



# Samenwerking rond innovatie bij West-Vlaamse bedrijven

Studie uitgevoerd door POM West-Vlaanderen  
en Antwerp Management School

# Inhoud

Voorwoord .....	4
<b>De uitdaging .....</b>	<b>5</b>
<b>Evolutie</b>	
<b>samenwerkingen in West-Vlaanderen .....</b>	<b>6</b>
<b>Innovatie als motor van groei.....</b>	<b>8</b>
Verschillende soorten innovatie combineren .....	8
Een sterk netwerk met uiteenlopende partners .....	10
Overeenkomsten .....	12
Afspraken rond intellectuele eigendom.....	14
<b>De optimale bedrijfscultuur .....</b>	<b>16</b>
Samenwerken als onderdeel van de bedrijfscultuur .....	16
De werknemer als succesfactor .....	18
De bedrijfsleiding als enabler .....	20
<b>De rol van de overheid .....</b>	<b>22</b>
<b>Methodologie.....</b>	<b>26</b>
<b>Literatuur .....</b>	<b>26</b>



## Voorwoord

Digitalisering en uitdagingen zoals de coronacrisis illustreren het belang van innovatie. Maar innoveren vereist steeds meer verschillende competenties en kennis. Vaak zijn die niet allemaal binnen één bedrijf te vinden. Binnen een kenniseconomie zoals wij die vandaag kennen, is samenwerking tussen bedrijven onderling, maar ook tussen bedrijven en kennisinstellingen, onderzoekscentra, overheden en andere organisaties dan ook van cruciaal belang om op korte termijn én op lange termijn competitief te blijven.

Maar wat is de huidige situatie in West-Vlaanderen op het vlak van 'samenwerkingen rond innovatie'? POM West-Vlaanderen onderzocht samen met Antwerp Management School hoeveel kmo's effectief samenwerken en met welke organisaties er samengewerkt wordt.

Wat zijn de belangrijkste factoren die samenwerking mogelijk maken? Welke factoren zorgen net voor belemmeringen? Op deze vragen en meer geven we in deze whitepaper een antwoord. Dit onderzoek geeft ook tips over hoe u als organisatie meer of beter kan inzetten op samenwerkingen.

Zo gaan we voluit voor een ondernemend West-Vlaanderen, waarbij samenwerking rond innovatie een duurzame toekomst creëert voor de West-Vlaamse economie in 't algemeen en voor de West-Vlaamse ondernemingen in 't bijzonder.

*Jean de Bethune, voorzitter POM West-Vlaanderen*

*Koning Leopoldlaan III-laan 66 - 8200 Brugge*

## De uitdaging

De Vlaamse economie is de jongste decennia geëvolueerd van een efficiëntiegedreven aanpak, waarbij efficiënter werken tot economische groei leidt, naar een innovatiegedreven aanpak. Innoveren is een essentiële motor geworden voor de economische groei in de regio. Dat blijkt onder meer uit de steeds toenemende innovatiesteun die Vlaanderen al 10 jaar aan ondernemingen uitkeert.

Ook in West-Vlaanderen neemt de steun voor innovatie toe. Maar het aantal bedrijven dat financiële ondersteuning krijgt, ligt wel lager dan in andere provincies. Ook vallen de uitgekeerde bedragen gemiddeld lager uit. Daarnaast gaat de beschikbare innovatiesteun in West-Vlaanderen veel minder vaak naar kmo's dan in de rest van Vlaanderen (**45%** tegenover **60%**). Aangezien kmo's nog altijd de motor zijn van de West-Vlaamse economie, ligt daar een grote uitdaging.

West-Vlaanderen moet blijven inzetten op onderzoek, ontwikkeling en innovatie, zodat de bedrijven – en vooral de kmo's – ook in de toekomst competitief blijven.

### Volwaardige samenwerking

Deze studie focust op samenwerkingen tussen volwaardige partners, die informatie uitwisselen en hun middelen en risico's delen. Elke partner voegt unieke competenties toe aan het partnerschap en gebruikt die om een innovatie te realiseren. Als één of meerdere partners niet aan de samenwerking zou deelnemen, zou de innovatie niet mogelijk zijn. De meest voorkomende partners rond innovatie zijn bedrijven, start-ups, kennisinstellingen, onderzoekscentra, overheden, ngo's en sector- of clusterfederaties.

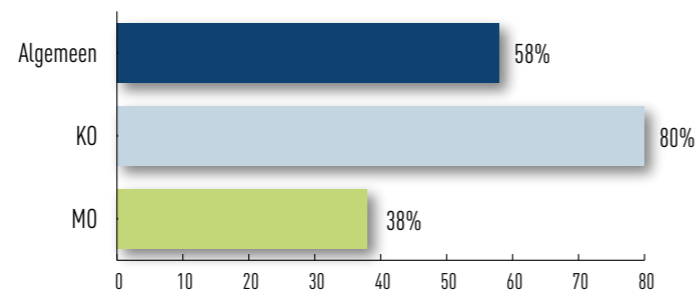
Innoveren is uiteraard een ruim begrip dat vele vormen kan aannemen, van innovaties van producten en diensten tot een nieuwe bedrijfsorganisatie of een betere klantenervaring. Een goede samenwerking wordt daarbij steeds belangrijker. Niet alleen omdat innovatie meer interdisciplinair gebeurt, maar ook omdat het ervoor kan zorgen dat kmo's hun interne O&O-activiteiten optimaal benutten en de impact van hun innovatie vergroten. Samenwerking rond innovatie is dan ook een essentiële parameter om de innovatiematuriteit van bedrijven in een regio te bekijken.

Om na te gaan in welke mate West-Vlaamse kmo's en andere bedrijven vandaag al samenwerken, en wat hun successen en uitdagingen zijn, werd een telefonische bevraging uitgevoerd bij 201 West-Vlaamse ondernemingen. De resultaten van onze studie lichten we toe in deze whitepaper.

# Evolutie samenwerkingen in West-Vlaanderen

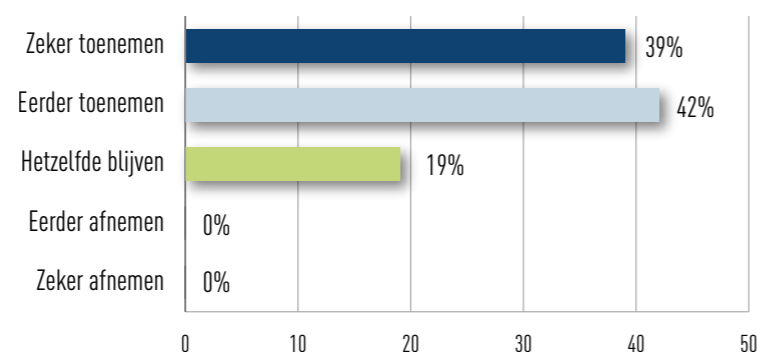
Uit onze bevraging blijkt dat **58%** van de West-Vlaamse ondernemingen niet samenwerkt met andere organisaties, zoals andere bedrijven, universiteiten of kennisinstellingen. Dat cijfer komt overeen met de resultaten van een recente CIS-studie (2019) voor de Vlaamse regio. Opvallend is dat vooral kleine ondernemingen (KO's) zelden een samenwerking aangaan. **80%** geeft aan dat samenwerken rond innovatie vandaag niet aan de orde is. Bij middelgrote ondernemingen (MO's) gaat het om **38%**.

