



Rapport

Kennisdiffusie en innovatie bij Vlaamse kmo's

Ervaringen inzake kennisdiffusie en innovatiebeleid in kaart gebracht bij zestien kleine tot middelgrote ondernemingen

Brussel, maart 2016

Gert Verdonck

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Samenvatting.....	5
Inleiding	9
1 Bestaande inzichten en cijfers over kennisdifusie en innovatie m.b.t. kmo's.....	10
1.1 Wat is kennisdifusie?	10
1.2 Inzichten over kennisdifusie bij kmo's	12
1.3 Wat is innovatie?	15
1.4 Cijfers over innovatie en kennisdifusie op het niveau van de bedrijven	16
1.5 Reflecties bij de afbakening van innovatieve bedrijven	18
2 Resultaten van de praktijkstudie in zestien Vlaamse kmo's.....	19
2.1 Profiel van de bevroegde kmo's.....	19
2.2 Visie op en ervaringen met kennisdifusie	21
2.3 Meningen over en implementatie van innovatie	22
2.3.1 Innovatie is een ruim begrip.....	22
2.3.2 Incrementele innovatie als basis	22
2.3.3 Disruptieve innovatie als ultiem doel.....	23
2.3.4 Innovatie start incrementeel en wordt disruptief.....	23
2.4 Hoe deze kmo's naar een pro-actief innovatiebeleid overstappen	23
2.4.1 Ruimte om nieuwe zaken uit te proberen.....	24
2.4.2 Nood aan nieuwe producten en processen.....	24
2.4.3 Belemmeringen voor een innovatiebeleid	24
2.4.4 Het businessmodel als sluitstuk.....	25
2.5 De innovatieve ondernemer en zijn/haar werknemers	26
2.6 Toegang tot innovatieondersteuning	26
2.6.1 Eerstelijnscontacten en samenwerking met collegabedrijven.....	27
2.6.2 Expertise en dienstverlening door hogescholen en kenniscentra	28
2.6.3 De kmo-portefeuille.....	29
2.6.4 Kmo-ondersteuning IWT	29
2.6.5 Fiscale maatregelen	31
3 Aandachtspunten uit het onderzoek	32
3.1 Drempels verlagen door meer transparantie, coherentie en continuïteit.....	32
3.2 Misverstanden doorprikken.....	33
3.3 Holistische benadering van problemen	34

3.4	Vorming van innovatieve ondernemers en werknemers.....	35
3.5	Versterken van de rol eerstelijnscontacten als opstap	35
3.6	Juridische ondersteuning	36
3.7	Ondersteunde intermediairen bij samenwerkingen	36
3.8	De kmo-portefeuille.....	37
3.9	Werking van de LEDs en hogescholen aanpassen of verbeteren	37
3.10	Kmo-ondersteuning door IWT en kenniscentra	38
3.11	Werk maken van een innovatiebeleid dat kmo's bereikt via een gepast aanbod	39
3.12	Federale fiscale steunmaatregelen	39
	Referentielijst	41
	Afkortingenlijst.....	44
	Lijst met tabellen	45
	Bijlagen	46
	Bijlage 1 Gesprekstopics: kennisdiffusie en innovatie bij kmo's	46
	Bijlage 2 Overzicht van de steunmaatregelen voor kmo's	48
	Bijlage 3 Innovatiepiramide Vlaamse bedrijven op basis van CIS-enquête 2013	56
	Bijlage 4 Onderverdeling van NACE-sectoren in technologie-klassen	59

Samenvatting

Dit onderzoek zoomt in op de specifieke context waarin kleine en middelgrote ondernemingen opereren en op welke wijze ze van daaruit al dan niet aansluiting vinden bij het ruimere innovatiegebeuren.

We deden een beroep op de literatuur over wat innovatie is en hoe een innovatiebeleid eruit kan zien en op eigen eerder onderzoek naar innovatie en innovatiebeleid. In zestien gesprekken in kmo's gingen we zeer diepgaand in op de drempels en hefbomen bij het realiseren van kennisdifusie en innovatie. Uit de gesprekken in de kmo's zijn een aantal aandachtspunten voor het Vlaams innovatiebeleid afgeleid.

De ervaringen van de zestien bedrijven

De zestien kmo's in dit onderzoek behoren tot de industriële sectoren textiel, metaal, voeding, drukkerij en bouw of aanverwante. Het gaat om familiale bedrijven met meestal tussen de tien en vijftig werknemers. Alle zestien hebben reeds een beroep gedaan op ondersteuningsmaatregelen van de Vlaamse overheid, vooral de kmo-portefeuille maar ook O&O- en innovatieprojecten. Deze kmo's zijn dan ook actief te noemen op innovatievlak, als toepasser, ontwikkelaar of zelfs koploper met een eigen onderzoeksafdeling. Voor veertien kmo's spraken we met de bedrijfsleider, in twee (iets grotere) kmo's met de verantwoordelijke voor innovatie. We geven de bevindingen uit de gesprekken geanonimiseerd weer.

Het is goed om voor ogen te houden dat het om een kleinschalig kwalitatief onderzoek gaat waarbij geen representativiteit wordt nagestreefd, maar vooral ideeën en verbetervoorstellen worden opgespoord. Omdat het moeilijk was om niet-innovatieve bedrijven in dit onderzoek te betrekken is er in de gesprekken speciale aandacht gegaan naar de overgang van een niet-innovatief naar een innovatief bedrijfsbeleid.

De zestien kmo's in ons onderzoek vinden het erg belangrijk om in te zetten op kwaliteit en kwaliteitsvolle producten, op innovatie en op het opdoen en verspreiden van kennis om tot innovatie te komen. Zowel de ondernemer zelf en zijn of haar competenties zijn hierbij van belang, alsook de inzet en competenties van de medewerkers van het bedrijf in het ontdekken en uitproberen van nieuwe dingen. De bedrijven wijzen op de rol van onderwijs en vorming (gericht op ondernemerschap) en op het belang van het voorzien van 'speelruimte' voor de medewerkers.

Het begrip 'innovatie' wordt binnen deze zestien kmo's erg ruim gedefinieerd en kan zowel incrementeel als disruptief zijn. Incrementele innovatie is - aldus de bedrijven - het logisch gevolg van een kwaliteitsbeleid dat streeft naar permanente verbeteringen en vernieuwingen. Disruptieve innovatie is in de betrokken zestien bedrijven veelal een expliciete doelstelling, maar kan ook het gevolg zijn van een veranderde marktvraag of een economische crisis. Disruptieve innovatie is in deze bedrijven gericht op nieuwe producten, welke op hun beurt vernieuwingen in de andere domeinen van de bedrijfsvoering vragen. Volgens de betrokken kmo's vraagt innovatie in een kmo een holistische aanpak en dito ondersteuning. Alle bedrijfsdomeinen zijn betrokken bij het innovatieproces: de ontwikkeling van producten en diensten, de productie, de marketing, enz. Vooral een andere marketing of een aangepast businessmodel maken de overstap van niet proactief naar proactief innovatiebeleid compleet. De nieuwe producten vragen immers doorgaans ook om nieuwe markten of nieuwe marketingstrategieën en daarvoor is een breder beleid nodig. De zestien bedrijven in het onderzoek geven aan dat ze niet alleen voor de technologische innovatie steun nodig hebben

maar ook ruimer, omdat anders de technologische innovatie ook niet van de grond komt. Na de technologische vernieuwingen moet ook het productieproces en vooral de marketing worden aangepast: hoe vindt een nieuw product ook een nieuwe markt? Het naar de markt brengen van dit nieuw product is een knelpunt waarvoor de bedrijven nog onvoldoende ondersteuning vinden. De kmo's in ons onderzoek vragen steun voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen.

Kmo's, vooral de minder innovatie-actieve, vinden moeilijker dan grotere bedrijven aansluiting bij het innovatie-instrumentarium van de overheid en kunnen baat hebben bij het inschakelen van hun eerstelijnspartners bij het tot stand brengen van contacten. Om die kmo's, die zich eerder onderaan de innovatiepiramide bevinden, tot innovatie aan te sporen moeten volgens onze gesprekspartners in de bedrijven laagdrempelige contacten gebruikt worden.

Innovatie wordt in kleine bedrijven, zo leren ons de gesprekken, minder systematisch opgevolgd en alarmsignalen zoals kwaliteitsproblemen of dalende verkoop worden minder snel gezien dan in grote bedrijven. Knipperlichten die in grote bedrijven door diverse ondersteunende diensten zoals de sales of de bedrijfsjuristen vaak snel gesignaleerd worden, worden veel minder snel opgemerkt door de bedrijfsleiders in kmo's. Eerstelijnscontacten kunnen hier een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld in het doorverwijzen naar andere instanties zoals de provinciale innovatiecentra. Bij eerstelijnscontacten denken we aan de economische beroepen zoals boekhouders, accountants, bedrijfsrevisoren- en juridische raadgevers, maar ook advocaten, notarissen en diverse andere bedrijfsconsultants. Ook beroeps- en sectororganisaties kunnen ondersteunend werken. De bedrijven geven wel aan dat het belangrijk is dat ze goed samenwerken.

Niettegenstaande het ruime aanbod aan innovatiestructuren en -instrumenten (kmo-portefeuille, individuele en collectieve innovatieprojecten van het IWT, het aanbod van laagdrempelige expertise diensten (LEDs) en andere onderzoeksinstellingen en kenniscentra, fiscale vrijstellingen ten voordele van innovatie) is er een duidelijke kloof tussen vraag en aanbod van enerzijds de behoeften aan ondersteuning en anderzijds de beschikbare overheidsondersteuning. Vooral de kleinste kmo's in ons onderzoek zeggen dat ze, zeker in tijden van veranderende marktvraag en crisis, niet de tijd en middelen hebben om het volledige landschap te leren kennen. Er is nood aan een betere toeleiding naar het beschikbare aanbod aan overheidsondersteuning voor innovatie.

Aandachtspunten uit het onderzoek

Op basis van de interviews in de zestien kmo's en gebruik makend van de literatuurstudie vooraf, hebben we een aantal aandachtspunten voor het innovatiebeleid voor kmo's opgesteld.

■ Kmo's hebben nood aan betere informatie en doorverwijzing.

- Kmo's moeten weten waar ze voor wat terecht kunnen. De Vlaamse overheid en andere actoren moeten hen bereiken – liefst met een one-stop-shop - maar niet 'dubbel' bereiken. Er is daarom ook nood aan samenwerking tussen de spelers op het veld zoals de beroeps- en sectororganisaties en de kenniscentra. Het landschap van kenniscentra en intermediairen moet duidelijk herkenbaar en bereikbaar zijn.

- Het is van belang het innovatiebeleid met informatiecampaagnes te ondersteunen en ook misvattingen te doorprikken die kmo's weerhouden om aan innovatie- of samenwerkingsprojecten en open innovatie deel te nemen. Zo gaan veel kmo's er van uit dat ze weinig kans maken om een IWT-project goedgekeurd te krijgen, terwijl de slaagcijfers hoog liggen. Ook is er nood aan meer informatie over het omgaan met bedrijfsgeheimen, over de toegankelijkheid van kennisinstellingen voor kmo's en over het omgaan met juridische drempels en contracten.
- Er kan ook worden gedacht aan specifieke taken op vlak van doorverwijzing voor de vaste contactpersonen zoals de boekhouders van kmo's en/of andere relevante eerstelijnscontacten.

■ Het ondersteuningsaanbod moet voldoende transparant en toegankelijk zijn.

- Het is van belang te streven naar transparante en complementaire innovatiestructuren en –instrumenten en naar voldoende continuïteit in de aangeboden maatregelen.
- De overheid moet een aanbod op maat van de kmo kunnen doen, aansluitend bij hun concrete noden en voldoende laagdrempelig en bereikbaar voor de kmo's. De kmo-portefeuille is volgens onze gesprekspartners in de zestien kmo's hier een goed voorbeeld van. De (federale) fiscale maatregelen zijn hier – vooral voor de kleinste kmo's - een minder goed voorbeeld van, want volgens de betrokken kmo's niet voldoende aangepast aan de realiteit van de kmo's. De laagdrempelige expertise- en dienstverleningscentra in de hogescholen bieden oplossingen op maat van de kmo's, maar zijn als dusdanig weinig bekend.
- Het is van belang om ondersteuning niet te beperken tot de technologische aspecten. Innovaties hebben immers betrekking op alle bedrijfsdomeinen (marketing, accountancy, bedrijfsvoering, inzet van personeel).
- Alle zestien kmo's in het onderzoek dringen aan op meer gebruikersvriendelijke administratieve procedures. De voorwaarden voor innovatiesteun worden door de bedrijven niet betwist, wel de ingewikkelde procedures. Kmo's vragen om de subsidiedossiers meer te standaardiseren en te beperken tot de essentie.
- Voor kleine bedrijven of samenwerkingsverbanden is het van belang betaalbare (en regionaal nabije) professionele begeleiding te voorzien. Er is veel nood aan juridische ondersteuning, en/of hulp van intermediairen bij het formaliseren van samenwerkingsprojecten en open innovatie. Provinciale innovatiecentra en technologieoverdrachtdiensten zijn hierbij mogelijke belangrijke partners.

■ Opleiding en vorming voor werkgever en werknemer zijn belangrijk.

In het innovatieverhaal is de rol van de werkgever en werknemer cruciaal. Het is daarom belangrijk om te voorzien in de vorming voor innovatieve ondernemers en werknemers, zowel in de reguliere opleiding als nadien. Alle aspecten van bedrijfsvoering verdienen hierbij aandacht. Het gaat hierbij enerzijds om inzetten op human capital – de innovatieve ondernemer en de innovatieve werknemer - met ondermeer vaktechnische vormingsaspecten en anderzijds om inzetten op ondernemerschap wat betreft netwerkcultuur, innovatiecultuur, bedrijfsstrategie, businessmodellen, enz.

■ De afbakening van innovatie kan het verschil maken.

Tot slot is het van belang goed na te denken over de afbakening van innovatie op het niveau van de bedrijven. We stelden in de praktijk van de zestien bedrijven vast dat de wetenschappelijke afbakeningen van innovatie niet steeds overeenstemmen met wat op het veld gebeurt. Disruptieve innovaties in kmo's zijn dikwijls het gevolg van jarenlang werken aan

kwaliteit en zoeken naar verbeteringen, zonder dat deze in wetenschappelijk onderzoek of enquêtes bij bedrijven als innovatie worden benoemd. Dit maakt dat de overheid bij de vormgeving van concrete beleidsinstrumenten best voorzichtig omspringt met het hanteren van wetenschappelijke benaderingen en cijfers. Praktijkgerichte opdelingen zoals gebruikt in kmo-kenniscentra sluiten misschien beter aan bij de realiteit of vullen de grens tussen troubleshooting en innovatie meer flexibel in. Zo kan troubleshooting gemakkelijker worden gekoppeld aan of verdergezet in een innovatietraject.

Inleiding

Dit rapport gaat over kennisdifusie en innovatie in kleine en middelgrote ondernemingen (kmo). We brengen in kaart hoe verspreiding van kennis en innovatie in kmo's verloopt, en hebben hierbij oog voor de kleine kmo's in het bijzonder. De focus is gericht op de transitie van een niet-proactief naar proactief innovatiebeleid op bedrijfsniveau. Wat zijn de triggers om actief op zoek te gaan naar innovatie, op welke partners doet men beroep, welke problemen komen kmo's tegen en welke noden hebben zij die de overheid kan ondersteunen?

In Vlaanderen zijn er ruim 120.000 bedrijven met minder dan 50 werknemers en bijna 3.400 bedrijven met 50 tot 200 werknemers. Samen zijn deze goed voor een tewerkstelling van bijna 950.000 mensen (Bron: UNIZO 2015, RSZ-gegevens). De vraag stelt zich in welke mate deze bedrijven voldoende actief bezig zijn met innovatie of voldoende in staat zijn om zelf innovatie-activiteiten op te starten en nieuwe (technologische) evoluties te integreren in hun bedrijfsactiviteit.

Innovatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de implementatie van een nieuw of significant verbeterd product, proces, marketingmethode, organisatie- of businessmodel en dit sluit aan bij wat ook in de betrokken zestien kmo's doorgaans als innovatie genoemd wordt.

Kennisdifusie is een proces dat erg met innovatie verweven is. Het gaat hierbij om het opbouwen van kennis en om kennisdelen. Kennisdifusie is hiermee een belangrijke initiator en motor van innovatie.

Onderzoeksaanpak

In een eerste fase is op basis van literatuur de onderzoeksvraag scherper gesteld.

In een tweede fase zijn gesprekken gevoerd in zestien kmo's, we spraken in de interviews telkens met de bedrijfsleiding of de verantwoordelijke voor innovatie, onderzoek en ontwikkeling. We stonden stil bij gerealiseerde en bij niet-gerealiseerde innovaties. We gingen na met welke problemen de bedrijven hierbij geconfronteerd worden, hoe deze problemen opgelost worden en onder welke omstandigheden verbeteringen, vernieuwingen of innovaties gemakkelijk of juist moeilijk te realiseren zijn.

In de gesprekken is nagegaan:

- hoe het bedrijf in de voorbije jaren algemeen evolueerde,
- wat de bedrijfsleider zelf als innovatie beschouwt, waarom al dan niet tot innovatie is overgegaan en hoe aan innovatie wordt gewerkt,
- met welke partners er wordt samengewerkt en wat de eventuele drempels zijn om samen te werken met andere bedrijven of kenniscentra, en
- hoe het bedrijf de ondersteuning van de overheid inzake innovatie ervaart.

In de gesprekken is ook nagegaan welke functionele bedrijfsdomeinen (accountancy, marketing, productie, ...) door innovatie beïnvloed worden.

Bijlage 1 bevat de leidraad van interviewtopics die voor de gesprekken werd gebruikt. In paragraaf 2.1 geven we meer info over het profiel van de bevraagde kmo's. We streefden naar enige verscheidenheid in omvang, sector en innovatieniveau van de bevraagde bedrijven om zo een aantal belangrijke aandachtspunten voor het beleid naar boven te kunnen brengen, zonder evenwel volledigheid te claimen.

Bijlage 2 bevat de meest gebruikte ondersteuningsmaatregelen voor innovatie gericht naar Vlaamse kmo's.

In de verslaggeving van de praktijkstudie worden de resultaten anoniem voorgesteld en er wordt niet dieper ingegaan op de details van de innovatie in de kmo. Hierover zijn voldoende andere studies beschikbaar.

Opbouw van het rapport

Dit rapport bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk situeert het theoretisch wetenschappelijk kader van dit onderzoek en bevat informatie uit literatuur en voorbereidende gesprekken. De twee laatste hoofdstukken bevatten respectievelijk een neerslag van de gesprekken in zestien kmo's over hun innovatiebeleid en de terugkoppeling ervan naar literatuur.

- In het eerste hoofdstuk worden de begrippen verduidelijkt en wordt de afbakening gemaakt van de kernthema's. Het schetst de context van de praktijkstudie.
- Hoofdstuk twee beschrijft de praktijk van kennisdifusie en innovatie in zestien Vlaamse kmo's en vat de belangrijkste ideeën uit de interviews met bedrijven samen. Hoe gebeurt kennisdifusie en innovatie in kmo's? Hoe gaan kmo's over van een niet-actief naar een actief innovatiebeleid? Welke zijn de belangrijkste bronnen van innovatieondersteuning voor kmo's?
- In hoofdstuk drie bundelen en vertalen we de suggesties die tijdens de gesprekken met de zestien kmo's naar boven kwamen in aandachtspunten voor het innovatiebeleid. We kaderen deze daarbij eveneens binnen de ruimere literatuur.

De hoofdstukken zijn afzonderlijk leesbaar. Centraal staan het tweede en derde hoofdstuk. De belangrijkste gegevens ervan vindt u ook in de samenvatting.

De SERV/Stichting Innovatie & Arbeid wenst de bedrijven die meewerkten aan het onderzoek uitdrukkelijk te bedanken voor de informatie, standpunten en ideeën die zij hebben aangeleverd. Ondanks hun drukke werkzaamheden en verantwoordelijkheden, vonden en maakten zij toch tijd om hun ervaring en kennis te delen. Dank ook aan alle anderen die in voorbereiding van dit onderzoek informatie en cijfermateriaal hebben aangeleverd.

Dit rapport werd opgevolgd door de SERV-Commissie Economie.

1 Bestaande inzichten en cijfers over kennisdifusie en innovatie m.b.t. kmo's

Hierna staan we stil bij wat kennisdifusie en innovatie juist zijn en bij hun onderlinge verwevenheid bij de invulling die het wetenschappelijk onderzoek aan innovatieve bedrijven geeft.

