Inhoud

Woord vooraf 2

Deel 1. Status Questionis 4

1.1 Innovatie sleutel in economie van de 21e eeuw 5
1.2 Hoe innoveren andere regio's en landen? 11
1.3 Hoe innoverend is Vlaanderen? 23

En Wallonië? 35
Resultaten Voka-innovatiebarometer 38

Deel 2. Toekomst

2.1 Vlaanderen in de 21e eeuw 53
2.2 De onderneming van de 21e eeuw 55
2.3 De overheid van de 21e eeuw 65

Deel 3. Bijlagen

3.1 Berekeningsmethode innovatiebarometer en internationale survey 81
3.2 Lijst van respondenten per land 86
3.3 Lijst van de ondernemingsleiders in de stuurgroep rond innovatie 95
3.4 Bibliografie 96
3.5 Colofon 104

Woord vooraf

Nieuwe, zeer competitieve economieën hebben de economische wereldorde grondig en blijvend veranderd. Ontwikkelingen zoals de dure olie en het internationale terrorisme zorgen daarnaast voor bijkomende onzekere factoren die ondernemen moeilijker maken. En daar ontsnappen we ook in Vlaanderen niet aan. Bovendien draait onze economie vooral op export. Als die in gevaar komt, staat onze welvaart zonder meer op het spel.

Gelukkig beschikt Vlaanderen over een stevig economisch verleden, dat we opgebouwd hebben met mensen die hard werkten, overheden die openstonden voor de economie en met een goed onderwijs. We hebben daardoor nu prachtige ondernemingen, een belangrijk deel van onze bevolking is nog steeds bereid om hard te werken, en ons onderwijs behoort nog altijd tot de wereldtop. We kunnen er dus ook nu weer in slagen om de concurrentie het hoofd te bieden. Een van de belangrijkste factoren daarin is dat onze ondernemingen zich moeten (kunnen) toeleggen op nieuwe producten en diensten, die voor hun internationale klanten een grote toegevoegde waarde hebben. Het zal er nu dus op aankomen om onze economie blijvend te vernieuwen en om van innovatie onze economische kracht te maken. Maar hoe doen we dat concreet? Enkel vaststellen dat we moeten innoveren, is immers al vaak gebeurd en brengt meestal weinig realistische zoden aan de dijk.

We weten allemaal dat er voor meer innovatie meer nodig is dan hogere budgetten voor onderzoek en ontwikkeling. Maar welke (beleids)keuzes zorgen er

concreet voor dat we onze economie blijvend kunnen vernieuwen? Voka is daarom in het buitenland gaan kijken naar landen die sterk innoveren en naar landen die minder sterk innoveren. Uit die internationale vergelijking kunnen we duidelijk opmaken op welke punten we het in Vlaanderen goed doen, en op welke punten er nog ruimte is om te verbeteren. Samen met de resultaten van een grootscheepse innovatie-enquête bij de ondernemingen in Vlaanderen laat die internationale vergelijking ons toe om concrete voorstellen te doen om de innoverende economie ook in Vlaanderen op gang te trekken.

We focussen in deze brochure vooral op de concrete keuzes die onze ondernemingen en onze overheden moeten maken. Echter: ook alle andere maatschappelijke actoren die ook maar iets met onze economie en onze welvaart te maken hebben spelen een grote rol. Hun actieve steun en medewerking zijn immers nodig om de overheden en de ondernemingen snel grote stappen vooruit te laten zetten. En dat is nodig, want Vlaanderen is een kleine, open economie die zich onmogelijk kan afsluiten voor de snel veranderende economische evoluties in de wereld. Het is aan ons allen om ervoor te zorgen dat uniek zijn ook in Vlaanderen rendeert.

Het is onze plicht om ook aan de toekomstige generaties te bieden wat wij normaal vinden: een economisch krachtig Vlaanderen.

Philippe Muyters
gedelegeerd bestuurder Voka,
Vlaams netwerk van ondernemingen

Ludo Verhoeven
voorzitter Voka,
Vlaams netwerk van ondernemingen

Innovatie is de sleutel tot de economie van de 21e eeuw. Ondernemingen en hun organisaties, de overheid, kenniscentra, burgers, vakbonden en media bepalen samen de innovatiekracht van een land. Voka onderzocht wat de maatschappelijke actoren in landen die sterk staan in innovatie anders doen dan in landen die niet sterk vernieuwen. De resultaten van dat onderzoek vergelijken we met de situatie in Vlaanderen.

Deel 1. Status Questionis

1.1 Innovatie sleutel in economie van de 21e eeuw 5

Meer risico's voor ondernemingen
Verscherpte concurrentie
Grondstoffenschaarste en dure euro
Een verzwakt Europa een onzeker geopolitiek klimaat
Strategisch innoveren

1.2 Hoe innoveren andere landen? 11

Landen met een sterke dynamiek en efficiëntie
Onderscheidende kenmerken van sterk vernieuwende economieën
Overheidsbeleid
Ondernemingen en kenniscentra
Rode draad in innovatiekracht van sterke landen
Internationale openheid
Samenwerken met anderen
Conclusie

1.3 Hoe innoverend is Vlaanderen? 23

Is Vlaanderen internationaal open?
Hoe werkt Vlaanderen samen?
Andere kenmerken van Vlaanderen
De media in Vlaanderen

En Wallonië? 35
Resultaten Voka-innovatiebarometer 38

Deel 2. Toekomst
Deel 3. Bijlagen

1.1 Innovatie sleutel in economie van 21e eeuw

De omgeving waarin we leven, wonen en werken is voortdurend in beweging en verandert drastisch. En iedereen merkt daar dagelijks de gevolgen van: politici, vakbonden, burgers en bedrijven. Voor politici neemt bijvoorbeeld de onzekerheid steeds meer toe. Zij moeten niet alleen hun federale of regionale beleid zien te verzoenen met de steeds sterker wordende greep van Europa en de groter wordende onzekerheid in de wereldeconomie, maar krijgen het ook alsmaar moeilijker om in het grilliger geworden politieke landschap de kieskeurige en veeleisende kiezer te overtuigen.

Ook vakbonden en werkgeversorganisaties staan aan de vooravond van een aantal fundamentele veranderingen. Bedrijven die hier wel verankerd leken, trekken weg naar goedkopere oorden. Bedrijven die hier blijven, huren tegen een aantrekkelijke prijs werknemers in uit de andere EU-landen. En intussen moeten de sociale partners zich ook het hoofd breken over het loopbaaneinde - een complex vraagstuk waar alle kleine en minder kleine sociaal-economische verschuivingen van de afgelopen jaren in samenvallen.

Ook mensen die gaan werken, doen dat nu in heel andere omstandigheden dan de generatie daarvoor. Waar vroegere generaties er zeker van waren dat ze veertig jaar later nog steeds op dezelfde plek zouden (kunnen) werken, weten de werknemers van vandaag dat dit meer dan waarschijnlijk niet meer zal kunnen of hoeven. Dat biedt hen aan de ene kant meer vrijheid en flexibiliteit, aan de andere kant vergroot dat ook de onzekerheid. En er is nog een andere belangrijke verandering op de werkvloer: volstond het vroeger om een vak te leren en je daar door ervaring verder in te bekwamen, dan moeten werknemers nu zich voortdurend bijscholen om bij te blijven met de nieuwe (technologische) ontwikkelingen. Ook als consument willen mensen niet langer in een vakje gestopt worden. Ze verwachten - terecht - dat ze op hun wenken worden bediend: consumenten zijn net als kiezers kieskeuriger en veeleisender geworden. Maar ook minder afgelijnd dan een vijftiental jaar geleden en vooral erg onvoorspelbaar.

Ook als we rondom ons kijken, merken we elke dag zeer pertinente wijzigingen op: de eerste huis-, tuin- en keukencomputers werden midden jaren tachtig mondjesmaat en met grote ogen van verwondering de huiskamers binnengelaten. Nu hebben de meeste huiskamers minimum één - intussen al veel gesofisticeerder - exemplaar. En dat is maar een voorbeeld van de vele wijzigingen in de afgelopen jaren. Het lijstje kan met gemak worden uitgebreid: denk maar aan internet (kennis van over de hele wereld toegankelijk voor iedereen), de gsm (waar je ook bent, iedereen is binnen handbereik), on-line shoppen (geen tijd, geen zin, geen geld - on-line kan je zelfs dan nog vrolijk verder winkelen), plastische chirurgie (neem je eigen lotsbestemming in handen en versla de tijd), reality tv (een uitvergroting van het traditionele gluren door het vensterraam), enzovoort.

Ten slotte heeft ook de omgeving waarin we leven en wonen op relatief korte tijd veel veranderingen ondergaan. Zo moest Europa na de val van de Berlijnse Muur en de uitbreiding van de EU op zoek naar een nieuwe Europese identiteit, naar een manier om met die grote vrije mensenmassa om te gaan én naar een formule om de economische groei weer aan te zwengelen.

Meer risico's voor ondernemingen

Al deze veranderingen beïnvloeden ook - en dat in sterke mate - onze bedrijven en onze economie. Want ook zij zien rondom hen erg veel veranderen. Nu bijvoorbeeld de wereldgrenzen steeds sneller vervagen, openen zich aan de ene kant wel nieuwe afzetmarkten voor bedrijven, maar aan de andere kant krijgen ze er ook nieuwe concurrenten bij. Bovendien worden de opkomende economieën rijker en concurreren ze slimmer. Technologische innovatie en andere kennis worden steeds complexer. Factoren als de globalisering, de opkomende economieën en de stijgende invloed van de internationale politiek vergroten het ondernemingsrisico significant.

Een ondernemer zal die grotere risico's dus nog beter moeten incalculeren. Pas wanneer bedrijven snel en efficiënt op die veranderingen kunnen inspelen, kunnen ze immers ook morgen nog succes hebben. In de economie van de 21e eeuw kan geen enkel bedrijf het zich dus nog permitteren om op automatische piloot te werken. De belangrijkste risico's en uitdagingen waarmee een onderneming vandaag wordt geconfronteerd, worden hierna beschreven. De risico's die worden aangegeven, worden gestaafd met de bevindingen uit de enquête die Voka organiseerde bij zijn leden en die het Voka-kenniscentrum in een innovatiebarometer goot. Die brengt de ambities in kaart van meer dan 2.000 ondernemingen in Vlaanderen en had daarmee een responsgraad van 20%. Meer informatie over de barometer vindt u op bladzijde 38 van deze brochure. De belangrijkste resultaten leest u op bladzijde 81.