## Bedrijven zonder innovatieve samenwerkingen



Van de bedrijven die wel al samenwerken, wil **80%** dat in de toekomst nog meer gaan doen. De rest geeft aan dat het niveau van samenwerking grotendeels gelijk zal blijven, vaak omdat coöperatie al een belangrijk onderdeel vormt van de werking en er geen grote toename meer mogelijk is. Geen enkel ondervraagd bedrijf wil minder of niet meer met andere organisaties samenwerken.

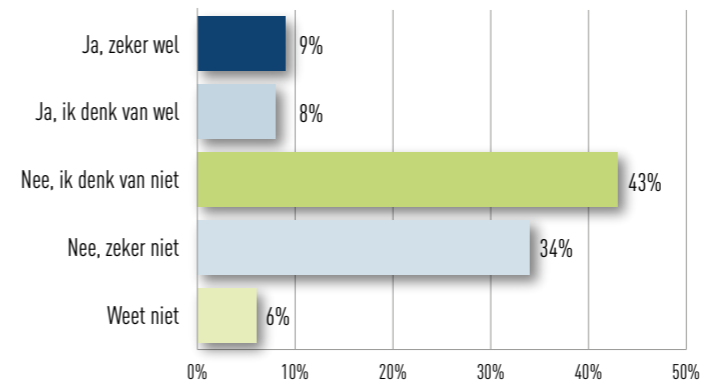
## Evolutie samenwerking voor bedrijven met samenwerking



*“In de toekomst zal het aantal samenwerkingen gelijk blijven. We zijn altijd al bezig geweest met cocreatie, dat is een belangrijke groeimotor voor ons”*

Van de bedrijven die vandaag nog niet met anderen samenwerken, heeft meer dan de **77%** ook geen plannen om dat in de toekomst wel te doen. Daarbij zijn er geen verschillen tussen KO's en MO's.

## Evolutie samenwerkingen voor bedrijven zonder samenwerking



Samenwerken rond innovatie wordt steeds belangrijker voor ondernemingen. Omdat innoveren steeds complexer wordt, kan een bedrijf via samenwerkingen zijn investeringen in onderzoek & ontwikkeling optimaal benutten.

Uit de cijfers blijkt dat samenwerken vooral voor KO's een grote uitdaging is. Om het toch mogelijk te maken, is het belangrijk dat bedrijven:

- mensen beschikbaar stellen voor een samenwerking;
- hun interne processen en bedrijfscultuur afstemmen op potentiële samenwerkingen.

Een eerste succesvolle samenwerking kan bedrijven stimuleren om hier blijvend op in te zetten en het belang van samenwerking te ervaren. Om het innovatievermogen van een bedrijf verder te optimaliseren, gebeuren nieuwe samenwerkingen best met verschillende types van organisaties, idealiter binnen een groter netwerk.



# Innovatie als motor van groei

Bedrijven kunnen werken aan incrementele of radicale innovatie (zie kaderstuk). Ondanks hun verschillen zijn beide soorten innovatie het resultaat van een proces van kenniscreatie. En om nieuwe kennis en competenties te verwerven, is samenwerken met kennisinstellingen en andere organisaties cruciaal.

Om futureproof te zijn, moeten bedrijven zowel radicale als incrementele innovaties realiseren. Kmo's met beperktere middelen focussen echter vaak op incrementele innovatie, terwijl radicale innovatie vaker voorkomt bij grote ondernemingen. Kmo's die verder willen gaan dan incrementele innovatie, kunnen dat doen door:

- verschillende types innovatie te combineren;
- met verschillende bedrijven en organisaties samen te werken, bij voorkeur in een netwerk.

Als bedrijven op beide zaken inzetten, spreken we over **transformatieve innovatie**.

**Incrementele innovatie** is het stapsgewijs verbeteren van een bestaand product of een bestaande dienst, zodat die beter aansluit bij de wensen van de klant. De markt zal het product of de dienst daardoor sneller opnemen. Incrementele innovatie bouwt verder op bestaande zaken en zorgt op korte termijn voor groei.

**Radicale innovatie** wordt gedefinieerd als "het creëren van een nieuw product dat een substantieel andere kerntechnologie bevat dan bestaande producten en dat aanzienlijk hogere voordelen biedt voor de klant". Het wordt gekenmerkt door grote sprongen op het vlak van technologie, organisatievorm of businessmodel. Om als bedrijf op lange termijn te groeien via innovatie, moet u ook op radicale innovatie inzetten.

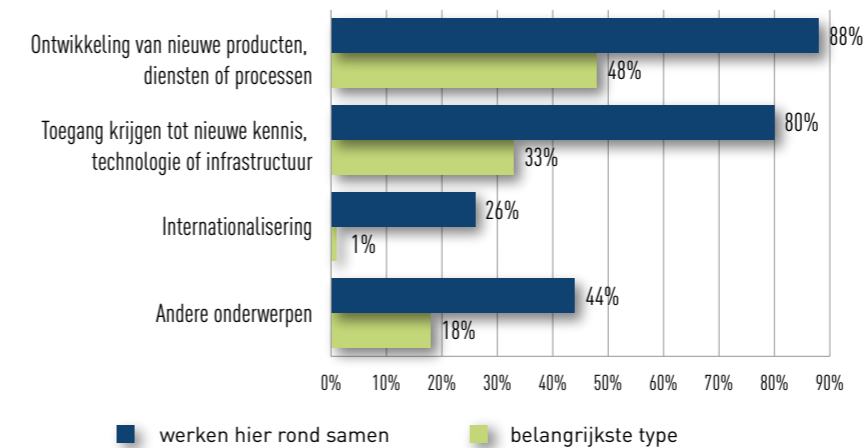
## Verschillende soorten innovatie combineren

Meer dan **80%** van de West-Vlaamse bedrijven die al samenwerken, doet dat op het vlak van 'ontwikkeling van nieuwe producten, processen en diensten' of 'toegang tot nieuwe kennis, technologie en/of infrastructuur'. De twee zijn ongeveer gelijk verdeeld, al neemt het belang van 'ontwikkeling van nieuwe producten, processen of diensten' wel toe. Naarmate bedrijven groter worden, werken ze vaker rond dit thema samen.

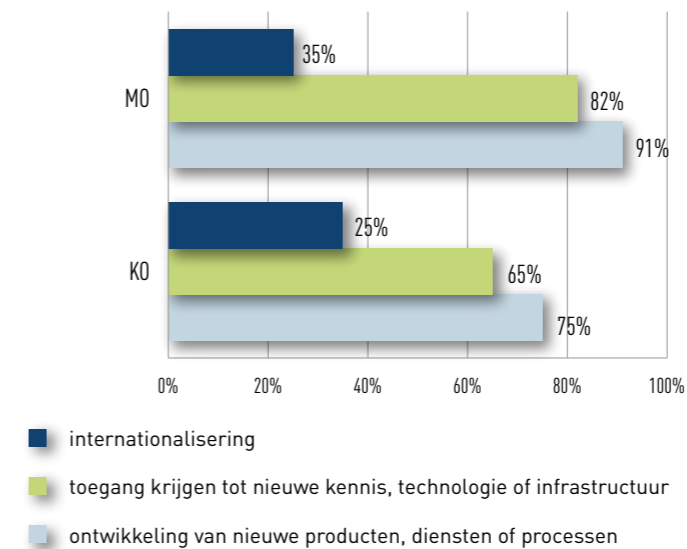
Slechts **25%** van de samenwerkende bedrijven gaat een samenwerking aan rond internationalisering. Het gaat daarbij vaker om KO's dan om grotere ondernemingen. Zo'n **40%**

van de bevroegde bedrijven werkt ook nog samen rond andere onderwerpen. Het combineren van verschillende soorten innovatie blijft voor veel bedrijven een werkpunt. Idealerweise combineren bedrijven innovaties uit de 10 innovatiedomeinen van Doblin® (zie figuur).

