

INNOVATIE VOOR DE KMO, SITUERING EN AANBEVELINGEN

ir. A. Kemps,

*Direkteur Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen (TIV)
Gemeenschappelijke Cel van de Vlaamse GOM's*

Inleiding

Innoveren is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bovendien stelt zich de vraag: welke lading dekt de vlag *innovatie*? In dit artikel wordt even ingegaan op de essentiële kenmerken en randvoorwaarden van innovatie. Ook hoe men praktisch tewerk gaat, vooral vanuit het standpunt van het KMO-bedrijf.

Wat is innoveren?

Het innovatieproces bestrijkt drie grote domeinen:
het produkt of de dienst die wordt aangeboden;
de vervaardigingswijze of het proces waardoor dit produkt of deze dienst tot stand komt;
de klant aan wie dit produkt of deze dienst wordt verkocht.

Eenvoudigheidshalve zal in dit artikel steeds worden gesproken over **produkt** betreffende zowel produkt als dienst (hetzelfde voor **proces** en **klant**).

Elke verandering (uiteraard verbetering of vernieuwing) van een van deze drie is in principe een innovatie. Zo is de aankoop en inbedrijfstelling van een nieuwe produktiemachine een innovatie. Nochtans gaat men er van uit dat werkelijke innovatie een kontinu proces is, zoals dit ook met kwaliteit het geval is.

Immers men moet innovatie steeds bekijken vanuit het standpunt van de klant. Wat merkt de klant inzake innovatie? Krijgt hij nu een beter produkt, een betere service, een betere prijs of een betere vervulling van zijn specificatie?

Indien enkel een innovatie wordt verlicht, waarbij slechts interne verbetering wordt gerealiseerd, dan komt men tekort aan de echte doelstellingen van innovatie. *Innovatie is het voortdurend beter inspelen op de strengere behoeften van*

de klant, waardoor men tegelijkertijd ook de concurrentie een stap voor is. Dat is immers wat Uw bedrijf differentieert van uw concurrenten.

Welke richtingen kunnen nu worden uitgegaan met Innovatie?

Ofwel streeft men een nieuw produkt na, dat de eigen klanten beter voldoet, of dat meer klanten kan voldoen. Ofwel verbetert men het proces zodat het een betere of meer konstante kwaliteit garandeert, gemakkelijker de levertermijn nakomt, minder nazorg vereist, goedkoper is. Dit alles zodanig dat de klant dit wel degelijk merkt. Ofwel zoekt men een nieuwe klantengroep voor reeds bestaande produkten of produkten die er nauw mee verwant zijn, en die op basis van de eigen gekende en ook beheerste processen kunnen worden vervaardigd.

Innovatie is het voortdurend beter inspelen op de strengere behoeften van de klant, waardoor men tegelijkertijd ook de concurrentie een stap voor is.

Indien men aan innovatie wil doen die te sterk afwijkt van bekende en vertrouwde elementen, gaat men zich in ernstige avonturen storten:

Een nieuw produkt op basis van een nieuw proces voor een nieuwe klantengroep is het gevaarlijkste wat men kan doen!

Innovatie is een strategie

Het zal nu al duidelijk zijn dat de aanpak wel degelijk een beredeneerde werkwijze vereist. Dit betekent dus ook dat er binnen het bedrijf een strategie moet zijn. Dit is een integraal deel van het operationele plan (Business Plan) van de onderneming. Hierbij spelen dan ook alle bedrijfsaspecten een rol. Een zeer

belangrijk element hierin is de positie van het produkt op de markt. In een eerste benadering kan hiervoor het patroon van de 'Levenscyclus' van het produkt worden bekeken.

De Levenscyclus van het produkt

Elk produkt heeft zijn levensduur, gaande van een groeifase naar een top (verzadigingsgedrag) op de markt gevolgd door een afnemende. Daarna kan dit produkt nergens meer worden verkocht.

De levensduur van een produkt kan eventueel tijdelijk worden verlengd door een aantal verbeteringen aan te brengen in zijn specificatie of zijn vervaardigingsproces (mid-life kick). Op een bepaald ogenblik is ook dit allemaal tevergeefs; dan is de vernieuwing noodzakelijk geworden.

