

# IWT neemt de pols van innovatief Vlaanderen

Olivier De Cock • adviseur sr., IWT – Innovatie door Wetenschap en Technologie



Innovatie meten is een beetje zoals het proberen meten van een slang in beweging: de slang heeft niet alleen op zich reeds een rekbaar lengte, maar om deze bovendien te kunnen meten moet ze ook nog even willen stilstaan en dan nog liefst niet ineengekronkeld. En stilstaan of mooi recht gaan liggen, dat is niet meteen aan een slang besteed... Kortom, innovatie meten is geen makkelijke klus. Maar daar schrikt de unit *Monitoring & Analyse (M&A)* van het IWT niet voor terug. M&A ontwikkelde al een paar instrumenten om innovatief Vlaanderen beter in kaart te brengen. En vooral, om de doelmatigheid van de Vlaamse steun voor innovatie te helpen verhogen.

Als je het woord 'innovatie' googlet krijg je niet minder dan 4.630.000 hits, en morgen zijn het er waarschijnlijk alweer een pak meer. Iedereen is er de mond van vol. Als je intikt 'innovatie meten' dan hou je nog 286.000 hits over. Niettemin heeft deze laatste test nog aan hoeveel belang het bedrijfsleven en de overheid hechten aan een goed begrip van dit complexe klunnen dat innovatie heet.

De eerste vraag die zich stelt is of we innovatie *überhaupt* wel kunnen meten? Is innovatie niet dermate complex en vluchtig dat al wat je meet, het volgende moment opnieuw achterhaald is door de feiten? Als we alleen al maar kijken naar een courante definitie van innovatie – het realiseren van een vernieuwing van producten, diensten of processen – dan krijgt elke rechtgeaarde statisticus kippevel bij de 'meetbaarheid' of 'peilbaarheid' van een dergelijk proces.

Andy Neely, hoogleraar aan het Britse *Centre for Business Performance* van de Cranfield School of Management én adjunct-directeur van het *Advanced Institute of Management Research (AIM)*, waarschuwde begin 2006 in een artikel voor problemen bij innovatiemeting, die te maken hebben met de simplistische meetmethodes die bedrijven doorgaans hanteren. Zo stemmen hogere uitgaven voor O&O niet noodzakelijk overeen met meer onderzoek indien enkel de lonen van de onderzoekers omhoog gaan of doodlopende projecten worden gefinancierd. De fixatie

## Hogere uitgaven voor O&O stemmen niet noodzakelijk overeen met meer innovatie.

van managers op eenvoudige metingen om greep te krijgen op innovatieprestaties gaat voorbij aan de complexiteit om het echte innovatievermogen van het bedrijf te meten. Tot slot hebben managers de neiging om hun doelstellingen te verabsoluteren, terwijl ook innovatiedoelstellingen slechts relatieve doelstellingen zijn afhankelijk van de context waarin men zich bevindt en niet op zijn minst de prestaties van de concurrentie waarmee men zich wil meten.

Zie ook [www.ft.com/masteringinnovation](http://www.ft.com/masteringinnovation).

Bovendien volstaat het niet om enkel de productinnovatie *an sich* te meten, maar tevens te kijken naar de impact van de wijzigingen in procedure en organisatie en dus de opbouw van competenties die er binnen het bedrijf mee gepaard gingen. Met andere woorden, om innovatie echt te begrijpen, moeten we ook in de 'black box' van de onderneming durven kijken en bekijken hoe het innovatieproces zich doorheen een onderneming worstelt. Dit heeft het IWT in kaart gebracht

Foto: Sven De Beere

met een studie naar de zogenaamde gedragsadditionaliteit van de O&O-steun voor bedrijven. Het meten van innovatie is dus allerminst een sinecure zoals sommige onderzoeks- of eenvoudige managementtools wel eens durven laten uitschijnen.

### 3% van het BBP naar onderzoek en ontwikkeling

Vlaanderen neemt deel aan een aantal belangrijke Europese innovatie-enquêtes zoals de *Community Innovation Survey* (CIS). Hieruit blijkt dat België – Vlaanderen wordt niet apart vermeld – erop vooruit gaat, doch evenwel nog een lange weg af te leggen heeft voor het behalen van de zogenaamde Barcelona-target om tegen 2010 3% van het BBP aan O&O uit te geven.<sup>1</sup> De laatste O&O-enquête geeft bovendien aan dat Vlaanderen tussen 2001 en 2003 een flinke O&O-dip heeft gekend, waarvan het einde pas in 2004 werd opgetekend. Gelukkig deed deze dip zich niet voor bij de KMO's en geven de eerste cijfers die binnensijpelelen over 2005 toch opnieuw uitzicht op beterschap bij de grote ondernemingen. Nogmaals, O&O is maar een deeltje van

wat innovatie allemaal inhoudt en soms heeft innovatie zelfs helemaal niks van doen met O&O. Dit maakt het meten er niet makkelijker op.