Verscherpte concurrentie

Een eerste uitdaging voor ondernemingen in de economie van de 21e eeuw is de verscherpte concurrentie, die nu uit de hele wereld komt. Er zijn nu weliswaar meer en nieuwe afzetmarkten, maar de concurrentie verandert en vermenigvuldigt zich. Dat blijkt ook uit de Voka-barometer: ongeveer 57% van de Vlaamse bedrijven verwacht dat de concurrentie de volgende drie jaar nog zal verscherpen. In de farmaceutische, de logistieke en de textielsector loopt dat cijfer zelfs op tot boven de 70%. En volgens diezelfde barometer was de concurrentie de voorbije drie jaar al toegenomen. Hierdoor moet een onderneming de lat nog hoger gelegd krijgen.

Die grotere concurrentie komt niet alleen uit de eigen achtertuin, maar ook van ver buiten de landsgrenzen. Was het tot voor kort nog een wetmatigheid dat de VS economisch de grootste waren, dan tonen cijfers nu aan dat het economische zwaarte-

punt aan het verschuiven is. Vandaag staan de VS nog wel aan de top, maar zijn het China en Japan die de top drie vervolledigen. Met India op de vierde plaats liggen drie van de grootste vier economieën ter wereld vandaag al in Azië. Uit een recent rapport van de Amerikaanse bank Goldman Sachs blijkt bovendien dat de verschuiving zich verder door zal zetten naar het Oosten. China en India rukken immers stelselmatig op in het ranglijstje van de grote economische mogendheden: tegen 2050 zullen zij samen met de andere opkomende economieën Brazilië en Rusland groter zijn dan de huidige G6 samen (Frankrijk, Duitsland, Italië, Japan, UK en VS).[1]

De verschuiving in het economische landschap heeft grote gevolgen voor bedrijven. Het Oosten biedt bedrijven interessante vestigingsvoorwaarden, goedkope en flexibele arbeidskrachten en ziet soms zelfs oneerlijke concurrentie door de vingers - en dat voelen vooral bedrijven uit de textielsector en de logistiek.[2] De nieuwe economische grootheden in het Oosten zijn bovendien al lang niet meer waar ze tot voor kort voor werden versleten: goedkope productie-eenheden. China en India profileren zich internationaal met een kosten- én een innovatiestrategie. China pompt bijvoorbeeld grote sommen geld in onderzoek en ontwikkeling (O&O): tussen 1997 en 2002 stegen de Chinese uitgaven voor O&O elk jaar met 10%. Als het land dit groeitempo aanhoudt, geeft het tegen 2010 in verhouding evenveel uit aan onderzoek en ontwikkeling als Europa.[3] Het land heeft bovendien een groot aantal hooggeschoolden en veel studenten die naar het buitenland trekken om er te studeren. Bijgevolg is het niet ondenkbaar dat ook onderzoekscentra op termijn naar het Oosten trekken.

Volgens recente cijfers zullen dan ook alleen de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) hun bijdrage tot de wereldwijde economische groei zien stijgen.[4] Dit ten koste van de VS, maar vooral van een tanend Europa. Ook bedrijfsleiders uit de hele wereld bevestigen in een studie van onderzoeksbureau McKinsey[5] dat ze torenhoge verwachtingen hebben van de BRIC-landen: 81% van de ondernemingsleiders beschouwen het toenemende belang van de opkomende BRIC-landen als belangrijk of zeer belangrijk, en 70% denkt dat deze trend een impact zal hebben op de winstgevendheid van de onderneming. Bovendien denkt 36% van de respondenten dat daar de grootste omzetstijging kan worden gerealiseerd de volgende vijf jaar, ten opzichte van 27% voor de VS. De onderzochte Europese landen hinken echter achterop: Duitsland, ooit een van de krachtigste

1) PURUSHOTHAMAN, R. en WILSON, D., *Dreaming with BRICs: the Path to 2050*, Global Economics Paper no:99, Goldman, Sachs & Co, 1 oktober 2003.
2) Voka-innovatiebarometer: voor de bedrijven uit de textielsector en de logistieke sector is *oneerlijke concurrentie* het topantwoord, als gevraagd wordt naar oorzaken voor de stijgende concurrentie in de voorbije en volgende drie jaar.
3) EUROPEAN COMMISSION, *Key Figures 2005 on Science, Technology and Innovation - Towards a European Knowledge Area,* 19 juli 2005.
4) PURUSHOTHAMAN, R. en WILSON, D., *Dreaming with BRICs: the Path to 2050*, Global Economics Paper no:99, Goldman, Sachs & Co, 1 oktober 2003.
5) CARDEN, S, MENDONCA, L. en SHAVERS, T., *What global executives think about growth and risk,* The McKinsey Quarterly, 2005, 2.

sterkhouders van de Europese economie haalt een score van 4%, Frankrijk haalt slechts 1%. Tel je de score van de Europese landen bij elkaar, dan kom je op een score van ongeveer 15%.

Grondstoffenschaarste en dure euro

De verscherpte concurrentie is bovendien niet de enige uitdaging voor bedrijven. Ook de prijzen van de grondstoffen stijgen voortdurend. Olie is vandaag bijvoorbeeld nog steeds veruit de belangrijkste grondstof voor de economie. Door de grote vraag naar olie vanuit China, stijgen de olieprijzen onvermijdelijk - de wet van vraag en aanbod. Waar in het verleden Saoedi-Arabië elk tekort kon aanvullen, zorgt de Chinese groei er nu voor dat ook aan de oliereserves geraakt moet worden. Bovendien bepaalt de actualiteit - de troonwisseling in Saoedi-Arabië, de nucleaire plannen van Iran of een orkaan in de buurt van belangrijke olieplatforms - meer dan ooit wanneer de olieprijs piekt. Het Internationale Energie Agentschap (IEA), een organisatie die de energieministers van 26 industriestaten verenigt, waarschuwde recent nog voor een wereldwijd energietekort.[6] En dat zorgt er meer dan waarschijnlijk voor dat de olieprijzen opnieuw de recordniveaus van de jaren tachtig zullen halen. Sinds 2003 is de olieprijs al bijna verdubbeld, en het ziet er niet naar uit dat die stijgende trend op korte termijn wordt doorbroken. De hoge prijs van de olie fnuikt niet alleen de gezinsconsumptie, het jaagt ook de energiefacturen van bedrijven de hoogte in.

En niet alleen olie wordt duurder. Ook andere grondstoffen als koper, aluminium en zink, steenkool en staal worden schaarser. En dus duurder. Koper is bijvoorbeeld nog nooit zo duur geweest. Bedrijven wereldwijd zien de schaarste van grondstoffen als een groot risico voor hun economische groei, zo bevestigt ook de studie van McKinsey bij 9.346 ondernemingsleiders uit de hele wereld.[7] Want als de prijzen van de grondstoffen stijgen, betekent dat - in het licht van de verscherpte wereldwijde concurrentie - automatisch dat het rendement van bedrijven onder druk komt: de hogere prijs kan immers niet ongestraft worden doorgerekend aan klanten, als de concurrenten in lage kosteneconomieën dat niet ook doen.

Daarnaast moeten ondernemers ook de evolutie van de dollar goed in de gaten houden. Nauwelijks vijf jaar geleden was de euro erg zwak ten opzichte van de veel te sterke dollar. Sinds midden 2001 is de euro echter met de helft in waarde gestegen ten opzichte van de dollar. In de eerste helft van 2005 steeg de dollar dan weer met circa 12% ten opzichte van de euro. Hoe de koersen in de toekomst zullen evolueren, blijft een factor van betekenis waar een ondernemer voortdurend rekening mee

6) INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, *Saving Oil in a Hurry: Measures for Rapid Demand Restraint in Transport,* februari 2005.
7) CARDEN, S., MENDONCA, L. en SHAVERS, T., *What global executives think about growth and risk,* The McKinsey Quarterly, 2005, 2.

moet houden. Paul Baron Buysse, voorzitter van de raad van bestuur van Bekaert: "Bekaert realiseert de helft van haar omzet in *dollar related countries*. De fluctuaties van de euro en dollar vormen voor Bekaert een extern gegeven dat optimaal gemanaged wordt. Gezien de onderneming rapporteert in euro, is er uiteraard een effect op de financiële resultaten. Bekaert wordt ook beduidend meer geconfronteerd met concurrentie van ondernemingen die vanuit dollarregio's 'goedkopere' goederen in Europa aanbieden."[8]

Een verzwakt Europa en een onzeker geopolitiek klimaat

Een andere uitdaging voor ondernemingen in Vlaanderen is de kleine interne afzetmarkt. Hierdoor zijn bedrijven in Vlaanderen al snel naar nieuwe afzetmarkten gaan zoeken buiten onze landsgrenzen. We exporteren voornamelijk naar buurlanden Duitsland, Frankrijk en Nederland. Maar in de hele eurozone vertraagt de economische groei. De hoge structurele werkloosheid weegt op het vertrouwen van de consument, en daardoor sparen ze hun centen liever dan ze uit te geven. En dus voelen ook bedrijven die binnen Europa exporteren - en dat zijn er nogal wat in Vlaanderen - daar rechtstreeks de gevolgen van.

Een laatste uitdaging is het onzekere geopolitieke klimaat. Volgens een studie van McKinsey is ook die factor van groot belang voor de groei van ondernemingen wereldwijd.[9] De opkomst van het terrorisme, het stijgende aantal aanslagen wereldwijd, en de instabiliteit die daarmee op wereldvlak gepaard gaat, versterkt substantieel het risico dat een onderneming al moet nemen om in te spelen op de nieuwe economische spelregels. Ook Europa voelt de gevolgen van het onzekere geopolitieke klimaat. Na de aanslagen in Madrid en recenter in Londen is ook Europa niet meer veilig voor terreur. En ook dat beïnvloedt onze ondernemingen.

Daarbuiten zijn uiteraard ook factoren als de kost en de beschikbaarheid van talent, de vergrijzing, de complexiteit of onbetrouwbaarheid van de plaatselijke regelgeving, het gebrek aan risicokapitaal en rechtszekerheid en het dichtslibben van het verkeer uitdagingen van formaat die de competitiviteit van een onderneming beïnvloeden.

