

'DE GPS VOOR ONDERNEMINGEN'

Maak uw bedrijf innovatief

Flanders District of Creativity pakt uit met 'de gps voor ondernemingen', een instrument dat de creativiteit en innovatiekracht in een bedrijf moet bevorderen.

Diverse studies slaan alarm: Vlaamse bedrijven missen creativiteit. De Vlaamse regering antwoordde al met de lancering van Flanders District of Creativity (kortweg Flanders DC) om de economie competitiever te maken door creativiteit, ondernemerschap en doorgedreven internationalisering. "Kmo's innoveren wel, maar vaak alleen op het gebied van het product en de processen, om de efficiëntie te verbeteren," zegt Lorin Parys, algemeen directeur van Flanders DC. "Dat is echter een eindig verhaal. Je kunt niet steeds meer flexibiliteit van de werknemers verwachten of blijven automatiseren. Heel wat ondernemingen maken ook geen tijd om vooruit te kijken en na te denken over

wat ze binnen vijf jaar zullen doen. De bottomline van elke dag is voor hen belangrijker en vraagt al heel veel tijd."

Creativiteit is belangrijk, maar hoe begint een bedrijf daaraan? Flanders DC keek over de grenzen om te zien hoe ze daar ideeën genereren. "In het buitenland bestaan heel wat initiatieven, maar daar gaat het vooral over toekomstverkenning," weet Lorin Parys. "Wij wilden eerder op maat van de bedrijven werken. We laten ondernemingen brainstormen over wat ze in de volgende tien jaar zien gebeuren. De resultaten van die denkoefening gebruiken ze om de ondernemingscreativiteit in het bedrijf aan te scherpen."

1. Een structuur om snel ideeën op te snuiven

Bij het begin van ieder innovatietraject staat het verzamelen van ideeën. "In veel bedrijven is dat een synoniem voor het organiseren van chaotische brainstormsessies, waar naderhand niets mee gedaan wordt," zegt Pascal Cools, senior projectmanager bij Flanders DC. De organisatie ontwikkelde daarom *de gps voor ondernemingen*. ■■■

DE PRAKTIJK: GREYF'S

"Het brengt *schwung* in het bedrijf"

Uitzendgroep Creyf's helpt jaarlijks 90.000 uitzendmedewerkers aan het werk en is daarmee nummer drie in België. Creyf's telt 100 kantoren en 480 medewerkers. "Innovatie is ook voor Creyf's belangrijk," zegt Hilde Haems, hr-manager van Creyf's. "In een sector met zeer smalle marges kunnen we een verschil maken door innovatie, door toegevoegde waarde te creëren voor onze klanten."

Creyf's heeft al langer aandacht voor creativiteit. Vroeger gebeurde alles op een informele manier. Sinds 2004 verzamelt het departement Business Process Management alle goede ideeën en *best practices*. Met *de gps voor ondernemingen* sloeg Hilde Haems twee vliegen in een klap. Bij het management leefde al langer de vraag om meer betrokken te worden bij het uitbouwen van de strategie. "De gps was een antwoord op die vraag, want we konden op een gestructureerde manier veel mensen betrekken bij de langetermijndoelstellingen en strategie."

Creyf's nodigde alle officemanagers en commerciële medewerkers uit. De 120 mensen werden over elf tafels verdeeld voor een parallelle gps-sessie, die ingeleid werd door trendwatchers, die daarna ook mee rond de tafel zaten. Uit de sessie kwamen heel wat ideeën opborrelen. Haems geeft een voorbeeld: "Er is zowel vergrijzing als individualisering. Waarom zouden we dan geen dienst opzetten waarbij senioren aan kinderopvang doen? Het zijn verschillende doelgroepen met complementaire behoeften."

Na een middag brainstormen hield Creyf's 30 ideeën over. "Nu moeten er projectplannen komen, die de haalbaarheid en de kostprijs vastleggen," merkt Haems op. Ze ziet vele voordelen van de gps-sessie: "Door de opbouw kun je zeer snel zeer veel ideeën genereren. Het brengt *schwung* en enthousiasme in het bedrijf." Ze heeft ook oog voor een belangrijke valkuil: sommige ideeën worden misschien niet gerealiseerd, bijvoorbeeld omdat er geen budget voor is.

in 5 stappen

Reeks: Innovatie

Dit is de tweede aflevering van een Trendsreeks over innovatie. Aanleiding is het Creativity World Forum, dat Flanders District of Creativity op 15 en 16 november in Gent organiseert. We gaan na hoe vernieuwende inzichten doordringen in de meest uiteenlopende sectoren. De eerste aflevering vond u in Trends van 12 oktober, een focus op het Interuniversitair Instituut voor Breedband Technologie (IBBT). Innovatie en creativiteit als hefboomen voor uw organisatie, nog tot 16 november in Trends.

HILDE HAEMS (CREYF'S)

"In een sector met zeer smalle marges kunnen we een verschil maken door innovatie."

LUC DE BISSCHOP (L-DOOR)

"Creativiteit is een manier om ons van de concurrentie te onderscheiden."

