

Podcast 'Als de raket niet opgaat'

Met Jan Nachtergaele en Marie-Céline Tersago.

Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de VLAIO podcast, waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van Artificial Intelligence, blockchain en circulaire economie, tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Dag beste luisteraar en welkom bij alweer een nieuwe VLAIO Boekenwijzer. Het boek dat we vandaag onder de loep nemen, is er eentje van Stijn Ronsse, CEO van CAPTURE, een bedrijf dat innovatiestrategieën begeleidt. Als de raket niet opgaat, twaalf valkuilen van innovatie. En ik bespreek het samen met Jan Nachtergaele. Hij is al twintig jaar bedrijfsadviseur bij het Agentschap Innoveren en Ondernemen. Dag Jan.

JAN NACHTERGAELE: Goedemorgen Marie-Céline.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Kan je nog eens kort vertellen wat je als bedrijfsadviseur precies doet?

JAN NACHTERGAELE: Als bedrijfsadviseur maken wij deel uit van de front office van VLAIO. Dus ik begeleid innoverende en ambitieuze Vlaamse groeibedrijven. Via doorverwijzing brengen wij dan die bedrijven in contact met andere bedrijven, met kennisinstellingen, met onderzoekscentra. En dit in het kader van een innovatieproject of een groeitraject. En natuurlijk begeleid ik die bedrijven dan ook graag door naar VLAIO, voor mogelijke financiële steun bij hun projecten.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Oké, dank u. Jan, als we eens kijken naar de titel van het boek, de twaalf valkuilen van innovatie, dan zou je durven denken dat dit boek innovatie negatief benadert? Is dat ook zo?

JAN NACHTERGAELE: Je zou dat kunnen denken, maar het boek is eigenlijk opgedeeld in twaalf hoofdstukken. En elk hoofdstuk behandelt een valkuil, maar Stijn, de auteur, die ziet elke valkuil eerder als een stap die moet gezet worden door de onderneming, in het kader van een innovatietraject. Dus ge zou dat eigenlijk kunnen zien als een opportuniteit om succesvol te kunnen innoveren. Die weg die moet afgelegd worden, dat is niet altijd één rechte lijn. Dat is een fout beeld die, een beetje, de titel van het boek ook schetst dus, als de raket niet opgaat. Innoveren, dat gaat met ups en met downs. Bedrijven die moeten een parcours ondergaan, in het kader van hun innovatieproces en daar zullen natuurlijk ook wel valkuilen zijn. Maar die kunt ge dan beter zien als een opportuniteit. Het is, wat mij betreft, een heel toegankelijk en praktisch geschreven boek, waarbij hij wil aantonen dat innovatie niet enkel voor grote bedrijven is. We moeten ons niet altijd blindstaren op die spectaculaire innovaties, meestal technologisch, ook kmo's kunnen en moeten innoveren. Natuurlijk, daarvoor moet je eerst weten wat innovatie juist omvat.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: En dat is meteen de eerste valkuil. Vaak is het niet duidelijk wat innovatie juist is en denk je meteen aan allerlei revolutionaire zaken. Want het zijn net die dingen, die innovaties, die de media halen. Daardoor kan je als kleine kmo al snel het idee hebben dat innovatie niet aan jou besteed is.

JAN NACHTERGAELE: Dat is inderdaad een fout beeld. Innovatie kan namelijk veel vormen aannemen. Er zijn ook kleinere en betaalbare innovaties, die ook veel impact kunnen hebben. Innovaties zijn niet alleen technologische veranderingen, maar het gaat ook om vernieuwing op vlak van diensten, productieprocessen, business modellen. Eigenlijk moet je als ondernemer, of je nu kmo