Strategisch innoveren

Politici, vakbonden en werkgevers die worden geconfronteerd met de veranderingen van deze tijd, zien - als het goed is - maar één manier om hiermee om te gaan: ze proberen nieuwe wegen te vinden, al eens af te stappen van de platgetreden paden

8) COLLAERTS, K. en GRIETEN, E., *De prijs van de euro*, snelBERICHT, 18 maart 2004.
9) CARDEN, S, MENDONCA, L. en SHAVERS, T., *What global executives think about growth and risk*, The McKinsey Quarterly, 2005, 2.

en stippelen nieuwe strategieën uit. De vele veranderingen nopen hen allemaal om creatief te zijn. Ook bedrijven wereldwijd weten al hoe ze de nieuwe economische trends kunnen overleven: ze trachten met innovatie hun concurrentiekracht te verscherpen. Dat wordt bevestigd door de McKinsey-studie, die aangeeft dat ondernemingen overtuigend kiezen voor innovatie om hun toekomstige groei te verzekeren.[10] Voor de 9.346 bedrijfsleiders uit de hele wereld die in die McKinsey-enquête werden bevraagd was innovatie met voorsprong het topantwoord.

Maar wat is dat nu eigenlijk, innovatie? Innovatie is het middel om nieuwe producten of diensten sneller en efficiënter op (nieuwe) markten te kunnen brengen. Het is een complex managementproces waarbinnen een bedrijf ervoor moet zorgen dat een goed idee wordt omgezet in toegevoegde waarde. En dat goede idee kan gaan om een nieuw product, nieuwe diensten of betere bedrijfsprocessen, maar het uiteindelijke resultaat is wel dat het bedrijf erin slaagt om sneller en efficiënter nieuwe producten of diensten te vermarkten, en zo solide groeicijfers te kunnen voorleggen aan zijn aandeelhouders.

Innoveren: geen taak van ondernemingen alleen

Ook bedrijven in Vlaanderen zijn overtuigd van de noodzaak om te innoveren voor toekomstige groei, zo blijkt uit de Voka-innovatiebarometer. Innovatie heeft immers een rechtstreekse impact op de groei van een bedrijf. Een onderneming die efficiënt innoveert, kan meer winst maken, betere groeicijfers voorleggen en meer nieuwe producten verkopen. De efficiënt innoverende bedrijven halen winstcijfers die 4 procentpunt hoger liggen dan de gemiddelde bedrijfswinst, zo blijkt uit de innovatiestudie van Arthur D. Little.[11] Uit de Voka-innovatiebarometer blijkt echter ook dat bedrijven in Vlaanderen er nog niet voldoende in slagen om die ambitie in de praktijk om te zetten.

Daarom ging Voka een kijkje nemen in het buitenland. We onderzochten in acht sterk en minder sterk economisch vernieuwende landen of ondernemingen er daar in slagen om meer risico's te nemen dan in Vlaanderen mogelijk is. Omdat innovatie bovendien sterk afhangt van de kwaliteit en de competitiviteit van het omgevingsklimaat waarin een onderneming moet werken, brachten we ook de beleidsparameters in kaart die maken dat ondernemingen binnen de sterke regio's of landen innoverender kunnen zijn. Tot slot kunnen ook andere maatschappelijke actoren zoals de sociale partners, de kenniscentra of de burgers de innovatiekracht van een onderneming beperken. Daarom onderzochten we ook hoe de maatschappelijke actoren in de sterke regio's en landen hun verantwoordelijkheid mee opnemen. Die elementen werden dan vergeleken met de situatie in Vlaanderen. De resultaten van dit onderzoek leest u in het volgende hoofdstuk van deze brochure.

---

10) CARDEN, S., MENDONCA, L. en SHAVERS, T., *What global executives think about growth and risk*, The McKinsey Quarterly, 2005, 2.

11) ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth*, February 2005, in samenwerking met Voka - Vlaams Economisch Verbond voor België.

1.2 Hoe innoveren andere landen?

Geen enkele overheid voert identiek hetzelfde beleid als een andere overheid. Zelfs binnen de Europese Unie lopen pakweg de arbeidsvoorwaarden en de fiscale regimes sterk uiteen, ondanks gemeenschappelijke richtlijnen voor heel wat beleidsdomeinen. En die verschillen zijn nodig: enkel zo kan een overheid haar beleid optimaal afstemmen op de specifieke geografische en sociaal-economische eigenschappen van een regio of land. Maar tegelijkertijd beïnvloedt de overheid met haar beleid in grote mate ook het succes van de ondernemingen. Ze bepaalt immers voor een belangrijk stuk het omgevingskader voor een onderneming, bijvoorbeeld door haar fiscaal beleid en door de manier waarop ze vergunningen verleent.[1]

De jaarlijkse Global Competitiveness Index van het World Economic Forum geeft aan waar dit in de praktijk toe kan leiden. De koppositie van Finland[2] wordt daar immers onder andere verklaard door het goede macro-economische beleid en de kwaliteit van de openbare instellingen van het land. In de Barometer van de Attractiviteit 2005[3] doet Polen zijn intrede in de top drie van de meest aantrekkelijke investeringslanden in Europa, door zijn lage loonkosten. Dat zijn mooie voorbeelden van hoe een overheid het verschil kan maken tussen economische groei enerzijds en economische stagnatie anderzijds. Dat betekent dus dat overheden door hun beleid ook mee bepalen of ondernemingen voldoende ruimte krijgen om te innoveren. En dat wordt - zo bleek al uit hoofdstuk 1.1 van deze brochure - in de risicovolle economie belangrijker dan ooit. Wie bijvoorbeeld een zeer efficiënt vergunningenbeleid voert, zal gemakkelijker opstartende of innovatieve ondernemingen aantrekken.

Maar het zijn niet alleen de overheden die het omgevingskader van de ondernemingen bepalen en daarmee het verschil kunnen maken.[4] Ook andere maatschappelijke actoren oefenen een grote invloed uit op de innovatiekracht van de ondernemingen. Ook die maatschappelijke actoren gedragen zich in elk land anders. Denk bijvoorbeeld aan universiteiten en kenniscentra. Zij bepalen voor een groot stuk de kwaliteit van de kennis in een land, of de ondernemingen een vlotte toegang tot die kennis hebben en of

---

1) In *A Climate for Knowledge: How Governments can Enable Innovation* worden het fiscaal beleid, de vergunningen en regiospecifieke kosten aangehaald als drie oorzaken van een ongunstig kader voor innovatie in ondernemingen. In *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?* verdeelt Ernst & Young de criteria die ondernemingen hanteren bij de keuze van een vestigingsplaats in drie assen: de as *operaties* (infrastructuur, binnenlandse markt, arbeidskrachten, O&O-kwaliteit en -capaciteit, …), de as *financiën* (arbeidskosten, fiscaliteit, overheidssteun, …) en de as *milieu* (stabiliteit van de regelgeving, sociaal klimaat, levenskwaliteit, …).
2) Finland stond de afgelopen vier jaar drie keer op de eerste plaats in de *Global Competitiveness Index* van het World Economic Forum.
3) ERNST & YOUNG, *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?*, Barometer van de Belgische attractiviteit, 2005.
4) In *A Climate for Knowledge: How Governments can Enable Innovation* worden vier maatschappelijke actoren aangeduid die cruciaal zijn voor een kenniseconomie: de overheid, de kenniscentra, de burgers en de ondernemingen.

de ondernemingen de ontwikkeling van nieuwe kennis kunnen aansturen. In een land waar de universiteiten en kenniscentra sterk samenwerken met de ondernemingen, zal het omzetten van nieuwe technologie naar producten dan ook anders verlopen dan in een land waar er enkel gefocust wordt op fundamenteel wetenschappelijk onderzoek.

Ook de burgers en hun organisaties, de vakbonden, kunnen niet anders dan mee bepalen of een economie al dan niet sterk staat in innovatie. De sterke verschillen in pakweg mentaliteit, creativiteit of ondernemerschap die er zijn tussen burgers van verschillende landen zullen de innovatiekracht van de economie in die landen dan ook beïnvloeden. Zo wijst de Global Entrepreneurship Monitor elk jaar steevast uit dat er tussen landen grote verschillen bestaan in het aantal opstartende ondernemingen, wat onder andere een gevolg is van de graad van ondernemerschap bij de bevolking. En ook Voka-onderzoek[5] wees uit dat de meningen van burgers in verschillende landen van de Europese Unie over heel wat thema's sterk uiteen lopen. Zo was in Vlaanderen 59% van de mensen akkoord met de stelling *Mijn eigen arbeidsvoorwaarden zouden beter zijn als ik hierover zelf met de werkgever kan overleggen dan wanneer de vakbond dit doet*. In Duitsland was amper 46% het hier mee eens, en in Nederland 43%. Dit soort verschillen in het maatschappelijke draagvlak beïnvloeden de manier waarop ondernemingen kunnen innoveren.

Ten slotte zijn de ondernemingen natuurlijk zelf voor een heel groot stuk verantwoordelijk voor hun eigen innovatiemogelijkheden. En de verschillen in bedrijfscultuur spelen daarin mee. Een sterk hiërarchisch georganiseerde onderneming, waarin alle beslissingen topdown worden genomen, alle taken nauwgezet worden afgelijnd en waarin er geen ruimte is voor feedback of ideeën van de medewerkers, zal minder innovatief zijn dan een onderneming die methoden bedenkt om alle goede en vernieuwende ideeën van de medewerkers systematisch te verzamelen en om te zetten naar nieuwe producten, diensten of bedrijfsprocessen.[6]

De verschillende maatschappelijke spelers bepalen dus samen de innovatiekracht van een land. Nu is de cruciale vraag hoe zij concreet dat verschil maken. Wat doen overheden in landen die sterk staan in innovatie anders dan in landen die niet sterk vernieuwen? En welke (strategische) beleidskeuzes van politici bevorderen die innovatie dan precies? Wat doen kenniscentra en universiteiten anders? En welk verschil maken de vakbonden en de burgers? En last but not least: wat doen ondernemingen in innoverende landen zélf anders?

---

5) VLAAMS ECONOMISCH VERBOND, *Win vertrouwen, win groeikracht*, Antwerpen, 2002. Voor dit onderzoek liet het VEV het bureau Dimarso een bevraging uitvoeren bij 6.595 particulieren en 2.012 ondernemingen in Vlaanderen, Wallonië, Nederland, Duitsland, Frankrijk, Zweden en Ierland.

6) De *Global Innovation Excellence Study 2005* van Arthur D. Little concludeert dat een efficiënt innoverende onderneming een goed ideeënmanagement heeft.

Landen met een sterke dynamiek en efficiëntie?

Om dat te onderzoeken heeft het Voka-kenniscentrum eerst een selectie gemaakt van landen binnen en buiten Europa die de afgelopen jaren al dan niet een sterke economische vernieuwing realiseerden. Bij deze selectie werd erop toegezien dat het politiek-maatschappelijke en economische draagvlak van de onderzochte landen toepasbaar kan zijn voor België en Vlaanderen. Zo werden landen uit Azië en Oost-Europa niet weerhouden. De lessen die we kunnen trekken uit de keuzes die in die landen gemaakt worden, zouden immers moeilijk te vertalen zijn naar beleidskeuzes voor België en Vlaanderen.