DE PRAKTIJK: L-DOOR

"De ideeën moeten ook commercieel haalbaar zijn"

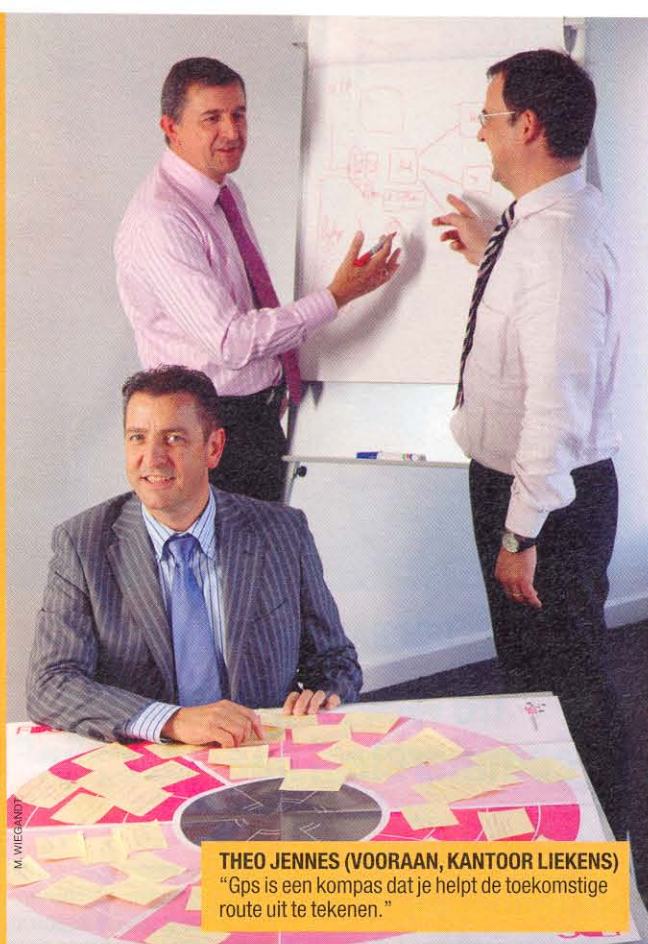
L-Door is gespecialiseerd in sectionaalpoorten, zowel voor industriële gebouwen als particuliere woningen. "Sectionaalpoorten zijn op zich al een innovatie," zegt Luc De Bisschop, bedrijfsvoerder van L-Door. "Ze gaan loodrecht naar boven open en draaien op hun hoogste punt weg naar achter. Daardoor wordt binnen de garage veel plaats gewonnen."

Tien jaar geleden werden sectionaalpoorten vooral in de industrie gebruikt, maar ze drongen geleidelijk aan door op de residentiële markt. Het bedrijf koos voor maatwerk in plaats van standaardisatie. "Klanten hechten veel belang aan comfort of zijn gevoelig voor bepaalde trends op het vlak van kleuren of motieven. Creativiteit is een manier om ons van de concurrentie te onderscheiden. We kijken niet zomaar naar wat onze collega's doen, maar we proberen hen een stap voor te zijn."

L-Door kende de voorbije jaren een sterke groei. Het management besliste om te verhuizen naar een grotere locatie. Daarom zocht L-Door op aanraden van een innovatieadviseur contact met het WTCM, het Wetenschappelijk en Technisch Centrum van de Metaalverwerkende Nijverheid, dat een volledig nieuwe opzet voor de productielijn uitwerkte. Een verregaande automatisering drong zich op. "Het spreekt voor zich dat het machinepark flexibel moet zijn om te kunnen inspelen op de vraag van de klant," zegt De Bisschop. "Maar je vraagt je natuurlijk wel af wat het risico van zo'n investering is en of onze keuzes wel zullen aanslaan op de markt. We waren eigenlijk op zoek naar bevestiging van onze ideeën en daarom kwam de gps-sessie op het juiste moment."

L-Door betrok alle medewerkers en ook externe personen bij de gps-sessies. De ronde leverde 130 ideeën op. Heel wat van de voorstellen bevestigden de ideeën van het management. "Het gaf een gerust gevoel," getuigt De Bisschop. In april 2006 startte L-Door met de bouw van een nieuwe fabriek met een volledig geautomatiseerde productielijn.

De Bisschop is tevreden over de gps-sessie, maar waarschuwt voor ontgoocheling. "Tijdens het brainstormen moet je in het achterhoofd houden dat sommige ideeën dromen zijn en niet uitgevoerd kunnen worden. Anders loop je het risico dat er op het einde van de dag desillusies optreden. De ideeën moeten ook commercieel haalbaar zijn." L-Door besliste om vijf ideeën effectief te realiseren. "De ideeën die tijdens de eerste sessie weerhouden werden, zullen we in december evalueren in een tweede gps-sessie. Die follow-up is belangrijk, want we willen duidelijk maken dat de ideeën niet in een vergeethoek geraken."



THEO JENNES (VOORAAN, KANTOOR LIEKENS)
 "Gps is een kompas dat je helpt de toekomstige route uit te tekenen."

