

## **Innovatiekracht, talentontwikkeling en internationaal ondernemen: Voka-stapstenen van een nieuw toekomstplan voor Vlaanderen.**

**Toespraak door de heer Peter Leyman,  
voorzitter Voka – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen**  
Sebeco Gent – Art business happening, 12 december 2007

---

Geachte dames en heren,

Als het over 'innovatie' gaat, wordt vaak uitsluitend gerefereerd naar de **klassieke R&D-programma's of naar fundamenteel onderzoek**. Eigenlijk ten onrechte, want zowat iedereen is elke dag bewust of veelal onbewust, innovatief bezig. Het is wellicht een gevolg van die onstuitbare drang van de mens om dingen te verbeteren; om nieuwsgierig 'over het muurtje te kijken', of: om zich te onderscheiden. Meestal heeft dit vernieuwende betrekking op kleine, banale of onopvallende zaken. Veel minder speelt innovatie zich af in het raam van een gestructureerde aanpak of proces, of behoort het tot onze 'state of mind'.

In een **economische omgeving** is innovatie echter, nog meer dan in het gewone leven, een factor – neen, misschien wel **dé factor** - die bepalend is voor de graad van **succes**. Vooral dan op de lange termijn.

Er zijn vele elementen die aan de basis kunnen liggen van een goed draaiend bedrijf: de keuze van de markt(niche); de kwaliteit van de medewerkers en van het aanbod; de prijszetting en de mate waarin de kosten onder controle worden gehouden; de distributie-aanpak enz... Eén zaak staat echter als een paal boven water: wie niet tijdig (of: voortijdig) innoveert, kan het op termijn wel schudden. De mate waarin een bedrijf **zichzelf voortdurend in vraag durft te stellen** (zowel producten, processen, management) en pro-actief antwoorden zoekt op uitdagingen, zal bepalend zijn voor de duurzaamheid van zijn succes.

Dat is ook waar voor het bedrijf waar ik voor werk. Bij Volvo Cars Gent is innovatie cruciaal. Zelfs al is het eerder een 'verwerkende' eenheid die opdrachten van het moederhuis 'uitvoert'. Het R&D-departement is overigens in het buitenland gevestigd. De uitdaging bestaat er in, ons niet in de hoek te laten drummen door deze 'uitvoerende' opdracht. Er

blijven trouwens bij Volvo Cars heel wat **domeinen om creativiteit en innovatie een kans te geven**:

- Op vlak van **management** trachten wij permanent technieken toe te passen die kunnen leiden tot uitmuntende prestaties. Een voorbeeld hiervan is de Kwaliteitszorg.
- In het **logistieke domein** zoeken wij naar oplossingen die in de praktijk enkel lokaal (bij ons dus) kunnen gevonden worden en niet vanuit het moederhuis kunnen worden aangereikt.
- Ook wat **organisatievormen** betreft helpt een doorgedreven innovatieve aanpak – noem het sociale innovatie – ons om het maximum te halen uit het menselijk potentieel. Inzake teamwerk en zelfbeheer heeft Volvo Cars op die manier een pioniersrol vervuld die ons zelfs een belangrijk concurrentieel voordeel opleverde.
- Maar ook in de **processen** gaan onze mensen continu op zoek naar verbeteringen - wij wachten dus niet op 'richtlijnen'.

Ik zou nog meer zeggen, vanuit onze vestiging in Gent – een 'bescheiden' productieomgeving - hebben wij de durf om toch business-minded te denken en voorstellen van strategische aard te doen aan het moederhuis. Zo is de verhuis van de S40/V40-productie vanuit Nederland naar Gent, er gekomen op Gents initiatief.

Innovatie is iets van elke dag en tegelijk **toch niet evident**. Er zijn veel weerstanden. Of om het met de woorden van de Nederlandse politicus Hans Van Mierlo te zeggen: *“Veroudering kan je niet tegenhouden, vernieuwing wel”*.

Het jongste **Voka-congres** in Leuven **boog zich over de noodzaak om de Vlaamse economie grondig te vernieuwen**. Algemeen Voka-voorzitter Urbain Vandeurzen sprak van 'de vernieuwing van ons economisch DNA'. Of voor wie minder thuis is in genetica: we moeten in Vlaanderen resoluut ons verouderd businessmodel omgooien. En hoewel toverformules eerder thuishoren in de wereld van Harry Potter, vatte voorzitter Vandeurzen de receptuur voor deze ommezwaai kernachtig samen in een stukje 'economische fysica':  **$E = ti^2$** .

Hierbij staat de E dan voor excellence (of succes), de t voor talent en de  $i^2$  voor internationalisering en integrale innovatie. Met andere woorden: Vlaanderen zal (slechts) succesvol zijn indien het inzet op talentontwikkeling, het veroveren van 'echte' buitenlandse markten en innovatie.

Onze hoge levensstandaard geeft ons de indruk dat de welvaart ook voor de toekomst gegarandeerd is, maar de harde werkelijkheid in internationale rankings leert ons dat Vlaanderen de jongste jaren snel achteruit gaat. Er is actie nodig. De kernvraag is: Hoe kunnen we de groeimotor van onze Vlaamse economie radicaal vernieuwen, zodat we morgen weer tot de Europese top behoren?