1.1 Wat is kennisdifusie?

Kennisdifusie is het verspreiden en absorberen van kennis. Voor kmo's betekent dit het gebruik maken van interne kennis en het absorberen van nieuwe externe kennis door vakliteratuur, opleiding en samenwerking met kenniscentra en andere bedrijven. Ook het gericht recruterend van nieuwe werknemers met de passende competenties hoort hiertoe.

Kennis is de basis van innovatie en kennisdifusie de hefboom om meer innovatie in meer bedrijven mogelijk te maken. Het vermogen van bedrijven om kennis te absorberen en nieuwe kennis te ontwikkelen is daarom cruciaal en het proces van kennisopbouw zal zeker in toekomst meer en meer interdisciplinair worden. Het belang om kennis te absorberen uit aanpalende disciplines zal alleen maar toenemen.

O.a. het Rapport Soete II (Soete, 2012) over het innovatieinstrumentariumbeleid verwijst naar het belang van kennisdifusie en een kennisdifusiebeleid: *De 'slimme' specialisatie waar Vlaanderen zich op toelegt om in de toekomst haar welvaart en internationale concurrentiepositie te vrijwaren, vraagt enerzijds om een gefocust kennisbeleid, en anderzijds om een kennisdifusie-innovatiebeleid. Een kennisdifusie-innovatiebeleid dat zorg draagt voor continue vernieuwing binnen de industrie maar ook binnen andere minder traditioneel-technologische sectoren: de dienstensectoren, de culturele en creatieve sector, de sociale sector, maar ook de publieke sector.*

Kennisabsorptievermogen staat voor de capaciteit - van individuen, wetenschap, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties en de samenleving als geheel - om relevante nieuwe kennis te identificeren, op te nemen en te benutten (AWTI, 2015). Het belang van kennis is ook expliciet aanwezig in de aanbevelingen van het OESO-rapport [The future of Productivity](#) en in de Nederlandse publicatie [Monitoring van het bedrijvenbeleid](#) (Ministerie van Economische Zaken, 2015). Uit de aanpak van het Nederlands bedrijvenbeleid leren we dat het succesvol introduceren van technologische (product- en proces-) innovaties op de markt gepaard gaat met niet-technologische innovatie, waaronder marketing en organisatorische innovatie, R&D, intellectuele eigendom, software, databases en menselijk kapitaal. Samen vormen zij het 'niet-tastbare vermogen' (intangible assets ook bekend als knowledge based capital) en vormen een belangrijke bron van productiviteitsgroei in de marktsector. In de ruime zin worden onder intangible assets van een bedrijf vier componenten onderscheiden die 'kennis' als gemeenschappelijke basis hebben: human capital, relaties met klanten en leveranciers, infrastructurele kennis van bedrijfsprocessen en als sluitstuk marketingkennis of passende businessmodellen.

Kennisdifusie en innovatie zijn als begrippen en ook in de praktijk sterk verweven.

De IOA-enquête 2011 van de Stichting Innovatie & Arbeid laat toe om na te gaan of er een verband is tussen innovatie en kennisdifusie. Er is in de enquête de vraag gesteld in welke mate innovatieve bedrijven gebruik maken van kennis en samenwerken met kenniscentra en/of andere bedrijven. Bij de analyse van de IOA-enquête van 2011 (Verdonck, 2011) is vastgesteld dat zowat alle innovatieve bedrijven en organisaties beroep doen op interne en/of externe kennisbronnen en dit ongeacht het innovatietype. 93,3% van de innovatieve bedrijven en organisaties doet op minsten één kennisbron beroep en gemiddeld op 4 verschillende. Verder is ook vastgesteld dat bedrijven met samenwerkingsverbanden met kenniscentra en/of andere bedrijven ook meer innovatie realiseren. Bij de analyse van de enquête 2014 (Notebaert, 2016) worden de resultaten over de samenwerking bevestigd. We nemen hier als voorbeeld de innovatie van producten en diensten.

Tabel 1 Samenwerkingsverbanden en innovatie op het vlak van nieuwe of verbeterde producten/ diensten/ activiteiten

Samenwerkingsverbanden of strategische partnerschappen		Product- of dienstinnovatie	
Met hogescholen of universiteiten ^a	Nee	Ja	Totaal
Ja	36,5%	63,5%	100%
Nee	58,7%	41,3%	100%
Met kennis- of onderzoekscentra, competentiepolen, sectorclusters of overheidscentra ^b			
Ja	39,8%	60,2%	100%
Nee	58,0%	42,0%	100%
Met consultants of bedrijfsadviseurs ^c			
Ja	42,5%	57,5%	100%
Nee	58,5%	41,5%	100%
Met (andere) bedrijven ^d			
Ja	43,4%	56,6%	100%
Nee	60,1%	39,9%	100%
Met leveranciers ^e			
Ja	52,7%	47,3%	100%
Nee	57,5%	42,5%	100%

N=1077, gewogen op sector & grootte. ^aX²: p=,000; ^bX²: p=,000; ^cX²: p=,000; ^dX²: p=,000; ^eX²: p=,062

Uit bovenstaande tabel blijkt dat voor alle soorten samenwerkingsverbanden – zowel met kenniscentra als met andere bedrijven – er in de categorie van bedrijven met samenwerkingsverbanden altijd meer bedrijven zijn met product- of dienstinnovatie dan in de categorie bedrijven zonder samenwerkingsverbanden.

1.2 Inzichten over kennisdifusie bij kmo's

In een vroegere studie van de Stichting Innovatie & Arbeid [Samenwerking bij technologische innovatie. Drempels en hefboomen voor bedrijven en kenniscentra](#) (Verdonck, 2011) is kennisdifusie vertaald naar open innovatie, een benadering die wordt uitgediept met de vraag naar samenwerking met andere bedrijven en kenniscentra.

De drempels die ondernemingen en kenniscentra ervan weerhouden om in een netwerk of samenwerking te stappen zijn een complex geheel van kleine en grote hindernissen. Zo kan voor een bedrijf de drempel naar een kenniscentrum te hoog zijn omdat het om een nog niet innovatieve kmo gaat, omdat de ondernemer of de bedrijfscultuur niet open staan voor innovatie en waar de kenniscentra niet gekend en/of niet in de periferie liggen. Kenniscentra kunnen de aansluiting met het bedrijfsleven missen omdat de

medewerkers te weinig ondernemingsgericht denken of de financieringsmodi daartoe te weinig aansporen. Bij gebrek aan een open bedrijfscultuur en transparantie van de wereld van de kenniscentra is de kans groot dat de ondernemer weinig vertrouwen heeft in mogelijke samenwerking met derden. Soms is één drempel genoeg om samenwerking te verhinderen, soms is het een complex van samenvallende hindernissen. De ervaring is wel dat een eerste gelukte samenwerking drempels naar beneden haalt. De drempels bij de samenwerking die we konden inventariseren zijn samen te vatten als een foute match op vlak van kennis, cultuur, financiën en eigendomsrechten of patenten. Het gaat hier om vier probleemgebieden met verschillende drempels of knelpunten.

In een recente studie van de Stichting Innovatie & Arbeid over het clusterbeleid, Clusterbeleid in Europa (Penne, Clusterbeleid in Europa. Een analyse van clusterprogramma's in Europese landen en regio's met een bijzondere aandacht voor Wallonië, Nederland en Duitsland, 2016), wordt vastgesteld dat clusters (als samenwerkingsverbanden) zich vormen over sectoren heen, maar vooral tussen 'verwante' sectoren die kennisdomeinen of waardeketens gemeenschappelijk hebben. Een cluster is een groepering van clusterpartners (bedrijven, kenniscentra, overheid) rond een bepaald clusterdomein (doorgaans sectoroverstijgend) en binnen een cluster worden partnerschappen (=samenwerking) gestimuleerd.

In het onderzoek 'Open innovatie op maat van de kmo. Hoe vernieuwing en kennisoverdracht stimuleren in kleine bedrijven?' (Vandorpe & Penne, 2011) worden de administratieve lasten en geld- en tijdgebrek als meest belangrijke drempels voor kennisdelen met externe partners aangehaald.

Omdat dit onderzoek zich vooral op kleine kmo's focust, is naast open innovatie – en specifiek de samenwerking met klanten en leveranciers - ook nagegaan welke andere bronnen van informatie aangesproken worden. Deze kennisbronnen zijn ruimer dan deze voor het specifieke innovatiebeleid, aangezien ook deze ondersteunend zijn voor het bedrijfsbeleid in het algemeen wat ook een impact heeft op het innovatiebeleid. Uit een interne studie van het Agentschap Ondernemen is gebleken dat kmo's naast het zoeken via het internet vooral een beroep doen op advocaten, boekhouders en accountants, bankiers en sociale secretariaten.

Tabel 2: Informatiebronnen voor de kmo en hun tevredenheid erover

	Aantal	Tevredenheid
Google of andere zoekmotor	72%	71%
Advocaat, boekhouder, bank, sociaal secretariaat	56%	77%
Website/nieuwsbrieven van een ondernemersfederatie	25%	46%
Website FOD Economie	8%	25%
Accountmanager / call center van een ondernemersfederatie	7%	42%
Erkend ondernemingsloket	6%	36%
Website of nieuwsbrief van een specifieke overheidsinstelling	3%	12%
Website/Nieuwsbrief Agentschap Ondernemen	3%	27%
gemeente	2%	26%
www.vlaanderen.be	2%	21%
www.business.belgium.be	1%	10%
Accountmanagers / telefoonnummer Agentschap Ondernemen	1%	24%
Telefoonnummer / Accountmanager van een specifieke overheidsinstelling	1%	19%
Vlaamse infolijn	1%	18%

Bron: Deloitte iov Agentschap Ondernemen 2012

Over de [rol van de boekhouder/accountant](#) voor een kmo is in 2014 een onderzoek gevoerd door HoGent (De Bruyckere & Verplancke, 2015) met volgende drie vragen:

1. Welke wensen en behoeften hebben Vlaamse kmo's ten aanzien van hun externe boekhouder/accountant?
2. Welke diensten worden op dit moment aangeboden aan Vlaamse kmo's?
3. Heeft de dienstverlening een positieve invloed op de prestaties van de Vlaamse kmo?

Uit het onderzoek blijkt dat 70% van de ondernemingen een beroep doet op een boekhouder omdat de kennis intern niet aanwezig is. Het meest hebben de bedrijven behoefte aan kennis/diensten met betrekking tot de aangifte van de personenbelasting, wijzigingen in de wetgeving en juridisch advies.

Bijna de helft van de ondernemingen wijst op de toegevoegde waarde van de objectieve mening van de boekhouder/accountant over de bedrijfsaanpak en de cijfers.

Op basis van de cijfers worden bepaalde cruciale, strategische beslissingen genomen. Als de cijfers niet juist of achterhaald blijken te zijn, dan is ook die beslissing niet juist... dat kan catastrofale gevolgen hebben. (De Bruyckere & Verplancke, 2015)

Bijna een kwart wijst op de prognoses en de blik vooruit die door de boekhouder kunnen gemaakt worden.

Op de vraag naar de behoefte van de kmo-ondernemingen aan bijkomende diensten antwoordde bijna een kwart 'advies omtrent aanvragen premies, subsidies' en 10 tot 20% vermeldde ook 'advies bij aankopen, strategisch advies, advies omtrent de organisatie van ondernemingsprocessen, advies in verband met marketing/publiciteit'. De ondernemingen in het onderzoek van de HoGent geven ook aan dat ze de doorverwijsfunctie van hun erkende boekhouder/accountant appreciëren. Twee derden van de kmo-ondernemers hebben twee of meerdere contacten per jaar met de boekhouder.

Uit het onderzoek bleek ook dat wanneer de ondernemers aanduidden dat ze behoefte hadden aan een van de vormen van advies, zij daar het meest voor te rade gingen bij hun erkende boekhouder (De Bruyckere S. , Verplancke, Coppens, & ea, 2015).

1.3 Wat is innovatie?

Er bestaan vele definities van innovatie en zowel de wetenschappers, de beleidsverantwoordelijken en -uitvoerders, als bedrijven verschillen onderling in wat men innovatie noemt.

In ['What is Innovation? 30+ definitions'](#) concludeert Dance (2008) dat in de definities van innovatie twee centrale aspecten naar voor komen, met name 'nieuw, origineel of verbeterd' en het 'creëren van waarde'.

For the most part, the aforementioned definitions hit on two strong chords of what Innovation really is. As a consensus summary definition, Innovation is a) something fresh (new, original, or improved) b) that creates value. (Dance, 2008)

Deze benadering is breder dan wat doorgaans in wetenschappelijk onderzoek gehanteerd wordt, maar sluit goed aan bij wat bedrijven zelf innovatie noemen. Innovatie in bedrijven is, zeker bij kmo's, veelal doelbewust maar niet altijd expliciet in een strategie verwerkt.

In een vroegere studie van de Stichting Innovatie & Arbeid is al opgemerkt dat strategisch denken in kmo's zeker niet altijd bewust gebeurt, dus ook niet als het om innovatie gaat. Het gebruik van de innovatieaudit van de provinciale innovatiecentra bij onder meer kmo-ondernemingen gaf aan dat dit zo was in 90% van de bedrijven, zij hadden geen uitgeschreven strategie. Merken we evenwel op dat kmo's misschien geen langetermijnplanning op papier hebben, maar dit zeker wel in gedachten hebben (Verdonck, 2011).

Intermediaire organisaties of kenniscentra maken soms ook het onderscheid tussen enerzijds verbeteringen of veranderingen en anderzijds innovatie. Er zijn enerzijds (kleine) incrementele verbeteringen en aanpassingen aan product, dienst, marktbenadering, en anderzijds (grote) radicale veranderingen aan technologie, manier van werken, enz. Daarnaast bestaat er enerzijds incrementele innovatie en anderzijds disruptieve innovatie. Hierbij verschilt innovatie van verbeteringen door de capaciteit om markten te veroveren en geld te verdienen. Bij incrementele innovatie gaat het om een groter marktaandeel in bestaande markten verwerven, bij disruptieve innovatie worden nieuwe markten aangeboord of zet het nieuwe businessmodel de waardeketen in bestaande markten volledig op zijn kop. Bij dit laatste worden bestaande bedrijven uit de markt geduwd (Schumpeteriaanse destructie). Disruptie zet de markt als het ware op zijn kop. Incrementele en radicale verbetering kunnen aan de basis liggen van zowel incrementele als disruptieve innovatie. Incrementele en radicale verbetering, noch incrementele en disruptieve innovatie, zijn overlappend. Ze liggen wel in het verlengde van elkaar. Als voorbeeld kunnen we naar het internet verwijzen. Het internet op zich is een aaneenschakeling van kleine en radicale verbeteringen. De invoer van http en browsers zijn schijnbaar kleine technologische verbeteringen die uiteindelijk geleid hebben tot een enorme impact op de economie en de samenleving.

Bovenstaande terminologische exploratie doet vermoeden dat het zeker voor kmo's geen evidentie zal zijn om aan te geven wat zij onder innovatie verstaan. Incrementele innovatie waarbij enkel het vergroten van het marktaandeel een criterium is lijkt voor een kmo haalbaar, disruptieve innovatie is dit al minder.

1.4 Cijfers over innovatie en kennisdiffusie op het niveau van de bedrijven

Hierna bespreken we de manier waarop bedrijven in wetenschappelijk onderzoek ingedeeld worden naar innovatietype of innovatieniveau. Afhankelijk van de definitie of van de criteria die gehanteerd worden zien we verschillen in aantal bedrijven dat tot een bepaalde categorie behoort.

Op de website van ECOOM worden tal van [voorbeelden van innovatie](#) beschreven en wordt verwezen naar volgende innovatietypes: goederen, diensten, processen of methoden, organisatiemethoden (oa HR), marktconcepten, sociale innovaties. Ook onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid geeft weer op welke wijze bedrijven en organisaties innovatief zijn op meerdere vlakken. Zo geeft de IOA-enquête cijfers over de toepassing in bedrijven van verschillende vormen van innovatie (product of dienstinnovatie, procesinnovatie, technologische innovatie, arbeidsorganisatorische innovatie en innovatie in het personeelsbeleid) (Hellings, 2011) (Verdonck, 2011) (Notebaert, 2016) en gebeurde er eerder ook al onderzoek naar goede voorbeelden van sociale innovatie (Hedebouw, 2011).

Voor de indeling van bedrijven naar innovatieniveau wordt in het wetenschappelijk onderzoek vaak naar de innovatietheorie van Rogers teruggesproken (Rogers, 2010). Rogers deelt bedrijven op in volgende vijf categorieën en gebruikt een graduele schaal die het gebruik van nieuwe producten of diensten aangeeft. Bij de indeling wordt ook het aandeel aan bedrijven in de verschillende categorieën aangegeven.

1. Innovators (2,5%), met absolute focus op het nieuwste van het nieuwste.
2. Pioniers of early adopters (13,5%), continu op zoek naar nieuwe dingen.
3. Voorloper of early majority (34%), de eerste modale groep gebruikers.
4. Late volgers of late majority (34%), de tweede modale groep gebruikers.
5. Achterblijvers of laggards (16%), de groep die koopt vanwege (bijvoorbeeld) een goede aanbieding.

In de CIS-enquête – een internationaal vergelijkend onderzoek op initiatief van Eurostat - wordt een innovatieniveau vastgesteld op basis van verschillende vragen over innovatie in het bedrijf. De innovativiteit van een onderneming wordt getoetst op vier criteria die betrekking hebben op product- en dienstinnovatie. Een onderneming is innovatief als minstens één van de vier volgende criteria geldt (CIS 2013):

1. Nieuwe of duidelijk verbeterde producten (goederen of diensten) op de markt gebracht (tussen begin 2010 en eind 2012).
2. Nieuwe of duidelijk verbeterde productieprocessen geïntroduceerd, inclusief methoden om producten en diensten te leveren (tussen begin 2010 en eind 2012).
3. Eind 2012 bezig met activiteiten (inclusief onderzoek en ontwikkeling, O&O) om nieuwe of duidelijk verbeterde producten (goederen of diensten) of processen te ontwikkelen of op de markt te brengen, maar nog niet afgewerkt op het moment van bevraging.
4. Activiteiten (inclusief O&O) verricht om nieuwe of duidelijk verbeterde producten (goederen of diensten) of processen te ontwikkelen of op de markt te brengen, maar voortijdig stopgezet (tussen begin 2010 en eind 2012).

Uit de resultaten van CIS 2013 blijkt dat 49% van de Vlaamse ondernemingen op basis van deze Eurostat-definitie innovatief is, bij kleine bedrijven (10-49) is dat 44%, bij middelgrote bedrijven (50-249) stijgt dit tot 65% en bij grote bedrijven (250 +) is dit 73%.

Het profiel van innovatie in bedrijven op basis van de CIS-enquête, zoals het voorbeeld hierboven, wijkt af van ander onderzoek waarbij een bredere definitie wordt gebruikt. Zo maakt men in Nederland bij innovaties in het midden en klein bedrijf MKB - [Innovatiepiramide. Een segmentatie van het MKB](#) (Gibcus & de Jong, 2008) - een onderscheid in vijf segmenten en krijgt men volgende verdeling van innovatie in kleine bedrijven.

1. Koplopers (5%) doen expliciet en systematisch aan R&D en zijn daar top in.
2. Ontwikkelaars (17%) ontwikkelen zelf product- of procesinnovaties maar zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D.
3. Toepassers (21%) realiseren product- of procesinnovaties door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden.
4. Volgers (31%) zijn bedrijven met bescheiden innovatieve activiteiten.
5. Niet-innovatieven (26%) hebben de afgelopen drie jaar geen innovaties gerealiseerd.

Bij deze indeling zijn er maar 26% niet-innovatieve bedrijven terwijl dit 51% is volgens de CIS definitie van innovatieve bedrijven in 2013. De verschillende definities geven duidelijk andere cijfers wat betreft aantal innovatieve en niet-innovatieve bedrijven.

ECOOM heeft speciaal voor dit onderzoek van de SERV/Stichting Innovatie & Arbeid bovenstaande Nederlandse indeling toegepast op de Vlaamse CIS-cijfers. In lijn met het originele document van Gibcus & de Jong over MKB's wordt de opdeling weergegeven voor bedrijven met 10 tot 100 werknemers. In onderstaande tabel geven we de algemene verdeling van de bedrijven over de innovatietypes en een verdere opdeling volgens hightech en lowtech sectoren.