bent of niet, steeds op zoek gaan naar oplossingen voor problemen of opportuniteiten in de markt. En via vernieuwingen constant proberen inspelen op wensen en noden van verschillende marktsegmenten. Daar komt het eigenlijk op aan. Daarnaast is het ook niet per se nodig dat ge steeds het warm water opnieuw uitvindt. Als je erin slaagt om goede ideeën of innovaties in de markt, ook in andere sectoren, als je dat tijdig kan oppikken en toepassen in je eigen onderneming, dan kan dat ook leiden tot innovaties binnen jouw bedrijf. Neem nu bijvoorbeeld het 100 procent familiebedrijf Veldeman bedding groep, een producent van hoogwaardige slaapsystemen. Zij ontwikkelden, met VLAIO-steun, een circulair slaapsysteem. Daarvoor hebben ze bestaande technologieën uit andere sectoren toegepast en gecombineerd tot iets nieuws voor hun sector. Ondernemers moeten dus steeds ogen en oren openhouden. Dat is een belangrijke tip die Stijn wil meegeven in zijn boek.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Het belang van innovatie kan je nooit genoeg benadrukken, zegt Stijn. Zeker in tijden waarin alles lijkt te versnellen en onzekerder is dan ooit. Vindt gij dat ook, Jan? En waarom moeten we eigenlijk innoveren?

JAN NACHTERGAELE: We leven in een tijd waarin verschillende evoluties steeds sneller zich opvolgen. Ik denk aan maatschappelijke, technologische en economische evoluties. Bedrijfsleiders of managers mogen nu zeker niet bij de pakken blijven zitten en moeten blijven inzetten op innovatie. Zo kunnen ondernemingen economisch competitief blijven en maatschappelijke uitdagingen aanpakken. Ik verwijs bijvoorbeeld naar de coronacrisis en de huidige grondstoffencrisis. Nu is innovatie nog meer belangrijk om als bedrijf relevant te blijven. Gelukkig zien we bij VLAIO, aan de hand van de vele steunaanvragen voor nieuwe ontwikkelingen, dat Vlaamse kmo's de voorbije jaren, ook in moeilijke tijden, blijven innoveren. Een ondernemer moet zich eigenlijk de vraag blijven stellen, waarom zou ik vernieuwen of innoveren? Je moet jezelf en je medewerkers blijven motiveren om volop de kaart van vernieuwing te trekken. Dat kan via incentives, dat kunnen financiële of economische incentives zijn. Maar in toenemende mate ook andere, zoals maatschappelijke. Neem bijvoorbeeld digitalisatie, Industrie 4.0, het nastreven van efficiëntere werkprocessen. Maar evengoed het minimaliseren van het energiegebruik, het efficiënte gebruik van grondstoffen, meer duurzame en milieuvriendelijke productiemethodes. Dat zijn eigenlijk allemaal redenen waarom we moeten blijven innoveren en vernieuwen. Oké, deze vernieuwingen zullen op korte termijn geld kosten. Dat is nu eenmaal zo, innoveren kost geld. Maar door bijvoorbeeld te investeren in duurzaamheid, kan, op langere termijn, het bedrijf rendabel worden.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Je zei het al zelf, je moet op zoek naar incentives om je medewerkers te motiveren. Dat hangt samen met het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, voor innovatie. Nog zo'n valkuil.

JAN NACHTERGAELE: Dat klopt. De waarom van innovatie en het belang van innovatie voor je organisatie, moet je organisatie-breed communiceren. Iedereen moet mee zijn in het verhaal. Volgens Stijn Ronsse is de eerste belangrijke stap in het creëren van een draagvlak, het uitwerken van een innovatiestrategie die in ganse organisatie gedragen wordt. Dat moet toelaten om doelstellingen te bepalen en teamleden gedeeltelijk vrij te stellen voor innovatie. Eigenaarschap kan je creëren, door samen met je medewerkers over de visie na te denken, te brainstormen hoe deze moet worden ingevuld, werknemers meer autonomie te geven en hun succesverhalen in de schijnwerpers te zetten. Om zo de creatieve denkkracht van je medewerkers te stimuleren en te gebruiken.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Zonder draagvlak dus geen innovatie. Merk je dat dan ook in de praktijk, dat bedrijven dit over het hoofd zien?

JAN NACHTERGAELE: Zeker, ik heb al meermaals meegemaakt dat technologische innovaties, die enkel bedacht en ontwikkeld worden door de R&D afdeling, of de meer technische medewerkers binnen de organisatie, achteraf niet aanvaard worden op de werkvloer, of door de salesmensen, of door het management of de bestuurders. Om dan nog te zwijgen of deze innovaties wel gewenst en aanvaard zullen worden door de eindklant. Door dus de verschillende afdelingen te betrekken, maar ook de visie van de klant, kan je het noodzakelijke draagvlak creëren. Een innovatieteam is dus meer dan enkel een R&D afdeling. Of de job van een ingenieur. Daarbij, een kmo heeft meestal geen onderzoeksafdeling of geen labo. Maar toch worden kmo's toch ook geacht te innoveren om te overleven.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Je haalde het in het begin al aan, de metafoor met de raket. De raket die in realiteit eigenlijk na lancering soms ook meteen weer neerstort. Iets wat kan gebeuren als je dus bijvoorbeeld geen draagvlak hebt in de organisatie. Maar er zijn nog wel wat hordes te nemen.