Indien men niet ruimschoots van tevoren met vernieuwing of innovatie was

begonnen, is het meestal te laat om er nog tijdig mee klaar te komen. Vandaar de noodzaak aan strategie. Men moet duidelijk het gedrag van zijn produkten op de markt opvolgen en ingrijpen vooraleer de dalende tendens ingaat. Het bedrijf mag dit niet uit het oog verliezen en in gedachte houden dat deze 'verouderingstijd' steeds korter wordt. Dus anticiperen is de boodschap.

Het verdient ook aandacht om de positie van uw concurrenten op de markt mee te volgen, vermits zij door hun acties op het gebied van innovatie uw situatie in belangrijke mate gaan beïnvloeden.

Het is dan ook duidelijk dat *nieuwe ideeën en creativiteit* een centrale rol spelen in de innovatie.

Hoe worden nieuwe ideeën verkregen?

Dit is zeker niet het eenvoudigste gedeelte van de oefening. Nochtans zijn er een aantal interessante denkpijlers. Er leven vele ideeën zowel bij de klanten, die de behoeften en tekortkomingen kunnen signaleren, alsook bij de eigen mensen binnen het bedrijf, die een grote inbreng kunnen hebben voor het oplossen van proces-, kwaliteits- en logistieke problemen.

Bovendien kan door het regelmatige doorlichten van de activiteiten in het buitenland of bij verschillende onderzoekscentra, een goed idee worden verkregen van welke richting men uitgaat en van wat reeds enige vorm van succes schijnt te hebben.

Er bestaan ook externe raadgevers die U hierbij kunnen helpen. Een zeer succesvolle formule, die bij de TIV reeds

veelvuldig is toegepast, is de 'geleide brainstorming'. Hierbij worden de potentiële capaciteiten van het bedrijf met alle industriële activiteiten vergeleken en wordt naar de behoeften gespeurd, die door het specifieke bedrijf kunnen worden ingevuld. Hierdoor krijgt men al gauw een goed gevoel voor de „gaten in de markt”. Het is zelfs mogelijk ook die dingen te ontdekken, waaraan het bedrijf, door het strak denken in de lijn van de normale produkten, zou zijn voorbijgegaan. Het is echter aangewezen zich hierbij door goede begeleiders te laten bijstaan.

In een goed geleide oefening van een ganse dag kunnen makkelijk een 10 tot 20-tal interessante ideeën worden opgedaan, waarna dan in detail moet worden gekeken naar beschikbare technologieën en processen. Ook op dit pad

kan met TIV worden samengewerkt. Het resultaat van een dergelijke oefening is een uitvoerige beschrijving van de stand van zaken, vooral dan op die plaatsen ter wereld, waar de toonaangevende bedrijven zich bevinden.

In een volgende fase zal het erop aankomen de waardevolle initiatieven te vertalen in praktische processen en de nodige haalbaarheidsstudies uit te voeren. Ook hier zijn gespecialiseerde instanties te vinden, die hierbij zeer nuttige diensten kunnen bewijzen. Wij kunnen hierbij verwijzen naar IGPP¹, dat aanleunt bij WTCM, en dat reeds jaren lang deze problemen helpt oplossen.

¹ Zie 'Enkele nuttige adressen' op het einde van dit artikel.

TIV

Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen vzw Gemeenschappelijke Cel van de Vlaamse GOM's

Als innoverende KMO wenst U: een goed produkt, een geschikte partner, een klare kijk op de nieuwste technologische ontwikkelingen, een passende strategie, de juiste informatiekanaalen, een snel resultaat.

TIV: uw rechterhand voor een succesvolle innovatiestrategie

Tot uw beschikking staan:
een multidisciplinair team
jarenlange ervaring in het opsporen van de nieuwste produkten, processen of projecten
toegang tot databanken, instituten, federaties, ...
waar ook ter wereld
een flexibele, uitgeteste methodiek
technologie-monitoring
geleide workshop voor het initiëren van produktideeën

TIV biedt U een volledig gepersonaliseerd programma aan

startbespreking en formulering van uw
interesseprofiel
wereldwijde prospectie en kontaktnamen
analyse van de respons
evaluatie van de voorstellen
rapportering van de resultaten
opvolging van de kontakten

De Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen vzw werd opgericht door de vijf Vlaamse GOM's en wordt door hen en de Vlaamse Executieve gesteund.