Tabel 3: Innovatiepiramide voor Vlaamse bedrijven met 10 tot 100 werknemers, opgesplitst voor hightech en lowtech

Segment	% bedrijven volgens CIS enquête		
	Hightech	Lowtech	Totaal
Koplopers	28%	9%	12%
Ontwikkelaars	13%	12%	12%
Toepassers	8%	10%	10%
Volgers	13%	11%	11%
Niet-innovatieven	38%	58%	55%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: Ecoom, resultaten geëxtrapoleerd naar de totale doelpopulatie

Uit deze tabel blijkt dat met deze benadering het aandeel niet-actieven op vlak van innovatie veel groter is. Ruim de helft van de Vlaamse kmo's (55%) met 10 tot 100 werknemers wordt als niet innovatief gekenmerkt. Dit cijfer sluit ook aan bij wat we daarnet konden vaststellen voor de gegevens van CIS 2013 waar de Eurostat-definitie gebruikt wordt. De groottecategorieën zijn lichtjes anders ingedeeld, maar de vergelijking is opmerkelijk. Meer informatie: bijlage 3. Verschillen met de cijfers in Nederland zijn wellicht vooral terug te brengen tot een andere manier van gegevensverzameling en vraagformulering in de enquêtes. In de CIS-analyse wordt de lat vrij hoog gelegd, conform ook de internationale vergelijking in het kader van Eurostat.

Bij een opdeling naar high- en lowtech blijkt dat het aandeel niet-innovatieven bij de lowtech (58%) aanzienlijk hoger ligt dan bij de hightech (38%). De specifieke criteria die werden gebruikt om low- en hightech in de verschillende segmenten van bedrijven te onderscheiden, zijn uitgewerkt in de [Sectoranalyse van de Vlaamse industrie](#) (De Ruytter, Goesart, & Reynaerts, 2012). Meer informatie: bijlage 4.

Critici van bovenstaande indeling merken op dat deze voornamelijk wetenschappelijke categorieën ontoereikend zijn om de praktijk van innovatie in kmo's te vatten.

Er is recent in Nederland een alternatieve opdeling ontwikkeld. In [De Staat van het MKB 2015](#) (Panteia, 2015); een initiatief van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering, het ministerie van EZ, het CBS, MKB-Nederland en DARE (een groep hoogleraren die zich richt op ondernemerschap) wordt een meerdimensionale opdeling gemaakt van kmo's. De ondernemingen worden niet meer unidimensioneel ingedeeld in een rangorde van niet-innovatie actieve kmo's tot trekkers op vlak van innovatie. Het gebruik van meerdere dimensies om kmo's in te delen laat overlappingen toe en geeft meer mogelijkheden om de verscheidenheid in kmo's naar voor te halen. De nieuwe mkb-opdeling is gelanceerd op vraag van EZ door Panteia, met de publicatie [Naar een nieuwe typologie van mkb-bedrijven](#) (Verhoeven, Span, & Prince, 2015). In de bovenstaande studie worden bestaande typologieën zoals die van Gibcus met innovatiepiramide niet in vraag gesteld, maar wordt los van de tientallen typologieën waarop je mkb kan indelen (zoals het innovatievermogen) gezocht naar een overkoepelende nieuwe indeling die bruikbaar zou kunnen zijn voor het toekomstig beleid.

De vier hoofdtypen en hun subtypen zijn de volgende.

1. ZZP'ers of zelfstandigen zonder personeel en gespecialiseerd als a) product-zzp'ers of b) arbeid-zzp'ers.
2. Het jonge mkb met als groepen a) starters en b) overlevende starters.
3. Het innovatieve en nieuwe waardecreërende mkb met enerzijds a) innovators met sterke groeiambities en anderzijds b) innovators zonder sterke groeiambities.
4. Het reguliere mkb met a) familiebedrijven en b) niet-familiebedrijven.

Ieder type heeft een eigen plaats in het economische geheel van bedrijven. Zo zouden zzp'ers zorgen voor flexibiliteit, het jonge mkb voor dynamiek, het innovatieve mkb voor vernieuwing en verbetering en het reguliere mkb voor een breed en toegankelijk aanbod van diensten en producten. Deze typologie kan richtinggevend zijn voor het overheidsbeleid wat betreft ondersteuning van innovatie, maar schetst volgens de auteurs vooral beter de diversiteit aan kmo's.

1.5 Reflecties bij de afbakening van innovatieve bedrijven

Experten uit de innovatiemanagementwereld wijzen er op dat innovatie meten in bedrijven bijzonder moeilijk is. In het artikel in THNK View [Evaluation and Innovation](#) (van Dijk & Kemp, 2015) geven Van Dijk en Kemp (2015) aan dat vooruitgang in innovatie geen continu en lineair proces is: *And success is often the result of serendipity, a breakthrough discovery that puts the innovation project suddenly in high speed forward after having spent countless months working without any progress. How to assess a performance chart composed of long periods of no progress with intermittent breakthroughs?* Meten in een (lange) periode van stilstand zal een andere uitkomst geven dan tijdens de sprong voorwaarts of de grote doorbraak.

Verder stelt zich ook de vraag hoe 'streng' men best is om innovatie af te bakenen. In sommige sectoren staan kmo's sterk op het vlak van innovatie. Bijvoorbeeld in de sector van het breigoed is de massaproductie verplaatst naar Azië en wat blijft zijn niche breispecialiteiten zoals producten op bestelling of design in samenwerking met de mode-industrie. De concurrentie binnen de subsectoren is gebaseerd op innovatie, niet op massaproductie en lage prijzen. De producten creëren een nieuwe markt. In andere (sub)sectoren zoals het interieurtextiel is er heel wat innovatie op het vlak van complex design en seizoensgebonden producten, maar niet

Iedereen beschouwt dit laatste als echt innovatief werken. Voor technisch textiel stelt zich deze vraag dan weer veel minder, aangezien de technologische ontwikkelingen zoals in de agrotech en de buildtech in het algemeen als uitgesproken innovatieve activiteiten worden gezien.

Innovatie in de bedrijven uit zich vaak breder dan het louter technologische alleen. Het uit zich ook in (andere) aanpassingen aan het businessmodel. Zowel op het vlak van innovatiestrategie, marktgerichtheid, personeelsbeleid en bedrijfscultuur, productinnovatie, procesontwikkeling, realisatiemethoden, netwerken en financiering worden in kmo's vaak heel wat innovatieve elementen doorgevoerd. Kmo's hebben niet altijd een langetermijnplanning op papier, maar voeren de facto wel heel wat veranderingen door.

Reeds in vroeger onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid (Verdonck, 2011) is vastgesteld dat voor onderzoek bij kmo's best een brede definitie wordt gebruikt. Innovatie is vaak incrementeel en soms disruptief. Ook het oplossen van een probleem is een verbetering/vernieuwing voor de bedrijfsvoering die significant kan zijn en het verschil maken als het op meerwaardecreatie aankomt.

In de casestudies van dit onderzoek wordt nagegaan welke definitie kmo's zelf gebruiken om innovatie aan te geven.

2 Resultaten van de praktijkstudie in zestien Vlaamse kmo's

In dit hoofdstuk schetsen we eerst een profiel van de groep van zestien kmo's waarmee we gesprekken hebben gevoerd over kennisdifusie en innovatie. Vervolgens schetsen we de resultaten van de gesprekken opgedeeld in de thema's die tijdens het gesprek aan bod zijn gekomen: visie op en ervaringen met kennisdifusie, meningen over en implementatie van innovatie, hoe deze kmo's naar een pro-actief beleid overstappen, de rol van de innovatieve ondernemer en zijn/haar werknemers, de toegang tot innovatieondersteuning. De verbetervoorstellen voor het Vlaams innovatiebeleid die met betrekking tot de verschillende thema's werden aangegeven zijn meegenomen in het volgende hoofdstuk over aandachtspunten voor het innovatiebeleid.

Het is goed om voor ogen te houden dat het om een kwalitatief onderzoek gaat waarbij geen representativiteit wordt nagestreefd, maar inzichten, ideeën en verbetervoorstellen worden opgespoord.

In de verslaggeving van de praktijkstudie worden de resultaten anoniem voorgesteld en er wordt niet dieper ingegaan op de details van de innovaties in de zestien kmo's.

2.1 Profiel van de bevraagde kmo's

Kmo-bedrijven worden afgebakend door kwantitatieve kenmerken op het vlak van tewerkstelling en omzet, maar hebben ook gemeenschappelijke kwalitatieve kenmerken. Gemeenschappelijke kwalitatieve kenmerken die vaak voorkomen zijn ondermeer de centrale rol van de ondernemer, het familiaal karakter en de vlakke organisatiestructuur en directe communicatie in het bedrijf. Toch zijn er ook heel wat verschillen tussen kmo's. Die komen ook tot uiting in de manier waarop ze met kennisdifusie en innovatie omgaan. Zo zijn er (ook hele kleine) kmo's die een zeer strategisch beleid voeren en focussen op onderzoek en ontwikkeling. Ook zijn er (ook heel grote) kmo's die zich niet expliciet op innovatie richten en vooral inzetten op het in stand houden van de productie.

Dé kmo bestaat niet en het is goed om volgende afbakening voor dit onderzoek voor ogen te houden.

Om de drempels en hefbomen op het vlak van een kmo-gericht innovatiebeleid op te sporen is er voor de keuze van de bedrijven voor dit onderzoek gezocht naar een zekere spreiding over enkele belangrijke sectoren. Voor elke sector is er naar gestreefd om telkens enkele bedrijven te hebben. Omdat het moeilijk was om niet-innovatieve bedrijven in dit onderzoek te betrekken is in de gesprekken de focus gegaan naar de overgang van niet-innovatief naar innovatief bedrijfsbeleid. Voor de bedrijfsgrootte is gekozen om te focussen op de groep van kleine kmo's tussen de tien en vijftig werknemers, met ook aandacht voor enkele kleinere en grotere. Drie bedrijven stellen minder dan tien werknemers tewerk, negen bedrijven hebben tussen de tien en vijftig werknemers, twee bedrijven tussen de vijftig en honderd en twee bedrijven hebben meer dan honderd werknemers. Tenslotte is ook gestreefd naar geografische vertegenwoordiging.

Tabel 4: Profiel van de casestudies

Kolom 1	Kolom 2	Kolom 3	Kolom 4
Sector		Provincie	
Voeding	3	Antwerpen	2
Metaal	7	Limburg	2
Textiel	3	Oost-Vlaanderen	3
Bouw/hout/druk	3	Vlaams Brabant	1
Bedrijfsgrootte		West-Vlaanderen	8
< 10	3	Oprichting	
10-49	9	< 1980	5
50-99	2	1980-1999	8
> 100	2	> 2010	3
Innovatiestrategie			
Impliciet	3		
Expliciet	13		

Bron: StIA-Project Kennisdifusie en Innovatie in kmo's 2016

De helft van de zestien bedrijven is opgestart op het einde van vorige eeuw, wat betekent dat onze gesprekspartner meestal ook de oprichter was. Één van de ondernemers die we spraken was vrouw, naar leeftijd van gesprekspartners was er een grote verscheidenheid. In twee (grotere) bedrijven spraken we met de verantwoordelijke voor innovatie in plaats van de ondernemer zelf. Deze twee bedrijven beschikken ook over een afdeling onderzoek en ontwikkeling.

In alle bedrijven was er aandacht voor innovatie, meestal zelfs expliciet, als toepasser, ontwikkelaar of koploper met een eigen onderzoeksafdeling. De aandacht voor innovatie ligt in het verlengde van de duidelijke bedoeling bij de opstart of overname om iets nieuws op de markt te brengen of om een bestaand product te verbeteren. Bijna alle kmo's in dit onderzoek waren van bij de start sterk gericht op kwaliteit en innovatie. Kwaliteit blijkt een belangrijke hefboom te zijn om innovatie na te streven. De bedrijfscultuur in de betrokken kmo's is te typeren als open en dynamisch.

In zowat alle bedrijven is de tewerkstelling sinds de opstart of overname toegenomen, meestal incrementeel maar soms ook met sprongen. In het laatste geval gaat het om uitbreidingen met

een nieuw product en het vernieuwen van het productieproces. Deze uitbreiding ging dikwijls gepaard met een verhuis, meestal naar een industriezone.

De meeste van de zestien betrokken kmo's hebben in de voorbije jaren ook te lijden gehad onder de crisis, in de jaren '80 en '90 van vorige eeuw of in de recentere jaren van financiële crisis. De bedrijven hebben kunnen overleven, omdat ze zich hebben aangepast aan de markt en hierbij innovatief moesten zijn. Tijdens de crisisjaren was er veelal een verminderde tewerkstelling.

2.2 Visie op en ervaringen met kennisdifusie

Kennis wordt door alle zestien betrokken bedrijven als heel belangrijk en centraal in het bedrijf gezien. Het is door sommigen zelfs de 'bedrijfsportefeuille' genoemd. Beroepsorganisaties en andere eerstelijnscontacten hebben hierbij een belangrijke rol en een doorverwijsfunctie.

Kennisdifusie is in de betrokken kmo's een vrij informeel proces van intern kennisdelen tussen alle medewerkers in het bedrijf, van extern voeling houden met wat de klanten willen en van zich informeren over nieuwe ontwikkelingen bij de leveranciers. Zoals kenmerkend voor kmo's, zorgt de relatief vlakke structuur voor een vlotte uitwisseling van kennis en problemen worden snel gedeeld. Bedrijfsleiders en werknemers in de O&O-diensten maken naast de vakliteratuur en de beschikbare kennis op het internet ook gebruik van kennis van collega-ondernemers.

In verschillende van de zestien bedrijven zijn concrete voorbeelden gegeven van het gezamenlijk met de klant ontwikkelen van een product op maat en daarvoor is zowel intern als extern kennisuitwisseling nodig. De productontwikkelaars in deze kmo's gaan extern praten met de klanten en intern met de collega's van de productie.

De bedrijfsleiders en gesprekspartners in de kmo's geven aan dat de uitwisseling van kennis tussen bedrijven vlotter verloopt wanneer de kernkennis tussen de bedrijven voldoende verschillend is om geen echte concurrenten te zijn. Opmerkelijk is wel dat enkele van de bedrijfsleiders ook uitwisseling tussen concurrenten geen probleem vinden zolang het om een win-win gaat, complementair en functioneel is. Samenwerking en kennisdelen met collegabedrijven op eenzelfde bedrijfsterrein wordt als zeer laagdrempelig gezien.

Voor kennisdifusie is ook de opleiding voor werknemers van groot belang. Opleiding en vorming (kennisabsorptie en difusie bij uitstek) staan in de betrokken bedrijven dan ook nooit ter discussie en worden aangemoedigd.

De ondernemers zijn verdeeld positief over kennisbeurzen vanwege de grote tijdsinvestering. Deelnemen aan netwerken en vakbeurzen is vooral populair omwille van commerciële redenen. Onze gesprekspartners in de kmo's rapporteren weinig drempels om te netwerken en beschikken over een ruim adressenboekje. Verschillende ondernemers beklemtonen specifiek het belang van een netwerk, voor zowel kennisdifusie als innovatie.

Voor informatie over nieuwe technieken, technologie en bedrijfsmanagement wordt vlot gebruik gemaakt van sectorgerelateerde kenniscentra en beroepsfederaties. Verschillende van de ondernemers in ons onderzoek zijn actief in deze organisaties maar ook relatief kritisch ten aanzien van de werking ervan. De veelheid aan initiatieven en het gebrek aan samenwerking tussen de intermediaire organisaties algemeen en tussen de beroepsorganisaties in het bijzonder wordt als zeer inefficiënt ervaren. Twee uitnodigingen voor een gelijkaardig event of verschillende uitnodigingen voor eenzelfde evenement wordt als zeer storend ervaren. Meer samenwerking en een gezamenlijk aanbod vanuit deze organisaties zou volgens de kmo's in ons onderzoek meer duidelijkheid geven en een tijdsbesparing zijn.

Ook professionele kmo-vertrouwensinstanties, zowel technische consultants als managementondersteunende adviseurs, worden als een bron van kennis en ondersteuning gezien, maar de ervaringen in de zestien betrokken kmo's zijn wisselend. Vooral de kostprijs is een struikelblok. Er is tevredenheid over de formule 'no cure no pay' maar ook twijfel over de specifieke bijdrage van externen wat vakkennis betreft.

2.3 Meningen over en implementatie van innovatie

Onze vraag aan de kmo's om een omschrijving te geven van wat innovatie in een kmo betekent, bracht telkens veel verschillende aspecten van innovatie naar boven. Innovatie is voor hen in de eerste plaats een verbetering of vernieuwing en dat kan incrementeel zijn of disruptief.

Het aspect van verruiming van het eigen marktaandeel is hierbij inherent aan zowel verbeteringen als innovatie en ook het opzoeken van nieuwe markten behoort daartoe. Meestal is er ook de intentie om in te breken op de bestaande markten en om bestaande producten en/of bedrijven uit de markt te duwen.

Verbeteringen en innovaties zijn in de zestien bedrijven incrementeel en bij momenten disruptief. Merken we op dat dit sequentieel is. Incrementele verbeteringen of innovaties worden voor een bepaalde periode of incidenteel afgewisseld door disruptieve innovatie.

Hierna gaan we dieper in op incrementele en disruptieve innovatie in de casestudies.

2.3.1 Innovatie is een ruim begrip

Innovatie is volgens onze gesprekspartners in de kmo's een ruim begrip met vele betekenissen. Toch zijn er enkele opmerkelijke gelijkenissen over de zestien betrokken kmo's heen. Innovatie gebeurt zowel door vele kleine vernieuwingen als door vernieuwende projecten en er zijn steeds verschillende bedrijfsdomeinen betrokken want nieuwe producten gaan gepaard met nieuwe productieprocessen en marketingstrategieën.

Dat innovatie ook een som kan zijn van vele, soms kleine vernieuwingen kan mee het verschil verklaren tussen de statistieken over innovatie in kleine bedrijven en de resultaten van meer kwalitatief onderzoek over de innovatiegraad van kmo's. Bij het invullen van een enquête worden kleine verbeteringen eerder los van elkaar en te onbeduidend gevonden om als innovatie te benoemen. In een interview – zoals in dit onderzoek - wordt dieper ingegaan op welke veranderingen als innovatie kunnen beschouwd worden en zo brengen de onderliggende incrementele innovatieve processen het bedrijf bij de categorie van innovatieve bedrijven of early adopters.

2.3.2 Incrementele innovatie als basis

Om de problemen op te lossen die zich stellen bij de productie, moeten kmo's voortdurend op zoek naar vernieuwing en innovatie. Soms vragen klanten om nieuwe functionaliteiten aan een product toe te voegen en zorgen zo voor een incrementele verbetering ervan.

Incrementele innovatie staat in de zestien kmo's voor continue verbetering van het product en het productieproces en is sterk gedreven door kwaliteitszorg. Een bedrijf kan maar overleven en groeien met permanente kwaliteitszorg en door in te spelen op de markt. Het opzoeken van nichemarkten is een voorbeeld van dit laatste. Voor nieuwe producten wordt gezocht naar meer efficiënte productieprocessen, flexibiliteit en afstemming op de marktvraag.

Continue verbeteringen worden dikwijls afgedwongen door normering en wetgeving. Bij incrementele innovaties staan groei en transformatie van de bedrijfsvoering voorop. Strategische doelstellingen, missie en visie zijn in deze situatie eerder onbewust dan geëxpliciteerd.

2.3.3 Disruptieve innovatie als ultiem doel

Disruptieve innovatie is voor veel kmo's in deze studie het ultieme doel. Sommige van hen zijn zelfs met dat idee opgericht: het ontwikkelen van nieuwe producten of een nieuw businessmodel ontwikkelen. Een voorbeeld van dit laatste is de productie *on demand*, iets wat in verschillende van onze bedrijven een streefdoel was.

Het streven naar disruptieve innovaties gaat gepaard met het bewust reserveren van middelen en tijd om nieuwe producten of diensten te creëren.

Kmo's die aan disruptieve innovatie werken reserveren een bepaald bedrag of percentage voor onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten en processen en geven extra tijd aan hun medewerkers, zowel in O&O-afdelingen als daarbuiten. In die 'speeltijd' zoals het door sommige bedrijfsleiders wordt genoemd, krijgen de medewerkers de ruimte om zelf nieuwe producten te ontwikkelen of om verbeteringen in het proces of marketing uit te werken.

2.3.4 Innovatie start incrementeel en wordt disruptief

Voor de kmo's in ons onderzoek waarvoor disruptieve innovatie een expliciet streefdoel is, is incrementele innovatie een noodzakelijke eerste stap. Maar disruptie kan ook opgedrongen worden door externe omstandigheden.

Enerzijds zorgt incrementele innovatie (en hogere winsten) voor de nodige financiering om budget, tijd en mensen vrij te maken voor meer disruptieve innovatie. Het incrementele staat dan in dienst van het disruptieve. Verschillende kmo's in ons onderzoek reserveerden uit de vernieuwingen expliciet middelen voor innovatie.

Anderzijds zijn er in ons onderzoek voorbeelden van kmo's die in tijden van crisis of van plots opduikende concurrentie gedwongen zijn geweest om van incrementele naar disruptieve innovatie over te stappen. In verschillende van de kmo's in ons onderzoek was een delokalisatie van productiebedrijven in hun sector in de jaren negentig de aanleiding om het roer om te gooien en totaal nieuwe producten te produceren.