Type innovaties waarop wordt ingezet



Soorten innovatie vs. grootte van het bedrijf



## Een sterk netwerk met uiteenlopende partners

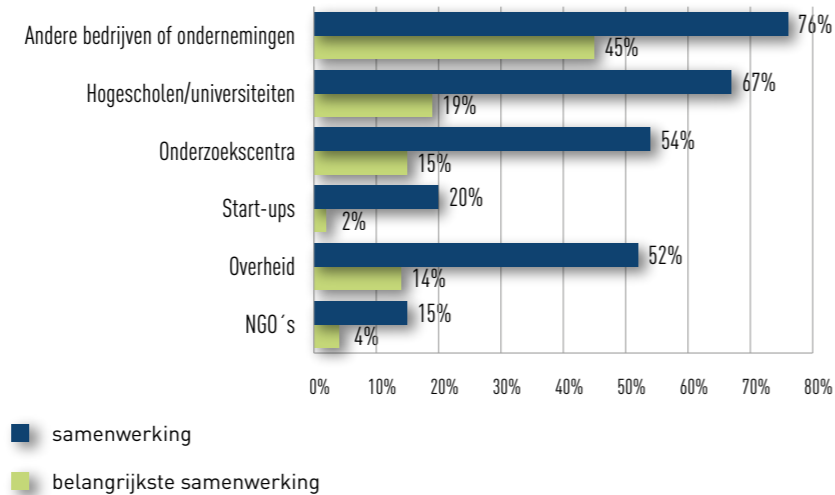
Bedrijven die samenwerken, doen dat in West-Vlaanderen vooral met andere bedrijven (76%), met een universiteit of hogeschool (67%) of met een onderzoekscentrum of overheid (50%). Slechts 20% werkt samen met een start-up. De partners waaraan bedrijven het meest belang hechten, zijn meestal andere bedrijven (45%).

Een doorsnee samenwerking tussen bedrijven focust vooral op incrementele en/of transformatieve innovatie. Samenwerkingen met een universiteit zijn vaker gericht op radicale innovatie. Met andere partners zijn verschillende focusdomeinen mogelijk, afhankelijk van het thema en het type organisatie.

Beduidend meer KO's geven aan dat andere bedrijven hun belangrijkste partners zijn, en dat ze minder samenwerken met universiteiten, hogescholen en onderzoekscentra. Grotere bedrijven werken wel makkelijk samen met kennisinstellingen. De redenen daarvoor zijn aan beide kanten te vinden:

- KO's hebben niet altijd de gepaste interne processen en bedrijfscultuur voor een samenwerking met een kennisinstelling. Ze moeten ook voldoende capaciteit hebben om mensen te kunnen vrijmaken.
- Kennisinstellingen vinden het soms nog moeilijk om de noden van KO's te capteren.

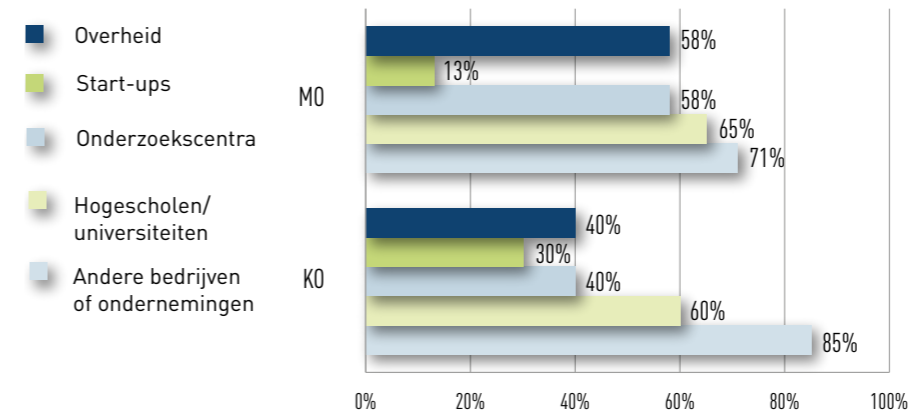
### Type organisaties waarmee wordt samengewerkt



*“We hebben een goede balans gevonden tussen samenwerken met universiteiten en met bedrijven. Universiteiten functioneren op academisch niveau, terwijl bedrijven eerder praktisch en op korte termijn denken”*

Een opvallende vaststelling is dat KO's vaker dan grotere bedrijven samenwerken met een start-up (al blijft het totale aantal samenwerkingen laag). Nochtans kan een samenwerking met een start-up voor gevestigde bedrijven een kennismaking betekenen met een nieuwe technologie en een meer open bedrijfscultuur, die belangrijk is om samenwerkingen te doen slagen.

### Groote organisaties vs. type partners



*“Onderling vertrouwen is de eerste en belangrijkste stap. Daarna volgt het maken van duidelijke afspraken en contracten. Pas na een goede formalisatie kan de operationele fase starten”*

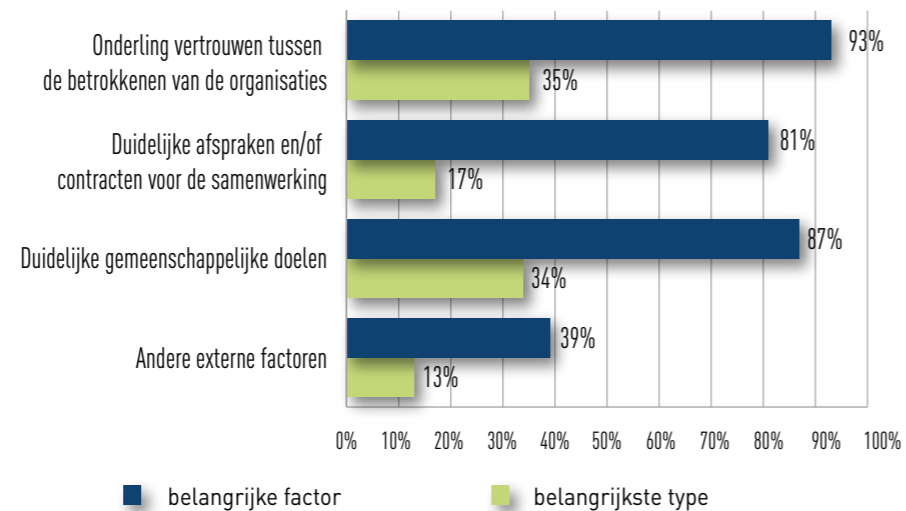


# Samenwerkingen formaliseren

## Overeenkomsten

Vertrouwen tussen partners is cruciaal om succesvol samen te werken rond innovatie. Meer dan **90%** van de bedrijven vindt dit belangrijk, zo blijkt uit onze bevraging. Voor **35%** is het zelfs de belangrijkste factor om een samenwerking te doen slagen. Andere belangrijke factoren tussen organisaties zijn 'duidelijke gemeenschappelijke doelen' en 'duidelijke afspraken en/of contracten voor de samenwerking'. Meer dan **80%** van de ondervraagde bedrijven vindt die factoren belangrijk. Voor **34%** is een duidelijk gemeenschappelijk doel het belangrijkste aspect, **17%** hecht het meest belang aan duidelijke afspraken en/of contracten.