Het voorgestelde driesporenbeleid van Voka behelst dus

1. **Inzetten op talent:** omdat we moeten blijven investeren in de vernieuwing van ons onderwijs en in permanente talentontwikkeling op de werkplek. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werknemers, de ondernemers en de overheid. Alle Vlaamse sociale partners moeten hier de noodzaak van inzien. Zij moeten hier binnen het Vlaams sociaal overleg op een innovatieve manier mee omgaan.
2. **We moeten inzetten op internationaal ondernemen.** Hier is de concrete doelstelling het marktaandeel terugwinnen dat we de afgelopen vijftien jaar verloren zijn. Vandaag zitten we met 75% van onze internationale activiteiten in de oude EU. Maar we mogen niet vergeten dat er in de nieuwe groeilanden de komende tien jaar een miljard nieuwe consumenten bijkomen, een opportuniteit die we niet mogen laten liggen.
3. **Ten derde moeten we uitblinken in innovatie.** Hier luidde de opdracht: tegen 2015 moeten we een kwart van onze omzet, het dubbele van vandaag, halen uit nieuwe producten.” Ik onderschrijf de stelling van Urbain Vandeuren dat innovatie iets is voor alle bedrijven en voor alle organisaties: KMO of multinational, profit of social profit. Een merknaam en design, producten en diensten, productie- en verkoopprocessen, uw businessmodel: u kan dit allemaal innoveren.

De succesformule  $E = ti^2$  is nodig omdat het **klassieke businessmodel** van Vlaanderen – hoge loonkosten die gecompenseerd worden met een hoge productiviteit – **niet meer voldoet**. Met de nieuwe oplossing moet Vlaanderen tot de top tien behoren op het vlak van economie, levenskwaliteit, solidariteit en duurzaamheid. En dit moet kunnen met een overheid die niet meer kost dan het Europese gemiddelde.

Om dit alles te kunnen realiseren, ziet Voka **vijf kritische succesfactoren**.

1. Een eerste is de **creatie van een voldoende groot draagvlak voor de vernieuwing van ons economisch DNA**. Tijdens de afgelopen maanden werd hier al volop aan gewerkt door 200 ondernemers uit 22 verschillende sectoren. Ook de Vlaamse regering had oren naar het plan. Het businessplan 'Vlaanderen in Actie' vormt hiervan een weerslag.
2. Een tweede succesfactor is de **oprichting van businessplatformen rond nieuwe, beloftevolle activiteiten** waarin Vlaanderen wereldleider kan zijn. Voorbeelden zijn digitalisering, ondernemerschap in gezondheidszorg of nog: de uitbouw van Vlaanderen als logistieke hub van Europa.
3. Ten derde moet er **meer geïnvesteerd worden in ti<sup>2</sup>**. Dat betekent dat Vlaanderen net zoveel investeert als de topregio's in bijvoorbeeld infrastructuur en onderzoek en ontwikkeling. Het concrete streefdoel voor dit laatste is 3% van het BBP tegen 2010 en 3,5% van het BBP tegen 2015.
4. Een vierde kritische succesfactor is een **efficiënte en uitstekende dienstverlening door onze overheden** en dat aan een prijs die niet duurder is dan de gemiddelde Europese kostprijs. In cijfers betekent dit dat de overheid 2,6% van het BBP moet kunnen besparen, dit is 8 miljard euro. Hieraan gekoppeld is een verdere staatshervorming absoluut noodzakelijk. Want alleen dan kan Vlaanderen alles doen wat nodig is om haar toekomstplan te doen slagen.
5. Een vijfde en laatste kritische succesfactor is te komen tot een **cultuur van permanente verandering**. Van Vlamingen wordt gezegd dat ze "hard werken en Bourgondisch leven". Maar zijn dat de juiste waarden voor talentontwikkeling, internationalisering en innovatie? We moeten meer de nadruk leggen op zin voor initiatief, creativiteit, flexibiliteit, ambitie en durf..

Wat betekent ti<sup>2</sup> dan in de praktijk? Sectoren moet zich transformeren, moeten zich drastisch hervormen. Op het Voka-congres heb ikzelf de **automobielsector** als voorbeeld van een **vrij geslaagde sectortransformatie** aangehaald, hoewel het Volkswagendossier (*dateert van na het congres...*) hier opnieuw een 'challenge' vormt voor de capaciteit van de sector (of van het bedrijf) om te veranderen en te transformeren.