### Wie wil weten, moet ook durven meten

Deze CIS-gegevens en de inherente moeilijkheid om innovatie in een aantal eenvoudige indicatoren te vatten, zetten een organisatie als het IWT aan om nog meer en vooral beter te weten over innovatie. En wie wil weten moet ook durven meten. Met de eenheid *Monitoring & Analyse* (M&A) van het IWT zijn de voorbije twee jaren een aantal meetinstrumenten ontwikkeld die moeten toelaten om een beter inzicht te krijgen in het innovatievermogen van de Vlaamse bedrijven, in het effect van de innovatiediensten die hen worden aangereikt en in de effectiviteit van de innovatiesteun die de IWT-klienten de voorbije jaren hebben ontvangen. Tegelijkertijd heeft M&A recent een model ontwikkeld dat een heuse innovatiesegmentatie moet toelaten, zodat het IWT in de toekomst nog betere diensten op maat aan de Vlaamse bedrijven kan aanbieden.

## Vier op de tien projecten zou nooit zijn doorgedaan zonder steun van het IWT

Een overzicht van de instrumenten:

- **Innovatieprofielen nieuwe stijl**

Met de innovatieprofielen slaagde het IWT er in om samen met de paar honderd innovatieadviseurs op zoek naar sluimerende innovatoren te velde een scherper beeld te krijgen van de innovatiecapaciteit en -bereidheid van de Vlaamse bedrijven. Dit aan de hand van een score op negen zogenaamde innovatie-enablers of innovatie-drivers:

- de innovatiestrategie;
- de markt;
- de kerntechnologie;
- de middelen voor innovatie;
- de innovatieprocessen;
- de methodes in innovatie;
- de innovatie-instrumenten;
- de organisatie; en
- de bedrijfscultuur.

M&A analyseerde het materiaal uit de eerste lichting van 939 innovatieprofielen<sup>2</sup>. Hieruit bleek alvast dat innovatiebereidheid gelijkstaat met innovativiteit. Deze analyse bood een eerste reeks van verrijkende inzichten in de manier waarop innovatieadviseurs het innovatiepotentieel van bedrijven inschatten.

### Minimale drempels om van een innovatief bedrijf te kunnen spreken:

- een zekere **bedrijfsomvang**: hoe groter het bedrijf hoe meer zin om te innoveren;
- de beschikbaarheid van voldoende **cash flow**. Onder 52.000 euro dooft de innovatievlam - hoewel ook cash burners best innovatief kunnen wezen, maar toch niet te lang - en met 117.000 euro staat de innovatiegoesting opnieuw scherp; en,
- een **toegevoegde waarde per werknemer** met een mediaan van 57.000 euro. Dit ligt een stuk boven het gemiddelde van 42.000 euro bij de niet-innovatieven.



Deze parameters zijn tegelijk ook een noodzakelijke voorwaarde voor elk bedrijf om zich in een O&O-avontuur te kunnen storten dat op lange termijn ook de toegevoegde waardecreatie en verdere investeringen in materiële vaste activa kan ondersteunen. De analyse die het *Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie* onderzocht van de zogenaamde "rendabele groeiers" sluit hier nauw bij aan.<sup>3</sup>

- **IWT-subsidies maken wel degelijk het verschil**

Begin dit jaar bracht IWT de gedragsaditionaliteit van het O&O-bedrijfssteun in kaart. Het werd een helse rit langsheen 194 IWT-gesteunde projecten en nog eens 88 niet IWT-gesteunde projecten en 100 niet-IWT klanten als controlegroep. De resultaten worden uitgebreid toegelicht in IWT-studie nr.56 "A look into the black box". Dank zij deze – op zich ook innovatieve - onderzoeksmethode kregen we inzicht in het verschil dat IWT-steun kan realiseren op zowel project- als bedrijfsniveau. Zo zou vier projecten op tien nooit zijn doorgegaan zonder het IWT, nog eens twee à drie projecten op

tien zouden hun budget terugschroeven. De overige projecten gaan desalniettemin door met hetzelfde budget. Deze laatste zijn doorgaans zeer innovatieve bedrijven waar de beslissing om door te gaan met het project afhankelijk is van de leefbaarheid van de business case eerder dan van de eventuele IWT-steun voor het project. Het IWT zet ruim 90% van de gesteunde klanten en zelfs nog 60% van de afgewezen klanten aan om meer regelmatig te innoveren en zich aldus te organiseren. 40% van de projecten zijn echte doorbraakprojecten (technologisch en/of in de markt) die met maar liefst twee derden van de fondsen aan de haal gaan, wat erop wijst dat IWT bedrijven aanzet om hun projecten iets ambitieuzer (meer basisonderzoek met hoger risicoprofiel) in te vullen en iets grootser op te vatten dan ze zelf zouden hebben voorzien.