De sterkte van de geselecteerde landen werd berekend aan de hand van hun multifactorproductiviteit. Die meet de kwaliteit en de efficiëntie waarmee de productiefactoren arbeid, kennis en kapitaal ingezet worden en is dus een goede indicator van de dynamiek waarmee een land zich economisch vernieuwt. Door die dynamiek in kaart te brengen, krijgen we dus een goed beeld van de innovatiekracht van een land en kunnen we de sterke landen onderscheiden van minder sterke. We gebruikten hiervoor de volgende formule:

$$1/3 * [1*(MFP(93\text{-}03) / MFP\ EU\text{-}15(93\text{-}03)) + 2*(MFP(93\text{-}03) / MFP(83\text{-}93))]$$

De formule bestaat uit twee delen. Met *(MFP(93-03) / MFP EU-15(93-03))* meten we het gemiddelde absolute niveau van de multifactorproductiviteit van een land ten opzichte van die van de EU-15, voor de periode van 1993 tot 2003. Dit eerste deel telt in de formule mee voor een derde. Het tweede deel van de formule, *(MFP(93-03) / MFP(83-93))*, geeft de verhouding weer tussen de toename van de multifactorproductiviteit van één land in de periode van 1983 tot 1993 tot die van 1993 tot 2003. Dit tweede deel geeft dus een antwoord op de mate waarin de economie van een land zichzelf heeft kunnen vernieuwen in die periode. Omdat die toe- of afname van de efficiëntie een goede graadmeter is van de innovatiekracht van dat land of van die regio, telt ze in de formule voor twee derde mee. Sterke landen zijn dus landen waar de efficiënte inzet van arbeid, kapitaal en kennis tussen 1993 en 2003 meer steeg dan in de periode van 1983 tot 1993 (voor een factor 2) én dan het gemiddelde in de EU-15[7] (voor een factor 1).

Uit de formule komen Canada (4,70), Zweden (2,33), Ierland (2,27) en Finland (2,21) naar voren als sterke landen. Deze vier landen zijn er de afgelopen twintig jaar in geslaagd om voortdurend in te spelen op de nieuwe economische spelregels en de veranderende noden van de ondernemingen, waardoor die hun arbeid, kennis en kapitaal steeds kwalitatiever en efficiënter konden blijven inzetten. Noorwegen (1,26), Italië (0,97), Frankrijk (0,82) en Duitsland (0,44) slaagden daar in verhouding minder goed in.

7) België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Griekenland, Ierland, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Zweden.

Wat onderscheidt de sterke landen?

De cruciale vraag is wat Canada, Zweden, Ierland en Finland nu precies anders doen dan Noorwegen, Italië, Frankrijk en Duitsland. Om dat te onderzoeken interviewde het Voka-kenniscentrum in deze landen telkens ongeveer vijftien beslissingsnemers: politici, verantwoordelijken van ondernemingsorganisaties, vakbondsleiders, journalisten en academici.[8] Aan hen werden kwantitatieve en kwalitatieve vragen voorgelegd die een duidelijk beeld geven van de keuzes die er in het betrokken land gemaakt worden rond innovatie.

In een eerste deel van het interview werd gepeild naar de manier waarop de maatschappelijke spelers *vandaag* bijdragen tot de innovatiekracht van ondernemingen. In het tweede deel werd er gevraagd naar wat er volgens de respondenten *zou moeten gebeuren* om een innoverende dynamiek in hun land te realiseren of te verbeteren. Met het derde deel van de vragen werd onderzocht in welke mate de keuzes die de *verschillende maatschappelijke actoren* maken rond innovatie, ondernemerschap en creativiteit *gelijk lopen*. Na een statistische verwerking[9] van de antwoorden, onderzocht het Voka-kenniscentrum op welke punten de sterke landen significant anders antwoorden dan de niet-sterke landen.

In dit deel gaan we dieper in op de verschillen die er vandaag zijn tussen de sterke en de niet-sterke landen. De vraag is immers of de landen die sterk innoveren de zaken anders aanpakken dan de landen die minder sterk staan in innovatie. En vooral wat die concrete verschillen in aanpak dan precies zijn. Die kunnen ons immers leren wat een land dat vandaag niet sterk staat op het vlak van economische vernieuwing moet veranderen om wél sterk te staan. In het volgende deel vergelijken we de verschillen tussen de sterke en de niet-sterke landen met de scores die de Vlaamse respondenten gaven. Op die manier krijgen we een goed beeld van waar Vlaanderen staat ten opzichte van de sterke en de niet-sterke landen.

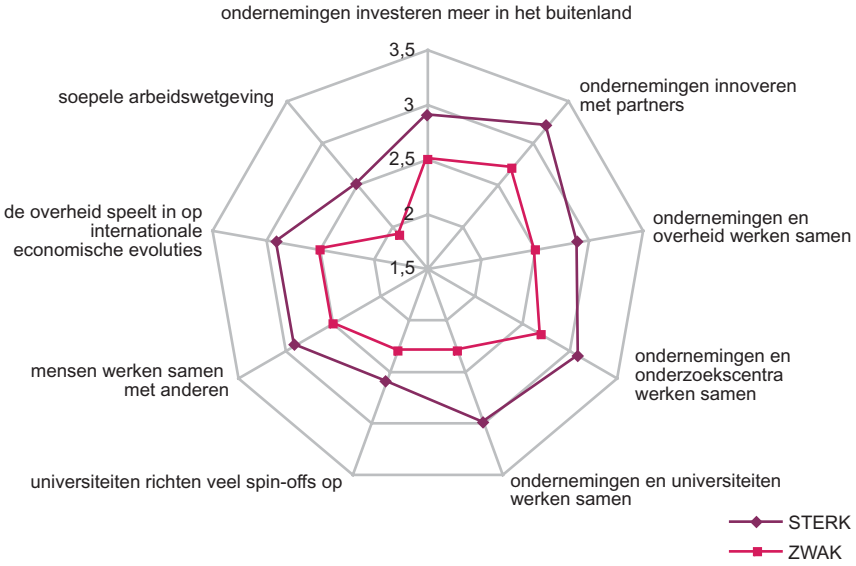
Onderscheidende kenmerken van sterk vernieuwende economieën

We bekijken eerst de punten waarop de sterke landen significant[10] anders scoren dan de niet-sterke landen[11]. In de schaal van grafiek 1.2.1 staat 1 voor *helemaal niet akkoord*, 2 voor *niet akkoord*, 3 voor *akkoord* en 4 voor *heel zeker akkoord*. Op de grafiek is dus af te lezen of de respondenten al dan niet bevestigen of en in hoeverre een stelling aansluit bij de huidige situatie in hun land. Uit de statistische analyse blijkt dat er - als we vragen naar hoe de situatie van het land of de regio vandaag is - negen significante verschillen zijn tussen de sterke en de minder sterke regio's. Zo inves-

8) U vindt het overzicht van wie geïnterviewd werd op bladzijde 86 van deze brochure.
9) Voor de methode die hierbij gebruikt werd: zie bladzijde 81.
10) Betrouwbaarheidsinterval: 95%.
11) Voor de methode van berekening: zie bladzijde 81.

teren de ondernemingen in de sterke regio's significant meer in het buitenland werken ze significant meer samen met partners en met de overheid. Ook met onderzoekscentra en met universiteiten verloopt de samenwerking in de sterke landen significant beter dan in de niet-sterke landen. De universiteiten in de sterke landen richten meer spin-offs op dan de universiteiten in de niet-sterke landen. In de sterke landen is de arbeidswetgeving bovendien soepeler, speelt de overheid sterker in op internationale evoluties en werken de mensen beter met elkaar samen.

Grafiek 1.2.1: significante verschillen tussen sterk en minder sterk vernieuwende economieën



De situaties die omschreven worden in de stellingen sluiten telkens beter aan bij de situatie in de sterke landen dan in de niet-sterke landen. Uit grafiek 1.2.1 kunnen we met andere woorden afleiden wat landen die sterk staan in innovatiekracht anders doen dan landen die daar niet sterk in staan. In de grafieken 1.2.2 tot en met 1.2.4 delen we stellingen op naar verschillende actoren die de innovatiekracht van de onderneming beïnvloeden: de overheid, de ondernemingen en de kenniscentra.

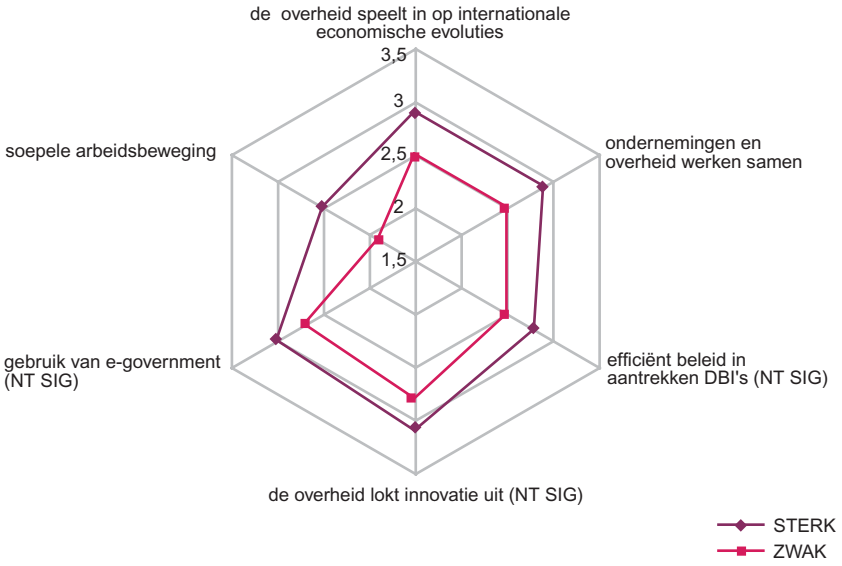
We vullen de bovenstaande verschillen aan met een aantal opvallende bijkomende stellingen. De antwoorden op die bijkomende stellingen halen niet het vereiste betrouwbaarheidsinterval van 95%, maar ze zijn wel interessant om mee te bekijken. Enerzijds omdat ze de verschillen tussen de sterke en de niet-sterke landen in een bredere context plaatsen, en anderzijds omdat die stellingen in het volgende hoofdstuk

wel een significant verschil laten zien tussen Vlaanderen en de sterke landen. In de tekst en op de grafiek wordt telkens aangegeven waar een stelling gebruikt wordt die geen betrouwbaarheidsinterval van 95% haalde. De stellingen die geen significant verschil haalden, worden in de grafiek telkens aangeduid met (NT SIG).