Als conclusie kunnen we stellen dat incrementele en disruptieve innovatie in de zestien kmo's hand in hand gaan en elkaar complementair aanvullen doorheen de groei van het bedrijf.

2.4 Hoe deze kmo's naar een pro-actief innovatiebeleid overstappen

Centraal in de overstap van een niet-actief naar een pro-actief innovatiebeleid in de bedrijven in ons onderzoek staat de nood aan nieuwe producten of nieuwe productieprocessen. Voorafgaand wordt de weg geëffend door de medewerkers ruimte te geven om nieuwe zaken uit te proberen en het sluitstuk is het aanpassen van de marketing en eventueel ook het businessmodel. Helaas zijn er ook tal van belemmeringen die kmo's weerhouden om de stap naar innovatie te zetten.

2.4.1 Ruimte om nieuwe zaken uit te proberen

De gesprekken leren dat innovatiestrategieën in kmo's niet moeten uitgeschreven zijn om een kmo als innovatief bedrijf te laten functioneren. Het gaat wel dikwijls om een bewuste keuze om 'ruimte' te voorzien voor het ontwikkelen van nieuwe producten, productieprocessen en/of marktbenadering. Sommige kmo's hanteren hierbij criteria zoals: '80% van de productie moet dienen om het bedrijf rendabel te houden en met 20% kan meer ingezet worden op innovaties' of 'elk jaar is er ruimte om twee tot drie nieuwe producten of procesvernieuwingen uit te testen in de hoop er één of twee in de volgende jaren te kunnen exploiteren'. Hier gaat het dus wel om bewuste keuzes, maar zonder deze in een bedrijfsstrategie uit te schrijven.

Door de ruimte te creëren om medewerkers nieuwe zaken te laten ontwikkelen investeren deze kmo's in wat in de literatuur 'intangible assets' wordt genoemd. De interne kennis in het bedrijf, door sommige de bedrijfsportefeuille genoemd omdat deze kennis de belangrijkste waarde is, wordt uitgebreid op vier terreinen. Het human capital en de competenties worden versterkt want werknemers worden aangespoord om nieuwe producten, diensten, processen, bedrijfsmodellen, enz. te ontwikkelen. Het relationeel kapitaal wordt uitgebreid omdat vernieuwing noodzakelijkerwijs wordt gerealiseerd in overleg met anderen: leveranciers, klanten, kenniscentra of collega-bedrijven. De operationele bedrijfskennis zoals de bedrijfsprocessen, de arbeidsorganisatie, het databeheer, IP of andere informatie is mee onderwerp van studie en innovatief ontwerp. Tenslotte wordt ook het businessmodel betrokken omdat vernieuwingen andere marktstrategieën vergen.

De weg naar een pro-actief beleid wordt aldus de ondernemers gemaakt door de nood aan nieuwe producten en processen.

2.4.2 Nood aan nieuwe producten en processen

Veel kmo's in ons onderzoek kenden na een periode van succes een vertraging of stilstand, omdat de concurrentie met massaproductie te groot werd of omdat de marktvraag veranderde. Enerzijds werden productieprocessen meer en meer geautomatiseerd, anderzijds zijn veel sectoren zeer trend- en modegevoelig. Het zijn vooral deze twee uitdagingen die in de kmo's de trigger waren om actief naar vernieuwing te zoeken en innovatie als expliciete doelstelling te formuleren. Maar niet alle kmo's herkenden tijdig de problemen als triggers of zagen deze pas als het bijna te laat was. Vooral zij die het ooit moeilijk hadden wijzen er op dat grote bedrijven veel vaker structuren en interne diensten hebben, die knelpunten kunnen zien als knipperlichten en dit signaleren waardoor er snel op ingespeeld kan worden. Kleine bedrijven hebben die hulpmiddelen niet en missen daarom soms opportuniteiten.

2.4.3 Belemmeringen voor een innovatiebeleid

De belemmeringen die de ondernemers aangeven om van een niet zo vernieuwend bedrijfsbeleid naar een actief innovatief beleid over te gaan zijn velerlei, zeker voor kmo's.

Kleine bedrijven in ons onderzoek geven aan dat er bijvoorbeeld teveel andere prioriteiten zijn om innovatie voorop te zetten of om het juridisch kluwen van nieuwe soorten contracten die bij innovatie nodig zijn te doorgronden. In een groot bedrijf ziet de boekhouder dat de cijfers in de gevarenzone komen of de bedrijfsjurist merkt het aan de aard van de contracten die teveel standaard en star zijn bij niet-innovatieactieven in plaats van flexibel en van 'toekomst' voorzien zoals het hoort bij de innovators. Hun signalen naar de bedrijfsleiding kunnen aanleiding zijn om vernieuwingen in gang te zetten.

Bij de belangrijke drempels voor innovatie horen volgens onze gesprekspartners zeker ook financiële argumenten: de risico's zijn te groot, er is onvoldoende reserve, de kostprijs van de grondstoffen en het risico dat de innovatie niet aanslaat zijn te hoog, er is te weinig kennis van de markt en een gebrek aan aangepaste businessmodellen.

Onbekendheid met of angst voor opportuniteiten buiten het bedrijf maken dat de switch naar iets nieuws niet evident is. De tijd om zich hierin te verdiepen ontbreekt voor een bedrijfsleider van een kmo die naast het ondernemerschap ook administratieve taken en personeelszaken moet combineren.

2.4.4 Het businessmodel als sluitstuk

Veelal is de aanleiding de innovatie van producten of diensten, maar ook alle andere bedrijfsdomeinen – denken we maar aan marketing - worden er door beïnvloed. Innovatie raakt altijd verschillende functionele bedrijfsdomeinen zoals bijvoorbeeld ook accountancy en marketing. Zo kunnen nieuwe producten zo specifiek zijn dat ze bijna noodgedwongen enkel kunnen verkocht worden met een onderhoudscontract en een nieuwe marketingstrategie nodig is.

Volgens onze gesprekspartners in de kmo's is het finaliseren van het innovatietraject - na de technologische en arbeidsorganisatorische dimensie - de achillespees van het innovatiebeleid in een bedrijf. Eens de technologie op punt staat en ook het productieproces en eventueel andere bedrijfsdomeinen aangepast zijn, moet het product of de dienst nog in de markt gezet worden. Hier komen juridische en marketingaspecten aan te pas die voor een kmo extra uitdagingen stellen. In een aantal van de betrokken kmo's gaven de bedrijfsleiders aan dat dit probleem zich ook zeer actueel stelde. Zo was het bijvoorbeeld de vraag of een nieuw soort gordijn nog wel best via de klassieke retail verdeeld kon worden of beter online en rechtstreeks naar de klant kon gebracht worden. Ondersteuning voor dit deel van het innovatieproces was niet of onvoldoende bekend.

Volgens sommige van de zestien kmo's is de marketing een belangrijk – misschien wel belangrijkste - struikelblok bij de innovatie en zijn innovatieve kmo's op zoek naar kennis en informatie over nieuwe marketing- en businessmodellen. Immers, alle bedrijfsdomeinen zijn betrokken bij het innovatieproces: de ontwikkeling van producten en diensten, de productie, maar vooral de andere marketing of het ander businessmodel maakt de overstap van niet proactief naar proactief innovatiebeleid meer duurzaam. De nieuwe producten vragen immers om nieuwe markten of nieuwe marketingstrategieën en daarvoor is een breed innovatiebeleid nodig.

In verschillende van de betrokken kmo's worden nieuwe businessmodellen ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is een model waarbij drie bedrijfsdomeinen of –strategieën zeer specifieke veranderingen ondergaan en waar de innovatie gecoördineerd wordt door een externe consultant, het operationeel management en de O&O-afdeling. Het gaat om de bedrijfsdomeinen:

- procesbeheersing: deels incrementeel (bijvoorbeeld streven naar een verbetering van 60% naar 90% rendement) maar als de limiet bereikt wordt is het tijd voor een disruptieve ingreep (andere productietechnologie).
- productstrategie: uitrollen volgens de strategie van Blue Ocean. Het principe is dat veel producten snel rode producten worden (snelle cashflow, winst maken, maar snel gekopieerd door de concurrentie) en het noodzakelijk is om blauwe producten te ontwikkelen (de blauwe oceaan veroveren). Hiertoe moet met een nieuw businessmodel gewerkt worden.

- businessmodel: een generiek model met specifieke marketingstrategie, aangepast aan de productstrategie en voor de marketing van rood naar blauw.

De zestien bedrijven in het onderzoek geven aan dat ze niet alleen voor de technologische innovatie steun nodig hebben maar ook ruimer, omdat anders de technologische innovatie ook niet van de grond komt.

2.5 De innovatieve ondernemer en zijn/haar werknemers

Uit de gesprekken blijkt dat de rol van de ondernemer cruciaal is voor het innovatiebeleid. Een belangrijke factor hierbij is de persoonlijkheid van de ondernemer maar ook de competenties zijn van groot belang. Veel van de ondernemers in de zestien kmo's onderstreepten hierbij de rol van onderwijs en vorming. Het basisuitgangspunt hierbij is dat ondernemerschap kan aangeleerd worden. Studenten kunnen enthousiast gemaakt worden voor het ondernemerschap en de eigenschappen van goed ondernemerschap kunnen worden aangeleerd.

Een aantal van onze gesprekspartners is actief betrokken bij initiatieven om ondernemers te vormen. Een van de ondernemers in ons onderzoek is gastdocent in een hogeschool om aankomende ondernemers te informeren met praktijkervaring. Andere ondernemers zijn soms gastspreker voor beroepsfederaties bij vormingslessen.

De gesprekspartners in ons onderzoek beklemtonen de verantwoordelijkheid van de ondernemer om zich zelf bij te scholen en zien hierbij ook een rol voor de beroepsfederaties.

Maar niet alleen een innovatieve ondernemer is essentieel, ook de competenties van de werknemers zijn volgens onze gesprekspartners in de bedrijven van groot belang. Bij rekrutering wordt daar rekening mee gehouden en permanente vorming is bij alle zestien kmo's een prioriteit.

2.6 Toegang tot innovatieondersteuning

De zestien kmo's in dit onderzoek doen voor innovatie beroep op vijf belangrijke ondersteuningsmiddelen. Zij zijn enerzijds de wegwijzers naar innovatie (eerstelijnscontacten en laagdrempelige expertise en onderzoek) en anderzijds de financiële impulsen (subsidie of fiscale maatregelen).

- Eerstelijnscontacten en samenwerking met collegabedrijven. Deze ondersteunen vooral de kennisdiffusie en zijn belangrijke doorverwijzers. Collegabedrijven (zeker klanten en leveranciers) zijn een bron van technische kennis.
- Expertise en dienstverlening door hogescholen en kenniscentra. De kenniscentra worden aangesproken voor testen en expertise.
- De kmo-portefeuille. De kmo-portefeuille wordt hoofdzakelijk ingezet voor opleidingen.
- Kmo-ondersteuning IWT. De ondersteuning vanuit het IWT wordt vooral gebruikt voor individuele projecten.
- Fiscale maatregelen. Fiscale maatregelen zijn weinig gekend en worden weinig gebruikt.

Voor de kmo's in ons onderzoek liggen de ondersteuningsmaatregelen voor innovatie in het verlengde van de ondersteuningsmaatregelen voor de kmo in het algemeen. Innovatie is de verderzetting van kwaliteitszorg en productieverbeteringen en wordt daarom ook altijd ruim gedefinieerd, zoals hiervoor reeds uitvoerig werd beschreven.

Uit de interviews met de kmo's blijkt dat de onbekendheid met het steuninstrumentarium en de innovatiestructuren een belangrijke hindernis is en de tijd en het personeel ontbreken om er optimaal gebruik van te maken. Een 'transparant en voldoende toegankelijk' innovatielandschap en goede brugfuncties zijn dus essentieel. Maar eens het terrein verkend is en er intern mensen kunnen vrij gemaakt worden vallen de drempels weg en is er volgens verschillende van onze gesprekspartners zelfs sprake van een Matheüseeffect. Bedrijven met ervaring krijgen gemakkelijker toegang tot de ondersteuning en worden zelfs uitgenodigd om aan projecten deel te nemen. Voor deze kmo's is de ondersteuning eerder een meerkeuze probleem dan een gebrek aan inzicht of kennis van het terrein.

Ondersteuning door instrumenten en structuren van het overheidsbeleid zorgen er volgens onze gesprekspartners voor dat de kmo's net een stapje verder kunnen zetten en dit drijft het tempo van de vernieuwing op.

Hierna bespreken we achtereenvolgens de ervaringen met de eerstlijnscontacten en de samenwerking met collegabedrijven, het gebruik van laagdrempelige expertisediensten en kenniscentra, het inzetten van de kmo-portefeuille, het beroep op kmo-ondersteuning van het IWT en het gebruik van fiscale maatregelen.

2.6.1 Eerstelijnscontacten en samenwerking met collegabedrijven

Alle betrokken bedrijven in dit onderzoek hebben reeds in belangrijke mate de weg naar innovatieondersteuning gevonden, maar hebben daar in het verleden zeker moeten investeren en zij zien ook de problemen van collega's die minder innovatiegericht zijn. Eerstelijnscontacten en collegabedrijven zijn volgens onze gesprekspartners in de zestien kmo's zeer belangrijk voor de introductie in innovatie.

De ervaringen en de meningen die in de gesprekken in de kmo's naar voor kwamen worden hierna samengevat. Daarbij zijn ook ideeën meegenomen van onze gesprekspartners over ervaringen van andere en minder innovatie-actieve collega's.

Tijdens de gesprekken in de betrokken kmo's is ook gevraagd naar wat de rol van een boekhouder zou kunnen zijn.

Het grote probleem bij kleine nog niet innovatie-actieve of laat-actieve kmo's op vlak van innovatie is dat ze moeilijk bereikbaar zijn met klassieke kanalen zoals nieuwsbrieven, informatiesessies, enz. Netwerken is voor kmo's die eerder terughoudend zijn om in te gaan op vernieuwingen een belangrijke drempel en dit veelal uit tijdsgebrek. De ondernemers in deze kmo's zijn erg druk bezig met ondernemen en hebben of nemen niet steeds de tijd om op een erg actieve manier te kijken naar de veranderingen in hun werkveld. De groep niet-innovatieve of late innovatievolgers komen moeilijk naar presentaties of studiedagen en niet voor iedereen van hen is het internet een handig instrument om informatie op te zoeken. Deze kmo's gaan pas op zoek als er zich problemen stellen en het zijn dan de eerste contacten die hen moeten doorverwijzen naar intermediairen en kenniscentra en hen ook wijzen op de nood aan een integrale aanpak. Innovatie in kmo's stopt immers niet bij het oplossen van een probleem of bij het vernieuwen van een product. Ook het productieproces, het management, de marketing en bij uitbreiding het businessmodel moet worden aangepast aan de innovatie van het product of van de dienst. Boekhouders en accountants kunnen volgens de kmo's in ons onderzoek een belangrijke bron van kennis en zo een potentiële hefboom zijn voor de nog niet innovatie-actieve kmo. Deze eerstelijnscontacten zien in verschillende bedrijven en eventueel zelfs sectoren wat werkt en niet werkt en zijn goed geplaatst om knipperlichten te detecteren die wijzen op komende problemen. Als boekhouders zien dat door kwaliteits- of marktverlies teveel

winst verloren gaat, kan dat volgens de betrokken bedrijven als signaal worden meegegeven bij de bespreking van de resultaten. Dit kan op zijn beurt de trigger vormen om oplossingen of vernieuwingen op te zoeken. Verschillende van onze kmo-gesprekspartners verwijzen naast de boekhouders ook naar de sociale secretariaten, de banken en de beroepsorganisaties of federaties. Afhankelijk van de activiteiten en van de bedrijfssituatie van de kmo gaat het om kennis die vakgerelateerd is of om managementgerelateerde inzichten. Ook informatie over ondersteuningsinstrumenten van de overheid wordt veel gevraagd.

Voor de kmo's zelf zijn – zo stellen de betrokkenen in dit onderzoek - de boekhouders vooral van betekenis geweest voor de fiscale maatregelen. De betrokken accountants of boekhouders hebben vooral gewezen op de fiscale aftrekbaarheid van O&O-personeelskosten en patentinkomsten, sommigen ook op de innovatiepremie. Diegenen bij wie de fiscale maatregelen niet gekend waren, vonden dit wel een taak van de boekhouder of accountant.

Doorverwijzingen naar andere steuninstrumenten of -structuren en meedenken met de bedrijfsstrategie werd door de kmo's als zeer interessant aanzien. Vooral de doorverwijsfunctie wordt door de betrokken kmo's als cruciaal gezien omdat kmo's nu nog veelal een lange weg moeten afleggen om geholpen te worden en zeker om de juiste contacten in functie van innovaties te kunnen leggen.

Verschillende doorverwijzers of toeleiders spelen een rol. Met betrekking tot de provinciale innovatiecentra is door verschillende kmo's in dit onderzoek gevraagd naar ondersteuning voor innovatiemanagement.

De brug naar innovatie kan volgens sommige kmo's ook gemaakt worden door het inschakelen van studenten met een bachelorproef, thesis of doctoraat.

Collegabedrijven, zoals leveranciers en klanten maar ook concullega's, zijn een andere groep van eerstelijnscontacten waarmee kennis en ook innovatie kan gedeeld worden. Goede afspraken zijn hierbij van groot belang en niet alle kleine bedrijven kunnen zo'n samenwerking of open innovatie professioneel laten begeleiden, laat staan met juridische omkadering. Uit de gesprekken met de kmo's in dit onderzoek blijkt dat onduidelijke afspraken of onvoldoende juridische dekking tot desillusies, maar vooral tot falen van projecten leiden. De negatieve ervaringen met co-creaties maken bedrijven terughoudend naar samenwerking met andere bedrijven en met kenniscentra. Afspraken vastleggen op papier is een stap in de goede richting, maar onvoldoende om bedrijven te dwingen om afspraken na te komen. Ondersteuning vanuit het Vlaams innovatiebeleid zou volgens onze gesprekspartners in de kmo's welkom zijn.

2.6.2 Expertise en dienstverlening door hogescholen en kenniscentra

Voor laagdrempelige expertise- en dienstverlening zoeken de zestien kmo's in ons onderzoek veelal contact met hogescholen en sectororganisaties of kmo-cellen bij grotere kenniscentra, soms ook met universiteiten. Hogescholen en kmo-gerichte sectorale kenniscentra zijn volgens hen de eerste natuurlijke partners van de kmo's als het op kennis en expertise aan komt.

Hogescholen zijn bij de kmo's gekend omdat men er veelal zelf als ondernemer school liep of omdat men regelmatig eindwerken of stagiaires begeleidt. Laagdrempelige Expertisediensten (LED's) zijn als concept niet gekend, ook al doen sommigen er een beroep op. De drempel naar sectorgerichte kenniscentra is laag.

Uit de verdere gesprekken met de bedrijven blijkt wel een eerder grote onbekendheid met de onderzoekscapaciteiten in de hogescholen. Dat bedrijven een beroep kunnen doen op

universiteiten en collectieve of sector-gebonden onderzoekscentra is goed bekend, maar voor een kmo dikwijls te hoog gegrepen. Hogescholen kunnen nabije partners van kmo's zijn als het op technologische dienstverlening aankomt, maar het is nog te weinig bekend wat hogescholen te bieden hebben.

Kmo's vinden gemakkelijker de weg naar onderzoeksgroepen aan hogescholen als ze ook stagiairs in het bedrijf hebben of deelnemen aan bachelor- of masterproeven, maar voor de kleinste van de kmo's die deze stap nog niet hebben gezet kan een doorverwijzing door klant, leverancier of andere partner zoals de boekhouder het verschil maken.

Sectororganisaties en hun gerelateerde kenniscentra zijn doorgaans goed gekend en een bron van vakkennis en expertise. De drempel om een beroep te doen op deze kenniscentra verschilt naargelang de sector en wordt bijvoorbeeld mee bepaald door de kostprijs van expertise. Sommige centra werken gratis omdat lidmaatschap betalend en verplicht is, andere werken aan marktprijzen. Deze kenniscentra worden ook ingezet om bedrijfsverkoepelend onderzoek op te zetten en veelal wordt hierbij gebruik gemaakt van ondersteuning door IWT-subsidies voor gezamenlijke projecten.

Enkele van de zestien kmo's hadden ook samenwerking met onderzoeksgroepen aan universiteiten. Samenwerking in onderzoek en ontwikkeling vraagt extra afspraken en het zijn dan ook de iets grotere kmo's in ons onderzoek die hierin betrokken zijn. De kmo's ervaren wel extra drempels om met deze kenniscentra samen te werken, vooral wat betreft het beschermen van de bedrijfskennis.