Kontakadressen:

GOM-West-Vlaanderen
Baron Ruzettelaan 33, 8310 Brugge-Assebroek
Tel. 050/35.81.31. Fax 050/36.31.86

TIV
Bischoffsheimlaan 25, 1000 Brussel
Tel. 02/219.56.10 - Fax 02/219.82.27

Rol van de Technologie bij Innovatie

De technologie is steeds een kernelement in alle vernieuwingen. Niemand kan uit 'niets' 'iets' maken, zelfs geen goochelaar. Ook hij heeft al zijn trucs opgebouwd rond een technologie en zijn sukses steunt vooral op afleidingsmaneuvers. Dit is echter een totaal andere situatie dan een bedrijf.

Technologie of de onderliggende processen bevinden zich op verschillende plaatsen. Dit kunnen onderzoeksresultaten zijn van een instituut, onderzoeksresultaten uit eigen ontwikkeling of ook uit andere buitenlandse realisaties. Telkens blijkt dat de KMO hier weinig of geen directe hulp vindt. De universiteiten zijn te weinig toegankelijk en vrij duur. Eigen ontwikkeling is duur en neemt bovendien teveel tijd in beslag vooraleer verkoopbare resultaten worden verkregen. Bovendien is een dergelijke ontwikkeling gekoppeld aan dure personeelskosten, met niet altijd onmiddellijke resultaten als gevolg.

Het begrip 'Technologie Transfer'

Men mag niet vergeten dat ook de overname van elders bruikbare ideeën en technologieën niet alleen oplossingen kan bieden, maar dikwijls ook veel sneller een produkt kan opleveren dat 'markt-klaar' is en bovendien reeds werd getest op een andere markt. Men spreekt hier van 'Technologie Transfer'. Het komt erop neer dat de oplossing wordt verkregen via iemand anders. Dit kan zijn onder vorm van een distributielicentie, een samenwerkingsakkoord, een partnership, een produktielicentie, patent en dergelijke. Ook het vinden van een partner om mee samen te werken kan hier zeer belangrijk zijn, vooral indien men beschikt over complementaire produkten, processen of markten. Binnen de Europese kontekst zijn hier heel wat mogelijkheden waarbij de GOM's een uitstekende (dikwijls gratis) dienstverlening aanbieden.

Het in detail ingaan op alle zaken die hierbij komen kijken, is niet mogelijk. Wel kan het volgende worden gesteld. Bij de overname van de kennis van anderen wordt vertrokken van een 'geavanceerde' stand van de techniek. De zaken liggen echter niet zo eenvoudig. Afgezien van de kosten voor de overname is er ook het probleem van de aanpassing van het produkt aan de eigen produktieprocessen, de typische klantenbehoeften en de grondstoffen of halfa-

brikaten. Het voordeel echter is dat dankzij dit proces de cyclus van innovatie sneller wordt doorlopen dan bij de volledige eigen ontwikkeling. De tijd tot de verkoop wordt korter en bijgevolg wordt ook vlugger een hoeveelheid geld gegenereerd.

Hi-tech en Low-tech

Alhoewel in feite een technologie niet noodzakelijk Hi-tech (sterk geavanceerd) dient te zijn om werkelijk geld op te brengen, is het toch nodig dat de aangewende processen eerder in deze richting worden uitgebouwd. Er moet immers rekening mee worden gehouden, dat Vlaanderen een 'exportland' is. Dit houdt in dat onze bedrijven iets moeten vervaardigen (en verkopen), dat elders moeilijker kan worden geproduceerd. In die zin is het wel degelijk nodig dat er een superieur produkt wordt gemaakt: kwaliteit, technologie, snelheid van verschaaffing, flexibiliteit van aanwending en dergelijke. In die zin zal ook de Hi-tech (gespecialiseerde kennis en kunde) een uiterst positieve bijdrage leveren. Dit zal er ook toe leiden dat de aangewende processen een bepaald evenwicht zullen hebben van meer waardevolle technieken, (waarvan het aanbod beperkt is en de toegevoegde waarde hoog) en van andere (basis)technieken. Indien enkel basistechnologie wordt gebruikt, dan is het bedrijf morgen misschien de laatste dorpssmid. De boodschap is dus het zoeken naar hoge toegevoegde waarde en een beperkte mogelijkheid tot nabootsen.

