

STUDIE IN OPDRACHT VAN ECONOMISCHE ZAKEN

‘Nederlands watercluster nog niet excellent’

Waterzaken zijn in de afgelopen jaren in Nederland steeds meer in de belangstelling komen te staan en de internationale watersector laat een sterke groei zien. In Nederland zijn tientallen organisaties die het belang van een deelaspect van het water behartigen, maar toch blijft de economische ontwikkeling van de Nederlandse watersector achter bij de internationale groei. Verschillende instanties proberen dit tij te keren.

Binnen het Netherlands Water Partnership (NWP) werken bedrijven, kennisinstellingen, overheid en ngo's samen om een toekomstvisie te ontwikkelen met het doel om de omzet van de Nederlandse waterexport in vijf jaar te verdubbelen. De watersector is door het Innovatieplatform (samen met de maritieme sector) tot één van de vier sleutelgebieden benoemd. In dit kader heeft het Ministerie van Economische Zaken de economische betekenis voor Nederland van de waterzuiveringstechnologiesector in kaart gebracht. Binnen de Europese Commissie staat water hoog op de agenda en middels het Water Supply and Sanitation Technology deel van het European Technology Platform wordt de wateragenda van het 7e Kaderprogramma van de Europese Unie voorbereid.

Ruim negen miljard euro

Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) heeft recentelijk in opdracht van Economische Zaken een studie uitgevoerd naar de economische betekenis van waterzuiveringstechnologie voor Nederland. Zo'n 1.453 Nederlandse bedrijven en instellingen behalen gezamenlijk een omzet van 9,1 miljard euro per jaar in de waterzuiveringssector (twee procent van het bruto binnenlands product), waarvan zeven miljard euro in het binnenland en 2,1 miljard euro in het buitenland.

Publieke bedrijven, waaronder de drinkwaterbedrijven en de waterschappen, hebben een aandeel van bijna 32 procent in de totale omzet; ingenieurs- en adviesbureaus behalen bijna zeven procent en 61 procent van de omzet is afkomstig van 1.387 bedrijven en instellingen (in totaal 5,6 miljard). De huidige omvang van de waterzuiveringssector wijst er niet op dat we nu al te maken hebben met een enorme gasbel. Ter vergelijking: de fabrikanten van voedings- en

genotmiddelen hebben een totale afzet van 65 miljard euro.

De bedrijven en instellingen in de sector voeren een breed scala aan activiteiten uit. Daarnaast heeft 60 procent minder dan 50 medewerkers in dienst. Voor het midden- en kleinbedrijf zijn in Nederland de volgende afzetmarkten in afnemende betekenis van belang: drinkwatervoorziening (1.310 miljoen euro), huishoudelijk afvalwater (710 miljoen), leidingen en riolering (610 miljoen), industriële watervoorziening (540 miljoen) en industrieel afvalwater (460 miljoen). Voor de buitenlandse omzet van deze bedrijven zijn de industriële watervoorziening (790 miljoen), drinkwatervoorziening (260 miljoen) en industrieel afvalwater (240 miljoen) het belangrijkste.

Grote internationale vijver

De omvang van de sector in Nederland betreft slechts een heel klein gedeelte van de wereldwatermarkt. We hebben te maken met een hele grote vijver. De behoefte in de internationale watermarkt aan waterzuivering is enorm groot. In 2000 bedroeg de totale mondiale omzet voor drinkwatervoorziening (158 miljard euro) en afvalwaterbehandeling (136 miljard) circa 294 miljard. Bovendien groeide de wereldmarkt de afgelopen jaren elf procent. De verwachting is dat die trend zich doorzet.

Excellent

Economische Zaken heeft de vraag gesteld of momenteel sprake is van een technologisch 'excellent cluster'. Technologische excellentie ook vanuit internationaal perspectief. Een technologisch 'excellent cluster' kenmerkt zich door de aanwezigheid in Nederland van excellente kennis en kunde op het gebied van waterzuiveringstechnologie, het bestaan van toonaangevende Neder-

landse bedrijven op dit gebied met een betekenisvolle omzet voor de Nederlandse economie én een relatief hoge mate van innovatie van de bedrijven en kennisinstellingen en relatief goede scores op wetenschappelijk gebied. Met de kenmerken van een dergelijk cluster is Nederland in staat om internationaal sterk te groeien.