JAN NACHTERGAELE: Het is zo, het innovatieveld ligt bezaaid met valkuilen. Waardoor zaken soms moeilijker verlopen of zelfs helemaal niet tot stand komen. Er wordt vaak verwezen naar de Valley of Death. Dat begrip duidt op de moeilijkheid om van een innovatief idee over te gaan naar een werkbaar en markt klaar concept. Het vermarkten en valoriseren van de innovatie, samen met de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, dat is cruciaal voor echte waarde creatie. Stijn maakt in zijn boek een beetje de vergelijking met een boemeltrein. Een innovatietraject kan in het begin ook, met moeite, in beweging gebracht worden. Het traject zal soms accelereren maar even vaak vertragen. Het belangrijkste is echter dat de trein, dus het innovatietraject, dat dat blijft bewegen.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: En hoe zorg je er dan voor dat de trein blijft bewegen?

JAN NACHTERGAELE: Ik denk dat het belangrijkste wat je als bedrijf kan doen, is innovatie structureel inbedden in je organisatie. Het komt ook meermaals terug in het boek van Stijn. Zorg voor de juiste omkadering, een vast proces op maat van jouw organisatie, dus ook voor een kmo. Door innovatie structureel in te bedden, vermijd je ad hoc innovaties of korte-termijn denken. Splits je innovatietraject bijvoorbeeld af van je primaire processen. En voorzie voldoende ruimte om te experimenteren. Cruciaal is dat innovatietrajecten voldoende autonomie krijgen. Er moet ruimte zijn om zelf beslissingen te kunnen nemen. En ook belangrijk, om fouten te mogen maken. Pas in een veilige omgeving kan creativiteit ten volle floreren.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: De samenstelling van het team is ook iets waar jij, als bedrijfsadviseur, belang aan hecht in jouw begeleiding en in de business case analyse. Kan je daar nog iets meer over vertellen, hoe ziet een goed team eruit?

JAN NACHTERGAELE: In het ideale geval vereist innoveren verschillende profielen. Ik denk aan dromers, denkers, doeners, strategen, creatievelingen, netwerkbouwers, procesmanagers. Maar natuurlijk, specialisten in alles, dat bestaat niet. Dus heb je nood aan mensen met een brede kijk, die kunnen aanduiden waar de expertise van een specialist moet worden ingezet. De business case van de innovatie, of met andere woorden, het ondernemingsplan, wordt steeds belangrijker om tot succesvolle innovatie te komen. Dus naast technologische functies, moeten dus evengoed management, marketing en salesfuncties betrokken worden in het innovatieproces.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Maar innovatie komt niet alleen tot stand door de kennis van mensen binnen je organisatie, als bedrijf is het ook belangrijk om rondom jou te kijken. Jij moet niet alles zelf doen en je moet niet het warm water opnieuw uitvinden. Zoals het voorbeeld van Veldeman, wat je al eerder aanhaalde.

JAN NACHTERGAELE: Klopt, goed innoveren betekent ook op zoek gaan naar efficiëntie. Dat kan niet door alles zelf te doen, maar wel nagaan waar de expertise aanwezig is en deze dan te gebruiken. Er wordt in dat kader ook veel verwezen naar open innovatie en het inspelen op het innovatie-ecosysteem. Dat zijn eigenlijk alle actoren en factoren die impact kunnen hebben op je innovatietraject. Een mogelijk resultaat is een samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennis- en onderzoeksinstituten. Wat ook de Triple Helix genoemd wordt. Een mooi voorbeeld die ik daar kan rond geven, is een recente VLAIO steunmaatregel, Living labs, circulaire economie, waarbij er consortia samengesteld worden van overheden, bijvoorbeeld gemeenten, kennisinstellingen zoals universiteiten, onderzoekscentra, voor de bouw is dat bijvoorbeeld het WTCB, ook belangenverenigingen, zoals bijvoorbeeld de Confederatie Bouw. En natuurlijk ook bedrijven. Zo'n consortium dient dan samen één dossier in bij VLAIO, tot het verkrijgen van steun voor hun innovatief project. In dit geval, nu, ging dat dan rond circulaire bouw- en maakindustrie. Dat consortium zal er dan ook nadien voor zorgen dat de verworven kennis verspreid wordt binnen de sector.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Inderdaad, in de circulaire economie maar ook in de bio-economie, zien we dit heel sterk. Samenwerking en het bouwen van ecosystemen.