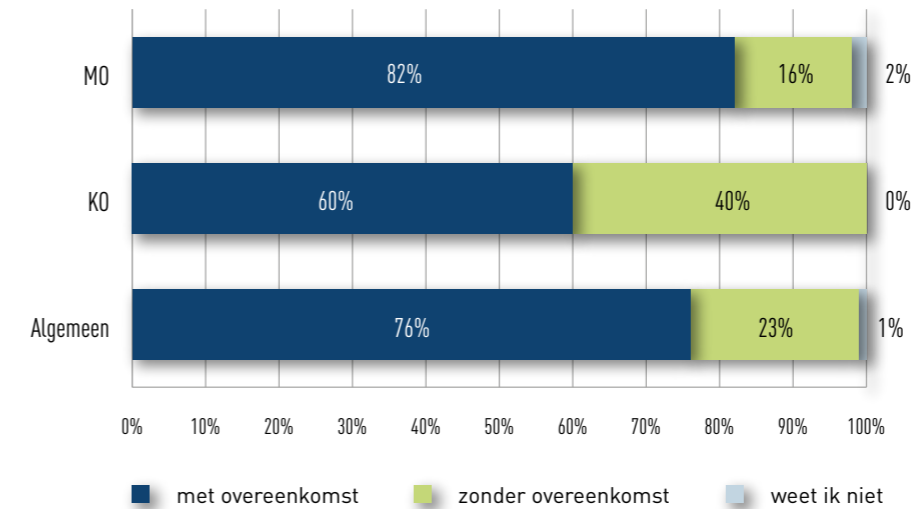
### Interorganisationele factoren



De resultaten tonen aan dat bedrijven het belangrijk vinden dat ze hun partners kunnen vertrouwen, en dat ze een samenwerking liefst formaliseren. **75%** van de bedrijven die nu al samenwerken, doet dat op basis van een formele overeenkomst. Grote bedrijven hantieren vaker formele contracten dan kleine bedrijven.



### Overeenkomsten rond samenwerking



Vertrouwen tussen partners kan ervoor zorgen dat louter juridische en formele contracten niet nodig zijn. Toch wil dat niet zeggen dat elk kader mag ontbreken. Heel wat bedrijven stellen contracten op vanuit een administratief oogpunt, of om specifieke aspecten van de samenwerking helder op papier te zetten. Vertrouwen sluit het opstellen van formele contracten niet uit.

### Aspecten die kunnen bepalen of er al dan niet met een overeenkomst wordt gewerkt:

- het soort samenwerking (één op één of via een netwerk)
- hoe vaak de partners elkaar zien (de contactfrequentie)
- angst voor opportunistische partners
- coördinatie van de samenwerking
- eerdere (positieve of negatieve) ervaringen
- angst voor juridische problemen

### Afspraken rond intellectuele eigendom

Niet alle bedrijven die samenwerken rond innovatie, maken afspraken over intellectuele eigendomsrechten (IER). Zulke overeenkomsten kunnen nochtans een bron van vertrouwen zijn en het engagement van de betrokken organisaties vergroten. Dat zorgt er dan weer voor dat de partners meer kennis uitwisselen en er meer kans is op een succesvolle samenwerking die effectief tot innovatie leidt.

Het opstellen van IER-afspraken is een complexe kwestie, zeker bij nieuwe samenwerkingen tussen partners die elkaar nog niet 100% kennen en vertrouwen. Bij kmo's zonder juridische dienst gaat het vaak nog moeizamer. Het gebruik van nieuwe digitale technologieën zoals blockchain kan ervoor zorgen dat zware contracten in de toekomst niet meer nodig zijn, en dat partners makkelijker afspraken kunnen maken over IER.



### Hoe bouwen we als organisatie aan vertrouwen? En hoe beschermen we onze kennis?

Net omdat vertrouwen tussen partners zo belangrijk is, kan het ook een drempel vormen om een samenwerking aan te gaan. Niet alle aspecten kunnen in een contract worden vastgelegd. In sommige gevallen kan het moeilijk zijn om precies af te bakenen wat elke partner gaat bijdragen, bijvoorbeeld bij een samenwerking tussen een groot en een klein bedrijf, of een samenwerking over de grenzen van sectoren heen. Als het resultaat van de samenwerking er dan is – een product, een dienst, een nieuwe markt –, kunnen er discussies ontstaan over de verdeling van royalty's of andere inkomsten. Vooral kmo's, die meestal een minder sterke juridische dienst hebben, kunnen daar nadelen van ondervinden.

#### Zo pakt u het aan:

- Neem bij de start van een samenwerking voldoende tijd om uw partner(s) te leren kennen. Wat is hun visie? Welke doelen hebben zij binnen de samenwerking? Zo bouwen jullie samen aan vertrouwen.
- Werk aan een efficiënt proces van kennisbeheersing en kennisbescherming. Een samenwerking kan pas optimaal verlopen als kennisuitwisseling op een veilige manier mogelijk is. Omdat elke samenwerking uniek is, is het onmogelijk om daarvoor standaard templates ter beschikking te stellen. Overheden, clusteren/of sectorfederaties kunnen bedrijven wel ondersteunen met degelijke kennis, goede voorbeelden en potentiële hefboomen en valkuilen.
- Bij partners die verschillen in grootte, oorsprong, ervaring en/of doelstelling zijn digitale technologieën (DT's) extra belangrijk. Blockchain of een andere Distributed Ledger Technology (DLT) kan de rol van vertrouwensbouwer overnemen. Een goed voorbeeld is de samenwerking van Porsche en Circularise met Borealis, Covestro en Domo Chemicals om kunststoffen in de automobielsector te traceren met behulp van blockchaintechnologie. Proof of Contribution (PoC) is een blockchain-consensusmechanisme dat uitgaat van de bijdragen van deelnemers en toegepast kan worden op de bescherming van intellectueel eigendom.