Op basis van de huidige uitkomsten van het onderzoek door EIM moet de vraag van EZ echter ontkennend worden beantwoord. Van de bijna 1.400 bedrijven en instellingen in Nederland werken circa 350 bedrijven in meer of mindere mate aan research en ontwikkeling van het eigen product of in opdracht van derden. Dit zijn voornamelijk kleine bedrijven, die 14 procent van de totale Nederlandse omzet vertegenwoordigen.

De technologische potentie is aanwezig om innovatie te versterken en daarmee de economische betekenis verder te laten groeien. Op onderdelen is wel sprake van technologische excellentie, ook vanuit internationaal perspectief. De Nederlandse kennisbasis is gefragmenteerd en de actoren zijn gemiddeld genomen niet innovatiever dan de industrie in het algemeen. Zo scoren de actoren wel beter op het percentage bedrijven dat investeert in Research & Development, maar het aantal medewerkers dat zich hiermee bezighoudt ligt duidelijk beneden gemiddeld. De R&D-intensiteit kan derhalve bij het gros van de bedrijven en instellingen duidelijk omhoog; de potentie is daarvoor zeker aanwezig.

Aansprekende innovaties vinden voor het merendeel plaats door enkele internationaal opererende producenten (nichespelers), waar innovatie deel uitmaakt van de strategie. Bij de ontwikkeling van innovaties zoeken deze partijen wel de samenwerking met een beperkt aantal partijen, waaronder waterbedrijven, waterschappen en onderzoeks- en onderwijsinstellingen. Door toepassing van nieuw ontwikkelde technologieën ontstaan technologiedomeinen zoals membraantechnologie, MBR en (an)aërobe zuiveringstechnieken waar het Nederlandse cluster in brede zin van profiteert.

Sleutelbegrippen

De studie laat zien dat - ondanks alle lof rond de internationale bekendheid van enkele Nederlandse nichespelers in de waterzuiveringssector - de randvoorwaarden voor verdere internationale groei nog niet zijn ingevuld.

Bij oplossingen op kleine schaal zullen Nederlandse spelers goed in staat zijn om hun sterke punten naar voren te brengen (creativiteit, flexibiliteit en technologische kennis). Bij problemen die om systeemoplossingen op grote schaal vragen en waarop internationale aanbestedingsprocedures van toepassing zijn, komen echter de zwakke punten van Nederlandse spelers naar voren. Voor het bieden van dergelijke oplossingen hebben zij te weinig slagkracht door een gebrek aan schaalgrootte en een gebrekkige samenwerking.

Op basis van een uitgebreide SWOT-analyse en enkele scenario's die hieruit volgen, blijkt dat innovatie, export en samenwerking steeds belangrijker worden, niet alleen vanuit een defensieve houding maar juist ook om te kunnen profiteren van de grote kansen die zich met name internationaal aandienen. Om de toenemende internationale concurrentie aan te kunnen zullen de Nederlandse spelers meer aandacht moeten besteden aan het creëren en behouden van een technologische voorsprong en met creatieve oplossingen moeten komen, zoals nieuwe dienstenconcepten en nieuwe vormen van samenwerking.

'Strategisch denken en doen'

In een markt waarin technologie in grote mate de concurrentiekracht bepaalt, zijn innovatie en het vermogen om te innoveren uitermate belangrijk. Een externe oriëntatie, met als belangrijke exponenten visie, toekomstgerichtheid, netwerken, samenwerking en klantgerichtheid, vormt een zeer wezenlijk onderdeel van het innovatievermogen van een bedrijf of cluster.

In de uiterst complexe internationale setting waar de groeimogelijkheden liggen, vormt 'strategisch denken en doen' de sleutel. Technologische voorsprong volgt op basis van een strategische keuze om voorop te willen lopen. Samenwerking met andere partijen bij R&D-activiteiten volgt eveneens uit deze keuze, maar ook het aangaan van samenwerkingsverbanden bij marketing- en distributieactiviteiten. Strategisch georiënteerde bedrijven maken duidelijke keuzes voor kansrijke segmenten.

Strategisch denken en doen is niet alleen van belang voor de bedrijven. Alle spelers in de waterzuiveringssector, inclusief de overheid, zullen meer aandacht dienen te hebben voor de ontwikkeling van een gezamenlijk toekomstbeeld en de strategie om deze te realiseren.