De praktische volgorde van actie

Volgende stappen komen steeds terug: bewustwording; kennis van de eigen situatie ten opzichte van innovatie-mogelijkheden; keuze van een aantal opties; detailonderzoek van prioritaire keuzen; selectie van het plan van actie; implementatie van een nieuwe technologie (proces of produkt/dienst); steunmaatregelen.

Bewustwording

Veel bedrijven moeten nog bewust worden gemaakt van het belang van innovatie. Indien innovatie voor het bedrijf belangrijk is, dan moet daarop ook ernstig worden doorgewerkt. Dit heeft innovatie met het IKZ-gebeuren gemeen. Het bedrijf moet ervan door-

drongen zijn, en alle medewerkers evenzo, zoniet loopt het mis!

De motivatie en de mentaliteit, gedragen door het voorbeeld van de bedrijfsleider, zijn van primordiaal belang!

Kennis van de eigen mogelijkheden

In de vaktaal wordt hier van een Technologische Audit gesproken. Dit omvat alle aspecten van het bedrijf die ergens van belang zijn bij het inbrengen van vernieuwing. Het betreft ondermeer de bestaande klanten, de concurrenten, de reeds behaalde resultaten op innovatie, de financiële slagkracht van de onderneming, de organisatie, zwakten en sterkten en dergelijke.

Indien het bedrijf hiermee moeilijkheden ondervindt zijn er mogelijkheden om dit samen met externe hulp te onderzoeken. In een oefening van enkele dagen wordt een onbevooroordeeld overzicht verkregen van het eigen potentieel en van de richtingen waarin men kan onderzoeken.

Keuze van nieuwe opties

Het komt er op aan om passende wegen te vinden die aansluiten op de basis, bestaande uit de klantenkring, de produktiemethoden en de produkt- en dienstengamma's van het bedrijf. Er wordt dikwijls een 'brainstorming' gehouden waarbij in groep een denkoefening plaats vindt om zoveel mogelijk ideeën bij mekaar te krijgen.

Uit de ondervinding van de TIV kan worden gesteld dat een goede oefening liefst gebeurt op basis van een efficiënt stramien. Daarom heeft de TIV zelf een dergelijke methode op punt gesteld die steunt op de uiteenrafeling van alle industriële activiteiten. Deze worden stelselmatig vergeleken met de gekende mogelijkheden van het bedrijf. Hieruit vloeien dan ook automatisch de nieuwe mogelijkheden voort, op basis van de behoeften die op de markt worden gedetecteerd.

Hierop meer in detail ingaan zou ons te ver leiden. Daarom zijn ook de medewerkers van de TIV graag bereid elk bedrijf dat hierin belang stelt, tijdens een bezoek hierover meer uitvoerig te informeren. De TIV kan wel getuigen dat op deze manier menig bedrijf werd geholpen. Sommige bedrijven hebben nadien deze techniek van de TIV op regelmatige tijdstippen zelf terug toegepast met efficiënte resultaten als gevolg.

Detailonderzoek van de gekozen prioriteiten

De meest beloftevolle ideeën uit de vorige oefening dienen op hun werkelijke waarde te worden getoetst. Hierbij moet zoveel mogelijk informatie worden ingewonnen over de reeds bestaande producten en vervaardigingsmethoden of datgene wat hiervan in ontwikkeling is. Een technologische zoekactie kan hierbij enorm blikverruimend werken. Door deze zoekactie sluit het bedrijf aan bij de best beschikbare mogelijkheden en wordt een goed overzicht verkregen van wat de markt reeds aanvaard heeft en in welke richting bepaalde mogelijkheden open blijven.

