

VLERICK-STUDIE Vlaamse bedrijven moeten bij strategische vernieuwing verder kijken dan technologie alleen

# Zwakke groeiers innoveren te weinig

■ (tijd) - Bedrijven die het meeste te winnen hebben bij strategisch innoveren doen dat het minst. En als we innovatie echt willen stimuleren, moeten we af van de enge focus op technologie en nog meer rekening houden met de marktbehoeften. Dat zijn de voornaamste conclusies van een studie over strategische innovatie die Flanders DC in samenwerking met de Vlerick Management School uitvoerde bij 187 Vlaamse bedrijven.

Voor hun onderzoeksrapport 'Innovatie buiten het O&O-lab: strategisch innoveren als alternatief' stuurden professor Marion Debruyne en onderzoeker Marie Schoovaerts een vragenlijst naar alle Vlaamse bedrijven met meer dan 50 werknemers. Uiteindelijk reageerden 187 bedrijven (7%). Het onderzoeksteam ging in een schriftelijke enquête na of strategische innovatie, het breken met oude businessmodellen door een fundamenteel nieuwe visie te ontwikkelen, tot betere resultaten leidt. Het antwoord is positief. In contrast daarmee blijkt dat Vlaamse ondernemingen zichzelf gemiddeld geen hoge score toekennen op de schaal van strategische innovatie.

Interessanter is echter dat de studie ook achterhaalde op welke domeinen en parameters strategisch innovatieve bedrijven verschillen van mindere innovatieve bedrijven. Daarbij kunnen omgevingsfactoren een rol spelen, maar ook factoren in het bedrijf zelf.

**ENG**

Wat de omgevingsfactoren betreft, toont het onderzoek aan dat strategisch innoveren niet significant meer voorkomt in de diensten- dan in de goederensector. Of de cliënten van een bedrijf bedrijven of particulieren zijn, maakt evenmin iets uit. Relevanter is dat ook de grotere aanwezigheid van (vaak onvoorspelbare) technolo-

gieën in de sector geen significant effect heeft op strategische innovatie. Of een bedrijf zich in een low-tech- of een hightechomgeving bevindt, heeft evenmin effect op de bereidheid van een bedrijf om strategisch te innoveren. Dat noopt Lorin Parys, de directeur van Flanders DC, tot de conclusie dat technologie geen noodzakelijke of centrale focus van innovatieve businessmodellen is of hoeft te zijn. 'Acties die erop gericht zijn innovatie in organisaties te stimuleren, moeten af van hun enge focus op technologie. We moeten naar een veel bredere kijk op innovatie.'

De studie wijst verder uit dat bedrijven die actief zijn in een groeiende markt meer de neiging hebben om te investeren in strategische innovatie. Ondernemingen die in een erg concurrentiële omgeving werken, investeren er dan weer veel minder in. Parys: 'Bedrijven die het meest te winnen hebben bij strategisch innoveren en in een bijzonder competitieve omgeving opereren, doen het dus het

minst. Daarom is er nood aan meer educatie over wat strategische innovatie kan opbrengen voor onze ondernemingen.'

**MARKTGERICHT**

En dan de oorzaken in de schoot van de bedrijven zelf. Innovatieve bedrijven handelen ook anders en zijn anders georganiseerd dan bedrijven die zichzelf niet strategisch innovatief noemen. Een typisch kenmerk van die laatste groep is dat ze te weinig gericht zijn op de markt en te veel productgedreven werken. Innovatieve bedrijven zijn veel meer bezig met welk aanbod ze hun markt het best benaderen.

Maar ook daarbinnen zijn gradaties. De marktgerichtheid kan zowel reactief als proactief zijn. In de reactieve variant is de belangrijkste rol weggelegd voor de klant. Er worden concrete acties ondernomen om de klanttevredenheid te meten en met die informatie aan de slag te gaan. De onderneming laat zich voor haar toekomstige stappen vooral inspireren door die directe dialoog met de klant. Een proactief beleid kijkt nog verder vooruit. Het gaat niet louter om het bevredigen van de huidige behoeften van de klant, maar om het anticiperen op toekomstige noden. Bedrijven met een proactieve markt oriëntatie, zoals de vastgoed-