# De optimale bedrijfscultuur

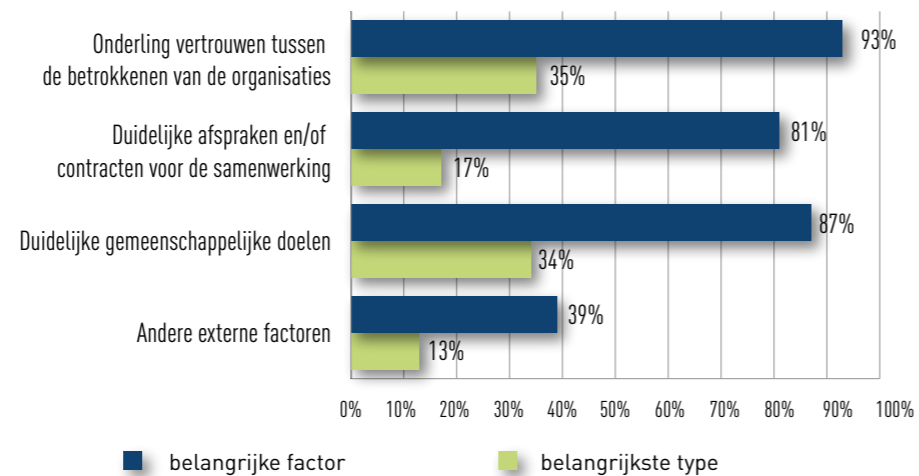
*“In samenwerking is de uitdaging om heel duidelijk op voorhand de bewegingsrichting van de verschillende partners te kennen. Wat is belangrijk voor die partner en wat willen ze bereiken”*

Samenwerken rond innovatie is alleen mogelijk binnen een geschikte bedrijfscultuur. Meer dan **93%** van de ondervraagde bedrijven duidde 'betrokkenheid, motivatie en capaciteit van de eigen organisatie' aan als een belangrijke factor om zelf een goede samenwerkingspartner te zijn. Voor **45%** is het zelfs de belangrijkste factor. Ongeveer **75%** vindt het ook belangrijk dat er een 'open bedrijfscultuur met focus op samenwerkingen' is. Op de derde plaats komt 'aansturing van partnerschappen en/of samenwerkingsverbanden door het management of de bedrijfsleiders'.

De resultaten tonen aan dat verschillende factoren cruciaal zijn om samenwerkingen tot een goed einde te brengen, namelijk:

- de bedrijfscultuur;
- de werknemers;
- de bedrijfsleiding.

## Organisaties zonder innovatiesamenwerking



## Samenwerken als onderdeel van de bedrijfscultuur

Of een bedrijf samenwerkingen aangaat in het kader van innovatie, hangt onder meer af van de bedrijfscultuur. Hoewel het niet eenvoudig is om causale verbanden aan te tonen, zijn bepaalde elementen erg belangrijk voor een goede samenwerkingscultuur:

- **Interne samenwerkingen zijn al ingeburgerd.** De werkomgeving geeft werknemers ruimte om open en eerlijk te communiceren en om banden met elkaar te vormen.
- **Samenwerking maakt deel uit van de processen.** De hele organisatie kan rekenen op een goed uitgebouwde infrastructuur met processen en methodes die gericht zijn op samenwerking.
- **Er is een goede kennis- en leercultuur.** Kennisuitwisseling, kennisbeheer en het vermogen om kennis te verwerven uit externe bronnen zijn cruciale onderdelen van elk succesvol partnerschap. Ze brengen echter tal van complexiteiten mee. Zorg daarom voor een leercultuur binnen het bedrijf die kennisverwerving en -uitwisseling mogelijk maakt.
- **Er is een systeem voor kennisbescherming.** Zorg ervoor dat knowhow, expertise en intellectuele eigendomsrechten (IER) uit samenwerkingen voldoende beschermd zijn. Op die manier is een veilige kennisuitwisseling met andere organisaties mogelijk.
- **Samenwerken en het uitbouwen van netwerken is niet de taak van één persoon.** Er zijn verschillende 'promotoren' in de organisatie die ook verschillende rollen opnemen, zoals inhoudelijke expert of relatiepromotor. Op die manier worden verschillende mensen bij de samenwerking betrokken. Een bedrijfsleider kan een belangrijke enabler van samenwerkingen zijn, en ook betrokken werknemers zijn belangrijke succesfactoren.

Samenwerken en netwerken bouwen is een opdracht voor de hele organisatie. Het bedrijf moet dan ook inspanningen leveren om zowel de werknemers als de bedrijfsleiding te versterken in hun kennis en skills rond samenwerking. Na verloop van tijd moeten samenwerkingen deel uitmaken van de bedrijfscultuur van de onderneming.

*“Er zijn heel wat organisaties die klaarstaan om te helpen. Durf als kmo te informeren en valoriseer het potentieel dat er aanwezig is.”*





### GEOxyz bepaalt zijn toekomst door zich zelf in vraag te stellen

Bij GEOxyz, een snelgroeiend bedrijf, vertrekt innovatie vanuit een goede strategie en visie, die bepalen waar het bedrijf wil staan binnen 5, 10 of 20 jaar. Deze strategie en visie worden vastgelegd door zichzelf voortdurend in vraag te stellen en te kijken welk soort bedrijf ze in de toekomst willen zijn. Ze doen dit door constant na te gaan of er zaken slimmer, sneller en duurzamer kunnen. Deze strategische oefening doet GEOxyz vaak, waarbij het bedrijf zoveel mogelijk ook de eigen werknemers betreft om er voor te zorgen dat dit door iedereen gedragen is.

Een belangrijke bouwsteen van deze toekomststrategie is voor GEOxyz samenwerking. Hier gebeurt volgens CEO Reytjens de "magie". Door samen te werken met andere organisaties, uit een andere sector of kennisinstellingen, krijgen ze als bedrijf toegang tot zaken die al buiten de eigen sector en aanbod bestaan. Door deze technologieën te combineren met hun toekomstvisie, kan GEOxyz zich blijven onderscheiden van de concurrenten binnen hun markt. Voor GEOxyz is het dus belangrijk dat ze bij samenwerkingen duidelijk vastleggen "what's in it for me" en dat ze daarnaast ook diezelfde ruimte laten aan hun partners waarmee ze samenwerken. Op die manier worden zaken gestart en versneld en wordt er effectief waarde gecreëerd. Dit laatste is meteen ook de grootste uitdaging voor de samenwerking, namelijk het op voorhand bepalen waar elke partner naartoe wil en dit ook duidelijk communiceren naar elkaar.

## De werknemer als succesfactor

Werknemers hebben specifieke vaardigheden nodig om met externe partners te kunnen samenwerken. Die coöperatievaardigheden komen bovenop hun jobspecifieke vaardigheden. Welke vaardigheden nu precies belangrijk zijn om vlot met anderen te kunnen samenwerken wordt nog volop bestudeerd, maar enkele basiselementen zijn al duidelijk:

- **Goed met veranderingen kunnen omgaan.** De werknemer staat open voor verandering en redeneert snel in termen van kansen en oplossingen. Hij of zij stelt traditionele denkwijzen gericht in vraag.
- **Een flexibele ingesteldheid.** De werknemer past zijn of haar aanpak aan als de situatie daarom vraagt.
- **Een ruim leervermogen.** De werknemer neemt vlot nieuwe informatie op en past die snel toe in de dagelijkse bezigheden. Als hij of zij een fout maakt, is het vooral belangrijk om daaruit te leren.
- **Complexe problemen kunnen oplossen.** De werknemer herkent problemen en is in staat om op basis van de beschikbare informatie verschillende opties te ontwikkelen.

Deze soft skills zouden een plaats moeten krijgen in de persoonlijke ontwikkeling van alle werknemers die vaak met anderen moeten samenwerken. De overheid zou die ontwikkeling in de toekomst ook meer kunnen aanmoedigen.



### Voor Flipts-Dobbels is het betrekken van de medewerkers cruciaal

Voor Caroline Flipts, eigenaar van het vlasverwerkend bedrijf Flipts & Dobbels is innovatie en samenwerking binnen innovaties van cruciaal belang om als kmo binnen een sector die tegenwoordig een niche is, te overleven.

Het bedrijf participeert binnen verschillende partnerschappen en innovatieprojecten om nieuwe toepassingen voor zijn producten te vinden. Hierbij neemt de kmo met zes medewerkers deel aan verschillende types projecten zowel qua doelstellingen als grootte, waarbij de kmo onder andere ook deelneemt aan het Horizon 2020 project met een groot Europees consortium.

