

# De innovatiestrategie voor KMO's

## Innovatie is management

Kristof De Paepe • innovatieadviseur, Innovatiecentrum West-Vlaanderen

Innovatie... Iedereen is voor. Iedereen vindt dat het moet en is ervan overtuigd dat het zorgt voor meer rendabele bedrijven. Maar hoe begint u er concreet aan? Hoe zorgt u ervoor dat het in uw bedrijf geen vaag begrip of een wilde kreet is, maar een echt onderdeel van uw bedrijfsprocessen?

Innovatie is uitgegroeid tot een begrip dat niet meer weg te denken is in het bedrijfsleven. Het is een moeilijk begrip dat vaak voor iedereen iets anders betekent. Frappant is dat innovatie vrij zelden geassocieerd wordt met management. Nochtans is management van het innovatieproces cruciaal voor elk bedrijf. Zonder een goed management van de beschikbare tijd en middelen is de kans vrij groot dat alles ontspoord. Dankzij dit management van de beperkte middelen binnen het bedrijf wordt het meest optimale resultaat nagestreefd.

### Waarom strategie?

Om dit managementproces te sturen is een strategie nodig. Recent onderzoek wijst erop dat bedrijven die enkel innoveren op 'impulsen' slechter presteren. Het strategisch innovatieplan is een noodzaak binnen elk bedrijf. Het bepaalt de globale doelstellingen die over een aantal jaren moeten bereikt worden, en de grote lijnen van de wijze waarop die moeten worden gerealiseerd. In de innovatiestrategie legt het management vast waarin het bedrijf nieuw en/of vernieuwend wil zijn.

### Twee weten meer dan één

De focus op KMO's heeft geleid tot een specifieke aanpak aangepast aan de noden van die doelgroep. Dat dit zeker toegevoegde waarde brengt, illustreren alvast de getuigenissen van twee KMO zaakvoerder (zie kaderstukjes hierna). Een aantal klemtonen van de begeleiding vallen op.

De KMO zaakvoerder is soms 'eenzaam aan de top'. Het ontbreekt hem of haar aan gesprekspartners die luisteren naar en kritisch nadenken over de visie van het bedrijf. Niet elke zaakvoerder heeft de gewoonte om samen met zijn werknemers

(vervolg op blz. 10)

### Geen tijd?

**Welke zaakvoerder herkent dit niet...?** Nog maar weinig KMO's hebben een uitgeschreven innovatiestrategie. De meeste KMO's zijn 'slanke' organisaties: een klein directieteam neemt er alle managementfuncties waar, zonder de steun van kaderpersoneel. De tijd van de bedrijfsleiding gaat veeleer naar 'doen' dan naar het 'denken'. Mits hard werken is er maar net voldoende tijd voor de lopende operaties.

Maar het kan echt anders en beter. In West-Vlaanderen begeleidt het innovatiecentrum de KMO's bij het opstellen van hun innovatiestrategie. Doelstelling is het vinden van een innovatiestrategie die het bedrijf **uniek** laat worden. Uniek zijn is immers de beste garantie voor toekomstig succes.

Het is frappant dat innovatie zelden geassocieerd wordt met management. Management van het innovatieproces is nochtans cruciaal voor elk bedrijf.

## Twee voorbeelden uit de praktijk

### TAB vindt innovatieve nieuwe diensten

Het Roeselaarse **ingenieursbureau TAB** is begonnen als eenmanszaak in 1982 en is ondertussen uitgegroeid tot een internationaal gerespecteerd bureau met een 14-tal medewerkers. De West-Vlaamse ingenieurs haalden in 2004 uitgebreid de pers met hun aardbevingsstudie voor het perscentrum van de Olympische Spelen in Athene. TAB doet vooral stabiliteitsstudies en heeft zich tot doel gesteld om marktleider te worden inzake gespecialiseerd rekenwerk. "We zitten in een zeer concurrentiële markt en hechten daarom veel belang aan continue vernieuwing en innovatie. Alleen zo kunnen we een stap voor blijven op de concurrentie" aldus