2.6.3 De kmo-portefeuille

De kmo-portefeuille (maatregel zoals die er uitzag in 2015, voor de recente hervorming) is door alle bedrijven in ons onderzoek, zowel de micro-ondernemingen als de grotere kmo's, goed gekend en wordt ook veel gebruikt. Alle zestien de bedrijven doen er beroep op voor opleidingen en een beperkt aantal onder hen ook voor technologieverkenning.

De formules en formaliteiten (in deze vroegere versie van kmo-portefeuille) zijn voor een kmo zeer laagdrempelig en de tegemoetkoming is stimulerend. Geen enkel bedrijf in dit onderzoek had negatieve opmerkingen en iedereen hoopt dat dit subsidiekanaal gehandhaafd wordt, liefst in de gekende vorm wat toegankelijkheid en financiering betreft.

2.6.4 Kmo-ondersteuning IWT

Alle zestien bedrijven in ons onderzoek kennen de werking van het IWT en de calls en projecten, maar bijna niemand van hen heeft een duidelijk beeld over de verschillende soorten ondersteuning. Er wordt een beroep gedaan op het IWT als er zich een probleem stelt en dan wordt men doorverwezen naar het juiste programma of project. Bijna alle bedrijven hebben ook effectief reeds een IWT-project uitgevoerd, meestal een haalbaarheidsstudie of O&O-project. Algemeen genomen zijn de betrokken bedrijven zeer tevreden over de ondersteuning die de adviseurs van het IWT kunnen bieden. Zeker voor de eerste projecten die kmo's willen indienen is de begeleiding onontbeerlijk en meestal kan die ook verkregen worden.

De enkele kmo's die de aansluiting met het steuninstrumentarium van het IWT nog niet of nog maar beperkt gerealiseerd hebben wijzen vooral op de ingewikkeldheid van administratieve dossiers. Soms haakt men ook op voorhand af omdat de perceptie leeft dat meedoen aan een call een kwestie van geluk is. Hierbij kunnen we opmerken dat dit wel wordt tegengesproken door de slaagcijfers.

Wat volgens de bedrijven beter moet kunnen is de vereenvoudiging van de dossiers – gemeenzaam de logge papierenwinkel genoemd. Ook wil men een meer transparant instrumentarium. Er is duidelijk nood aan laagdrempelige informatie over de steunmaatregelen en hulp bij het begeleiden van de dossiers.

Er is bij de bedrijven in dit onderzoek veel begrip voor het feit dat aan subsidies ook voorwaarden verbonden worden en dat overheidssteun geen carte blanche kan zijn. Maar het is ook een feit dat bedrijven soms afzien van een beroep op een steunmaatregel omwille van de complexiteit of hun toevlucht nemen tot consultants aan de voorwaarden 'no cure no pay'.

Minder begrip is er voor het gebrek aan transparantie van de innovatie-ondersteunende maatregelen van de Vlaamse overheid. Voor wat en wanneer men innovatieondersteuning kan krijgen is lang niet altijd duidelijk. Niettegenstaande de meeste kmo's in dit onderzoek de zoekdatabank van het Agentschap Ondernemen kennen, is het gebruik ervan veel minder evident. Meest opmerkelijk is misschien nog wel dat de meeste bedrijven in dit onderzoek niet precies konden aangeven onder welk programma of call in de voorbije jaren subsidies waren verworven. Het enige wat hiervan wel duidelijk was, is dat het voornamelijk individuele innovatiesteun betreft en niet de collectieve innovatiesteun. Voor collectieve of coöperatieve projecten zijn het ook niet de individuele bedrijven die indiener zijn, maar het collectief dat meestal in het beheer is van een kenniscentrum of federatie.

Als bij projecten van individuele innovatiesteun een beroep gedaan wordt op een kenniscentrum, wordt bij de meeste betrokken kmo's wel het initiatief van indienen in eigen handen gehouden. Achterliggende redenen zijn de bescherming van de bedrijfskennis en het zelf kunnen aansturen van het project. Als men in het kader van een IWT-project een beroep doet op een kenniscentrum is men meestal wel tevreden van de expertise, maar vindt men dikwijls de kostprijs te hoog. Teveel van de subsidie gaat volgens de bedrijven in ons onderzoek naar de kenniscentra en de eigen kosten – al dan niet met de hulp van een consultant - voor het opmaken van het dossier kunnen niet eens worden ingebracht.

Voor de collectieve innovatiesteun ligt het initiatief veelal bij een kenniscentrum. Bij deze vorm van projectsubsidie speelt de interdisciplinaire samenwerking meer en meer een rol, iets wat in Vlaanderen op sectorniveau meer en meer vorm krijgt in samenwerkingsprojecten of open innovatie tussen intermediären en innovatiestructuren van verschillende sectoren.

Onderstaande voorbeelden van collectieve projecten kwamen ter sprake in onze gesprekken in het kader van dit onderzoek. Het betreft de Horizonverkenningen in de textiel- en confectiesector en de collectieve projecten van Clusta en van het Aluminium Centrum. Samenwerking met bedrijven uit aanverwante sectoren is hierbij dikwijls noodzakelijk.

De sector van de kledingtextiel werkt nauw samen met de confectie en met de textielveredeling in het kader van de [Horizonverkenningen in de textiel- en confectiesector](#). In sport- en werkkledij zit heelwat technologie uit diverse high tech-sectoren. In de textielsector wordt de ketensamenwerking vanuit in de diverse subsectoren ook sterk gestimuleerd vanuit de respectievelijke federaties. De kwaliteit en de kenmerken van garens zijn niet alleen belangrijk voor het weefproces, ook de confectie van de uiteindelijke producten wordt daardoor beïnvloed. Bij de veredeling zit de technologie vooral in ecologische verbeteringen, de wetgeving legt dit ook op (milieuwetgeving) en de energiekost dwingt tot zoeken naar energiezuinige productiemiddelen.

Een ander voorbeeld van samenwerking tussen kmo's die door sectororganisaties en andere intermediären geïnitieerd en ondersteund wordt vinden we in de metaalsector. [Clusta](#) is hier de netwerkorganisatie die samen met kennisinstellingen zoals SIRRIS en Flamac, maar ook

bedrijven zoals Arcelor Mittal, O&O-projecten opzet die voor individuele kmo's anders onmogelijk zouden zijn.

Het Aluminium Centrum vervult een gelijkaardige rol, het centrum generaliseert problemen van kmo's om zo tot gezamenlijke oplossingen te komen. Voor deze projecten wordt een beroep gedaan op subsidies voor collectieve projecten. Collectieve projecten zijn in de aluminiumsector sterk vraaggedreven vanuit bedrijven, maar overstijgen het belang van één bedrijf.

In de praktijk is het niet steeds gemakkelijk om bedrijven te overtuigen om deel te nemen aan collectieve projecten. De probleemarticulatie staat soms te ver van de directe dagelijkse problemen van de kmo.

Een knelpunt bij het opzetten van collectieve projecten is soms ook de onderlinge concurrentie tussen kenniscentra, waardoor de formule van bedrijfsoverschrijdende opbouw van vakkennis zeker nog performanter (beter en efficiënter) gemaakt kan worden.

Collectieve innovatieprojecten zouden volgens onze gesprekspartners ideale instrumenten kunnen zijn om technologische dienstverlening voor de sector uit te bouwen. Daar waar het slim wordt uitgewerkt, wordt bewezen dat bedrijven in samenwerking met de best passende kenniscentra gezamenlijk kennis kunnen opbouwen in een langlopend traject. De suggestie is hier gedaan om voor deze projecten meer pro-actief te gaan werken, waarbij bedrijven een selectie kunnen maken tussen potentieel waardevolle projecten in het kader van hun bedrijfsspecialiteit. Sommige van onze gesprekspartners noemden het een noodzaak voor de collectieve projecten om meer aanbodgestuurd te gaan werken.

2.6.5 Fiscale maatregelen

Fiscale maatregelen zijn duidelijk weinig of maar vaag gekend bij de zestien kmo's in ons onderzoek. Veel hangt af van de boekhouder of accountant, zeker bij de kleinste bedrijven. Eenmaal er een O&O-dienst opgezet wordt komt hier wel verandering in, dikwijls op aanwijzen van de eerstelijnscontacten. In eerste instantie is dat de boekhouder, maar ook anderen zoals het sociaal secretariaat of beroepsfederaties maken kmo's hierop attent.

Meest gekend en gebruikt is de fiscale korting op de lonen voor onderzoek en ontwikkeling, maar ook de fiscale aftrekbaarheid van de innovatiepremie stimuleert een aantal betrokken kmo's om werknemers aan te zetten tot het ontwikkelen van nieuwe producten. De gunstige fiscaliteit voor patenten wordt het minst als hefboom tot innovatie ervaren. Enerzijds is de reglementering vrij complex en anderzijds zijn de opbrengsten veelal niet goed in te schatten.

De indruk van onze gesprekspartners over bovenstaande fiscale maatregelen is dat zij vooral voor grote bedrijven zijn uitgewerkt.

Kmo's hebben veel minder of zelfs geen eigen universitaire onderzoekers waarvoor de fiscale vrijstelling van toepassing is, of het werk dat zij op vlak van innovatie doen is hiervoor te weinig afgebakend. Zelfs de grotere onder de kmo's in ons onderzoek hebben enige moeite bij de opmaak van een dossier, maar met hulp van de betrokken diensten lukte het uiteindelijk wel. Deze formule van innovatieondersteuning wordt stabielier gezien dan het indienen van subsidieprojecten.

Innovatiepremies kunnen alleen ingezet worden voor nieuwe en originele producten of diensten die buiten de normale ontwikkelingen voor klanten vallen. In kmo's zijn aanpassingen evenwel zeer dikwijls incrementeel en sterk gericht op de klant. Een aantal kmo's merken zelfs op dat uiteindelijk alle producten klantgericht zijn en de premie dus moeilijk fair af te lijnen is. In de praktijk wordt de innovatiepremie weinig gebruikt in kmo's en dan nog enkel in de kmo's die

uitdrukkelijk voor een pro-actief innovatiebeleid kiezen en geld en middelen vrijmaken om dit te realiseren.

Wat patenten betreft, moeten kmo's relatief zware inspanningen doen om de 'opbrengst' te definiëren en te verdedigen. Grote bedrijven hebben hierin meer kennis en ervaring en een betere toegang tot expertise. Dit betekent ook dat de kmo's daardoor weinig of geen vruchten plukken van de belastingvrijstelling voor octrooi-inkomsten.

3 Aandachtspunten uit het onderzoek

In dit hoofdstuk bouwen we verder op de maatregelen en initiatieven die volgens de kmo's in ons onderzoek in het kader van het Vlaams innovatiebeleid kunnen genomen of ondersteund worden. We kaderen deze binnen de vakliteratuur en vertalen ze in aandachtspunten.

Zoals in het vorig hoofdstuk aangegeven, wordt door de kmo's in ons onderzoek een vrij ruime definitie van innovatie gebruikt. Innovatie ligt in het verlengde van permanente kwaliteitszorg en productieverbeteringen. Ondersteuningsmaatregelen worden daarom best breed ingezet en voor de nog niet innovatie-actieve kmo's begint het proces bij het detecteren en oplossen van problemen.

De volgende aandachtspunten werden weerhouden: (1) de drempels voor kmo's om te innoveren, (2) de misverstanden of mythes waardoor kmo's zich laten afschrikken voor samenwerking, (3) een holistische benadering van problemen en innovatievragen, (4) de vorming van innovatieve ondernemers en werknemers, (5) het versterken van de rol van eerstelijnscontacten als opstap voor kmo's naar innovatie, (6) de nood aan juridische ondersteuning, (7) de ondersteunende intermediären bij open innovatie, (8) het behoud van de kmo-portefeuille, (9) de werking en bekendheid van laagdrempelige expertisecentra, (10) de kmo-ondersteuning door IWT en kenniscentra, (11) werk maken van een gepast aanbod van innovatieprojecten, (12) de federale fiscale steunmaatregelen.

3.1 Drempels verlagen door meer transparantie, coherentie en continuïteit

Transparantie gaat om de vraag om meer duidelijke structuren. Coherentie gaat om drempelverlagende toeleiding van kmo's naar innovatiestructuren en –instrumenten en meer doorverwijzingen tussen de structuren onderling. Continuïteit in het overheidsbeleid bespaart inwerkingstijd en biedt zekerheid. De zestien bedrijven in ons onderzoek zijn vragende partij voor transparantie, coherentie en continuïteit in het Vlaams innovatiebeleid. Volgens hen zou een meer eenvoudig ondersteuningskader de drempel naar innovatie voor kmo's significant kunnen verlagen.

In Vlaanderen zijn de innovatiestructuren en –instrumenten erg complex en vele kmo's zien door de bomen het bos niet meer (Soete, 2012) (SERV, 2011) (Verdonck, 2011) (Verdonck, 2013). Tijdens de gesprekken met deskundigen werd dikwijls gewezen op de nood aan complementaire functies van enerzijds onderzoeksgroepen aan hogescholen en anderzijds kenniscentra die meer sectorgericht werken. Transparante structuren en het vermijden van overlappingsen was ook een uitdrukkelijke vraag in het SERV-advies over het stroomlijnen van innovatiestructuren in Vlaanderen (SERV, 2015). Kenniscentra zouden ook kunnen gestimuleerd worden om kmo's efficiënt door te verwijzen.

Persoonlijke begeleiding voor kleine kmo's en een transparant en eenvoudig ondersteuningskader, zeker bij een eerste beroep op ondersteuning, kan een belangrijke opstap zijn om kmo's wegwijs te maken in het complexe gamma aan structuren en instrumenten en werkt drempelverlagend.

Ook meer continuïteit in het beleid en in de specifieke ondersteunende maatregelen kan helpen om transparantie te ondersteunen. Het vergt immers telkens een paar jaar voor bedrijven om hun weg hierin te vinden. Onbekendheid met de maatregelen is, althans voor de kmo's uit onze gesprekken, een belangrijke rem op het gebruik er van.

3.2 Misverstanden doorprikken

Om het innovatiebeleid in kmo's te bevorderen is het ook van belang een aantal misverstanden bij bedrijven te doorprikken in verband met samenwerking met kenniscentra.

Om misverstanden weg te werken is geen overheidsprogramma of steun nodig. Het juist informeren van de bedrijven volstaat om tot een vlotte kennisdifusie en open innovatie te komen. Wanneer we de uitkomsten van de gesprekken met de kmo's samenleggen met de informatie die in studies (Curé, 2015) beschikbaar is, komen we tot een drietal misverstanden of mythes:

Een eerste misverstand is dat contacten – al dan niet met kenniscentra - automatisch leiden tot het prijsgeven van goed bewaarde bedrijfsgeheimen. De realiteit is dat er van bij de eerste contacten meestal geheimhouding wordt afgesproken met bijvoorbeeld een Non-Disclosure Agreement (NDA) of als het om materialenuitwisseling gaat een Material Transfer Agreement (MTA). Als het tot een effectieve samenwerking komt tussen een bedrijf en een kennisinstelling, wordt er standaard afgesproken wat wel en niet gepubliceerd mag worden. Zo mogen kennisinstellingen resultaten publiceren die zij voortgebracht hebben, terwijl bedrijfsgeheimen tot het vertrouwelijke domein behoren. In ieder geval krijgt het bedrijf altijd het recht het document na te lezen voor het publiek gemaakt wordt. Uit de praktijk van bijvoorbeeld de techtransferdiensten blijkt dat deze afspraken met de betrokken kmo's goed verlopen, zeker wanneer voldoende informatie wordt gegeven. Kmo's die hier niet mee vertrouwd zijn hebben wel nood aan extra informatie. Het is voor heel wat kmo's wellicht niet evident om voor deze thematiek over voldoende kennis van zaken te beschikken.

Een tweede misverstand is dat onderzoek met kennisinstellingen alleen toegankelijk zou zijn voor grote of kapitaalkrachtige bedrijven. Dit klopt niet, er zijn heel wat laagdrempelige samenwerkingsvormen met kennisinstellingen die weinig of geen kapitaal vereisen. Zo kan een bedrijf in vele gevallen beroep doen op studenten om een thesisonderwerp uit te werken, wat goedkoop is maar wel omkadering nodig heeft.

Een bedrijf kan de kennisinstelling ook inschakelen voor consultancy, dienstverlening of gebruik van onderzoekinfrastructuur (meestal tegen marktconforme voorwaarden) of voor kleinschalige innovatieve onderzoeksprojecten (minimum kostendekkend). Bij deze samenwerkingsvormen en bij open innovatie zijn er allerlei mogelijkheden om via de overheid gedeeltelijke subsidie te verkrijgen.

Ook voor kleinere bedrijven kan het interessant zijn om in samenwerking met een kennisinstelling een industrieel doctoraat (Baekelandmandaat) aan te vragen, hoewel dit zeker geen evidente zaak is. Dit systeem laat vier jaar lang basisonderzoek toe met een hoog subsidiepercentage. In de voorbije 5 jaar zijn 29 mandaten in kleine bedrijven (< 50 wn) doorgegaan, goed voor samen € 7.472.560 kmo-ondersteuning van het IWT.

Een bedrijf kan er tot slot ook voor kiezen om niet actief deel te nemen aan het onderzoek dat kennisinstellingen uitvoeren. Ze kunnen ook een rol spelen in de gebruikersgroepen van bepaalde programma's en samen met enkele andere bedrijven op de eerste rij het onderzoek van de kennisinstellingen meevolgen.

Een derde en laatste misverstand of veronderstelling betreft de complexe contracten en de daarbij horende langdurige onderhandelingen over intellectuele eigendomsrechten, waarbij het noodzakelijk zou zijn een externe jurist in te huren. Contracten hoeven echter niet ingewikkeld te zijn en externe juristen zijn niet altijd een noodzaak. De meeste kennisinstellingen werken bijvoorbeeld met templates, waarvan sommige online staan en vrij geraadpleegd kunnen worden. Ook bij de overheidsinstantie die subsidies verleent, kunnen enkele veelgebruikte templates geraadpleegd worden, bijvoorbeeld voor de [Baekelandmandaten](#). Alle informatie die beschikbaar was op de website van het IWT is nu terug te vinden op de website van het Vlaams Agentschap voor Innoveren & Ondernemen. Er zijn techtransferdiensten en andere innovatieondersteunende organisaties die werken aan een vereenvoudiging van de templates. Deze vereenvoudiging is wellicht nodig om de drempel echt laag te houden voor de kmo's.

Een belangrijke hefboom voor een vlotte samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven is het verder vereenvoudigen en faciliteren van deze contracten. Hoe meer gestroomlijnd tussen de verschillende kennisinstellingen én eenvoudiger, hoe lager de drempel – zeker voor kmo's – om in samenwerkingsformules en open innovatie te stappen.

Intermediaire organisaties, zoals de provinciale innovatiecentra, de laagdrempelige kenniscentra, de techtransferdiensten en de belangenverenigingen kunnen een rol spelen in het doorprikken en uit de wereld helpen van bovenstaande mythes en misverstanden door mee de correcte informatie te verspreiden.

3.3 Holistische benadering van problemen

De kleinere kmo's zijn, vaak omwille van een gebrek aan tijd en middelen, veelal sterk gericht op directe probleemoplossing. De stap naar innovatie zetten is voor hen vaak moeilijk. Er is meer nodig dan de verbetering of vernieuwing van een product. Nieuwe producten moeten ook hun weg vinden naar de markt en soms vereist dit ook het herdenken van de bedrijfsvoering. Kmo's hebben naast technologie ook nood aan ondersteuning van het management in het algemeen en van het uitwerken van nieuwe marketing- en businessmodellen in het bijzonder. We kunnen in ons onderzoek verwijzen naar het voorbeeld van de Blauwe-oceaan-strategie als businessmodel om innovatie te ondersteunen.

Volgens de betrokken kmo's in ons onderzoek kan de overheid het verschil maken als de meer technische ondersteuning voor producten of diensten ingebed kon worden in een ruimer traject. In de lopende IWT-projecten is hier zeker aandacht voor, maar wat bedrijven nodig hebben aan nieuwe marketing- en businessmodellen ligt nog niet altijd in lijn met wat in de innovatieprojecten gesteund kan worden.

Een holistische benadering komt er op neer dat voor kmo's met innovatiedoelstellingen en/of innovatiebehoeftes een ruimere methodiek wordt ontwikkeld waarbij men via troubleshooting de bedrijven een stap verder op innovatievlak laat zetten.

3.4 Vorming van innovatieve ondernemers en werknemers

In de zestien kmo's in het onderzoek wordt veel aandacht besteed aan permanente vorming, van zowel de werkgever als de werknemers.

Het is van belang dat de ondernemers en hun medewerkers over voldoende ruimte beschikken om nieuwe zaken uit te proberen, vooral met het oog op het uitbreiden van de minder 'vatbare' kennis of de 'intangible assets' van een bedrijf. Het gaat hierbij om human capital of competenties van werknemers algemeen, om investeren in kennisdifusie met klanten, leveranciers en andere bedrijven, om kennisopbouw van de operationele processen van een bedrijf (productieprocessen, arbeidsorganisatie, enz) en om het ontwikkelen van marketingmodellen.