**'Marktgerichtheid speelt een cruciale rol bij strategische innovatie.'**

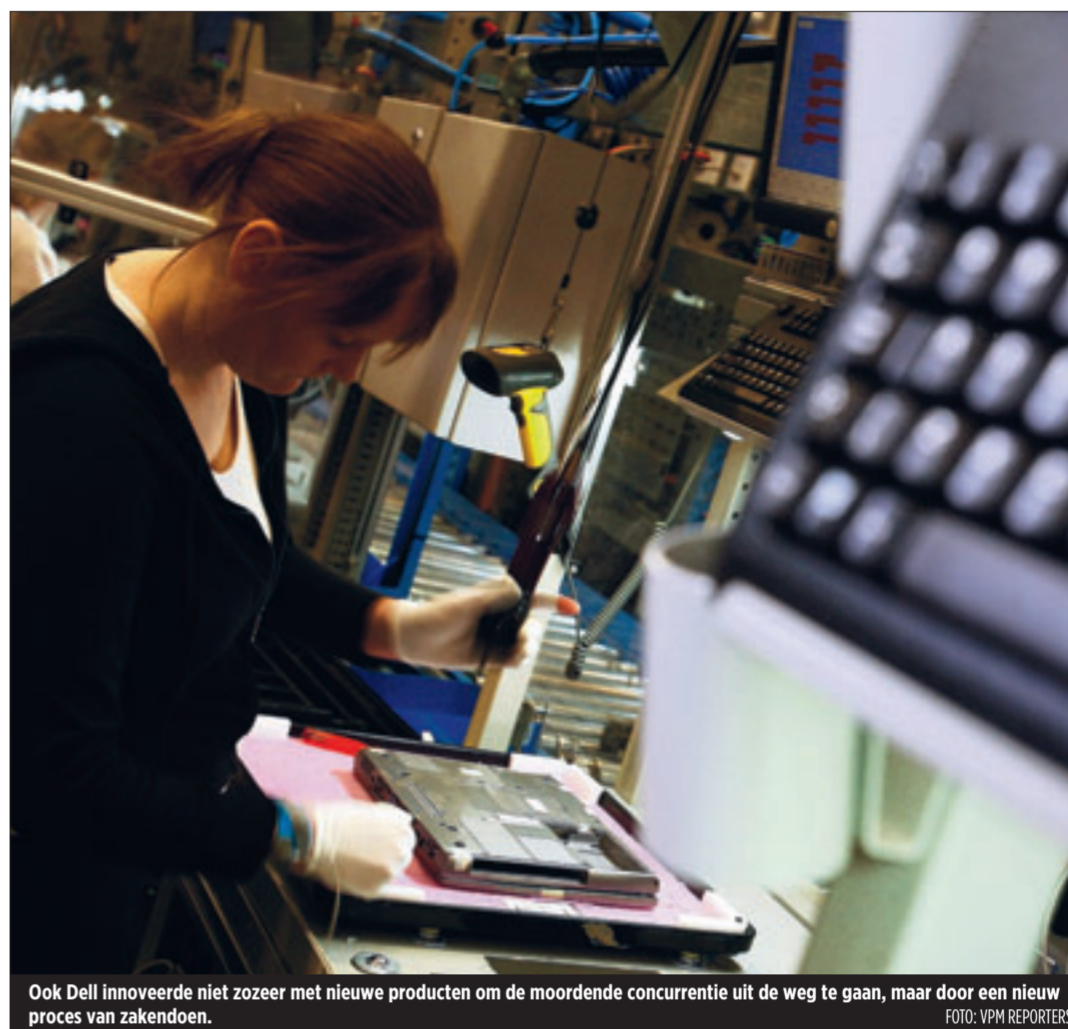
Lorin Parys, directeur Flanders DC

onderneming Eurinpro, zullen daarom een nog positievere impact hebben op strategische innovatie dan bedrijven met een reactief klantenbeleid. 'Marktgerichtheid speelt een cruciale rol bij strategische innovatie', besluit Parys. 'Dat heeft gevolgen voor de bedrijfscultuur, waar het management over moet waken, en voor concrete acties, die de klant centraal moeten stellen.'