Overheidsbeleid

De overheid heeft een grote invloed op de ruimte waarover ondernemingen beschikken om te innoveren. Het Voka-kenniscentrum onderzocht in welke mate het overheidsbeleid in de regio's en landen die sterk innovatief zijn, verschilt van het overheidsbeleid in de minder sterke regio's en landen. In grafiek 1.2.2 geven we de opvallendste verschillen weer tussen het overheidsbeleid in de sterk vernieuwende landen en in de niet-sterk vernieuwende landen.

Grafiek 1.2.2: Overheidsbeleid: scores sterk vernieuwende regio's versus minder sterke



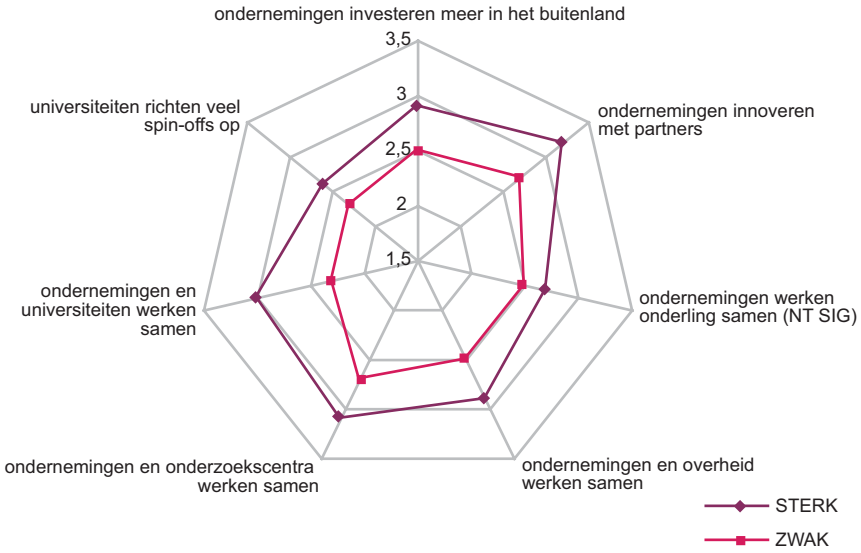
Op drie van de zes getoonde stellingen antwoorden de respondenten in de sterke landen significant anders dan de respondenten in de niet-sterke landen. Zo spelen de overheden in de sterke landen significant meer in op internationale economische evoluties dan de overheden in de niet-sterke landen (2,9 tegenover 2,5) en werken ze significant beter samen met de ondernemingen (2,9 tegenover 2,5). Ook op de stelling *De arbeidswetgeving stimuleert medewerkers om vlot over te schakelen tussen verschillende statuten (werken bij de overheid, ondernemingen, universiteiten, …)* halen de sterke

landen een significant hogere score dan de niet-sterke landen (2,5 tegenover 1,9). Ook op drie aanvullende stellingen[12] scoren de overheden in de sterke landen beter: ze voeren een efficiënter beleid om directe buitenlandse investeringen aan te trekken (2,8 tegenover 2,5), ze lokken meer innovatie uit bij de ondernemingen (3,1 tegenover 2,8) en ze gebruiken vaker met succes e-government (3,0 tegenover 2,7).

Ondernemingen en kenniscentra

Ook als we de ondernemingen in de sterke landen vergelijken met die in de niet-sterke landen zien we een aantal belangrijke verschillen.

Grafiek 1.2.3 Ondernemingen en kenniscentra: scores sterk vernieuwende regio's versus minder sterke



Uit grafiek 1.2.3 blijkt dat de ondernemingen in de sterke landen significant meer samenwerken met partners om te innoveren (sterk 3,2 tegenover niet-sterk 2,7) met de overheid (2,9 tegenover 2,5), met onderzoekscentra (3,1 tegenover 2,7) en met universiteiten (3,0 tegenover 2,3). Opvallend is overigens dat de universiteiten niet overtuigend veel spin-offs[13] oprichten, noch in de sterke landen noch in de niet-sterke landen. De sterke landen scoren echter ook daar wel significant beter dan de niet-sterke landen (2,6 tegenover 2,3). Dat doen hun ondernemingen ook als het aankomt op investeren

12) Op deze drie stellingen wordt er geen significant verschil met een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehaald.

in het buitenland (2,9 tegenover 2,5). Ten slotte vullen we de resultaten nog aan met een stelling over de samenwerking tussen ondernemingen onderling[14], die in de sterke landen beter verloopt dan in de niet-sterke landen.

Rode draad in innovatiekracht

De samenwerking met anderen en de openheid voor internationale evoluties lijken de rode draad te vormen in wat de actoren uit de sterke landen concreet anders doen dan die in de niet-sterke landen. Het ziet er dus naar uit dat er in de landen die het afgelopen decennium niet sterk scoorden op economische vernieuwing, te weinig samengewerkt wordt en er te weinig openheid is voor de internationale evoluties in de economie.

Internationale openheid

Een land dat vandaag economisch sterk wil staan, volgt wat er in de wereldeconomie gebeurt en speelt daarop snel en efficiënt in. Zo zal een overheid die bereid is om met haar beleid haar eigen concurrentiepositie[15] tegenover andere landen te verbeteren gemakkelijker buitenlandse O&O-investeerders kunnen aantrekken. Wat dan weer goed is voor de ondernemingen die al gevestigd zijn in dat land. Naast de directe voordelen die een kapitaalinjectie uit het buitenland met zich meebrengt, spelen er immers ook een aantal indirecte effecten. Zo brengen buitenlandse ondernemingen de kennis die in hun thuisland ontwikkeld werd mee naar de plaats waar ze investeren. En die kennis vloeit daar via medewerkers, toeleveranciers, … door naar de andere ondernemingen. Bovendien blijkt uit onderzoek ook dat buitenlandse O&O-ondernemingen de concurrentie aanwakkeren, waardoor ze andere ondernemingen dwingen om efficiënter te werken en om innovatiever te worden.[16]

13) Hoe meer spin-offs er zijn, hoe meer ideeën van de universiteiten er omgezet worden naar de markt.
14) Op deze stelling wordt er geen significant verschil met een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehaald.
15) PORTER, M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1998.
16) ERKEN, H., KLEIJN, M. en LANTZENDÖRFFER, F., *Improving the R&D investment climate: Sharpening a double-edged sword*, Ministry of Economic Affairs, 050121, Den Haag, 2005.

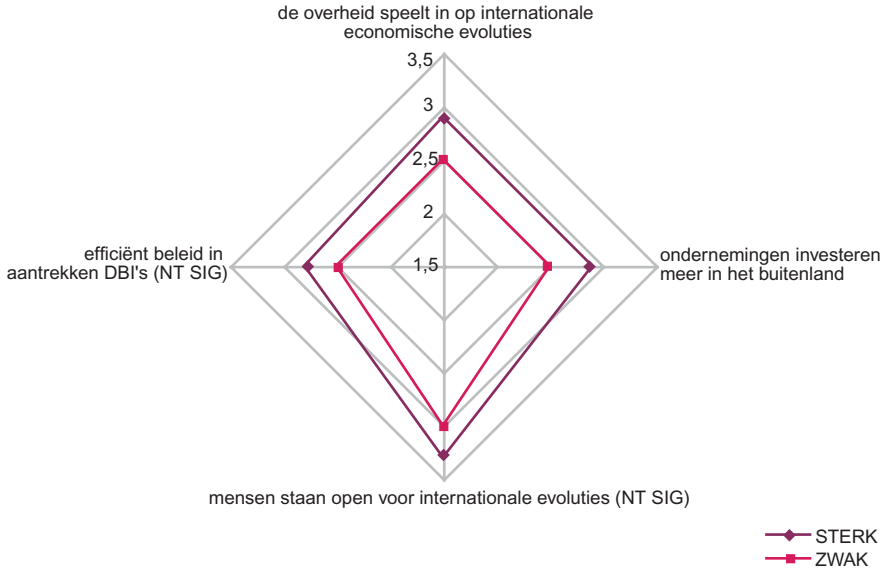
Tegelijkertijd zorgen ook ondernemingen uit eigen land die in het buitenland investeren voor meer innovatiekracht. Door hun gerichtheid op de internationale economische markt vangen deze ondernemingen immers sneller de internationale tendensen en kennis op en spreiden ze hun risico's meer dan ondernemingen die enkel vestigingen hebben in hun thuisland. En daarmee versterken ze niet alleen hun eigen innovatie en groei, maar lokken ze ook efficiëntie en innovatie uit bij hun leveranciers en hun medewerkers. Tenminste: zolang het economische klimaat van het thuisland de ondernemingen er niet toe aanzet om hun onderzoek en ontwikkeling volledig te verleggen naar andere landen. Zo wordt in een studie van managementadviesbureau Arthur D. Little[17] gewaarschuwd voor ondernemingen die door een falend overheidsbeleid met hun O&O-capaciteit wegtrekken uit Europa.

Als we de stellingen die een indicatie geven van de internationale gerichtheid van de landen bekijken, blijkt dan ook dat de sterke landen telkens een zeer hoge score halen.[18] (zie grafiek 1.2.4).

17) BIJNENS, G., BOHLIN, N. en VANTRAPPEN, H., *A Climate for Knowledge: How Governments Can Enable Innovation*, Prism/2/2004, Arthur D. Little.

18) Op de stelling over het aantrekken van buitenlandse investeringen wordt er net geen significant verschil met een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehaald, maar de sterke landen scoren er wel duidelijk beter dan de niet-sterke landen (2,8 tegenover 2,5). Hetzelfde geldt voor de stelling over de openheid van de burgers voor internationale evoluties (3,3 tegenover 3,0).