Prikkels

Bedrijven aarzelen vaak lang om de

bedrijfsstrategie te veranderen en moeten worden geprikkeld om te innoveren en samen te werken. Deze prikkels kunnen van verschillende aard zijn: bedrijfseconomisch, maatschappelijk, marktvraag of concurrentie. De Nederlandse waterzuiveringssector kent voorbeelden van bedrijven die innovatie tot strategie hebben verheven, omdat zij daar ten aanzien van de concurrentie voordeel en groei uit kunnen halen. Zij ervaren een bedrijfseconomische prikkel. Voor deze gevallen geldt 'een goed voorbeeld, doet goed volgen'. Deze voorbeelden moeten vooral in de spotlights van de sector worden gezet.

Daar waar de prikkels voor gezamenlijke, grote innovaties niet of onvoldoende aanwezig zijn of onvoldoende leiden tot kennisinteractie met de private sector is de vraag relevant in hoeverre deze prikkels kunnen worden ingebouwd. Het maatschappelijk nut van zuiver en schoon water is enorm groot. Zo kan de valorisatie van kennis door kennisinstellingen niet alleen worden geprikkeld door de instellingen daarvoor te belonen of daarop af te rekenen, maar ook omdat zij daarmee tegemoet komen aan de maatschappelijke doelstelling om het aanbod van schoon drinkwater in de wereld te vergroten.

Met andere woorden: partijen van verschillende pluimage kunnen vanuit verschillende - strategisch gefundeerde - prikkels tot gemeenschappelijke doelstellingen komen. Vooral het eens zijn over de doelstellingen is cruciaal voor succesvolle samenwerking, het creëren van succesvolle innovaties en voor het aanboren van de exportmogelijkheden daarvan.

Helderheid

De Nederlandse waterzuiveringssector kan haar internationale positie aanzienlijk versterken door innovatie. Daarvoor moeten de doelstellingen om te innoveren van de verschillende bedrijven en instellingen helder worden en duidelijk zijn welke motieven of prikkels daarachter zitten. De innovatiedoelstellingen van de individuele partners moeten onderdeel zijn van de bedrijfsstrategie. Pro forma geformuleerde doelstellingen - bijvoorbeeld voor verkrijging van subsidiegelden - hebben weinig tot geen structurele waarde.

Als het gaat om complexe innovatietrajecten is het van groot belang dat de aandacht van het management zich niet alleen beperkt tot de technische ontwikkeling. Veel innovaties mislukken, omdat de aandacht ontbreekt voor marketingactiviteiten en voor de organisatorische impact van nieuwe

producten of diensten. Deze facetten krijgen alleen de noodzakelijke aandacht wanneer alle geledingen binnen een organisatie een strategisch belang toekennen aan de innovatie. De strategische inbedding van innovatie is essentieel voor de innovatiekracht van een organisatie.

Puur goud

De overheid richt zich met name op verbetering van de innovatiekracht van het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Versterking van innovatie in de waterzuiveringssector vanuit deze bedrijven lijkt aantrekkelijk, omdat dit het meest innovatieve deel van de sector betreft. De grote bedrijven moeten echter niet worden uitgesloten. Zij zijn van cruciale betekenis voor het vergroten van de export.

Economische Zaken geeft nadrukkelijk te kennen dat initiatieven in de markt dienen te ontstaan. Dit geldt ook voor de eventuele ontwikkeling van een innovatieprogramma waar de overheid deels aan zal meefinancieren en waarbinnen grote innovaties door samenwerking tussen wetenschappelijk onderzoek, technologieontwikkeling, productvernieuwing en markttransities tot stand kunnen komen die ook daadwerkelijk bijdragen aan de economische ontwikkeling.

Daarmee slaat de overheid de spijker op de kop. Het opstellen van een innovatieprogramma betekent namelijk dat de betrokken bedrijven en instellingen het eens zullen moeten worden over de uitgangspunten en doelstellingen van dit programma. In de verdere uitwerking wordt zichtbaar in hoeverre de doelstellingen echt op elkaar aansluiten. Er moeten keuzes worden gemaakt voor producten waarin de betrokken partijen willen investeren.

'Puur goud' wordt niet gewonnen door een andere verdeling van de koek, maar door een vergroting van de koek waarmee de continuïteit van het eigen bedrijf of de instelling en het eigen bedrijfsresultaat worden versterkt. Deze vergroting van de koek kan slechts worden gerealiseerd via succesvolle innovaties, met een grotere export en door betere samenwerking. ¶

Arnoud Muizer (EIM BV)

Aalt Leusink (Loasys, Bureau voor Bestuur, Management en Advies)