Om deze kennisopbouw en kennisdifusie in kmo's te ondersteunen zijn verschillende initiatieven mogelijk.

Naast aandacht in het reguliere onderwijs voor het ondernemerschap, is hier een voldoende aanbod aan permanente vorming nodig.

Ook stages, praktijkgerichte eindwerken, samenwerking tussen hogescholen en bedrijven in onderzoek en ontwikkeling en innovatiemandaten voor studenten of doctorandi kunnen ondernemers en hun werknemers innovatiever en competentier maken. In een samenwerking of met een tewerkstelling wordt kennis uitgewisseld (kennisdifusie) en kunnen nieuwe producten ontwikkeld worden (innovatie) dankzij de extra werkkraft op O&O.

3.5 Versterken van de rol eerstelijnscontacten als opstap

Volgens de bedrijven in ons onderzoek kan de overheid het innovatiebeleid ondersteunen door in te zetten op de begeleiding door professionele kmo-vertrouwensinstanties.

Kmo's, vooral de minder innovatieve, vinden moeilijker dan grotere bedrijven aansluiting bij het innovatie-instrumentarium van de overheid en kunnen baat hebben bij het inschakelen van hun eerstelijnspartners bij het tot stand brengen van contacten. Dit blijkt duidelijk uit onze praktijkstudie in de zestien kmo's waarvan verschillende zelf de weg naar innovatie hadden gevonden via hun netwerk van contacten. Om de kmo's die zich eerder onderaan de innovatiepiramide bevinden tot innovatie aan te sporen moeten volgens onze gesprekspartners in de bedrijven laagdrempelige contacten gebruikt worden.

Eerstelijnspartners en kennisdragende contacten van kmo's zijn de ideale boodschappers van informatie over subsidies en kenniscentra. Zo kunnen de directe professionele contacten van de kmo's belangrijke ambassadeurs zijn van bijvoorbeeld de kmo-portefeuille of andere innovatie-ondersteunende steuninstrumenten en ook zorgen voor doorverwijzing naar provinciale innovatiecentra. Het versterken van kennisdragende eerstelijnscontacten kan hier een passende brugfunctie creëren.

In de gesprekken is aandacht gegaan naar een mogelijk meer expliciete rol voor de boekhouders in het innovatieverhaal. Hierbij valt op te merken dat het niet de bedoeling is of kan zijn om boekhouders om te scholen tot innovatiedeskundigen, maar wel om te bekijken of ze op een of andere manier een meer expliciete brugfunctie naar het innovatielandschap kunnen vervullen. Er zijn een aantal elementen die pleiten in die richting (zoals hun vaste rol als gesprekspartner van de kmo's en een aantal opportuniteiten die zich voordoen in het kader van

recente ontwikkelingen in het boekhoudersberoep), maar de eventuele merites hiervan dienen verder te worden bekeken.

Naast de boekhouder zijn ook diverse andere bedrijfsadviseurs actief en potentiële partners in het innovatieverhaal. We denken hier aan de andere economische beroepen zoals accountants, bedrijfsrevisoren- en juridische raadgevers, maar ook aan advocaten, notarissen, en diverse andere bedrijfsconsultants en beroepsfederaties. Ook hun bijdrage kan cruciaal zijn en samenwerking tussen deze partners is van groot belang.

3.6 Juridische ondersteuning

Een paar voorbeelden in bedrijven in dit onderzoek wijzen er op dat kmo's soms onvoldoende juridisch gewapend zijn om sluitende samenwerkingscontracten op te maken of afspraken af te dwingen. In twee gevallen was een conflict hangende over een samenwerking waarbij de afspraken door de andere partner niet gerespecteerd werden. Het betrof enerzijds het samen ontwikkelen van een nieuw product met aangepaste verpakking en anderzijds het samen ontwerpen van een nieuwe machine voor een nieuw product. De samen opgebouwde kennis werd niet volgens afspraak ingezet in een gezamenlijk project, maar wel al toegepast in een eigen product van de andere partner. Het was voor de betrokken kmo's niet duidelijk hoe men de andere tot nakomen van de afspraken kon dwingen zonder dure juridische procedures te moeten voeren. Er is nood aan goede voorbeelden maar zeker ook aan ondersteuning onder de vorm van checklists of individuele begeleiding en opvolging.

Hier is een taak weggelegd voor de bedrijfsjuristen, advocaten en beroepsorganisaties, maar de kleinere kmo kan hier ook baat hebben bij een laagdrempelige ondersteuning van de operationele actoren van het Vlaams innovatiebeleid, zoals nu de provinciale innovatiecentra.

Volgens onze gesprekspartners kan een gecentraliseerd informatiepunt en eventuele klachtenbehandeling voor kleine kmo's betekenisvol zijn.

3.7 Ondersteunde intermediairen bij samenwerkingen

Verschillende van de kmo's in ons onderzoek hadden behoefte aan bedrijfsoverschrijdende kennis en onderzoek, maar zagen zich geconfronteerd met beperkte middelen of angst om kennis te delen. Samenwerking tussen bedrijven of open innovatie is niet altijd evident, om redenen van concurrentie, gebrek aan tijd om de samenwerking te coördineren, enz. In dat geval is samenwerking in een ruimer verband met ook kenniscentra een mogelijke optie. Er zijn voorbeelden waarbij succesvol nieuwe producten ontwikkeld worden waar verschillende bedrijven baat bij hebben en waar de coördinatie en juridische omkadering door intermediaire organisaties of door kenniscentra mee uitgetekend of gedragen wordt. Dergelijke vormen van samenwerking verdienen volgens onze gesprekspartners in de bedrijven terecht steun van het Vlaams innovatiebeleid en mogen vanuit intermediairen aangestuurd worden zolang ze aansluiten bij concrete behoeften in de bedrijven. Collectieve of coöperatieve projecten zijn hiervan een voorbeeld.

Intermediairen die een belangrijke rol kunnen spelen in het ondersteunen van samenwerking zijn de beroepsorganisaties en de kenniscentra, maar ook ondersteunende toeleiders zoals de provinciale innovatiecentra of de techtransferdiensten aan de associaties.

3.8 De kmo-portefeuille

De kmo-portefeuille (maatregel zoals die er uitzag in 2015 op het moment dat we de gesprekken met de kmo's voerden, dus voor de recente hervormingen) is goed ingeburgerd. Zowel de toegankelijkheid als de financiering maakt deze subsidie aantrekkelijk voor kmo's.

Voor de kmo's is het van belang dat de kmo-portefeuille een voldoende ruim gamma aan producten/diensten aanbiedt. Naast opleiding als ondersteuning voor de kennisdifusie, is er vraag naar advies over de bedrijfsstrategie, technologisch advies, kwaliteits- en personeelsbeleid en marketing.

Het kan erg relevant zijn om een eerste vraag van een kmo aan te grijpen om de kmo ook te laten kennismaken met de andere producten in de kmo-portefeuille.

3.9 Werking van de LEDs en hogescholen aanpassen of verbeteren

De kmo's in ons onderzoek doen een beroep op laagdrempelige expertise- en kenniscentra, maar hebben het soms moeilijk om snel de juiste partners te vinden. De structuur van deze kenniscentra en hoe ze best gecontacteerd worden is niet altijd duidelijk. Dikwijls zijn ook de juiste benamingen of de plaats in het innovatielandschap niet bekend. De LEDs aan de hogescholen zijn hier een mooi voorbeeld van.

De LEDs en de kenniscentra aan de hogescholen beschikken over waardevolle expertise die nog niet ten volle wordt benut.

Een groot struikelblok is de onbekendheid van de LEDs bij de kmo's. Slechts enkele van onze gesprekspartners in de bedrijven kenden deze ondersteunende diensten, al hadden ze wel soms al een beroep gedaan op kennis in hogescholen. LED is voor hen een beleidsnaam, geen werknaam. Een werknaam voor een organisatie die zich richt op kmo's moet aanspreken en direct verwijzen naar de functie. Ten aanzien van de kmo's zou men beter rechtstreeks spreken over hogescholen, daar kunnen alle ondernemers zich iets bij voorstellen. Intern kunnen de centra elkaar LEDs of expertcentra noemen, maar voor kmo's is een verwijzing naar expertisecentra aan hogescholen meer efficiënt. Hogescholen moeten zichzelf wel meer bekend kunnen maken en ambassadeurs gebruiken om dat te ondersteunen. Boekhouders en accountants kunnen hierbij bijvoorbeeld belangrijke doorverwijzers zijn, maar ook andere intermediären en kenniscentra kunnen die functie opnemen.

Op beleidsniveau is er in de LEDs zelf ook nog een ander struikelblok. Er is namelijk onduidelijkheid over de doelstellingen en de afbakening van het werkterrein. Bij de opstart van de eerste LEDs was er een link met innovatie: LEDs hadden de intentie om kmo's die een beroep deden op hun diensten ook aan te sporen tot innovatie of althans hen hierover te informeren. Later is de klemtoon meer komen te liggen op probleemoplossingen op maat van de kmo's, zondermeer. In LEDs komen bedrijven nu om praktische problemen op te lossen, niet om hun bedrijfssysteem aan te pakken. Op dit punt zou de werking van de LEDs en van de expertisecentra aan de hogescholen kunnen uitgebreid worden en hiermee aansluiten bij de behoefte aan een bredere ondersteuning van het innovatiebeleid in kmo's.

Ook doorverwijzen is een belangrijk aspect van de opdracht van LEDs. Op dit vlak lopen zeker nog niet alle LEDs in het goede spoor. Een concurrentiegevoel ten aanzien van de collega LEDs en ook ten aanzien van andere kenniscentra is de LEDs niet vreemd. Gelukkig beginnen ook associaties beter samen te werken. De overtuiging groeit dat innovatie, zeker in kmo's,

maar kan lukken als alle spelers die voor ondersteuning instaan, meer gaan samenwerken. Afbakening en prioriteren van het werkterrein met betrekking tot innovatie is evenwel noodzakelijk. Men kan prioritair kiezen voor dienstverlening en innovatie meenemen als de kans zich voordoet. Of men kiest prioritair voor innovatie en ziet de dienstverlening enkel als een opstap. Kiezen voor beide betekent dat uitgaande van het probleem elke dienstverlening gekaderd wordt in een mogelijk innovatietraject. De grenzen van de expertise moeten evenwel complementair zijn aan andere kenniscentra in het domein.

Om bij de betrokken kmo's bekend te geraken zouden de LEDs zichzelf actiever bekend kunnen maken of bekend gemaakt worden via bijvoorbeeld de provinciale innovatiecentra en eventueel de techtransferdiensten bij de kenniscentra. Samenwerking met andere kenniscentra is belangrijk. Om de onbekendheid van de LEDs en andere kenniscentra aan de hogescholen op te lossen zouden deze hun diensten meer pro-actief in de markt kunnen plaatsen. Het aanbodgericht werken met het oog op dienstverlening aan kmo's is best wel een valabele methodiek maar de aanpak dient nog te worden bijgesteld om de kmo's echt goed te bereiken.

Er is door sommige gesprekspartners in dit onderzoek ook gewezen op de noodzaak om meer eenheid in de structuur van de LEDs te brengen. Sommige LEDs worden nu financieel ondersteund door het Agentschap Ondernemen, andere door de provincie of door de hogeschool zelf gesubsidieerd.

3.10 Kmo-ondersteuning door IWT en kenniscentra

De eerste vraag van de zestien kmo's in ons onderzoek met betrekking tot subsidiedossiers is standaardisering en vereenvoudiging, iets waar ook grote bedrijven vaak vragende partij voor zijn. Maar vereenvoudiging van de aanvragen is voor kmo's soms niet voldoende.

Kmo's hebben zowel nood aan individuele ondersteuning voor hun specifieke innovatieprocessen als aan toegang tot collectieve kennis die onmogelijk door henzelf alleen kan ontwikkeld worden. De overheid zet de middelen pas efficiënt in als er duidelijke complementaire steunmaatregelen zijn voor de individuele en de collectieve projecten.

■ Individuele innovatiesteun

Bij de individuele O&O-projecten en haalbaarheidsstudies is de vraag naar ondersteuning bij het indienen van dossiers zeer groot. Vooral kleinere bedrijven of kmo's met geen of weinig ervaring kunnen dossiers niet zelfstandig indienen en vinden consultants te duur, tenzij met de overeenkomst 'no cure no pay' kan gewerkt worden. Sommige van de bedrijven in dit onderzoek vonden de slaagkans te klein en te onzeker om energie te steken in het indienen van projecten.

Om kmo's te stimuleren om projecten in te dienen zijn volgens onze kmo's een aantal acties nodig, waarvan sommige zeker al bestaan maar nog onvoldoende gekend zijn.

Kmo's hebben nood aan meer eenvoudige procedures, betere informatie over de precieze inhoud van calls voor projecten en bij het indienen van de eerste dossiers hebben zij nood aan begeleiding en hulp bij het uitwerken en opstellen ervan. Daarnaast moeten kmo's correct geïnformeerd worden over de slaagkansen. De perceptie dat de slaagkans bij het indienen van een IWT-project zeer klein is, moet genuanceerd worden. Van alle ingediende kmo-projecten zijn er gemiddeld een 10 % waar het niet tot een evaluatie komt omwille van bijvoorbeeld de onontvankelijkheid, onvolledigheid, enz. De kmo-dossiers die wel geëvalueerd worden, worden voor 75 à 80 % goedgekeurd. Er zijn voor het kmo-programma ook geen budgettaire beperkingen waardoor bepaalde projecten niet zouden gehonoreerd kunnen worden. De

veronderstelling dat deelnemen aan een call als een loterij is kan dus met correcte informatie weerlegd worden.

Collectieve innovatiesteun

De kmo's in ons onderzoek zijn niet prioritair vragende partij voor collectieve projecten, maar zien er wel het belang van in. Voor veel kmo's is het immers onmogelijk om bepaalde haalbaarheidsstudies of onderzoeksprojecten zelfstandig uit te voeren, zelfs niet met subsidies.

Kmo's zijn eerder terughoudend als het over samenwerking of open innovatie met andere bedrijven of kenniscentra gaat. Het beschermen van de eigen kennis is zeker de belangrijkste rem, maar ook tijd en middelen ontbreken. Hier kan het initiatief best komen van intermediairen of kenniscentra, zij kunnen geld en middelen vrijmaken om netwerken op te zetten en een innovatieve cultuur ontwikkelen en ondersteunen. Om er voor te zorgen dat O&O-middelen voor collectief onderzoek dicht aansluiten bij de behoeften van de bedrijven is het van belang dat de voorstellen gestoeld zijn op concrete noden in bedrijven. Dit kan gaan om behoeften op vlak van testen van materialen of het ontwikkelen van nieuwe producten. De intermediairen of kenniscentra zullen een goed aanbod in de markt moeten zetten dat aansluit bij de diverse noden van de kmo's. De kmo's moeten overtuigd worden van een goed voorstel en de drempel om in een collectief project te stappen moet laag genoeg zijn. Voldoende maatwerk – geen enkele kmo is dezelfde – waar mogelijk zal hierbij belangrijk zijn.

Collectieve projecten vragen een sterke en efficiënte samenwerking tussen de kenniscentra op verschillende niveaus. Kenniscentra mogen in deze elkaar niet als concurrenten zien.

3.11 Werk maken van een innovatiebeleid dat kmo's bereikt via een gepast aanbod

Omdat kmo's niet altijd voldoende expertise, middelen en tijd hebben om zelf actief rond innovatie te werken, hebben zij nood aan een degelijk aanbod dat hen over de streep kan trekken. Collectieve of coöperatieve innovatieprojecten kunnen hier meerwaarde bieden wanneer ze aansluiten bij de actuele vragen in de bedrijven. Daar waar het slim wordt uitgewerkt, wordt vandaag aangetoond dat bedrijven in samenwerking met de best passende kenniscentra gezamenlijk kennis kunnen opbouwen in een langlopend traject (cf. bijvoorbeeld het onderzoek binnen de Aluminiumsector en de gezamenlijke projecten binnen de metaalsector). Vanuit een nauwe samenwerking tussen de onderzoekscentra en de bedrijven kan men tot een goede vraagarticulatie en omschrijving van het onderzoeksprobleem komen.

Vanuit de bedrijven komt de suggestie om meer pro-actief te gaan werken, waarbij bedrijven betrokken worden bij het afbakenen van potentieel waardevolle projecten in het kader van hun bedrijfsspecialiteit. Sommige van onze gesprekpartners noemden het expliciet een noodzaak voor de collectieve projecten om meer aanbodgestuurd te gaan werken.

3.12 Federale fiscale steunmaatregelen

De federale overheid ondersteunt innovatie in bedrijven voornamelijk met drie fiscale tegemoetkomingen. Er is ten eerste de fiscale aftrekbaarheid van loonkosten voor onderzoek en ontwikkeling, ten tweede zijn er innovatiepremies voor werknemers en ten derde de fiscale maatregelen voor patenten.

Deze maatregelen missen bij de kmo's in dit onderzoek enerzijds nog bekendheid en anderzijds zouden volgens hen de procedures en randvoorwaarden aangepast moeten worden om er effectief van gebruik te kunnen maken.

De grotere kmo's in ons onderzoek slagen er in om gebruik te maken van de fiscale vrijstelling voor O&O-personeel, maar de kleinere kmo slaagt daar niet in.

De betrokken kmo's in dit onderzoek zien de fiscale maatregelen als complementair aan de ondersteuning van innovatie met subsidies. Voor beide systemen van ondersteuning van innovatie in kmo's is het volgens onze gesprekspartners in de kmo's van belang dat er voor kmo's geen extra drempels zijn in vergelijking met grote bedrijven.

Referentielijst

- Agentschap Ondernemen. (2015). *Het Agentschap Ondernemen en het Fonds voor Flankeren Economisch Beleid – Hermesfonds*. Brussel: Agentschap Ondernemen.
- Arts, L., Lamers, K., Groen, J., & Vogel, C. (2015). *Innovatie: van eerste idee tot continu vernieuwen*. Den Haag Delft: TNO; MKB.
- AWTI. (2014). *Balans van de topsectoren*. Den Haag.
- AWTI. (2015). *Kennisabsorptievermogen*. Opgehaald van AWTI Actueel Kennisabsorptievermogen: <http://awti.nl/actueel/adviestrajecten/kennisabsorptievermogen/item741>
- AWTI. (2015). *Mkb en hogescholen. Partners in innovatie*. Den Haag.
- Baert, L., Decramer, S., & Reynaerts, J. (2014). *KMO portefeuille - pijler opleiding. Een evaluatie van de opleidingssubsidies in Vlaanderen*. Leuven: STORE.
- Beulens, M., & Van Rossem, A. (2012). *Essentials Management*. Tiel: Lannoo.
- Braaksma, R. (2011). *Vruchtbare grond voor de kenniseconomie? Het absorptievermogen van het MKB*. Zoetermeer, Nederland: EIM Panteia.
- Callier C. (2005). *49 beste praktijken voor de innovatieve KMO*. Brussel: IWT.
- Curé, K. (2015). *Bedrijven - Kennisinstellingen. Tips voor een geslaagd huwelijk*. Gent: UGent Dienst Tech Transfer.
- Dance, J. (2008, Mei). *Fresh Consulting Blog*. Opgehaald van Fresh Consulting: <http://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/>
- De bruyckere, S., & Verplancke, F. (2015). *Mijn boekhouder/accountant, mijn partner in business?* Gent: Hogeschool Gent.
- De Bruyckere, S., & Verplancke, F. (2015). *Mijn boekhouder/accountant, mijn partner in business?* symposium 15 september 2015. Gent: Hogeschool Gent – campus Schoonmeersen.
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Coppens, C., & ea. (2015). *De erkende boekhouder (-fiscalist) anno 2015, klaar voor de toekomst? Pacioli*.
- De Ruytter, S., Goesaert, T., & Reynaerts, J. (2012). *Sectoranalyse van de Vlaamse industrie*. KULeuven: STORE Steunpunt Ondernemen & Regionale Economie.
- Debruyne, M. (2009). *Innoveren met creativiteit. praktijkboek*. Leuven: LannooCampus.
- Dumont, M. (2015). *Evaluation of federal tax incentives for private R&D in Belgium: An update*. Brussel: Federaal Planning Bureau.
- ECOOM. (2015). *Vlaams indicatorenboek 2015*. ECOOM.
- Gibcus, P., & de Jong, J. (2008). *Innovatiepiramide. Een segmentatie van het MKB*. Zoetermeer: EIM onderdeel van Panteia.
- Hedebouw, L. (2011). *Sociale innovatie in de Vlaamse bedrijfspraktijk*. Brussel: Serv Stichting Innovatie & Arbeid.