Grafiek 1.2.4 Internationale openheid: scores sterk vernieuwende regio's versus minder sterke



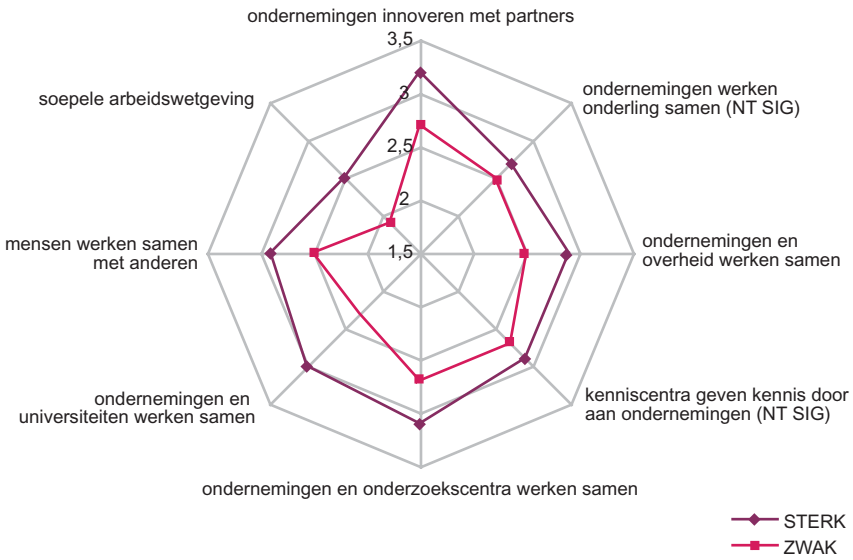
Samenwerken met anderen

Innovatie is een complex proces, waarbij een goed idee moet worden omgezet in een product of dienst die dan ook nog eens genoeg verkocht moet worden om de nodige toegevoegde waarde te leveren. Daarbij blijkt samenwerken met anderen een enorm belangrijke troef te zijn. Een noodzaak ook: technologieën worden steeds complexer en gespecialiseerder en technologische veranderingen worden steeds sneller geïntroduceerd. Door het onzekere economische klimaat en de verhoogde wereldwijde concurrentie, wordt innoveren ook steeds risicovoller. Een onderneming die met andere partners samenwerkt, heeft dan ook meer kans dat zijn investering in onderzoek en ontwikkeling succesvol is.[19] Samenwerking zorgt er immers voor dat er belangrijke schaal- en kosteneffecten kunnen worden gerealiseerd - die zo een hoger rendement van de investering garanderen. Maar samenwerking zorgt er tegelijkertijd ook voor dat een land of regio economisch sterker kan groeien: pas wanneer nieuwe kennis goed wordt uitgewisseld tussen ondernemingen, kenniscentra en de overheid (ook wel het absorptievermogen genoemd), ressorteert innovatie het grootste effect.[20]

19) EDQUIST, C., *Systems of innovation: Technologies, Institutions and Organisations*, Pinter London, 1997.
20) FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief*, Federaal Planbureau, juni 2005.

Uit grafiek 1.2.5 blijkt dat de ondernemingen in de sterke landen significant meer samenwerken met de overheid, met partners, met onderzoekscentra en met universiteiten. Opvallend is ook dat de burgers in de sterke landen meer met anderen samenwerken dan in de niet-sterke landen. Bovendien is het belang dat in de sterke landen gehecht wordt aan samenwerking ook terug te vinden in de wetgeving van de sterke landen. Zo zorgt de arbeidswetgeving er daar bijvoorbeeld voor dat de doorstroming van medewerkers tussen verschillende organisaties wordt vergemakkelijkt. Ten slotte bekijken we nog twee aanvullende stellingen.[21] Zo werken de ondernemingen in de sterke landen iets beter samen dan in de niet-sterke landen (2,7 tegenover 2,5). Ook het doorgeven aan ondernemingen van kennis die aanwezig is in kennisinstellingen verloopt in de sterke landen net iets beter als in de niet-sterke landen (2,9 tegenover 2,7).

Grafiek 1.2.5 Samenwerken: scores sterk vernieuwende regio's versus minder sterke



21) Op deze aanvullende stellingen wordt geen betrouwbaarheidsinterval van 95% gehaald.

Conclusie

Economische vernieuwing of innovatiekracht is geen zaak van de ondernemingen alleen. De overheid, de burgers, de kenniscentra, en andere maatschappelijke actoren zijn mee verantwoordelijk voor de innovatiekracht van een land of regio. Het komt er dan ook voor hen op aan om de juiste (beleids)keuzes te maken, met de nodige aandacht voor samenwerking én voor internationale openheid. In het volgende deel vergelijken we de scores van de sterke en minder sterke regio's en landen met die van Vlaanderen en gaan we na hoe goed we scoren op de kernpunten internationale openheid en samenwerking.

1.3 Hoe innoverend is Vlaanderen?

De innovatiekracht van een land wordt bepaald door heel wat maatschappelijke actoren. Uit het vorige hoofdstuk van deze brochure blijkt duidelijk dat de keuzes van de overheid, de ondernemingen, de kenniscentra, de burgers en andere maatschappelijke actoren sterk samenhangen met de dynamiek waarmee de economie van een land zich vernieuwt. De actoren in de sterke landen (Canada, Zweden, Ierland en Finland) gedragen zich immers in heel wat situaties significant anders dan hun collega's in de niet-sterke landen (Noorwegen, Italië, Frankrijk en Duitsland).

De rode draad in wat die sterke landen nu precies hun voorsprong geeft op de niet-sterke landen blijkt te liggen in hun aandacht voor samenwerking met anderen en in hun internationale openheid. Een land dat sterk wil staan in innoveren en economische vernieuwing, en dus zijn economische toekomst veilig wil stellen, moet aan deze twee punten voldoende aandacht besteden. Of beter gezegd: de verschillende maatschappelijke actoren moeten er in hun (beleids)keuzes voldoende waarde aan hechten. Een overheid die absoluut geen rekening houdt met wat er in de wereldeconomie reilt en zeilt, ontneemt de economie in haar land heel wat internationale mogelijkheden, en dus innovatiekracht. En ondernemingen die het nut van samenwerken met andere ondernemingen niet inzien, ontzeggen zichzelf mogelijk snelheid in het efficiënt op (nieuwe) markten brengen van nieuwe producten of diensten.

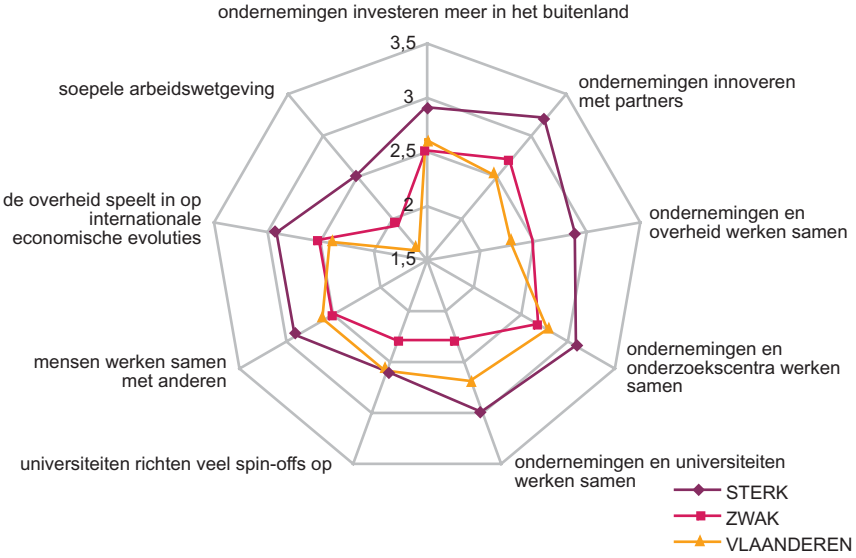
En Vlaanderen?

De cruciale vraag is natuurlijk hoe Vlaanderen het doet als het aankomt op innovatiekracht. Kunnen wij de vergelijking met de sterke landen doorstaan, of scharen we ons eerder in de groep van de niet-sterke landen? Met andere woorden: maken onze maatschappelijke actoren keuzes die leiden tot meer dynamiek in vernieuwing en tot meer innovatiekracht? Of doen ze dat niet en riskeren we de innovatietrein te missen?

We gebruiken opnieuw de resultaten van het internationale Voka-onderzoek[1], maar nu focussen we in de grafieken op Vlaanderen. Waar dat relevant is, zullen we het internationale onderzoek bovendien aanvullen met resultaten van de Voka-innovatiebarometer. Die barometer peilde bij 2.163 ondernemingen in Vlaanderen naar hun ambities rond innovatie.[2] We vullen de meningen van de beslissingsnemers, waar het internationale onderzoek op gebaseerd is, hier dus aan met de inschatting van de ondernemingsleiders. Dat laat toe om de resultaten voor Vlaanderen uit te diepen, om tot relevante aanbevelingen naar de overheid en naar de ondernemingen te komen.[3]

1) Zie ook hoofdstuk 1.2 van deze brochure.
2) De resultaten van de Voka-innovatiebarometer vindt u vanaf bladzijde 38, meer informatie over het profiel van de respondenten en de berekeningsmethode op bladzijde 81.
3) Zie ook deel 2 van deze brochure vanaf bladzijde 52.

Grafiek 1.3.1 Sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Vlaanderen



We kijken eerst opnieuw naar de punten waar de sterke landen significant anders scoren dan de niet-sterke landen, en we voegen de resultaten voor Vlaanderen toe aan de grafiek. Daarbij valt het meteen op dat de respondenten de algemene situatie in Vlaanderen[4] niet zo rooskleurig inschatten. Van de negen situaties die beschreven worden, kunnen we enkel wat het opstarten van spin-offs betreft mee met de groep van sterke landen. Ook de samenwerking tussen ondernemingen en universiteiten loopt in Vlaanderen relatief goed. Maar op alle andere punten scoren we even slecht of zelfs slechter dan de groep van niet-sterke landen. Vooral de soepelheid van onze arbeidswetgeving blijkt een groot minpunt te zijn. Vraag is hoe Vlaanderen het doet als het aankomt op de rode draad in innovatiekracht: de internationale openheid en het samenwerken met anderen.

Is Vlaanderen internationaal open?

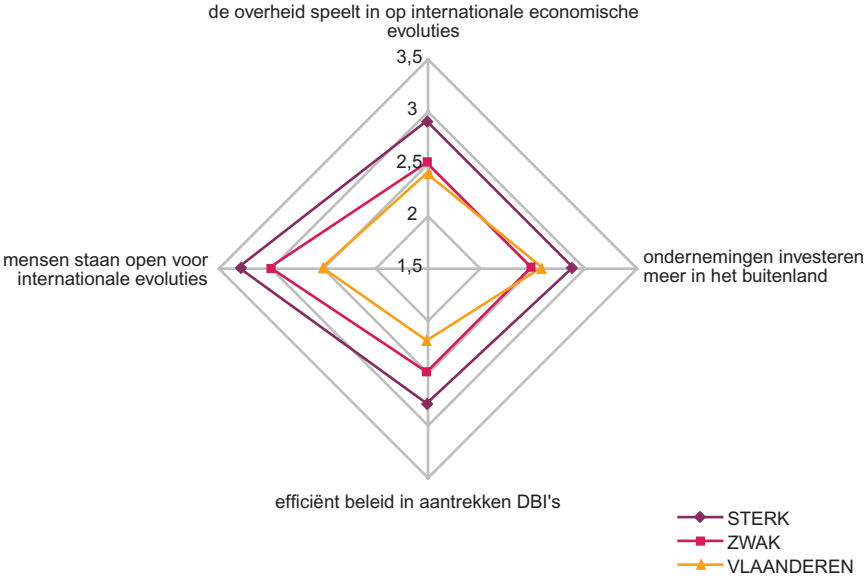
Bij de maatschappelijke actoren in Vlaanderen staat internationale openheid niet hoog op de agenda. Zowel de ondernemingen als de overheid en de burgers scoren immers niet goed op de situaties die daarvan een indicator zijn.[5] Enkel op de stelling

4) Een overzicht van de respondenten vindt u op bladzijde 86.