JAN NACHTERGAELE: Zeker. Ecosystemen zijn ook nodig om samen te bouwen aan schaalgrootte. Om een voorbeeld te geven, in de bio-economie, nieuwe teelten, neemt nu bijvoorbeeld hennep. Die dienen door verschillende landbouwers samen geteeld te worden. Enkel op die manier kunnen de nieuwe biomassa-grondstoffen een afzetmarkt vinden. Een ander voorbeeld, nevenstromen binnen bedrijven zijn vaak ook kleinere stromen, ten opzichte van de primaire stromen die worden geproduceerd. Om deze kleinere stromen ook economisch rendabel te kunnen valoriseren, moet je dus in vele gevallen samenwerken met andere bedrijven.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Samenwerking is dus belangrijk en wordt dat steeds meer. Je moet dan ook een goed zicht krijgen op wat je best zelf kan doen en waar het een meerwaarde is om met anderen samen te werken.

JAN NACHTERGAELE: Er is een duidelijke verschuiving van alleen innoveren naar samen innoveren. Van gesloten naar meer open innovatie. Meer en meer komt het inzicht tot stand dat samenwerking voor veel bedrijven en organisaties een meerwaarde biedt. Innovatienetwerken zullen daarbij zeker een belangrijke rol spelen. Iedereen kan winnen door samen te werken, dit komt echter niet zomaar tot stand. Je moet zelf, of met de behulp van een VLAIO bedrijfsadviseur, actief op zoek gaan naar mogelijke partners. Samenwerking is echter niet altijd mogelijk of wenselijk. Zo zijn er innovaties waarbij intellectuele eigendomsrechten en de wens om, bijvoorbeeld, als eerste een idee te ontwikkelen, mogelijke samenwerking afremmen. Dat is onvermijdelijk zo en in sommige gevallen zal samenwerking daardoor niet tot stand komen. In andere gevallen zijn duidelijke spelregels en afspraken nodig om juist die gevoeligheden te ontpijnen.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: En misschien kan samenwerking ook financiële risico's wegnemen, want ook dat is een pijnpunt van innovatie. Innovatie gaat gepaard met onzekerheden en risico's, waardoor het moeilijk is om de nodige financiële middelen vrij te krijgen of te vinden.

JAN NACHTERGAELE: Ik stel persoonlijk vast dat veel goede ideeën en startups nooit het levenslicht zien omdat ze bij de startup moeilijk financiering vinden. Of niet slagen om van onderzoek naar marktuitrol door te stoten. Anderzijds, een startup kan ook te snel groeien en daardoor ook in liquiditeitsproblemen komen. Zo begeleidde ik de voorbije jaren het bedrijf met de naam ROND, een innovatieve, snelgroeiende, Vlaamse startup van innovatieve designs, stopcontacten en schakelaars. Zij konden echter vorig jaar hun verdere groei niet meer zelf financieren en moesten dus op zoek

naar een investeerder. Gelukkig, begin dit jaar, verwierf het West-Vlaamse bedrijf Prado, dat is een dochteronderneming van Renson, een meerderheidsbelang in deze startup. Deze noodzakelijke kapitaalinjectie maakte dat het jong bedrijf een doorstart kan maken en zo verder kan blijven groeien en innoveren. Maar terecht, de moeilijkheid om innovatie te financieren, remt soms ook een vernieuwingsproject af. Innoveren blijft namelijk toch altijd een risico. De kosten die zijn zeker, maar mogelijke baten niet. En hoe radicaler uw innovatie, hoe meer dat dat effect speelt.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Hoe kunnen de startups dan die financieringsproblemen oplossen?