**NOOD AAN VISIE**

De bedrijfsliteratuur wijst er al langer op dat een handige manier om de moordende economische concurrentie uit de weg te gaan een radicaal nieuwe kijk is op de gevestigde businessmodellen. Deze studie lijkt dat te bevestigen. Bekende voorbeelden zijn er voldoende, in alle branches: van de retailhandel, al dan niet virtueel (Amazon, IKEA, Zara), over de computer-industrie (Dell) tot de luchtvaartsector (Southwest Airlines, Ryanair). Al die bedrijven hebben gemeen dat ze niet zozeer innoverden met nieuwe producten, maar door een nieuw proces van zaken doen.

In het Vlaamse rapport worden ook twee cases van succesvol innoveren nader toegelicht. Die van het jonge en succesvolle vrijetijdsondernemend Weekendesk en die van de



Ook Dell innoveerde niet zozeer met nieuwe producten om de moordende concurrentie uit de weg te gaan, maar door een nieuw proces van zaken doen. FOTO: VPM REPORTERS

vastgoedonderneming Eurinpro. De eerste combineert een online-boekingskantoor van (weekend-)uitstappen met de fysieke uitgave van cadeaubons en kwam onlangs nog uitgebreid aan bod in deze krant.

Eurinpro verzoent geen businessmodellen, maar brak wel met het traditionele patroon in de vastgoedsector. Het creëerde een onafhankelijk businessmodel dat de wensen van de klant centraal stelt. De twee cases hebben enkele opvallende gelijknissen. De toplui hadden in beide gevallen een duidelijk doel voor ogen, zonder zich

veel aan te trekken van de andere spelers in de sector. Twee keer komt de strategische innovator bovendien niet uit het veld, wat het gemakkelijkte een alternatief businessmodel uit de grond te stampen.

Voor Eurinpro gaat de markt daarbij proactief tegemoet. Het vastgoedkantoor focust voortdurend op de latente behoeften van (toekomstige) klanten, waar de modale onderneming vooral reageert op de uitdrukkelijke vraag van bestaande cliënten. Het kantoor liet het makkelijke geld uit de lucratieve kantoormarkt liggen om

zich te concentreren op een minder populair vastgoedsegment dat zich bezighoudt met logistiek.

Aan de basis van de innovaties van beide bedrijven ligt ten slotte de ontwikkeling van specifieke vaardigheden en aldus een businessmodel dat sectorgenoten erg moeilijk kunnen kopiëren omdat het de hele organisatie van een bedrijf overhoop zou halen. Het lijkt de droom van elke ondernemer: een eigen markt creëren en daarbovenop de concurrentie uit de weg gaan.

Tom PEETERS  
www.flandersdc.be

**Vier sleutels tot strategische innovatie**

- Bied uw klanten meerwaarde.
- Creëer een nieuwe markt.
- Breng uw product of dienst op een non-conventionele manier op de markt.
- Doorbreek het dominante businessmodel in uw industrie.

## Eurinpro innoveerde zijn strategie

(tijd) - Traditionele ondernemers in de vastgoedsector zoeken eerst een locatie, vestigen er dan een kantoor of magazijn en pas tegen het einde van de rit verschijnt de klant in het vizier. Eurinpro, een Vlaamse onderneming in logistiek vastgoed, draaide die werkwijze om.

Stichter-voorzitter Marc Verhaeghe: 'Je kan in onze sector sowieso het verschil niet meer maken met het gebouw, het beton en het staal, dus besloten we meteen naar de uiteindelijke huurder te stappen, want klantgericht werken kon wel nog. Vergelijk het met het bestellen

van een Dell-computer, die je ook naar je eigen smaak en behoeften samenstelt. Wij hebben dat principe toegepast op een product waar dat niet van verwacht werd en dat kampt met een onflexibel imago, vastgoed. Het vergde een enorme investering qua organisatie: in modelcontracten, procedures, databanden, en dies meer.'

**INVESTEERDER**

Op die manier slaagde Eurinpro erin zich met succes te differentiëren en creëerde het een duidelijke meerwaarde: we zijn klantgericht en goedkoper dan de concurrentie.

Bovendien trekt Eurinpro door zijn kennis van de markt naast huurders ook institutionele beleggers aan. Nadat met de klant een huurovereenkomst gesloten is, wordt het hele project verkocht aan een investeerder die op zoek is naar een stabiele langetermijnbelegging. Opnieuw een voorbeeld van innovatief en proactief ondernemen. 'Door ons met een totaal nieuw concept op één niche te richten - concreet: hallen boven 10.000 m<sup>2</sup> - kan men niet meer buiten ons en zijn we intussen marktleider in Europa.'

