

Innovatie: geen afdeling maar een kwestie van bewustzijn

We spraken vier bedrijfsleiders die in hun business bekendstaan als innovatieve ondernemers: **Paul Renson van Renson**, een innovator in ventilatie- en zonweringsystemen; **Filip Lavrauw van 4 All Solutions**, een internetbedrijf dat een innoverend product voor de vastgoedmarkt lanceerde onder de naam Fortissimmo; **Patricx Vanheirreweghe**, de gedelegeerd bestuurder van **Axioma**, dat hoogwaardige lichtproducten en -systemen voor professionele toepassingen verdeelt; **Lieven Danneels van Televic**, een fabrikant van communicatieoplossingen met audio- en videotoeepassingen in een viertal nichemarkten.

Wat betekent innovatie?

Vanheirreweghe: De producten die wij invoeren en verdelen moeten naast creatief en kwalitatief ook innovatief zijn, maar daar stopt het niet. Innovatie zit in alle geledingen van het bedrijf, van de services die je verder rond je product biedt aan je klant, tot en met de ondersteunende bedrijfsinterne processen.

Renson: Dat is absoluut zo. Niet alleen in productie maar zelfs in communicatie moet je innovatief zijn. Wat ben je met innovaties als je ze daarna niet innovatief uitspeelt? Ons bedrijfsgebouw communiceert met onze klanten: al onze producten zijn in het

gebouw geïntegreerd, zodat bezoekers ook zien dat ze daadwerkelijk werken. We maken ieder jaar een referentieboek met de beste realisaties ter wereld die onze producten geïntegreerd hebben. Het wordt een uitdaging voor een architect om opgenomen te worden in ons referentieboek.

Hoe ontstaat een innovatief proces?

Lavrauw: Het is een deel toeval, een deel luisteren, een deel ervaring die je hebt uit eerdere functies, en zeker ook een deel gezond verstand. In ons specifieke geval heeft de kennis van technische mogelijkheden

(internet) gekoppeld aan een commerciële visie tot ons product geleid. Maar als je al niet weet dat iets technisch mogelijk is, dan begin je ook niet te zoeken naar nieuwe oplossingen.

Danneels: Productinnovatie is voor ons luisteren naar behoeften van klanten en samenwerken met externe kenniscentra waar we *emerging technologies* kunnen spotten. Je moet naar een klant durven stappen met iets wat hij niet direct van jou verwacht. Als je wacht tot de klant de vraag stelt, kom je te laat op de markt met je product. We weten nog niet wat we binnen 5 jaar zullen verkopen of doen.



Paul Renson (Renson):

“De grootste uitdaging is om de time-to-market te verkorten”

Hoe worden medewerkers warm gemaakt voor een innovatiecultuur?

Lavrauw: Variabele verloning laat toe om iedere medewerker te benaderen naargelang zijn of haar eigenheid. Je krijgt een boost van energie als iemand zelf een inbreng heeft, zelf met nieuwe ideeën over de brug komt. Dat getuigt van engagement, wat je als ondernemer erg waardeert.

Renson: Wij voorzien niet meteen variabele lonen in functie van de gerealiseerde innovatie, maar werken wel op een zeer gestructureerde wijze. We hebben 13 mensen op R&D. Ik zit iedere week samen met de R&D-manager om te zien hoe de zaken evolueren. We werken ook steeds meer aan de processen om de ideeën gestructureerd te verzamelen. Want ieder land heeft ook zijn eigenheden. In ons opleidingscentrum leggen we uit wat onze producten zijn en hoe ze verder evolueren. Tijdens deze interacties komen vaak nieuwe ideeën naar boven.

Kan op innovatie bespaard worden?

Danneels: Onze omzet komt voor 80 à 90% uit producten die we in de voorbije 3 jaar ontwikkeld hebben. Het is niet omdat het economisch minder goed gaat, dat we minder vrijheid geven. Maar innovatie werkt in verschillende snelheden: we bewandelen een aantal pistes met het oog op productintroductions binnen 5 tot 7 jaar, er zijn ook pistes die ontwikkeld moeten zijn binnen 3 tot 5 jaar. En er zijn er ook die tot

Patricx Vanheirreweghe (Axioma):

“Innovatie is een noodzaak in alle geledingen van een bedrijf”

resultaat moeten komen binnen een termijn van 12 tot 24 maanden. In moeilijke tijden ga je iets meer opletten met die langetermijnzaken. Op de kortetermijnzaken ga je niet besparen. Want die genereren de cashflow voor de nabije toekomst.

Renson: Je moet realistisch blijven, maar het is net dit jaar dat we een stuk sterker investeren in R&D en marketing. De mensen in de buitendienst halen feedback uit de markt: wat moeten we doen om nog beter te zijn, nog beter in de markt te liggen. En dat is in een crisisperiode van fundamenteel belang. In het begin van het jaar moet iedereen zijn prioriteiten

opgeven, en dan worden keuzes gemaakt. Vijfenzeventig procent van de groei die we realiseren, komt uit producten die de voorbije 3 jaar ontwikkeld zijn. Tegenwoordig worden producten zeer snel gekopieerd. De grootste uitdaging is dan ook om de time-to-market te verkorten, zodat we zo snel mogelijk met zo innovatief mogelijke producten onze klanten bereiken. Daarom moeten we de processen zeer sterk op één lijn brengen. Zodat we de marketing al afgestemd hebben op de lancering van de nieuwe producten. En zodat de productie al klaar is na de definitieve ontwikkeling. En ga zo maar door.

Vanheirreweghe: Als je in moeilijker vaarwater komt, is het kwestie van goed naar je bord te kijken. Maar innovatie is wel een must. Zonder innovatie ben je op termijn overbodig.

Lavrauw: We zijn nooit klaar met onze software. Er moet dagelijks verder in worden geïnvesteerd, willen we ons product up-to-date houden. We kunnen ook verder groeien met ons product in andere markten of landen.

In welke mate werkt een R&D-afdeling autonoom?

Danneels: Autonomie of controle? Laat je alles volledig de vrije loop, waar kom je dan uit? Als je R&D te veel probeert te structureren, mis je kansen. Het gaat voor een stuk om creativiteit, en dat is het best minder gestructureerd. Maar innovatie ontstaat ook door samenwerking met andere bedrijven en organisaties. Je moet kijken naar wat je concurrenten doen en ze voorblijven. Als je enkel probeert te innoveren op gebieden waar de concurrentie ook bezig is, heb je geen toegevoegde waarde meer.

Renson: Innovatie ontstaat ook een stuk door de strengere energiebesparende maatregelen. Zo waren we al voor de invoering van de Kyoto-normen bezig met zonnenerende isolatie, het vermijden van

Filip Lavrauw (4 All Solutions):

“Innovatie is een combinatie van toeval, luisteren, ervaring en zeker ook gezond verstand”



opwarming van het vensterglas. En ventilatie gaat meer functioneren in functie van de behoefte, de aanwezigheid van CO2 in een ruimte. Wat voor onze regulariserende ventilatiesystemen geldt, is evenzeer van toepassing op innovatie: je moet ideeën sturen en tegelijk de vrijheid geven om gezond te ontwikkelen.



Lieven Danneels (Televic):

“Je moet naar een klant durven te stappen met iets wat hij niet direct van jou verwacht”