Ondernemingen investeren meer in het buitenland dan in eigen land scoren we net niet significant minder dan in de sterke landen. Op de overige drie stellingen (*De overheid speelt in op internationale evoluties; De overheid trekt efficiënt DBI's aan; Mensen staan open voor internationale evoluties*) haalt Vlaanderen wel significant lagere scores dan de sterke landen.

Om een genuanceerde analyse te kunnen maken, bekijken we per actor ook andere indicaties van internationale openheid.

Grafiek 1.3.2 Internationale openheid: scores sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Vlaanderen



Vlaanderen scoort net niet significant lager op de stelling *Ondernemingen investeren meer in het buitenland dan in eigen land*. En cijfers bevestigen dat de ondernemingen in Vlaanderen dat relatief weinig doen. Zo heeft amper 4% van onze industriële ondernemingen en 2% van onze dienstenbedrijven een participatie van minstens 10% in buitenlandse vestigingen.[6]

5) *Overheid speelt in op internationale evoluties:* Vlaanderen (2,4) scoort significant lager dan de sterke landen (2,9). *Overheid trekt efficiënt DBI's aan:* Vlaanderen (2,2) scoort significant lager dan de sterke landen (2,8). *Ondernemingen investeren meer in het buitenland dan in eigen land*: Vlaanderen (2,6) scoort lager dan de sterke landen (2,9), maar niet met een betrouwbaarheidsinterval van 95%. *Mensen staan open voor internationale evoluties*: Vlaanderen (2,5) scoort significant lager dan de sterke landen (3,3).

6) SLEUWAEGEN, L., DE BACKER, K., COUCKE, K., VANDENBROERE, I., *Nieuwe internationalisatiestrategieën van Vlaamse ondernemingen*, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, 2004.

En als onze ondernemingen investeren in het buitenland, is dat vooral in onze buurlanden Frankrijk (22%), Nederland (19%) en Duitsland (7%). We lijken dus het potentieel dat de nieuwe groeimarkten bieden[7] niet meteen te benutten. Die trend wordt bevestigd door OESO-cijfers[8]: in 2004 investeerden alle Belgische bedrijven samen 21,75 miljard euro in het buitenland, bijna 30% minder dan in 2003. Ook de Voka-innovatiebarometer bevestigt dat onze ondernemingen relatief weinig internationale ambities hebben. Want hoewel een kwart van de respondenten zegt aandacht te hebben voor geografische markten waar ze nu nog niet aanwezig zijn[9], is amper 10% van plan om de komende drie jaar meer te investeren in het buitenland dan in Vlaanderen[10].

Ook onze *overheid* doet het niet goed als het aankomt op internationale openheid. Zo speelt ze bijvoorbeeld niet genoeg in op internationale economische evoluties. Een gevolg daarvan is dat we er niet in slagen om voldoende directe buitenlandse investeringen (DBI's) aan te trekken. En daarbij blijken onze loonkosten, fiscale bedrijfslasten en de flexibiliteit van onze arbeidswetgeving onze drie grootste handicaps te zijn, zo geeft een bevraging bij Europese, Aziatische en Amerikaanse ondernemingsleiders aan.[11] De kwaliteit van onze O&O wordt door de ondervraagde ondernemingsleiders in 2005 wel als een troef ervaren, waar die vorig jaar nog gerangschikt stond als handicap. Ook opvallend: ondernemingsleiders die in België werken of al gewerkt hebben, zijn aanzienlijk positiever dan hun collega's die nog nooit in België zaken gedaan hebben. Wie ons niet kent, heeft dus een negatiever beeld.

Ten slotte blinken ook de *burgers* in Vlaanderen niet uit in internationale openheid. Met een score van 2,5 scoren we immers significant lager dan de burgers in de sterke landen (3,3). Ondanks - of wegens? - onze centrale ligging in West-Europa en de aanwezigheid van eeuwenoude poorten naar de wereld met onze zeehavens, focussen de Vlamingen dus op Vlaanderen. Of dit de weerslag is van de befaamde kerktorenmentaliteit laten we hier in het midden. Feit is wel dat de geringe aandacht van onze burgers voor internationale evoluties ons innovatiekracht kost.

Hoe werkt Vlaanderen samen?

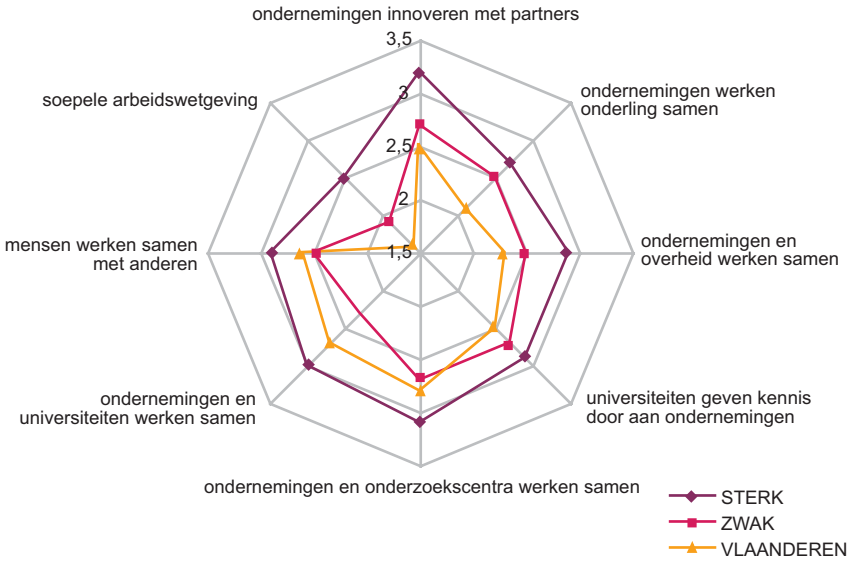
Het tweede element uit de rode draad van innovatiekracht is de samenwerking met anderen. Uit het vorige hoofdstuk bleek immers al dat de landen die sterk scoren op innovatiekracht, ook sterk scoren op alle criteria die wijzen op een doorgedreven samenwerking tussen alle maatschappelijke actoren. De niet-sterke landen scoren op die punten aanzienlijk minder. En dat doet ook Vlaanderen.

---

7) Zie hiervoor ook hoofdstuk 1.1 van deze brochure: de verschuiving van de concurrentie.
8) OESO, *Trends and Recent Developments in Foreign Direct Investment*, OECD International Investment Perspectives, 2005.
9) Zie ook grafiek 1.3.15 op bladzijde 45.
10) Zie ook grafiek 1.3.9 op bladzijde 39.
11) ERNST & YOUNG, *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?*, Barometer van de Belgische attractiviteit, 2005.

Slechts in een van de acht situaties - de samenwerking tussen ondernemingen en universiteiten - scoren we duidelijk beter dan de niet-sterke landen.[12] Maar op twee stellingen scoren we zelfs slechter dan de niet-sterke landen en significant slechter dan de sterke landen: de soepelheid van onze arbeidswetgeving en de samenwerking tussen ondernemingen onderling.[13] Ook op de stellingen *Ondernemingen innoveren met partners*, *Ondernemingen en de overheid werken samen* en *Kennisinstellingen geven kennis door aan ondernemingen* scoren we significant slechter dan de sterke landen. Onze scores op de stellingen *Ondernemingen en onderzoekscentra werken samen* en *Mensen werken samen met anderen* zijn van een vergelijkbaar niveau met die van de niet-sterke landen.[14] Ook hier loont het de moeite om de resultaten per maatschappelijke actor te bekijken.

Grafiek 1.3.3 Samenwerking: scores sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Vlaanderen, voor de verschillende maatschappelijke actoren



12) *Universiteiten werken efficiënt samen met ondernemingen*: de sterke landen (3,0) scoren significant hoger dan de niet-sterke landen (2,3). Vlaanderen haalt een score van 2,7.

13) *Arbeidswetgeving soepel*: Vlaanderen (1,6) scoort significant lager dan de sterke landen (2,5). *Ondernemingen werken onderling goed samen om te innoveren*: Vlaanderen (2,1) scoort significant lager dan de sterke landen (2,7).

14) *Ondernemingen innoveren met partners:* Vlaanderen (2,5) scoort significant lager dan de sterke landen (3,2). *Ondernemingen en de overheid werken samen:* Vlaanderen (2,3) scoort significant lager dan de sterke landen (2,9). *Kennisinstellingen geven kennis door aan ondernemingen:* Vlaanderen (2,5) scoort significant lager dan de sterke landen (2,9). *Ondernemingen en onderzoekscentra werken samen:* de sterke landen (3,1) scoren significant hoger dan de niet-sterke landen (2,7). Vlaanderen haalt een score van 2,8. *Mensen werken samen met anderen*: de sterke landen (2,9) scoren significant hoger dan de niet-sterke landen (2,5). Vlaanderen haalt een score van 2,6.

De *ondernemingen* in Vlaanderen werken relatief weinig samen met anderen. Als het aankomt op samen met partners innoveren, samenwerken met de overheid of met onderzoekscentra gedragen ze zich immers zoals ondernemingen in landen die niet sterk staan in innovatiekracht. En als het aankomt op het samenwerken met andere ondernemingen, halen ze zelfs dat niveau niet. Enkel de interesse in samenwerking met universiteiten ligt hoger dan in de niet-sterke landen. Maar liefst 40% van de ondernemingen geeft in de Voka-innovatiebarometer[15] dan ook aan dat ze zelden samen met derden producten of diensten ontwikkelen of commercialiseren, maar dat ze wel onderdelen of diensten inkopen. 33% werkt dan weer soms met anderen samen voor een gezamenlijk project, maar niet op een structurele basis. Blijft dus 27% van de ondernemingen in Vlaanderen over: zij gaan wél voortdurend op zoek naar partners met wie ze samen nieuwe technologie, producten of diensten ontwikkelen of commercialiseren. Opvallend hierbij is overigens dat bijna de helft van de ondernemingen die meer dan 15% van hun omzet besteden aan O&O wél structureel samenwerkt met anderen. Met andere woorden: de helft van die ondernemingen beseft dat samenwerken cruciaal is om schaal- en kosteneffecten te realiseren en zo hogere investeringsrendementen te halen, bij de andere ondernemingen is dat maar een kwart.