TPe

**COLUMN**

Wim De Waele  
IBBT

## Innovatie: wie durft?

Vorige week, op werkbezoek in de VS, was het al innovatie wat de klok sloeg. Terug in België werd ik met een ondergedompeld in het World Creativity Forum (WCF) in Gent. En deze week heb ik al een congres van de Europese Commissie over ons innovatiebeleid achter de kiezen. Ik ben, net zoals media en politiek, in de ban van innovatie. 'Innovation seems to have achieved the same status in your country as defence has in mine: it is the new religion', vertouwde een Amerikaanse medewerker van de National Science Foundation mij onlangs toe. Nog voor ik ja kon knikken, zei hij: 'But, what else can you do?' Hij slaat de nagel op de kop. Tenzij we ons leger uitbouwen om de rijke gasreserves van onze Noorderburen te veroveren, is een creatieve kennis-economie onze enige optie.

Vlaanderen moet zijn nek uitsteken. Iedereen innoveert en het zou van weinig realiteitszin getuigen ons te spiegelen aan Silicon Valley. We hebben geen grote bedrijven zoals Intel of Oracle, wel interessante nichebedrijven die wereldwijd Vlaanderen op de kaart zetten. Zeer verdienstelijk, maar vrij kwetsbaar.

We moeten verder durven gaan. Op het WCF verdedigde Henry Chesbrough, auteur van het boek 'Open Innovatie', zijn stelling dat innovatie niet langer een geïsoleerde activiteit in het lab van een onderne-

ming is, maar een open proces van samenwerking. Wij proberen dat met het IBBT in de praktijk te brengen, maar er zijn nog vele obstakels. Grote bedrijven hebben vaak onderzoeksafdelingen die aan het 'not invented here'-syndroom lijden. Kleine bedrijven zijn bang dat hun

### Wat we nodig hebben zijn durvers en een omgeving die hen maximale kansen biedt.

ideeën door multinationals worden ingepikt en universiteiten schermen hun intellectuele eigendommen af.

Daarom ben ik fan van het open source software-experiment. Het is het ultieme voorbeeld van open innovatie: losse verbanden van onafhankelijke onderzoekers en bedrijven dragen bij tot een snelle markt-introductie van nieuwe toepassingen. Een voorbeeld is de Internet Tablet van Nokia, dat op het open

source platform maemo.org is gebouwd en waarvoor iedereen software kan ontwikkelen.

Op de Europese meeting deze week praatten zo'n 300 specialisten een hele dag over innovatie en toegepast onderzoek. Volgens hen is de grootste uitdaging voor Europa het gebrek aan ondernemerschap. Als de helft van de aanwezigen een eigen bedrijf begint in plaats van voor de Commissie te werken, zijn we volgens mij al een heel eind geholpen...

We hebben durvers nodig en een omgeving die hun maximale kansen biedt. Een van de meest inspirerende boeken die ik onlangs gelezen heb, is 'The Google Story' van David A. Vise. Het leert dat boeken over innovatietheorie interessant zijn, maar dat de werkelijkheid van de ICT-start-up veel boeiender is.

■ Wim De Waele is algemeen directeur bij het Interdisciplinair Instituut voor Breedbandtechnologie, een Vlaamse instelling die onderzoek doet naar netwerk- en telecommunicatietechnologie. De standpunten in de column geven zijn persoonlijke visie weer.

Reageren kan via mail naar: [managementcolumn@tijd.be](mailto:managementcolumn@tijd.be)



## deze week in het nieuwe Vacature magazine



**BOEIENDE UITDAGINGEN**

**Gratis verkrijgbaar in**

4.000 krantewinkels, Fnac, Standaard Boekhandel, Carrefour, Delhaize, Relay Shops in treinstations van de hoofdstedelijke agglomeraties, in de Press Shops, Vlerick Leuven Gent Management School, Ehsal, UAMS, Vlekho op [www.jobscareer.be](http://www.jobscareer.be)  
Abonnees van De Tijd, De Morgen, Het Laatste Nieuws en Gazet van Antwerpen ontvangen Vacature automatisch.

**Vacature.** voor m/u met talent