- Hellings, S. (2011). *Themadossier IOA 2011: Innovatie*. Brussel: SERV Stichting Innovatie & Arbeid.
- Heskens, M., & de Man, M. (2009). Succesvol open innoveren: kennisabsorptie als kerncompetentie. *Holland Management Review*, 2-9.
- Knack. (2015, oktober). *Vlaanderen heeft miljardenbedrijven nodig*. Opgehaald van Trends.Knack.
- Koopmans, C., & Donselaar, P. (2015, september 10). Een meta-analyse van het effect van R&D op productiviteit. *ESB Ondernemerschap & Innovatie*, 100 (4717), 518-521.
- Lorenz, E. (2015). *Skills and learning strategies for innovation in smes*. OESO.
- Ministerie van Economische Zaken. (2015). *Monitoring van het bedrijvenbeleid*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2011). *Naar de top. Het bedrijvenbeleid in actie(s)*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.
- Notebaert, S. (2016). *Innovatie in de Vlaamse ondernemingen en organisaties. Stand van zaken op basis van de cijfers van de IOA-enquête 2014*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Panteia. (2015). *De Staat van het MKB 2015*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Penne, K. (2016). *Clusterbeleid in Europa. Een analyse van clusterprogramma's in Europese landen en regio's met een bijzondere aandacht voor Wallonië, Nederland en Duitsland*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Penne, K. (2016). *Ervaring met clusterprogramma's in Europese lidstaten en regio's*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Prince, Y., & van der Zeijden, P. (2015). *Aandacht voor het MKB in het bedrijvenbeleid*. Zoetermeer: Panteia.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Sap, J. (2015). Noden en wensen van ondernemers met betrekking tot hun boekhoudkundig adviseur? Gent: HoGent.
- SERV. (2011, November). *Advies Samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven bij technologische innovatie*. Opgeroepen op 2011, van <http://www.serv.be>
- SERV. (2014). *Advies Beleidsnota 2014 - 2019*. Brussel: SERV.
- SERV. (2014). *Middelen voor het Vlaams economisch instrumentarium binnen begroting*. Brussel: SERV.
- SERV. (2015). *SERV Advies Aanzet tot beleidskader voor stroomlijning van innovatiestructuren Vlaanderen*. Brussel: SERV.
- Soete, L. (2012). *Expertgroep voor de doorlichting van het Vlaams Innovatie-instrumentarium*.
- van Dijk, M., & Kemp, L. (2015, mei). *THNK View: Evaluation and Innovation*. Opgehaald van THNK: <http://www.thnk.org/insights/evaluation-and-innovation/>
- Vandorpe, G., & Lannoo, R. (2010). *25 inspirerende voorbeelden. Industrie Vlaanderen - Perspectieven voor de toekomst*. Brussel: UNIZO/VKW.

- Vandorpe, G., & Penne, K. (2011). *Open innovatie op maat van de KMO. Hoe vernieuwing en kennisoverdracht stimuleren in kleine bedrijven?* Brussel: UNIZO.
- Vandorpe, G., & Penne, K. (2011). *Open innovatie op maat van de KMO. Hoe vernieuwing en kennisoverdracht stimuleren in kleine bedrijven?* Brussel: UNIZO.
- Verdonck, G. (2011). *Samenwerking bij technologische innovatie. Drempels en hefboomen voor bedrijven en kenniscentra.* Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Verdonck, G. (2011). *Samenwerking bij technologische innovatie. Drempels en hefboomen voor bedrijven en kenniscentra.* Brussel: SERV Stichting Innovatie & Arbeid.
- Verdonck, G. (2011). *Themadossier IOA Kennisbronnen en samenwerking bij innovatie.* Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Verdonck, G. (2013). *Steuninstrumentarium voor open innovatie in bedrijven in Vlaanderen.* Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Verdonck, G. (2014). *Innovatiestructuren in Vlaanderen.* Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid.
- Verhoeven, W., Span, T., & Prince, Y. (2015). *Naar een nieuwe typologie van mkb-bedrijven.* Zoetermeer: Panteia.
- Vlaams Parlement. (2015). *KMO-portefeuille - Begunstigden 2010-2015.* Brussel: Vlaams Parlement.

Afkortingenlijst

Kolom 1	Kolom 2
AIO	Vanaf 2016 vormt het Agentschap Ondernemen en het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie samen het nieuwe Vlaamse Agentschap Innoveren en Ondernemen.
AWTI	Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CIS	Community Innovation Survey
DARE	Dutch Academy of Research in Entrepreneurship
ECOOM	Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring
EZ	Economische Zaken
HR	Human Resource(management)
IOA	Innovatie Organisatie Arbeid
IWT	Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie
KMO	Kleine en Middelgrote Ondernemingen
LED	Laagdrempelige Expertise- en Dienstverleningscentra
MKB	Midden en Klein Bedrijf
NACE	Statistische nomenclatuur van de Economische activiteiten in de Europese Gemeenschap
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
O&O	Onderzoek en Ontwikkeling
TTO	Technology Transfer Offices

Lijst met tabellen

Tabel 1 Samenwerkingsverbanden en innovatie op het vlak van nieuwe of verbeterde producten/ diensten/ activiteiten	12
Tabel 2: Informatiebronnen voor de kmo en hun tevredenheid erover	14
Tabel 3: Innovatiepiramide voor Vlaamse bedrijven met 10 tot 100 werknemers, opgesplitst voor hightech en lowtech.....	17
Tabel 4: Profiel van de casestudies	20
Tabel 5: Aantal toegekende steunaanvragen per pijler	51
Tabel 6: Begunstigden van de kmo-portefeuille op basis van aantal werknemers 2010-2015 ..	51
Tabel 7: Overzicht van de IWT-projecten voor kmo's in de voorbije vijf jaar	52
Tabel 8: Vlaamse gegevens kmo-deelname aan Europese programma's (zonder 7de kaderprogramma).....	54
Tabel 9: Vlaamse gegevens kmo-deelname in 7KP 2010-2014.....	55
Tabel 10: Vlaamse gegevens kmo-deelname in H2020 (< oktober 2015).....	55
Tabel 11: O&O-uitgaven en personeel naar grootteklassen. Vlaanderen 2013.....	55
Tabel 12: Segmentatiecriteria op basis van de CIS-enquête	57
Tabel 13: NACE-sectoren in technologie-klassen.....	59

Bijlagen

Bijlage 1 Gesprekstopics: kennisdifusie en innovatie bij kmo's

■ Achtergrond

De kernvraag in dit onderzoek is: hoe capteren kmo's kennis en hoe komen ze tot toepassingen ervan. Waarom wordt wel of niet een link gevonden met kennispartners? Wat zijn de problemen?

De gesprekken in bedrijven gaan na met welke problemen bedrijven geconfronteerd worden, hoe de problemen opgelost worden en of verbeteringen, vernieuwingen en innovaties gemakkelijk of juist moeilijk te realiseren zijn. Het uiteindelijk doel is weten wat de overheid kan doen om probleemoplossingen, verbeteringen, vernieuwingen en innovaties in bedrijven te ondersteunen.

Innovatie wordt in dit onderzoek breed gedefinieerd: van incrementeel tot disruptief, ook het oplossen van een probleem is een verbetering/vernieuwing voor de bedrijfsvoering. Verbeteringen, vernieuwingen of innovaties beperken zich niet tot de technologische aspecten in de enge zin van 'technieken', maar gaan ook over processen, marketing, enz. Vernieuwingen in de marktbenadering/marketing zoals online verkoop en direct mailings (koude en warme)) kunnen een even belangrijke innovatie zijn als een nieuw product op de markt zetten.

■ Verloop

Eerst wordt gevraagd naar de activiteiten van de onderneming op vlak van verbeteringen en vernieuwingen. Indien er nog weinig vernieuwing plaatsvond, wordt de focus gericht op probleembehandeling.

■ Vragen met betrekking tot vernieuwingen in het verleden.

Wat is voor het bedrijf innovatie/vernieuwing?

Heb je al vernieuwingen doorgevoerd? Wat was/waren aanleiding/en?

Hoe is dit verlopen, wat was het resultaat?

Hoe sta je tegenover vernieuwingen? Zie je andere organisaties vernieuwingen doorvoeren? Heeft dat een invloed op de eigen vernieuwingen?

Zijn er zaken die vernieuwing tegenhouden? Wat zijn de stimulansen om vernieuwingen door te voeren?

Op welke punten ondersteunt het Vlaams innovatiebeleid het innovatiebeleid in het bedrijf? Wat kan beter?

■ Vragen over omgaan met problemen.

Hoe worden problemen (nood aan oplossingen/verbeteringen/vernieuwing) vastgesteld? Wat is de aard van de problemen (welke problemen zijn er?), is iemand in het bedrijf verantwoordelijk/aanspreekpunt voor het detecteren/inventariseren van probleemsituaties? Is iemand specifiek verantwoordelijk voor het opvolgen van vernieuwingen in de sector/het vakgebied? Hoe signalen capteren? Rol van campagnes van de overheid?

Hoe worden problemen aangepakt? Is iemand intern verantwoordelijk? Is er competentie genoeg om problemen op te lossen? Bij wie kan men extern terecht? Wie zijn de partners/betrokkenen (klanten, leveranciers, consultants, ...). Met welke externe organisaties is hierover regelmatig contact?

Rol van subsidies: IWT-projecten, kmo-portefeuille, ...

Bekendheid met LEDs, provinciale innovatiecentra ea.

Rol van intermediairen/technologische dienstverlening.

- Wat zet aan/kan motiveren om actiever op zoek te gaan naar veranderingen, vernieuwing, innovatie.

Is er behoefte aan veranderen/vernieuwing/innovatie, waarom wel/niet?

Wat stimuleert je om vernieuwing/innovatie te overwegen (wat/wie zou je over de brug kunnen halen?): Anderen zien innoveren? Druk om te overleven? Milieu/wetgeving?

Wie kan welke rol spelen als partner bij innovatie? Bij wie doe je ideeën op? Welke rol spelen: familie/vrienden/ouders, collega-bedrijven, leveranciers, klanten, concurrenten/grote bedrijven, media (sociale media), internet, vakliteratuur, commerciële adviseurs/ingenieurs/ontwikkelaars/ consultants, banken/boekhouders, trainingsbureaus, kennis- en onderwijsinstellingen, beroepsfederaties, de overheid (fiscaal, subsidies, reglementeringen/wetten, ...), administratieve diensten?

Bijlage 2 Overzicht van de steunmaatregelen voor kmo's

In deze bijlage zoomen we in op de belangrijkste steunmaatregelen voor innovatie in kmo's.

Op basis van de subsidieleidraad voor het bedrijfsleven en de subsidiedatabank van het Agentschap Ondernemen komen we tot de volgende algemene lijst van steunmaatregelen waar Vlaamse kmo's beroep kunnen op doen:

- innovatiesteun voor kmo's,
- de Sprint-projecten,
- de O&O-bedrijfsprojecten,
- de Baekeland-mandaten,
- de Innovatiemandaten,
- de kmo-portefeuille,
- de Technologieverkenning,
- de kmo-portefeuille - Strategisch Advies,
- het Milieu- en energietechnologie Innovatie Platform (MIP),
- de Promotie- en demonstratiecentrum milieu- en energievriendelijke technologieën (PRODEM),
- de Fiscale regeling inzake auteursrechten en naburige rechten,
- het Belastingkrediet voor onderzoek en ontwikkeling,
- de Innovatiepremie,
- de Investeringsaftrek,
- de Belastingvrijstelling voor octrooi-inkomsten,
- de Vrijstelling doorstorting van bedrijfsvoorheffing voor onderzoekers,
- het EUREKA-project,
- Horizon 2020: Onderzoeks- en innovatieprogramma van de EU en het Europees kmo-instrument (SME-instrument).

Hieronder zeggen we kort iets over het Vlaamse innovatie-instrumentarium in het algemeen (1), over drie belangrijke Vlaamse maatregelen voor kmo's (2), over drie belangrijke federale maatregelen voor kmo's (3) en over de Europese programma's (4).

1. Het Vlaamse innovatie-instrumentarium in het algemeen

Het Vlaams innovatiebeleid en het Vlaams innovatie-instrumentarium is anno 2015-2016 in volle ontwikkeling. Nieuwe evoluties worden vanaf 2016 opgevolgd en uitgewerkt door het [Agentschap Innovatie en Ondernemen](#). Vanaf 2016 vormt het Agentschap Ondernemen en het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie samen het nieuwe Vlaamse Agentschap Innoveren en Ondernemen. In deze publicatie worden nog de oude benamingen gebruikt omdat het onderzoek plaatsvond in 2015.

Om innovatie in Vlaamse bedrijven te stimuleren en te ondersteunen zijn zowel structuren als instrumenten ontwikkeld, zoals beschreven in vroeger onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid, met name Innovatiestructuren in Vlaanderen (Verdonck, 2014) en Steuninstrumentarium voor open innovatie in bedrijven in Vlaanderen (Verdonck, 2013). De

structuren zijn in grote lijnen enerzijds de kennis- en expertisecentra aan de universiteiten (onderzoeksdepartementen, soc's) en de meer sectorspecifieke onderzoeksinstellingen, anderzijds meer adviserende en toeleidende structuren zoals de provinciale innovatiecentra en de Technology Transfer Offices. De instrumenten zijn de verschillende programma's en calls om innovatieprojecten in bedrijven te ondersteunen. De innovatieprojecten worden opgezet door het IWT.

Er zijn ook tal van kenniscentra die zonder structurele overheidssteun speciale diensten ontwikkelen voor innovatie algemeen en innovatie in kmo's in het bijzonder. Er zijn de grotere kenniscentra met een kmo-cel zoals [imecinteract](#), en er zijn kenniscentra die zich hoofdzakelijk richten op kmo's zoals [Clusta](#), een technologische netwerkorganisatie voor Vlaamse kmo's in de Metaalsector. Deze kenniscentra verwerven wel innovatiesteun op projectmatige basis en helpen bedrijven om van de steunmaatregelen gebruik te maken.

2. Vlaamse Steunmaatregelen voor kmo's

De drie maatregelen die het meest expliciet gericht zijn op kmo's als eerste stap naar samenwerking met kenniscentra en kennisdifusie of met het oog op innovatie zijn:

- de LEDs of Laagdrempelige Expertise- en Dienstverleningscentra aan de hogescholen,
- de kmo-portefeuille met de technologieverkenning,
- de kmo-innovatieondersteuning bij het IWT.

Hierna wordt kort aangegeven wat de maatregelen inhouden en waar beschikbaar geven we ook enkele cijfers. Bij de onderstaande beschrijving van de kmo-innovatieondersteuning van het IWT wordt vooraf kort ingegaan op de gehanteerde definitie van innovatie. Om als bedrijf en dus ook als kmo een beroep te doen op de steunmaatregelen van het IWT moet het gaan om een innovatie in de zin zoals in het subsidiekaderkader is vastgelegd. Bij de diensten van de LEDs en de kmo-portefeuille is alles wat als een verbetering kan worden gezien, potentieel subsidieerbaar.

1.1. Laagdrempelige Expertise en Dienstverlening LED's

Via de [LED-kenniscentra](#) bieden hogescholen laagdrempelige expertise- en dienstverlening aan bedrijven in het algemeen en aan kmo's in het bijzonder. Het gaat om praktische kennis die direct aansluit bij noden in kmo's.

LEDs zijn bedoeld als:

- een snelle en directe dienstverlening,
- informatie op maat,
- rechtstreeks contact met een expert.

De oriënterende verkenning en eerste stappen in de dienstverlening zijn gratis.

De actuele expertisedomeinen zijn: bedrijfsvoering, bouw, human resources, duurzaamheid, energie, logistiek, communicatie, IT, mode, textiel & retail, toerisme & recreatie, zorg, transport, voeding, chemie en kunststoffen, elektronica, productontwikkeling, water. Bedrijven kunnen gratis advies inwinnen en expertise kopen, zoals dit ook mogelijk is bij andere onderzoeksgroepen aan hogescholen en universiteiten.

De LEDs zijn potentiële bronnen van ondersteuning die in eerste instantie op probleemoplossing en kennisdifusie gericht zijn, maar ook in kmo's innovatie kunnen op gang zetten. De LEDs hebben hun oorsprong in West-Vlaanderen en zijn later uitgerold over alle provincies. Gemeenschappelijk is hun inbedding in hogescholen en de meeste zijn

gesubsidieerd in het kader van innovatietrajecten, maar er is ook particuliere ondersteuning vanuit de scholen of de provincie. In principe verschillen zij in niets van de andere onderzoeksgroepen aan hogescholen die ook hun expertise en diensten inzetten voor maatschappelijke en economische actoren. Maar voor de bedrijven is er in het kader van de LEDs de mogelijkheid om voor een beperkte tijd – veelal een halve dag – gratis beroep te doen op hun expertise.

De LEDs worden opgevolgd door het Agentschap Ondernemen, maar gezien het aanbod van de LED's nog maar recent is uitgerold zijn er nog geen cijfers over het gebruik ervan beschikbaar in [Jaarverslag 2014 Agentschap Ondernemen](#) (Agentschap Ondernemen, 2015). In 2012 is een eerste oproep LEDnetwerk Vlaanderen gelanceerd (samenwerking Agentschap Ondernemen en het IWT) met de bedoeling om met de Laagdrempelige Expertise- en Dienstverleningscentra (LED's) op complementaire wijze de verspreiding van kennis naar kleine kmo's te vergemakkelijken. Het concept van de LEDs is evenwel vandaag nog weinig gekend bij de bedrijven.

1.2. De kmo-portefeuille

De kmo-portefeuille is bedoeld voor de ondersteuning van verschillende organisatorische en technologische processen binnen de kmo-onderneming, met specifieke aandacht voor opleiding (kennisdifusie), innoveren en internationaliseren. De steun dient om kennis en advies in te kopen bij erkende dienstverleners. De potentiële diensten zijn ondergebracht in zes pijlers: opleiding, advies, technologieverkenning, advies voor internationaal ondernemen, strategisch advies en coaching. Vooral de [kmo-portefeuille - Opleiding](#) en de [kmo-portefeuille – Technologieverkenning](#) worden ingezet voor kennisdifusie en innovatie. De steunbedragen zijn afhankelijk van de dienstverlening en relatief beperkt. De kmo-portefeuille – Opleiding is recent geëvalueerd door STORE [Beleidsrapport STORE-B-14-003](#) (Baert, Decramer, & Reynaerts, 2014) en de resultaten wijzen er op dat de bedrijven die gebruik maken van de subsidie een grotere groei in omvang en performantie kennen. De recente studie 'Skills and learning strategies for innovation in smes' (Lorenz, 2015) in opdracht van de OESO komt tot dezelfde vaststelling. De kmo-portefeuille wordt ruim gepromoot via verschillende kanalen: op de 'Dag van de kmo-portefeuille', via de netwerken zoals het Innovatienetwerk en door de dienstverleners van het Agentschap Ondernemen zelf die kmo's met concrete vragen naar de juiste dienstverlener kunnen doorverwijzen. In het SERV-rapport [Middelen voor het Vlaams economisch instrumentarium binnen begroting](#) (SERV, 2014) wordt een overzicht gegeven van de toegekende steunaanvragen in de voorbije jaren tot 2013, voor 2014 zijn de cijfers beschikbaar in het [Jaarverslag 2014 Agentschap Ondernemen](#) (Agentschap Ondernemen, 2015). Het bedrag is jaar na jaar gestegen, maar vooral ook het aantal toegekende steunaanvragen. Dit kan er op wijzen dat kmo's beter en beter de weg vinden naar de kmo-portefeuille. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van het aantal toegekende steunaanvragen van bedrijven voor de diverse categorieën van de kmo-portefeuille.

Tabel 5: Aantal toegekende steunaanvragen per pijler

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Opleiding	33.704	45.755	53.221	62.163	69.809	77.310
Advies Ondernemen	5.273	6.836	4.876	3.950	3.823	3.542
Strategisch Advies	37	21	17	27	40	149
Advies Internationaal Ondernemen	114	87	112	126	124	89
Technologieverkenning	165	227	344	368	342	358
Coaching						8
Totaal	39.293	52.926	58.580	66.634	74.138	81.456

Bron: Bron: Agentschap Ondernemen

Steun voor opleidingen wordt het vaakst gevraagd en het aantal gesteunde projecten neemt jaar na jaar toe. De aanvragen voor technologieverkenning stagneren.

Vanaf 1 april 2016 biedt de kmo-portefeuille enkel nog steun voor opleiding & advies. Het steunpercentage wordt aangepast en de jaarlijkse totaalsubsidie verhoogd. De pijlers strategisch advies & coaching van de kmo-portefeuille, de pilootprojecten voor strategisch ICT-advies & strategisch personeelsmanagementadvies en de aanwervingspremies voor strategische functies en de kmo- haalbaarheidsstudies om de groei van kmo's in Vlaanderen te stimuleren worden ondergebracht in de nieuwe kmo-groei subsidie.