Voor Caroline Flipts zijn er twee grote stappen binnen een innovatiesamenwerking. De eerste stap is de onderzoeksfase, waarbij eerder theoretisch onderzoek en marktverkenning worden uitgevoerd samen met kennispartners om het idee vorm te geven. Deze eerste stap is voor een kmo zeker niet evident omdat hiervoor de nodige middelen, knowhow en mensen nodig zijn, maar is uiteindelijk voor de meeste kmo's wel haalbaar mede door subsidies. Het is een proces dat de nodige tijd, en geduld (met vallen en opstaan), vraagt.

De tweede stap is volgens Caroline Flipts veel crucialer. Deze stap omvat de implementatie van de innovatie binnen de werking van het bedrijf. Deze stap is vaak de moeilijkste voor bedrijven en zeker voor kmo's. Het is vaak de moeilijkste stap voor bedrijven en zeker voor kmo's. Het maakt dat innovaties vaak blijven haperen.

Om dit toch efficiënter te laten verlopen, is het volgens Caroline Flipts heel belangrijk om medewerkers te betrekken bij het innovatieproject en dit vanaf het prille begin. Interne openheid naar medewerkers vergemakkelijkt de implementatie van de innovatie omdat de medewerkers betrokken zijn en meer openstaan voor verandering en flexibiliteit.



## De bedrijfsleiding als enabler

Naast opgeleide werknemers en een open bedrijfscultuur zijn ook de individuele kenmerken van bedrijfsleiders belangrijk om samenwerking te stimuleren. Een succesvolle bedrijfsleiding maakt gebruik van meerdere soorten leiderschap:

- **Gedeeld leiderschap (shared leadership)** wordt verdeeld tussen verschillende actoren binnen een organisatie.
- **Strategisch leiderschap (strategic leadership)** bekijkt de organisatie als één geheel en zorgt voor een duidelijke strategie en toekomstvisie. In dat kader is er ook een duidelijke strategie rond innovatie en samenwerking.
- **Gedistribueerd leiderschap (distributed leadership)** vergemakkelijkt netwerkgestuurde innovatie door het leiderschap niet binnen de organisatie te houden, maar het deels ook binnen samenwerkingsverbanden en ecosystemen te leggen.

Naar gedistribueerd leiderschap is nog maar weinig onderzoek verricht, maar het is bijzonder belangrijk voor vlotte samenwerkingen. Het leiden van een netwerk met een gedeeld toekomstgericht doel vraagt een ander type leiderschap dan het leiden van één bedrijf. Belangrijke onderdelen van gedistribueerd leiderschap zijn het initialiseren, mobiliseren, organiseren en adapteren van netwerken. Het draait om interactie en collectieve verantwoordelijkheid en zingeving.

Om als bedrijf in te zetten op samenwerkingen is het belangrijk dat de drie soorten leiderschap gecombineerd worden. Welk type het belangrijkste is, hangt af van de situatie.



## Starten met samenwerken: Zo pakt u het aan

### Organisatie

- **Begin intern en bouw op naar simpele externe partnerschappen.** Zo wordt samenwerken een onderdeel van het bedrijf. Er bestaan al veel waardevolle initiatieven om kmo's met andere organisaties te matchen, zoals:
  - het [team bedrijfstrajecten](#) van VLAIO, dat nieuwkomers begeleidt;
  - interessante samenwerkingen in het kader van de [speerpuntclusters](#) of via [innovatieve bedrijfsnetwerken](#) (op sectoraal niveau);
  - acties van POM West-Vlaanderen en [TUA West](#) zoals [Kennismijzer](#), [QuickWins](#) en cocreatietrajecten binnen [Machinebouw & Mechatronica of Circulaire materialen](#).
- **Zoek ondersteuning bij de opstart van samenwerkingen.** Neem deel aan crosssectorale netwerken, waarin u al in een vroeg stadium ondersteund wordt op diverse vlakken.

### Bedrijfsleiding

- **Lead by example.** Om een organisatie mee te krijgen in een samenwerkingscultuur is vaak een andere stijl van leiderschap nodig. Besef dat samenwerken extra inspanningen vraagt en ook risico's inhoudt. U zult uw werknemers dus moeten overtuigen. Naast daadkracht, overtuiging en motivatie is ook het goede voorbeeld geven bijzonder belangrijk. Werkt u bijvoorbeeld zelf teamgericht? Om leidinggevend hierin te versterken, kan het nuttig zijn om best practices te delen en ervaringen uit te wisselen, altijd in een veilige omgeving. Zo weten leidinggevenden beter hoe ze hun medewerkers kunnen inspireren. Binnen wPOM West-Vlaanderen bieden wij inspiratie en inzichten aan via verschillende acties zoals de [exponential talks](#).

### Werknemers

- **Versterk de skills en competenties van medewerkers die samenwerkingen willen aangaan en/of samenwerkingen met meer impact willen creëren.** Daarbij is het belangrijk dat werknemers weten wat hun taken en rollen zijn en welke competenties ze daarvoor moeten ontwikkelen. In een tweede stap kunnen werknemers hun skills en competenties versterken via opleidingen, ervaringsuitwisselingen of mentorships. De opstart van een crosssectoraal en interdisciplinair lerend netwerk kan een mogelijke piste zijn. POM West-Vlaanderen zet via samenwerking met [arbeidsmarkt](#)- en opleidingsactoren in op verschillende initiatieven en projecten die het levenslang leren in de provincie moeten versterken.

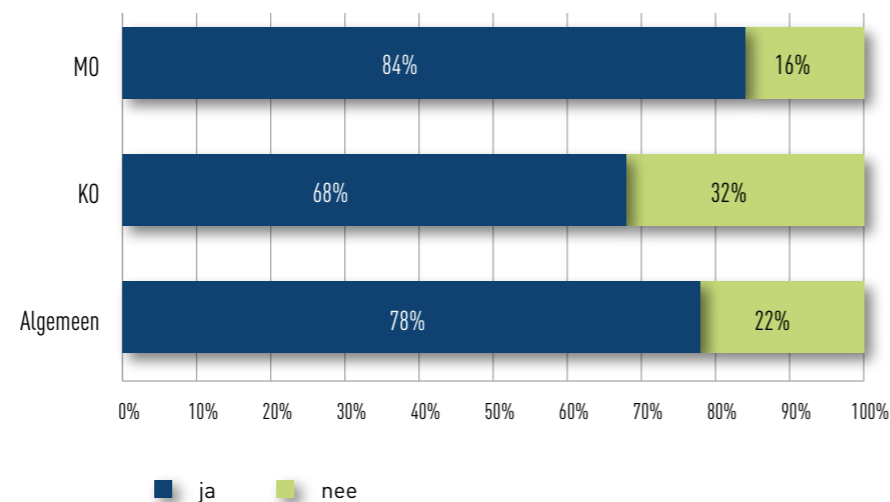
*“Samenwerking zal een grote rol spelen in de bedrijven van de toekomst. Trends zoals de digitalisering zorgen ervoor dat je het niet meer alleen kunt. Dat is al eventjes zo.”*

# De rol van de overheid

Ondersteuning vanuit overheden is heel belangrijk om netwerken uit te bouwen en samenwerkingsverbanden op te starten. Acht op de tien ondervraagde bedrijven geeft aan dat de overheid hier een rol in kan spelen. Dat cijfer stijgt naarmate de organisatie groter is.