*Frederik Moortgat, afgevaardigd bestuurder bij TAB.*

TAB zocht bewust naar vernieuwing en liet zich begeleiden door het Innovatiecentrum West-Vlaanderen bij het uitwerken van hun innovatiestrategie. In een viertal workshops van een halve dag werd samen met het team van TAB nagedacht over de toekomst voor het bedrijf. De klemtoon lag op nieuwe markten en nieuwe diensten. *Frederik Moortgat: "Als bedrijf moet je steeds trachten iets unieks te brengen. Een omgevingsanalyse gaf evenwel aan dat in onze markt veel spelers actief zijn met een soortgelijk productaanbod. De tools van het innovatiecentrum verplichtten ons om breder en verder te kijken, wat essen-*

*tiel is voor de nodige creativiteit. Vele ideeën uit de twee brainstormsessies leken op het eerste gezicht te ver gegrepen. Toch zorgden deze voor een hele lijst met mogelijke opportuniteiten, waaruit we er een achttal weerhielden. Deze werden per team verder uitgewerkt tot conceptfiches waarin nauwkeurig beschreven werd wie de klant zou zijn, welke technologie er nodig was, welke competentie ontbrak, enz."*

*De gekozen concepten leidden tot nieuwe diensten met potentieel. Er werd een gezamenlijk actieplan opgesteld om hier concreet gevolg aan te geven. "Het was een leerrijke ervaring en we verwachten hier heel veel van voor de toekomst."*

### "Het innovatievuur laten we niet meer uitdoven"

**Abramo nv** ([www.abramo.be](http://www.abramo.be)) in Zwevegem produceert aperitiefhapjes, voorgerechten, snacks en hartige taarten, voor zowel vleeswarengrossiers als distributie. Het productengamma bevindt zich in het hogere segment. Op vijf jaar tijd is Abramo uitgegroeid van twaalf tot 32 medewerkers. Ook de omzet steeg aanzienlijk.

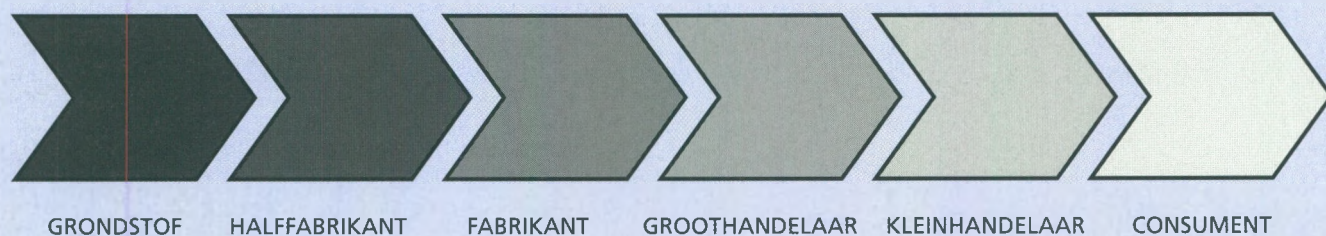
In de zomer van 2005 werd Abramo begeleid door het Innovatiecentrum West-Vlaanderen bij het opstellen van hun innovatiestrategie. Deze begeleiding bestond uit vijf workshops van een halve dag waarbij acht sleutelper-

sonen van het bedrijf samen de innovatiestrategie voor Abramo uitwerkten. *Afgevaardigd bestuurder Robert Lamote* licht toe: "Eerst werd de huidige situatie binnen Abramo in kaart gebracht. We kwamen tot de vaststelling dat niet al onze producten evenveel groeipotentieel bezaten." "Dat was voor ons een duidelijk signaal dat er iets moest veranderen", vult *Maggy Bellemans - kwaliteitscoördinator* aan, "We zijn gestart met na te denken over de visie en de missie van ons bedrijf. Daarna hebben we ideeën gegenereerd rond innovatieve producten die we in de toekomst op de markt zouden kunnen brengen. De methodiek hiervoor steunde op technologische, economische en sociale trends die een invloed