De formule van de kmo-portefeuille wordt, zo blijkt uit algemene cijfers (zonder opdeling naar categorie), zeer sterk en in toenemende mate gebruikt door alle bedrijfsgrootteklassen van kmo's. Sinds 2010 is het aantal begunstigden stijgend voor alle categorieën van kleine kmo's met minder dan 50 werknemers.

Tabel 6: Begunstigden van de kmo-portefeuille op basis van aantal werknemers 2010-2015

aantal WN	2010	2011	2012	2013	2014	tot 23/10/2015
< 1 WN	9.486	10.401	11.825	13.089	13.995	13.817
1-4 WN	7.804	8.724	10.162	11.904	13.306	14.646
5-9 WN	2.692	2.873	3.289	3.497	3.839	3.871
10-19 WN	2.317	2.511	2.722	2.879	3.162	2.946
20-49 WN	2.428	2.559	2.716	2.831	2.910	2.830
50-250 WN	1.317	1.263	1.262	1.271	1.204	1.156
Eindtotaal	26.044	28.331	31.976	35.471	38.416	39.266

Bron: (Vlaams Parlement, 2015)

Een meer gedetailleerd overzicht van 2010-2015 met het aantal begunstigden van de kmo-portefeuille, volgens bedrijfsgrootte, bedrag aan uitgekeerde subsidies en het percentage ervan in verhouding tot het totale bedrag aan kmo-portefeuille uitgekeerde subsidies is opgenomen in het verslag van het antwoord op [een vraag in het Vlaams Parlement](#).

1.3. Kmo-ondersteuning bij het IWT

Voor projecten die door het IWT worden gesubsidieerd gelden specifieke omschrijvingen wat innovatie betreft en is ook het globale plaatje van projectmanagement van belang.

- Innovatie gaat minimaal over vernieuwingen in producten, processen of diensten die een waarde creëren voor het bedrijf en voor de sociaal-economische omgeving. Kenniscreatie en resultaatgerichtheid is essentieel en het gaat om voorsprong nemen op concurrenten en investeren in de toekomst.

- Subsidies zijn bedoeld voor kennisgerelateerde uitdagingen in de studie, de ontwikkeling en de valorisatie van vernieuwingen. Een project moet gesitueerd worden in de globale strategie van het bedrijf.
- In projecten wordt samenwerking of open innovatie met één of meerdere partners aangemoedigd en moet de uitvoering efficiënt, gedocumenteerd en op resultaat gericht verlopen.
- Bij de deliberatie van projecten zijn de meerwaarde voor de Vlaamse maatschappij, de economische groei en de maatschappelijk actuele uitdagingen van groot belang.

Onderstaande cijfers zijn speciaal voor dit onderzoek opgemaakt door het IWT en geven een overzicht van de projecten waar kmo's met maximum 50 werknemers – KO's dus - in de voorbije vijf jaar een beroep op gedaan hebben. Voor de kmo's die in de laatste vijf jaar gesteund werden is nagegaan in welk programma ze een of meer projecten hebben ingediend en hoeveel steun ze hebben gekregen. Het gaat om 945 verschillende bedrijven die in deze periode van vijf jaar met 212 mio gesteund zijn. Bij elk van de programma's staat een link naar de omschrijving op de IWT-website.

Tabel 7: Overzicht van de IWT-projecten voor kmo's in de voorbije vijf jaar

Subsidie	Aantal	Steun	Meer info
Kmo-programma	698	96.309.899	innovatie bij kmo's : kmo-haalbaarheidsstudies of kmo-innovatieprojecten
O&O-bedrijfsprojecten	273	104.181.810	HYPERLINK "http://www.iwt.be/subsidies/oenobedrijfsproject" onderzoek en ontwikkeling bij bedrijven
			O&O-haalbaarheidsstudies Individueel en in Groep (gegroepeerd)
Baekeland	29	7.472.560	doctoraatswaardig onderzoek in nauwe samenwerking met een bedrijf
CiCi	29	637.117	Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën (programma loopt niet meer)
IM/Fase2	10	1.318.032	innovatiemandaten - de fase 2
andere programma's	21	2.323.410	bv. proeftuinen, opdrachten Vlaamse Regering

Bron: IWT

De meeste kmo's zitten in het kmo-programma en het grootste deel van de steun gaat naar het programma O&O-bedrijfsprojecten. O&O-bedrijfsprojecten hebben in principe een sterke focus op O&O, in het kmo-programma worden projecten naar innovatie gesteund. Het zijn veelal kleinere projecten. Naast de O&O-bedrijfsprojecten zijn ook de innovatie- en Baekelandmandaten meer expliciet op innovatie gericht.

Met O&O-bedrijfsprojecten kunnen alle ondernemingen (met activiteiten in het Vlaams Gewest) die een innovatie wensen door te voeren financieel worden ondersteund om de gewenste kennis te verwerven via een onderzoeks- en ontwikkelingsproject. Uit onderzoeksprojecten worden nieuwe (wetenschappelijke, technische, zakelijke en andere) kennis, inzichten en vaardigheden gehaald om deze te gebruiken bij de ontwikkeling van nieuwe producten, processen of diensten of de aanmerkelijke verbetering ervan. Ontwikkelingsprojecten zijn bedoeld om bestaande (wetenschappelijke, technische, zakelijke en andere) kennis en vaardigheden te verwerven om te komen tot het plannen en ontwerpen en het maken van prototypes van nieuwe, gewijzigde of verbeterde producten, processen en diensten. De steunbedragen zijn behoorlijk groot, met zelfs een minimum bedrag per project. Alleen grote onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten komen in aanmerking.

Naast bovenstaande O&O-projecten zijn er ook collectieve projecten in het kader van het VIS/Collectief Onderzoeksprogramma en de VIS-trajecten (niet opgenomen in bovenstaand schema) waarmee men de kennis en de competenties van ondernemingen wil versterken. De resultaten uit collectieve projecten moeten leiden tot economische meerwaarde bij de bedrijven door innovaties, nieuwe ontwikkelingen, optimalisatie van producten/processen of diensten en implementatie ervan. De indieners zijn vooral kenniscentra of beroepsorganisaties.

Bedrijven kunnen voor een innovatiemandaat of voor een Baekeland-mandaat - een subsidie krijgen voor een postdoctoraal onderzoeker die al dan niet in loondienst, basisonderzoek uitvoert in overleg met de onderneming. De mandaten voorzien in co-financiering van personeels- en werkingskosten.

Bovenstaande kmo-steunmaatregelen worden actief gepromoot door de provinciale innovatiecentra bij het IWT die zo een laagdrempelige opstap naar innovatiesteun bieden. In elke provincie is een lokaal aanspreekpunt voor bedrijven en de innovatiecentra hebben verschillende dienstverleningen die kunnen helpen om een innovatief idee uit te werken tot een succesvol product, praktisch en op maat van de kmo. De innovatiecentra bieden ook individuele ondersteuning bij een IWT innovatieproject door de begeleiding bij het indienen ervan en het zoeken naar de juiste kennis en partners. De innovatiecentra zetten ook campagnes (mee) op zoals Ik innoveer.

3. Federale steunmaatregelen

Van de maatregelen op federaal niveau schetsen we achtereenvolgens de innovatiepremie, de belastingvrijstelling voor O&O-medewerkers en de belastingvrijstelling voor octrooi-inkomsten.

3.1. De innovatiepremie

De innovatiepremie van de FOD Economie is een fiscale vrijstelling van de premie die een werkgever aan zijn creatieve werknemers kan geven voor het ontwerpen van een nieuw idee dat kan uitgevoerd worden binnen de onderneming. Er moet geen sociale bijdrage op betaald worden en de premie wordt niet belast. Deze premie is dus 100 % netto. Innovatie wordt hier ruim geïnterpreteerd.

- *Innovatie in de context van de innovatiepremie betreft: een nieuwheid die een echte meerwaarde betekent voor de normale activiteiten van de onderneming. De meerwaarde kan betrekking hebben op verschillende domeinen: techniek; economie; productiviteit; leefmilieu; organisatie; enz.*
- *De innovatie is zowel van toepassing op: producten; diensten; fabricatieprocessen; andere werkprocessen; werkomgeving.*
- *De innovatie is radicaal of stapsgewijs: het kan gaan om een volledig nieuw concept of een verbetering van een bestaand concept.*

Verbeteringen, vernieuwingen of innovatie beperken zich niet tot de technologische aspecten in de enge zin van 'technieken', maar gaan ook over processen, marketing, enz. Vernieuwingen in de marktbenadering/marketing (bv. online verkoop, direct mailings (koude en warme) kan een even belangrijke innovatie zijn als een nieuw product op de markt zetten. Deze definitie is ruimer dan degene die doorgaans in het wetenschappelijk onderzoek wordt gebruikt.

3.2. Belastingvrijstelling voor O&O-medewerkers

De belastingvrijstelling voor O&O-medewerkers geldt voor onderzoekers en projectmedewerkers. Er worden vier submaatregelen onderscheiden met gedeeltelijke

vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing op de lonen van kenniswerkers. Het loon van onderzoekers binnen ondernemingen kan voor 80% worden vrijgesteld van bedrijfsvoorheffing.

3.3. Belastingvrijstelling voor octrooi-inkomsten

Van de inkomsten uit octrooien kan 80% worden vrijgesteld van belastingen en hiervoor komen twee categorieën van inkomsten uit octrooien in aanmerking: de vergoedingen voor licenties enerzijds en deze begrepen in de verkoopprijs van goederen of diensten anderzijds.

4. Europese programma's

Voor kmo's is deelname aan Europese programma's geen evidentie en vooral succesvol in geval van samenwerking met grote bedrijven of met kenniscentra. In een interview in Knack (Knack, 2015) stelt Professor Debackere dat voor kmo's de Europese subsidies zo complex zijn dat samenwerking met kenniscentra en universiteiten of in consortia bijna noodzakelijk is, maar dat kleine bedrijven daar terughoudend tegenover staan. Daarnaast is ook de grote focus van de Europese projecten op basisonderzoek een extra rem op de participatie van kmo's. Naarmate het onderzoek meer toegepast is, is ook de deelname van kmo's groter. Cijfers over de participatie in interreg-samenwerkingen, samenwerking over de landsgrenzen heen, wijzen uit dat kmo's hierin actiever zijn.

Onderstaande statistieken over de deelname van kmo's aan de Europese programma's illustreren bovenstaande vaststellingen.

De Europese programma's die opgevolgd worden door het IWT, zoals Eureka, ERA-netten, AAL, Ecsel & co en EEN, geven volgende deelnamecijfers voor kmo's in vergelijking met grote bedrijven.

Tabel 8: Vlaamse gegevens kmo-deelname aan Europese programma's (zonder 7de kaderprogramma)

2010-2014	Europese programma's Eureka, ERA-netten, AAL, Ecsel & co				EEN	
	Steun	%	Aantal	%I	Aantal	
GO	50.211.606	61%	49	35%	94	34%
kmo	31.897.463	39%	91	65%	179	66%
TOTAAL	82.109.069		140		273	

Bron: IWT

Voor ondersteuning tot deelname aan bovenstaande programma's kunnen de bedrijven een beroep doen op het IWT.

Voor het 7^{de} kaderprogramma en H2020 worden de gegevens verzameld door EWI en we kregen volgende statistieken voor dezelfde referentieperiode als voor voorgaande Europese projecten. (finale release van oktober 2014).

Tabel 9: Vlaamse gegevens kmo-deelname in 7KP 2010-2014

	aantal instellingen	aantal projecten	aantal deelnames	Deelnamebudget in euro
2010	58	67	79	17 497 906
2011	62	77	87	32 016 193
2012	72	95	109	35 541 433
2013	88	97	116	39 776 731
2014	17	14	18	5 019 854

Bron: EWI

Voor de Vlaamse kmo-gegevens in H2020 (release E.C. tot oktober 2015, deze gegevens werden nog niet aan interne controle onderworpen, dus rekening houden met eventuele foutenmarge) zijn volgende cijfers voorhanden.

Tabel 10: Vlaamse gegevens kmo-deelname in H2020 (< oktober 2015)

Vlaamse kmo-deelname in H2020	
Aantal projecten	72
Aantal deelnames	77
Deelnamebudget	28.726.003 euro

Bron: EWI

Om bovenstaande cijfers in perspectief te plaatsen tegenover de deelname aan Europese programma's door grote bedrijven, vergelijkt het IWT de verhouding 'IWT-kmo'/'IWT-GO' met de verhouding kmo/GO in de groep O&O-actieve ondernemingen. Men mag er immers niet vanuit gaan dat elk Vlaams bedrijf potentieel met O&O of innovatie wil bezig zijn. De interne berekeningen van het IWT wijzen uit dat de deelname aan Europese projecten parallel loopt met onderstaande verdeling O&O-inspanningen in kleine en grote bedrijven.

In het Vlaams indicatorenboek 2015 (ECOOM, 2015) zijn cijfers opgenomen die aantonen dat de grootste bedrijven ook het meest spenderen aan O&O én O&O-personeel.

Tabel 11: O&O-uitgaven en personeel naar grootteklassen. Vlaanderen 2013

Personeelsleden	Uitgaven voor interne O&O	O&O-personeel
0-9	3,02%	4,40%
10-49	9,57%	16,10%
50-249	24,54%	28,90%
250-499	12,35%	11,50%
500 of meer	50,52%	39,20%

Bron: Vlaams indicatorenboek 2015

In bovenstaande tabel wordt de verdeling weergegeven van de O&O-cijfers voor 2013 over de verschillende grootteklassen. De grootste bedrijven besteden de meeste uitgaven en beschikken gemiddeld meestal ook over meer personeel voor O&O.

Bijlage 3 Innovatiepiramide Vlaamse bedrijven op basis van CIS-enquête 2013

Externe vraag SERV betreffende:

Onderzoek over kennis- en innovatiediffusie bij innovatievolgers

(ECOOM KU Leuven)

Voor meer info: julie.delanote@kuleuven.be

Het doel van het huidige document is een ruwe opdeling te maken van bedrijven op grond van hun innovatieve resultaten. Hiervoor kunnen we te werk gaan in lijn met Gibcus & de Jong (2008) (Innovatiepiramide. Een segmentatie van het MKB). Daarin wordt een opdeling gemaakt volgens 5 segmenten, met name: koplopers, ontwikkelaars, toepassers, volgers en niet-innovatieven.

Net zoals gespecificeerd in Bijlage II van voorgenoemd document kunnen wij de opdeling maken op basis van de meest recente CIS (Community Innovation Survey)-enquête, met name de CIS2013. Deze heeft betrekking op de jaren 2010-2012. Voor meer uitleg betreffende deze enquête en de gestelde vragen in deze vragenlijst verwijzen wij naar het rapport 'Innovatie-inspanningen van de Vlaamse ondernemingen: Kernresultaten van de Europese Innovatievragenlijst van 2013', beschikbaar op de website van ecoom.

Onderstaande tabel geeft weer hoe de verschillende segmenten gedefinieerd kunnen worden op basis van deze CIS2013. Naast het tonen van de verschillende segmenten in de eerste kolom wordt ook een overzicht gegeven van de verschillende gebruikte criteria in de tweede kolom van tabel 1. Een laatste kolom geeft de definitie weer van de gebruikte criteria per segment alsook tussen haakjes de gebruikte vraag in de CIS-enquête. De gebruikte definities komen in de mate van het mogelijke overeen met deze gebruikt in bijlage II van Gibcus & de Jong (2008).

Tabel 12: Segmentatiecriteria op basis van de CIS-enquête

Segment	Criteria	Definitie
Koplopers	Gerealiseerde innovaties	(Productinnovaties ontwikkeld door voornamelijk het eigen bedrijf (10a) én productinnovaties zijn nieuw voor de markt (11a)) of Procesinnovaties ontwikkeld door voornamelijk het eigen bedrijf (16a)
	R&D	Aanwezigheid van eigen R&D (21a) én aanwezigheid uitgaven voor innovatie-activiteiten in 2012 (22f) én aanwezigheid R&D personeel in 2012 (25)
Ontwikkelaars	Geen koploper	
	Gerealiseerde innovaties	Productinnovaties ontwikkeld door voornamelijk het eigen bedrijf (10a) of Procesinnovaties ontwikkeld door voornamelijk het eigen bedrijf (16a)
	R&D	Aanwezigheid van eigen R&D (21a) of aanwezigheid uitgaven voor innovatie-activiteiten in 2012 (22f) of aanwezigheid R&D personeel in 2012 (25)
Toepassers	Geen koploper of ontwikkelaar	
	Gerealiseerde innovaties	Introductie van goederen die voor het bedrijf nieuw of sterk verbeterd zijn (8a) of Introductie van diensten die voor het bedrijf nieuw of sterk verbeterd zijn (8b) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde methoden voor het vervaardigen van goederen of diensten (14a) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde logistiek, leverings- of distributiemethoden voor uw grondstoffen, goederen of diensten (14b) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde ondersteunende activiteiten voor uw processen, zoals onderhoudssystemen of boekhoudkundige, aankoop- of rekenmethoden (14c)
	Interactie	Aankoop van bestaande kennis van andere ondernemingen of organisaties (21d) of

		Samenwerking met andere ondernemingen of instellingen voor de innovatieactiviteiten van de onderneming (29)
Volgers	Geen koploper of ontwikkelaar of toepasser	
	Ten minste één teken van innovatie in categorische kernvariabelen	Introductie van goederen die voor het bedrijf nieuw of sterk verbeterd zijn (8a) of Introductie van diensten die voor het bedrijf nieuw of sterk verbeterd zijn (8b) of productinnovaties zijn nieuw voor de markt (11a) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde methoden voor het vervaardigen van goederen of diensten (14a) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde logistiek, leverings- of distributiemethoden voor uw grondstoffen, goederen of diensten (14b) of Het invoeren van nieuwe of aanzienlijk verbeterde ondersteunende activiteiten voor uw processen, zoals onderhoudssystemen of boekhoudkundige, aankoop- of rekenmethoden (14c) of Aanwezigheid van eigen R&D (21a) of Aankoop van bestaande kennis van andere ondernemingen of organisaties (21d) of Samenwerking met andere ondernemingen of instellingen voor de innovatieactiviteiten van de onderneming (29)
Niet-innovatieven	Alle categorische innovatievariabelen staan op neen	Zie bovenstaande categorieën bij "Volgers": alles op 'neen

Bron: ECOOM

De criteria kunnen vervolgens gehanteerd worden voor de verdeling op basis van de CIS-enquête 2013.

Bijlage 4 Onderverdeling van NACE-sectoren in technologie-klassen

Tabel 13: NACE-sectoren in technologie-klassen

technologieklasse	Omschrijving
Hoogtechnologisch	21 Vervaardiging van farmaceutische grondstoffen en producten 26 Vervaardiging van informaticaproducten en van elektronische en optische producten 303 Vervaardiging van lucht- en ruimtevaartuigen en van toestellen in verband daarmee
Medium-hoogtechnologisch	20 Vervaardiging van chemische producten 254 Vervaardiging van wapens en munitie 27 tot 29 Vervaardiging van elektrische apparatuur; Vervaardiging van machines, apparaten en werktuigen, n.e.g.; Vervaardiging en assemblage van motorvoertuigen, aanhangwagens en opleggers 30 Vervaardiging van andere transportmiddelen (m.u.v. 301 Scheepsbouw en 303 Vervaardiging van lucht- en ruimtevaartuigen en van toestellen in verband daarmee) 325 Vervaardiging van medische en tandheelkundige instrumenten en benodigdheden
Medium-laagtechnologisch	182 Reproductie van opgenomen media 19 Vervaardiging van cokes en van geraffineerde aardolieproducten 22 tot 24 Vervaardiging van producten van rubber of kunststof; Vervaardiging van andere niet-metaalhoudende minerale producten; Vervaardiging van metalen in primaire vorm 25 Vervaardiging van producten van metaal, exclusief machines en apparaten (m.u.v. 254 Vervaardiging van wapens en munitie) 301 Scheepsbouw 33 Reparatie en installatie van machines en apparaten
Laagtechnologisch	10 tot 17 Vervaardiging van voedingsmiddelen, dranken, tabaksproducten, textiel, kleding, leer en van producten van leer; Houtindustrie en vervaardiging van artikelen van hout en van kurk, exclusief meubelen; vervaardiging van artikelen van riet en van vlechtwerk; Vervaardiging van papier en papierwaren 18 Drukkerijen, reproductie van opgenomen media (m.u.v. 182 Reproductie van opgenomen media) 31 Vervaardiging van meubelen 32 Overige industrie (m.u.v. 325 Vervaardiging van medische en tandheelkundige instrumenten en benodigdheden)