DE PRAKTIJK: KANTOOR LIEKENS

"Vergeet de externe ideeën niet"

Kantoor Liekens is gespecialiseerd in verzekeringen voor kmo's en grotere bedrijven. Medezakvoerder Theo Jennes: "We willen het beeld van saai sector doorbreken en ons van de doorsneemakelaar onderscheiden door creatief en innovatief te werken." Kantoor Liekens had voor de gps-sessie al een innovatie-audit laten uitvoeren door Voka. Daaruit kwam een aantal verbeteringsmogelijkheden, onder meer op het vlak van netwerking, het operationele beleid en strategie.

De *gps voor ondernemingen* was een logische stap, die paste in het uittekenen van de behoeften en wensen van de consumenten. Kantoor Liekens organiseerde drie *gps*-sessies (telkens met het oog op een andere klantengroep) en betrok er een zo ruim mogelijk publiek bij: zowel medewerkers, klanten, leveranciers als niet-klanten. "De laatste groep was ook interessant, omdat die mensen vanuit een volledig andere invalshoek unieke ideeën aandragen."

De beste ideeën werden per onderwerp gesorteerd en gefilterd. "Intern hebben we tien centrale thema's vooropgesteld, die we nu met alle medewerkers uitwerken." De *gps* zorgde ervoor dat Kantoor Liekens op een gestructureerde wijze over innovatie nadenkt. "In vergelijking met vroeger houden we nu meer rekening met externe ideeën," zegt Jennes.

De stap naar een actieplan is niet zo moeilijk, maar vraagt wel veel organisatie. De boodschap? "Het kan geen kwaad om alles in vraag te stellen en externen te laten meedenken met het bedrijf. Gps is een kompas dat je helpt de toekomstige route uit te tekenen."

■ ■ ■ *gen*, een gestructureerde en eenvoudige manier om snel tot ideeën te komen.

In het begin reageerden bedrijven sceptisch. Lorin Parys: "Vooraleer ze de *gps* gebruiken, zeggen bedrijven vaak dat ze er geen tijd voor hebben, dat het te moeilijk is of dat ze te klein zijn. Na de *gps*-sessie zijn de meeste ondernemingen overtuigd."

2. Zoveel mogelijk medewerkers erbij betrekken

Flanders DC wil zoveel mogelijk medewerkers bij het innovatieproces betrekken. Tot nu toe was het genereren van ideeën vaak het exclusieve domein van de ondernemer, de zaakvoerder of het uitvoerende comité. "Nochtans is het aanspreken van creatief potentieel in het bedrijf heel belangrijk voor het opstellen van de strategie," aldus Cools. "Ook de personeelsverantwoordelijke of de magazijnier kan input geven. Met deze methode is het mogelijk om alle departementen en alle medewerkers te betrekken. Dat brengt enthousiasme in de groep. Het gaat snel vooruit en na drie uur heb je een actieplan waarmee je aan de slag kan."

3. Brainstormen in goede banen leiden

Tijdens een *gps*-sessie zitten tien tot twaalf medewerkers rond een speelbord. Per twee brainstormen ze gedurende tien minuten over zes trends die relevant voor het bedrijf kunnen zijn. Voorbeelden zijn vergrijzing, individualisering, het toenemende belang van gemak en comfort of *massclusivity* (exclusiviteit voor de massa). Zegt Pascal Cools: "We vragen de werknemers hoe ze denken dat hun bedrijf op de verschillende trends kan inspelen." Iedereen schrijft op een post-it ideeën die de trend in de onderneming kan teweegbrengen, niet alleen op het vlak van het product of de dienst, maar ook op het gebied van hrm, marketing of het businessmodel. Dat is het grote verschil met de bestaande methodes, die vaak verengd worden tot productinnovatie."

De ideeën worden op het bord gekleefd en na tien minuten schuift iedereen door. Op die manier kan iedereen over de zes trends brainstormen. Na een uur is de cirkel rond. Gemiddeld worden tijdens zo'n sessie 85 tot 195 ideeën neergeschreven. "Je hebt natuurlijk veel ideeën nodig om er enkele parels uit te halen," beseft Cools.

4. Actieplan opstellen

Elk duo stemt daarna voor de beste ideeën. "We geven hen niet veel tijd om rationeel over de ideeën na te denken en dwingen hen om een actieplan te maken," aldus Cools. Binnen drie uur heeft het bedrijf een aantal actiepunten. "Het is een flexibele methode om zaken anders aan te pakken en te bekijken," voegt Cools eraan toe.

5. Innovatieadviseurs zorgen voor follow-up

Ondernemingen die een *gps*-sessie hebben opgezet, krijgen het label van *creatieve onderneming*. 500 bedrijven kwamen al in aanraking met de *gps*, met behoorlijk wat succes. De volgende stap is de follow-up van die actieplannen. Het volstaat immers niet om alleen ideeën te spuien, ze moeten ook hard gemaakt worden. Daarvoor doet Flanders DC een beroep op innovatieadviseurs.

Melanie De Vrieze ■