Zoals voldoende bekend, kampen automobielconstructeurs met een gemeenschappelijk probleem: wereldwijde overcapaciteit én bikkelharde concurrentie door de globalisering. Daarom was het nodig een lijst met gezamenlijke noden en eisen aan de overheid voor te leggen. Dat is gebeurd en op die manier slaagden wij erin noodzakelijke maatregelen af te dwingen zoals een premie voor ploegenarbeid. Ik meen dat alle sectoren dit kunnen, op voorwaarde dat ook de overheid iets doet aan de hoge kosten voor de bedrijven en dat de vakbonden helpen een methodologie te ontwikkelen voor de sectortransformaties. **Een conditio sine qua non om te kunnen transformeren is meer arbeidsflexibiliteit.**

**Innovatie moet marktgedreven zijn.** Dit houdt in dat innovatie altijd gezien moet worden in het licht van de waarden die hierdoor voor de klant gecreëerd worden. Dat kan zijn door sneller te leveren, betere producten aan te bieden, enzovoort. Om dit te kunnen, zullen bedrijven meer moeten samenwerken, en over de grenzen heen durven kijken, óók voor het aantrekken van internationaal talent. Het is echter niet alleen belangrijk is om naar klanten te luisteren, maar ook naar de leveranciers en andere stakeholders, zoals de universiteiten. Innovatie stopt niet bij de ontwikkeling van een idee voor een product; innovatie blijft voortduren, tot het product bij de klant ligt.

**Maatschappelijke fenomenen en uitdagingen zoals de vergrijzing kunnen eveneens een aanzet geven tot het ontwikkelen van innovatieve toepassingen.** De gezondheidssector en vooral de medische verzorging in ons land behoort tot de top in de wereld. Maar we moeten die sector niet langer enkel als een kost zien, maar ook als een economische opportuniteit. De sector is belangrijk voor de tewerkstelling, is een bron van innovatie en creëert een hoge toegevoegde waarde. Een belangrijke groei is hier zeer goed mogelijk indien er innovatieve toepassingen worden ontwikkeld. Op dit vlak is een meer nauwe samenwerking met het bedrijfsleven aangewezen. Een succesvol voorbeeld is de digitalisering van de beeldvorming, ook ontstaan door een goede samenwerking met het bedrijfsleven, die ervoor zorgt dat ziekenhuizen sneller diagnoses kunnen stellen en beter kunnen communiceren met gezondheidscentra elders.

Is de “wet van Vandeurzen”,  $E = ti^2$ , ook een haalbare formule voor kmo's? Zeker! Nemen wij het voorbeeld van de digitalisering, waardoor bedrijven hun winstmarges aanzienlijk kunnen verbeteren. Martin De Prycker, CEO van Barco, toonde tijdens het Voka-congres aan dat wanneer een bedrijf investeert in een goede ICT-basisinfrastructuur, het 3% versneld kan groeien. Wanneer het via digitalisering zijn interne processen herbekijkt, wordt dat 6%, en als het zijn volledige kijk op het businessmodel herdefinieert, dan kan dat tot 15% groei opleveren! Een succesverhaal in deze is bijvoorbeeld Ucad dat zich toelegt op het digitaal inscannen van documenten. Dankzij een doorgedreven digitalisering zette het bedrijf een totaal nieuw product op de markt en ging het ook samenwerkingsverbanden aan met internationale partners. Ucad stelt vandaag 22 mensen in Azië tewerk en 55 in Vlaanderen.

Dames en heren, een radicale ombuiging van onze economie in Vlaanderen (of van ons 'economisch DNA', zoals voorzitter Vandeurzen stelt), zal geen simpele klus zijn. Dit zal een grondige mentaliteitswijziging vergen bij elk individu en bij elke maatschappelijke actor. Iedereen draagt hier een grote verantwoordelijkheid.

Ook onze eigen Kamer werkt – op het niveau dat haar eigen is – mee aan deze transformatie. Dat was zo reeds in het bijna voorbijge jaar 2006 en ook in het business plan 2007 zal hierop nadrukkelijk worden ingespeeld. Voor elk van de 50 medewerkers van de Kamer, is innovatie volgend jaar een prioritair aandachtspunt, wat zich moet vertalen in nieuwe relevante initiatieven en in een meer efficiënte aanpak van de dingen.

Zo zal de Kamer meewerken aan de RIS-werking in de provincie, en aan de opstart van een lerend netwerk 'groene energie'. 'Lerende netwerken' is een concept, een methodiek van begeleide kennisoverdracht dat door onze organisatie werd ontwikkeld en dat sinds enkele jaren veel bijval oogst. Rond internationaal ondernemen lopen diverse PLATO-projecten en een uniek GLOBUS-netwerk.

Via de Kamermedia willen wij de 'innovatiekracht' waarvan onze bedrijven blijk geven meer zichtbaar maken.

Het vermelden waard zijn ongetwijfeld de Voka- acties die gericht zijn op het promoten van ondernemerschap in het onderwijs en in het stimuleren van creativiteit en ondernemerszin bij jonge mensen (*Nauwelijks 2 weken geleden was het stadion van AA Gent, hier vlakbij, het decor van*

*een groot jongerenevent, door onze Kamer opgezet ism de provincie, rond creativiteit en ondernemen).* Ik vermeld ook onze media-acties, gericht op de verdediging van het ondernemerschap bij de publieke opinie en dit ondermeer via afspraken met dagbladen en regionale televisie-omroepen.

Op vlak van innovatie wordt een speciale PLATO opgestart.

De boodschap is dat letterlijk iedereen een waardevolle bijdrage kan leveren aan het creëren van een cultuur van permanente verandering. Het is best bij zichzelf te beginnen.

Dank u.