaar en gebruiker en tussen eigenaar en toeleveranciers. Particulier opdrachtgeverschap en professioneel opdrachtgeverschap in de keten zijn werkwijzen die in de vastgoedsector inmiddels worden toegepast om deze afstand te verkleinen. Door vaker te experimenteren en gebruik te maken van prototypes kunnen we gebruikerservaringen evalueren voordat we risicovolle investeringen doen.

9. “Doorbreek oude gedachtenpatronen en businessmodellen”

Het is gemakkelijk om alle belemmeringen van design thinking in de vastgoedsector op te sommen. Hevige concurrentie in de bouw houdt open innovatie tegen. Het grote aantal kleinere vastgoed- en bouwbedrijven maakt het vrijmaken van middelen voor research en innovatie onmogelijk. En tenslotte wordt de sector streng gereguleerd, wat innovatie remt. Deze het glas-is-half-leeg-gedachte leidt tot stilstand. De kunst is afstand te doen van oude gedachtenpatronen, traditionele rollen en businessmodellen. Pas dan ontstaat er ruimte voor innovatie in alle onderdelen van de vastgoedsector.

Kortom, innovatie in de vastgoedmarkt is prima mogelijk, maar vergt gerichte inspanningen. De bovenstaande 9 tips kunnen daar zeker bij van dienst komen. Uiteraard is het naïef om te denken dat deze tips volstaan om onze oude patronen af te schudden en snel te komen tot de vereiste frisse blik. Maar innoveren moet je leren!

Onze 10^e tip is dan ook de tweedaagse Masterclass [Innovatie in de Vastgoedsector](#), die wij op 3 en 4 november samen met PropertyNL verzorgen. Deelnemers leren dan van ervaren docenten uit innovatieve sectoren en bespreken samen hun vastgoed-ideeën. U bent van harte welkom!