Hierbij aansluitend is het uiteraard ook nuttig voor een aantal opties ook wat rekenwerk te verrichten om de haalbaarheid van de initiatieven te onderzoeken. Het is immers noodzakelijk om vooraf te weten welke investering, welke graad van opleiding, welke nieuwe organisatie en financiering men zal bemoeiden. Ook hiervoor bestaan er externe mogelijkheden om zich te laten bijstaan.

Het actieplan

Na rijp beraad zal het bedrijf dan zijn actieplannen, met de nodige zorg, moeten opstellen. Dit is waarschijnlijk een goed gekend terrein, maar het belet niet dat het even konsekvent moet worden uitgevoerd. Het is beter te voorkomen dan nadien te moeten genezen.

Implementatie

Dit betekent het in praktijk brengen. Dit omvat diverse facetten. Twee zeer bijzondere aspecten brengen wij hier onder de aandacht:

de inbreng van Technologie van buitenaf;
de produkt- en procesontwikkeling bij het in produktie brengen.

De inbreng van externe Technologie

Men moet niet zelf het warm water, het buskruit en het wiel heruitvinden. Daarom kan een bestaand produkt of proces van buitenaf via een samenwerkingsakkoord of een licentie, ter beschikking worden verkregen. Ook hier kan de TIV in een verder individueel gesprek met een bedrijf dieper op deze problematiek ingaan. Dit hoeft niet een onbereikbaar juridisch steekspel te zijn. Er zijn heel wat goede partners te vinden. Het vertrekpunt is dat elke partij er voordeel moet bij halen.

Produkt- en procesontwikkeling

Dit is weer een speciaal vak, waarvoor het bedrijf al dan niet de gepaste mensen in huis heeft. Er zijn echter goede en niet dure instanties die hierbij uitstekend werk leveren. Een ervan is bijvoorbeeld IGPP dat zich in deze problematiek reeds jaren verdienstelijk maakt. Deze instantie is zeer KMO vriendelijk en is graag bereid het bedrijf met raad en daad bij te staan.

Steunmaatregelen

Informatie over de regionale, nationale en Europese steunprogramma's voor innovatieprojecten kan verkregen worden bij de GOM-West-Vlaanderen en het IWT. De GOM-West-Vlaanderen kan de bedrijven desgewenst ook begeleiden bij het opstellen van de aanvraagdossiers voor steun bij het IWT.

Besluit

Innoveren lijkt op het eerste gezicht een harde dobber. Het is echter een domein waar met een dosis gezond verstand en een beetje begeleiding verbluffende resultaten kunnen worden bereikt. Kwaliteit en dienstverlening aan de klant moeten steeds opgevoerd worden. Dit is ook zo met innovatie.

Innovatie is nooit af!

Enkele nuttige adressen:

TIV (Technologische Innovatiecel voor Vlaanderen v.z.w. Gemeenschappelijke Cel van de Vlaamse GOM's), Bischoffsheimlaan 25 B-1000 Brussel, tel. 02/219.56.10; kontaktpersonen: A. Kemps, J. Melotte, M. Verheyden.

IGPP (Impulsprogramma voor Geavanceerde Technologieën in Produktontwikkeling en Produktietechnieken), Celestijnenlaan 300 C, B-3001 Leuven; tel. 016/ 28.66.11; kontaktpersoon: P. Lamsens.

WTCM (Wetenschappelijk en Technisch Centrum van de Metaalverwerkende Nijverheid), Celestijnenlaan 300 C, B-3001 Leuven; tel. 016/28.66.11; kontaktpersoon: J. Pinte.

GOM West-Vlaanderen, Baron Ruzette-laan 33, B-8310 Assebroek - Brugge, tel. 050/35.81.31; kontaktpersoon: K. Astaes.

IWT (Vlaams Instituut voor de Bevordering van het Wetenschappelijk-Technologisch onderzoek in de Industrie), Bischoffsheimlaan 25, B-1000 Brussel, tel. 02/223.00.33; kontaktpersonen: C. Claus, P. Verstraete en J. Deporte.



Gemeentekrediet

MET MIJN BANK KOM IK VOORUIT.