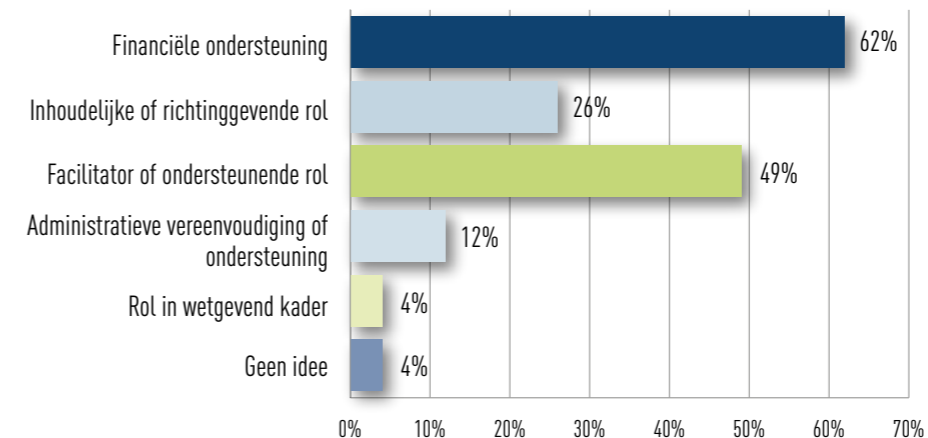
- Een belangrijke stimulans is het verlenen van **financiële steun**, zoals subsidies en belastingverlagingen: **62%** van de ondernemingen meent dat de overheid op die manier het samenwerken kan stimuleren.
- Daarnaast kan de overheid ook een rol spelen als **facilitator**, bijvoorbeeld door als neutrale speler organisaties met gemeenschappelijke doelen samen te brengen. Een groot aantal bedrijven geeft aan dat een onlineplatform waar organisaties elkaar kunnen vinden een grote meerwaarde zou zijn.
- Tot slot stelt **26%** van de bedrijven dat de overheid een **inhoudelijke of richtinggevende rol** kan opnemen door aan te geven welke thema's prioritair zijn. Eén op tien meent dat de overheid nog meer kan inzetten op administratieve ondersteuning of vereenvoudiging, en **4%** vindt het ook belangrijk dat het wetgevend kader innovatie stimuleert.

## Kan overheid samenwerking ondersteunen



*“Door de juiste mensen bij elkaar te brengen kan u al zeer mooie en sterke verhalen brengen binnen een ecosysteem.”*

## Rol overheid



## Hoe overheden en faciliterende organisaties samenwerking ondersteunen

### Nuttige acties en initiatieven zijn bijvoorbeeld:

- **Ondersteuning bieden bij het starten van samenwerkingen.** Een waardevol idee is het creëren van een crosssectoraal netwerk waaraan kmo's deelnemen en waar ze ondersteuning vinden op diverse vlakken.
- **Samenwerkingsverbanden begeleiden.** Overheden en faciliterende organisaties bieden ondersteuning aan samenwerkende partners die hun gemeenschappelijke doelstellingen en verwachtingen helder willen krijgen.
- **Matchmaking.** Overheden treden op als facilitator om organisaties met gemeenschappelijke of gealigneerde doelen samen te brengen.
- **Kennisopbouw rond samenwerking bevorderen.**
  - Omtrent vaardigheden: verder bestuderen welke vaardigheden bedrijfsleiders en werknemers nodig hebben om in samenwerkingen te stappen.
  - Omtrent de formele kant van samenwerkingen: kennisopbouw bevorderen rond formele overeenkomsten, do's en dont's rond intellectuele eigendomsrechten, regelingen rond voor- of achtergrondkennis, NDA's (non-disclosure agreements) ...
- **Digitale tools ter beschikking stellen die samenwerking bevorderen,** zoals tools in verband met gegevensbescherming. Voor individuele kmo's is het financieel niet haalbaar om nieuwe technologieën te laten ontwikkelen. Overheden kunnen een eigen platform bouwen of meewerken aan bestaande BCT-platformen en die tijdelijk aan kmo's ter beschikking stellen. Door een 'sand box' te creëren, een geïsoleerde testomgeving, kunnen kmo's experimenteren en zelf ondervinden hoe technologie hen kan helpen om duurzame en succesvolle samenwerkingen op te bouwen.





### Ellie.Connect van Ariadne Innovation effent het pad naar een duurzame textielsector

Het onlineplatform Ellie.Connect van de start-up Ariadne Innovation promoot een duurzamere textielsector door alle actoren uit de volledige keten van de sector samen te brengen. Daarnaast informeert en inspireert dit platform

de bedrijven. Het onlineplatform wil inspelen op de nood die Julie Lietaer, oprichtster van Ariadne Innovation, heeft gedetecteerd vanuit haar rol als co-CEO European Spinning Group. Ze stelde vast dat veel bedrijven wel willen inzetten op een meer duurzame textielsector, maar moeilijk toegang vinden tot de juiste partners die hen kunnen helpen bij hun specifieke innovatie-uitdaging rond verduurzaming.

Met behulp van het platform houdt Julie Lietaer het ecosysteem rond duurzaam textiel dat zij al had verworven in het kader van #HackYourJeans, verder uit. Het platform, dat samen met partner en technologiebedrijf Data Scouts werd uitgebouwd, is een plaats zijn waar mensen en organisaties elkaar kunnen vinden door hun eigen verhaal te delen en challenges te posten waarvoor ze partners zoeken om tot een oplossing te komen. Verder helpt het platform bij de communicatie van verwezenlijkingen en mensen en organisaties inspireren. Voor dit laatste zorgt de software op basis van artificial intelligence achter het platform voor automatische detectie van trends, wat dan ook weer in de toekomst gebruikt kan worden voor matchmaking tussen verschillende organisaties. Het platform wil zowel breed mogelijk grote bedrijven, kmo's, start-ups en andere stakeholders (opleidingspartners, overheid) binnen de waardeketen samen brengen, maar altijd met de ambitie om verduurzaming binnen textiel te versterken en dit zowel op lokaal als internationaal niveau.

## Conclusie

Slechts een beperkte groep West-Vlaamse bedrijven zet sterk in op samenwerkingen. Er zijn nog heel wat opportuniteiten om innovatie te bevorderen door middel van samenwerking. Dankzij samenwerkingen kunnen bedrijven hun R&D-uitgaven optimaliseren. Op deze manier stimuleren ze de groei van hun bedrijf. Het inzetten op transformatieve innovatie, waarbij verschillende types innovaties en samenwerkingen met diverse soorten organisaties centraal staan, is hierbij essentieel. Zo creëren bedrijven een grotere meerwaarde.

Voor kmo's is inzetten op transformatieve innovatie echter niet eenvoudig. Bedrijven moeten hiervoor geschikt en voldoende personeel hebben. Ook de interne bedrijfscultuur moet georiënteerd worden op samenwerkingen.

Het inzetten op transformatieve innovatie vereist een aanpak op drie niveaus. Er moet een bedrijfscultuur gecreëerd worden die openstaat voor samenwerking. De werknemer moet betrokken worden bij de samenwerking en er moet ingezet worden op de ontwikkeling van specifieke skills en competenties van deze werknemers. Ook de bedrijfsleiding heeft een cruciale rol bij het opzetten van samenwerkingen. Door sterk in te zetten op strategie en

door leiderschap te delen, zowel intern als extern, maken ze transformatieve innovatie mogelijk.