JAN NACHTERGAELE: Er zijn verschillende mogelijkheden om innovatietrajecten te financieren, afhankelijk van onder meer het risicogehalte, de sector waarin je actief bent, het type innovatie. Het is belangrijk dat je als ondernemer voldoende inzicht krijgt in de verschillende financieringsmogelijkheden. Wij hebben binnen VLAIO ook bedrijfsadviseurs die bedrijven helpen met het vinden van de juiste financieringsmix. Het is ook vaak een illusie dat één financieringsbron het gehele innovatiegebeuren zal financieren. Startende bedrijven zullen bijvoorbeeld vaak aangewezen zijn tot een financieringsmix, een combinatie van eigen vermogen, familiebijdragen zoals een winwinlening, andere leningen, investeerders, bijvoorbeeld business angels. Eigenlijk het samenspel van al deze verschillende types financieringskanalen, zorgt er uiteindelijk voor dat een jong bedrijf helemaal kan doorstoten naar de markt. Maar ook de overheid kan een rol spelen. Onderzoek en ontwikkeling kan gedeeltelijk gefinancierd worden met publieke middelen, zoals VLAIO-steun, onder de vorm van een haalbaarheidsstudie of een ontwikkelingsproject. Ook hier kan ik, of mijn collega's bedrijfsadviseurs, bedrijven helpen om door het bos van alle soorten steunmaatregelen, deze te vinden die op jouw bedrijf of op jouw innovatie van toepassing is.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Oké Jan, we hebben nu al heel wat valkuilen besproken. En jij hebt er waarschijnlijk al een heel deel in de praktijk durven zien passeren. De auteur zelf, die hecht veel belang aan de rol van menselijk kapitaal in het hele systeem. Wat is voor jou de belangrijkste valkuil?

JAN NACHTERGAELE: Volgens mij zijn de beste innovaties deze die ontstaan uit wensen en noden in de markt. Met andere woorden, die een oplossing bieden voor een probleem waarmee de klant worstelt, of een behoefte die aanwezig is in de markt. Maar, een duidelijke maar. Het is echter niet voldoende dat er een gat is in de markt, er moet namelijk ook een markt zijn in dat gat. Of, met andere woorden, de business case of het business plan rond deze innovatie, moet aantonen dat de innovatie rendabel kan gecommmercialiseerd worden. Dat is iets waar ondernemers zich soms aan mispakken. Bij de start van het innovatietraject en de opmaak van het businessplan, rekenen ze zich rijk. Om later dan bijvoorbeeld in te zien dat de concurrentie ook niet stilstaat en ook ondertussen met nieuwe ontwikkelingen op de markt zijn gekomen.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Een goeie tip. Ik heb nog een laatste vraag voor jou. Stijn die bespreekt twaalf valkuilen. Ontbreekt er nog één, volgens jou?

JAN NACHTERGAELE: Wat volgens mij niet genoeg benadrukt kan worden, is het belang van intellectuele eigendom, zoals patenten, octrooien, merken en modellen. Sommige ondernemers vergeten om eerst te kijken of hun innovatieve idee niet reeds gepatenteerd is. Anderzijds zijn er ondernemers die het niet nuttig of te duur vinden om een patent of octrooi te nemen op hun innovatie. Wij, als VLAIO bedrijfsadviseur, kunnen bedrijven begeleiden en nagaan of de kosten die verbonden zijn aan het beschermen van intellectuele eigendom, opwegen tegen de baten. En ook welke fiscale voordelen eraan verbonden zijn. Ik wil hier graag ook verwijzen naar de VLAIO website, waar een volledig uitgewerkt dossier staat rond intellectuele eigendom. Ook het digitaal platform van de FOD Economie, create-protect-benefit.be, geeft een opsomming van alle voordelen van intellectuele eigendom, als bijvoorbeeld octrooien.

MARIE-CÉLINE TERSAGO: Dat is inderdaad nog een belangrijk punt om mee te nemen. Ik denk dat we kunnen concluderen dat alle valkuilen wel een beetje aan elkaar hangen. Zorg voor een goede omkadering, dat motiveert je werknemers om te blijven. Op die manier hou je kennis in huis en blijft de innovatiemolen in beweging. En als je aan één van de twaalf elementen niet voldoende aandacht besteedt, hypothekeer je de kansen op succesvolle innovatie. Wil je na het beluisteren van deze podcast jouw businessmodel of innovatieplan onder de loep nemen met een bedrijfsadviseur, ga dan naar www.vlaio.be en maak een afspraak.