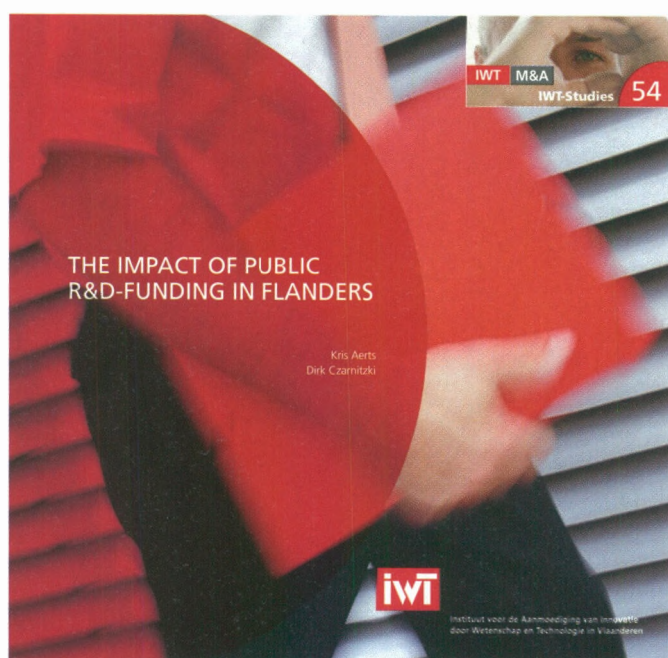
De **impact op netwerking** dank zij het IWT geeft ook duidelijk aan dat sommigen de steun gebruiken om de partners in het consortium te vergoeden, wat in vele gevallen toelaat om meer basisonderzoek te doen, waardoor de projectambities opnieuw hoger komen

te liggen. Dankzij de projectmanagementervaring en de samenwerking met partners verwerven bedrijven extra competenties en soms nieuwe structurele partners.

Tot slot leidt IWT-steun ook tot een **hogere succesgraad** inzake de introductie van nieuwe of vernieuwde producten of processen en is er een duidelijke erkenning van de rol van het IWT voor de ondersteuning op lange termijn van het O&O-gebeuren in Vlaanderen en soms ook het behoud van O&O-activiteiten *tout court* in Vlaanderen.

- **Impact van de Vlaamse innovatiediensten (VIN) meten**

IWT wil een dieper inzicht krijgen in de effectiviteit en de efficiëntie van het intermediaire-netwerk. Hiervoor gaat zij de komende maanden een inventaris maken van de huidige VIN-status, een aantal casestudies uitvoeren en onderwerpen aan een effectiviteitanalyse hierop. Hieruit moeten dan voorstellen en best practices komen ter verbetering van de toekomstige werking van het VIN.



### Innovatiesegmentatie: een tip van de sluier opgelicht

IWT wil haar klanten in de toekomst nog beter verzorgen. Om dit te kunnen doen moet ze niet alleen de bestaande klanten beter leren kennen (bijvoorbeeld via de studie over de gedragsadditionaliteit<sup>4</sup>, maar ook de potentiële klanten of doelgroepen van klanten beter in kaart brengen. Daarom introduceerde M&A in overleg met een aantal experts een segmentatiemethode die innovatieadviseurs en andere innovatiedeskundigen moet toelaten om hun doelgroep van innovatieve en succesvolle bedrijven op een meer efficiënte en gerichte manier af te bakenen en tegelijk een meer aangepast dienstenpakket op maat aan te bieden. De resultaten van deze oefening zullen tegen eind 2006 jaar in *IWT-studie nr. 57* worden gepresenteerd. ■

### Referenties

- Clarysse B. en Uytterhaegen M., Benchmerken & meten van innovatie in KMO's, IWT-studie nr. 22, april 1999
- Pauwels F., Cortese V., Martinez E., Forrier A., Van Hootegem G., Van Ruysseveldt J., Manshoven J. & Teirlinck P., Innovatie in de ruime zin van het woord. Een onderzoek naar het meten van innovatie, Federaal wetenschapsbeleid, 2004
- VRWB, Memorandum Wetenschap en Technologische Innovatie 2004-2010. Eenentwintig aandachtspunten in vijf thema's, 15 april 2004

<sup>1</sup> Bron: <http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/pdf/EIS%202005.pdf>

<sup>2</sup> IWT-studie nr. 53 "Wie zijn onze klanten? Het innovatieprofiel als bron van inspiratie". Publicatie kan gedownload worden op [www.iwt.be](http://www.iwt.be)

<sup>3</sup> Clarysse B. (ed), *Durven groeien in Vlaanderen*. Een boek voor gevorderden, Roularta, 2006.

<sup>4</sup> IWT-studie nr. 56: A look into the black box