Vanuit het beleid van de Provincie West-Vlaanderen en via de werking van POM West-Vlaanderen willen we samenwerkingen binnen het innovatie ecosysteem maximaal bevorderen. Dit doen we door het opzetten van diverse acties zoals het faciliteren van partnerschappen en de opzet van innovatietrajecten.

Wilt u de mogelijkheden die samenwerkingen bieden onderzoeken? Wilt u uw bedrijfsprocessen innoveren of de digitale skills van uw werknemers opkrikken? Neem contact met ons op en wij helpen u op weg!

Team Industrial & Business  
Transformation POM West-Vlaanderen  
[www.pomwvl.be](http://www.pomwvl.be)

**Contact:**  
[wouter.baekelant@pomwvl.be](mailto:wouter.baekelant@pomwvl.be)  
M +32 475 29 09 95

# Methodologie

Deze bevraging werd afgenomen op twee manieren: kwantitatief en kwalitatief.

De **kwantitatieve bevraging** werd via CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) afgenomen bij bedrijfsleiders, eigenaars, CEO's en R&D-verantwoordelijken van 201 West-Vlaamse bedrijven. Concreet ging het om 98 kleine ondernemingen (49%), 88 middelgrote ondernemingen (44%) en 15 grote ondernemingen (7%). Uit de kwantitatieve bevraging werden het cijfermateriaal en de conclusies van deze studie gehaald.

De kwantitatieve bevraging werd aangevuld met een uitgebreide **kwalitatieve bevraging** bij 25 West-Vlaamse bedrijven. Die bevraging gebeurde via onlinegesprekken, die gebruikt werden voor bijkomende inzichten, verduidelijkingen en quotes. Ze werd afgenomen bij 14 kleine ondernemingen, 10 middelgrote ondernemingen en één grote onderneming.

De kwantitatieve bevraging bestond uit 8 korte vragen, de kwalitatieve uit 26 uitgebreide vragen.

# Literatuur

Atzhorn, H.-H. & Clemmens-Ziegler, B., *Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen*, Berlin, HTW Berlin, 2010.

Baldoni, J., *Lead by example: 50 ways great leaders inspire results*, New York, AMA-COM, 2008.

Benner, M.J. & Tushman, M.L., Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, in *Academy of Management Review*, 28, 2003.

Bracht, F., Hoskens, M., Joosten, W. & Verheyden, L., *Innovatie-inspanningen van Vlaamse ondernemingen: Kernresultaten van de Europese innovatievragenlijst van 2019*, Leuven: ECOOM, KU Leuven, 2020.

Burke, W.W., *Organization change: Theory and practice*, London, Sage Publications Ltd, 2013.

Carrara, G., Burle, L., Medeiros, D., de Albuquerque, C. & Mattos, D., Consistency, Availability, and Partition Tolerance in Blockchain: a Survey on the Consensus Mechanism over Peer-to-peer Networking in *Annals of Telecommunications*, 75, 2020.

Chandy, R.K. & Tellis, G.J., The incumbent curse? Incumbency, size, and radical product innovation in *Journal of Marketing*, 64, 2006.

Cherbib, J., Chebbi, H., Yahiaoui D., Thras-

sou A. & Sakka, G., Digital Technologies and learning within asymmetric alliances: The role of collaboration context in *Journal of business research*, 125, 2021.

Devoldere, B., Buelens, M., De Stobbeleir, K., Debruyne, M., Meuleman, M., & Steuwagen, L., *De inspiratie-economie. Een toekomstvisie voor de regionale ontwikkeling van Vlaanderen*, Leuven, Flanders District of Creativity vzw, 2014.

Dewar, R.D. & Dutton, J.E., The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis in *Management Science*, 32, 1986.

Doblin, *Ten Types of innovation* (<https://doblin.com/ten-types>).

Fichter, K., Innovation communities: the role of networks of promoters in open innovation in *R&D Management*, 39, 2009.

Harris A., *Distributed leadership: Different perspectives*. Dordrecht, Springer, 2009.

Herzig, A., Lorini, E. & Pearce D., Social intelligence in *AI & Society*, 34, 2019.

Huxham, C., *Creating Collaborative Advantage*, London, Sage Publications Ltd, 1996.

Kang, K. & Kang, J., How do firms source external knowledge for innovation? Analysing effects of different knowledge sourcing methods in *International Journal of Innovation Management*, 13, 2009.

Leopold, T.A., Ratcheva, V. & Zahidi, S., *The*

*future of jobs report 2018*, Geneva, World Economic Forum, 2018.

March, J.G., Rationality, foolishness, and adaptive intelligence in *Strategic Management Journal*, 27, 2006.

McDermott, C.M. & O'Connor G.C., Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues in *Journal of product innovation management*, 19, 2002.

Molly, V., Reymer, A., De Cock, R., Queritet, P., Vande Vorst, C., Jonckheere, S. & Cuvelier, C., *The How and Why of Corporate-Start-up Cooperation. The art of corporate venturing*. Belgium, Antwerp Management School, 2019.

O'Reilly, C. & Chatman, J.A., Culture as social control: coporations, cults, and commitment in *Research in Organizational Behavior*, 18, 1996.

Pasmore, W.A., *Leading continous change*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers, 2015.

*West-Vlaanderen ontcijferd. Sociaal-economisch profiel van de provincie*, Brugge, POM West-Vlaanderen, 2020.

Ritala, P. & Hurmelinna-Laukannen P., Incremental and radical innovation - The role of absorptive capacity and appropriability in *Journal of Product Innovation Management*, 30, 2013.

Salomo, S., Gemunden, H.G. & Leifer, R., (2007) *Research on corporate radical*

*innovation systems - A dynamic capabilities perspective: an introduction* in *Journal of Engineering & Technology Management*, 24.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H., Organisational climate and culture in *Annual Review of Psychology*, 64, 2013.

Sinek, S., *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*, London, Penguin, 2009.

Staw, B.M. & Cummings, L.L., *Research in Organisational Behavior*, Greenwich, JAI Press Inc, 1996.

VLAIO. *2020 nieuw recordjaar voor innovatiesteun aan Vlaamse kmo's*. (<https://www.vlaio.be/nl/nieuws/2020-nieuw-recordjaar-voor-innovatiesteun-aan-vlaamse-kmos>, 2021).

*Innoverend ondernemen. Naar meer koopmansgeest in Vlaanderen*, Belgium, Voka Paper, 2020.

Voka West-Vlaanderen, *Innovatiesteun in West-Vlaanderen zit in de lift, maar...* (<https://www.voka.be/nieuws/innovatiesteun-west-vlaanderen-zit-de-lift-maar>, 2021)

Yuki, G., Effective Leadership behavior: What we know and what questions need more attention in *Academy of Management Perspectives*, 26 2012.

## Contact

### **POM West-Vlaanderen**

Wouter Baekelant

Van Belleghemdreef 6 | 8510 Marke

wouter.baekelant@pomwvl.be

T +32 056 14 01 47

M +32 0475 29 09 95

Meer info en activiteiten via  
[www.pomwvl.be](http://www.pomwvl.be)