hebben op de voedingssector." *Robert Lamote: "De bedoeling is dat we, nu de begeleiding afgelopen is, verder het 'innovatievuur' in het bedrijf aan de gang houden door blijvend initiatieven te nemen. Er werd iemand gekozen die dit vuur zal blijven aanwakkeren bij alle medewerkers. De innovatiestrategie-oefening bracht echte meerwaarde voor ons bedrijf. We kregen een beter inzicht in onze toekomstmogelijkheden en we leerden innovatieve nieuwe mogelijkheden kennen."*

Ondertussen kocht Abramo een naastliggend pand waardoor hun bedrijfsruimte verdriedubbelt. Dit geeft alvast ruimte voor hun nieuwste uitbreidingsproject.

Figuur 1  
Waardeketen van een product



kritisch na te denken over de toekomst van het bedrijf. Het innovatiecentrum brengt hierin verandering. Met de juiste omkadering wordt een sfeer gecreëerd waarin **gemeenschappelijke dialoog** over de toekomst mogelijk wordt. Door het samenbrengen van de sleutelwerknemers in de workshops wordt tegelijk de nodige motivatie en betrokkenheid omtrent de innovatiestrategie gecreëerd.

### Naar een innovatiestrategie

#### • Bekijk eerst de mindere kantjes

Bij het opstellen van een innovatiestrategie is de eerste stap het in kaart brengen van de huidige situatie van het bedrijf. Samen met de sleutelpersonen binnen het bedrijf wordt gekeken naar het bedrijf en zijn omgeving. Dit levert gemeenschappelijke bevindingen op. Er wordt ook stilgestaan bij de zwakheden van en bedreigingen voor het bedrijf. Dit confronteert de deelnemers met de nood aan verandering. Het effent het pad naar vernieuwing.

#### • Kijk zeker naar trends

Een aantal brainstormsessies rond de toekomst vormen de basis voor de innovatiestrategie.

## De juiste innovatiestrategie maakt uw bedrijf uniek. En uniek zijn is de beste garantie voor succes!

In die brainstorms gaat het bedrijf op zoek naar mogelijkheden voor vernieuwing. Alle ideeën zijn op zo'n moment waardevol. De interne sterktes zijn een vertrekpunt voor de brainstorms. Waar is het bedrijf goed in? Hoe kunnen we dit nog verder versterken?

Ook maatschappelijke trends geven inspiratie. Het innovatiecentrum beschikt over heel wat toekomsttrends. Iedereen weet bijvoorbeeld dat de maatschappij individualistischer wordt. Wat betekent dit voor het bedrijf? Hoe kan het bedrijf hier op inspelen?

#### • Kies

Samenbrengen van dit alles leidt tot een overzicht van mogelijke innovatierichtingen die het bedrijf kan kiezen. Keuzes maken is een moeilijke, maar noodzakelijke laatste stap. Vooral de vraag 'wat gaan we niet doen' is niet eenvoudig. Belangrijk is wel om deze keuzes zo geïnformeerd mogelijk te maken. De drie pijlers voor evaluatie zijn strategie (past het in de algemene strategische doelstellingen van mijn bedrijf), technologie (beschik ik over alle technologische kennis om dit uit te voeren) en markt. Gekoppeld aan dit laatste wordt ook best gekeken naar de waardeketen (figuur 1). De waardeketen geeft de stappen weer die een product doorloopt tot het bij de eindklant is. Hoe meer stappen het product doorloopt hoe complexer het verkoopsverhaal wordt. ■

› Meer info: [www.innovatiecentrum.be](http://www.innovatiecentrum.be)

### Samenvatting

Strategisch nadenken over innovatie houdt elk bedrijf fit en gezond. Het integreren van innovatie binnen het algemeen management van een bedrijf vormt de beste garantie voor succes. Het zorgt bovendien voor interne communicatie die de motivatie van de medewerkers verhoogt.