Dit beeld wordt bevestigd door het Federaal Planbureau, dat onderzocht heeft waar de kennis vandaan komt die innoverende ondernemingen bij hun productinnovaties gebruiken.[16] Maar liefst 67,5% van die kennis komt van de onderneming zelf, 15,3% komt van andere ondernemingen en 17,5% komt voort uit samenwerking met andere ondernemingen.

Als de ondernemingen dan al samenwerken om te innoveren, zijn hun meest voorkomende externe partners in afnemende mate van belangrijkheid hun leveranciers, hun klanten en kenniscentra.[17] De samenwerking met kenniscentra is dus niet enorm ingeburgerd, en dat blijkt ook uit de Voka-innovatiebarometer.[18] Maar liefst 59% van de ondernemingen zegt zijn kennis zelf op te bouwen of er mensen voor aan te werven. 28% doet af en toe een beroep op een kenniscentrum, terwijl maar 13% er intensieve relaties mee onderhoudt. Opnieuw opvallend: van de ondernemingen die een groei van meer dan 20% per jaar ambiëren werkt 18% intensief samen met kenniscentra. Ondernemingen die in buitenlandse handen zijn, halen een score van 19% voor samenwerking met kenniscentra. Dit laatste bevestigt dat de Vlaamse ondernemingen op dit punt achterlopen ten opzichte van hun buitenlandse collega's.

15) Zie ook grafiek 1.3.18 op bladzijde 48
16) FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief*, Federaal Planbureau, Working paper 13-05, juni 2005.
17) FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief*, Federaal Planbureau, Working paper 13-05, juni 2005.
18) Zie ook grafiek 1.3.19 op bladzijde 49

Ten slotte willen we hier nog een punt aanhalen waarop de ondernemingen in Vlaanderen niet geneigd zijn tot samenwerking met anderen: de financiering van innovatie. Want hoewel innovatie heel wat (financieel) risico met zich meebrengt en vaak kapitaalintensief is, geeft maar liefst 75% van de ondernemingen in de Voka-innovatiebarometer aan dat ze voor die financiering geen beroep doen op externe partners.[19] Ze gebruiken voor hun innovatie dus amper overheidssubsidies (16%) of extern kapitaal - risicokapitaal, joint ventures, … (9%). Opvallend hier is dat maar 43% van de grote ondernemingen[20] voor de financiering van zijn innovatie wél een beroep doet op subsidies of op extern kapitaal. En ook 13% van de heel kleine ondernemingen[21] doet een beroep op extern kapitaal. Nochtans blijkt uit Voka-berekeningen[22] dat de ondernemingen die een beroep doen op extern risicokapitaal winstcijfers (EBIT) kunnen voorleggen die meer dan negen procentpunt hoger liggen dan die van de andere ondernemingen.

Hecht de *overheid* in Vlaanderen meer belang aan samenwerking dan de ondernemingen? Niet onmiddellijk, zo blijkt. Als het bijvoorbeeld aankomt op samenwerking tussen de overheid en de ondernemingen scoren we immers 2,3, tegenover een score van 2,5 in de niet-sterke landen en van 2,9 in de sterke landen. Dat is een significant verschil tussen Vlaanderen en de sterke landen. Belangrijker is echter dat onze overheid ook weinig belang blijkt te hechten aan de soepelheid van de arbeidswetgeving. Als die wetgeving toelaat dat medewerkers vlot kunnen overschakelen tussen werken aan de universiteit, in een onderneming of bij de overheid bevordert dat immers niet alleen de samenwerking tussen die verschillende organisaties maar ook de doorstroming van kennis. Net op dat punt haalt Vlaanderen de significant lage score van 1,6. Dit sluit aan bij de al eerder genoemde bevraging bij Europese, Aziatische en Amerikaanse ondernemingsleiders, waarvan 45% de flexibiliteit van onze arbeidswetgeving als een grote handicap ervaart.[23] Ter nuancering kunnen we daaraan toevoegen dat onze buurlanden in die bevraging nog slechter scoorden: Nederland haalt 51% ontevredenheid over de arbeidswetgeving, Duitsland 64% en Frankrijk maar liefst 73%. Die twee laatste landen scoren in de internationale benchmark overigens ook niet goed: ze halen daar respectievelijk 1,6 en 1,4.

Net zoals bij de internationale openheid volgen de *burgers* in Vlaanderen de trend van de ondernemingen en de overheid. De Vlamingen zijn dus - net zoals de burgers in de niet-sterke landen - niet geneigd om veel samen te werken met anderen.

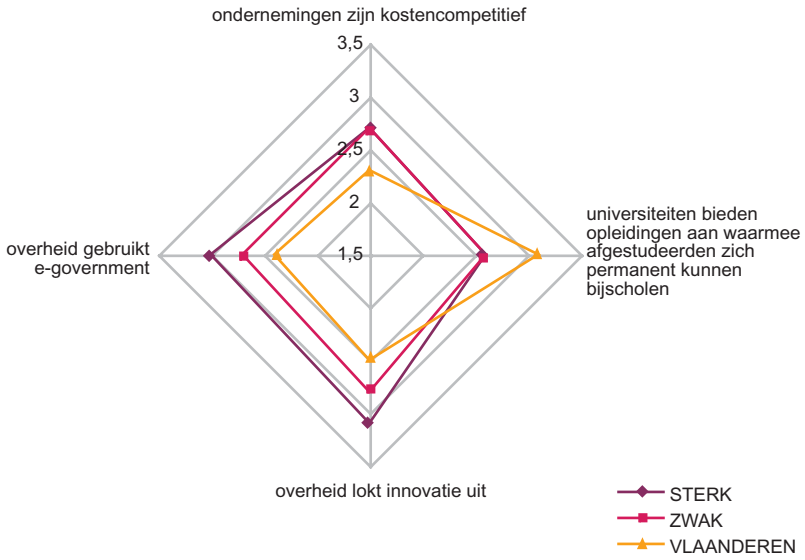
---

19) Zie grafiek 1.3.21 op bladzijde 50.
20) Ondernemingen met meer dan 1.000 medewerkers.
21) Ondernemingen met minder dan 10 medewerkers.
22) Voka-berekening op basis van koppeling resultaten innovatiebarometer en balansgegevens van de Nationale Bank van België.
23) ERNST & YOUNG, *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?*, Barometer van de Belgische attractiviteit, 2005.

Andere kenmerken van Vlaanderen

De overheid, de ondernemingen en de burgers in Vlaanderen scoren niet goed als het aankomt op internationale openheid en op samenwerken met anderen. Er is in Vlaanderen dus heel wat ruimte om de innovatiekracht te versterken. Om een volledig beeld te krijgen van wat we precies kunnen verbeteren, bekijken we eerst nog een aantal bijkomende aspecten die een invloed hebben op de innovatiekracht van een land.

Grafiek 1.3.4 Andere factoren: scores sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Vlaanderen



Laat ons eerst focussen op de situaties die betrekking hebben op de *overheid*. Het valt in de grafiek immers op dat de overheid in Vlaanderen niet goed scoort als het aankomt op het uitlokken van innovatie bij ondernemingen.[24] Het lijkt er dus op dat het globale innovatiebeleid van de overheid niet (voldoende) tegemoetkomt aan wat de ondernemingen nodig hebben. Nochtans zijn er al heel wat maatregelen die innovatie moeten bevorderen, zoals de IWT-steun voor KMO's, een gedeeltelijke vrijstelling van de bedrijfsvoorheffing voor bepaalde onderzoekers in universiteiten en hogescholen en steun aan competentiepools zoals *Flanders Drive en Flanders Food*. Wat echter lijkt te ontbreken is een geïntegreerd beleid, dat focust op het volledige innovatiesysteem en niet enkel op een aantal geïsoleerde schakels daaruit. Het feit dat onze overheids-

24) *De overheid lokt innovatie uit bij ondernemingen:* Vlaanderen (2,5) scoort significant lager dan de sterke landen (3,1).

kredieten voor O&O - ondanks een aanhoudende stijging de afgelopen tien jaar - een internationale vergelijking niet kunnen doorstaan, is daar tekenend voor. Vlaanderen reserveerde in 2002 immers amper 0,68% van zijn Bruto Binnenlands Regionaal Product (BBRP) voor O&O. In Finland was dat bijvoorbeeld 0,80%, in Duitsland net geen 1% en in Frankrijk net iets meer dan 1%. Ook de Vlaamse overheid zou tegen 2010 nochtans 1% moeten halen, omdat dat haar aandeel is in de 3%-norm die in het akkoord van Lissabon afgesproken is.[25]

Ook andere punten tonen aan dat er heel wat kan verbeteren aan het innovatiebeleid in Vlaanderen. Zo halen de Vlaamse twintigers relatief veel hoge diploma's in vergelijking met de jongeren in andere Europese landen. Maar als we enkel de diploma's in wiskunde, wetenschappen en technologie in ogenschouw nemen, bengelen we opnieuw aan de staart van het Europese peloton. Zo kwam in het academiejaar 1999-2000 een kleine 21% van alle afgestudeerden in het hoger onderwijs uit een van die drie richtingen. Ter vergelijking: in Ierland zijn dat er 34,5%, in Zweden 30,6%, in Frankrijk 30,5%, in Finland 28%, in Duitsland 26,6% en in Italië 23,1%. En de evolutie in Vlaanderen voorspelt bovendien weinig goeds: na een lichte stijging tussen 1998 en 2000, zit het aantal studenten dat kiest voor wiskunde, wetenschap en technologie opnieuw in dalende lijn. Het aantal wetenschappers - die nodig zijn voor innovatie - dreigt dus af te nemen.[26]

En hoe staat het met de permanente vorming, die essentieel is om de kennis van medewerkers voortdurend bij te werken zodat ze op de hoogte blijven van de nieuwste (technologische) ontwikkelingen? Vlaanderen scoort wat het aanbod van opleidingen betreft alleszins significant beter dan de groep van sterke landen.[27] En toch blijkt uit Eurostat-cijfers dat de deelname van onze bevolking aan levenslang leren in 2003 met 7,6% onder het Europese gemiddelde van 8,6% lag. Daarentegen bood 70% van de Belgische ondernemingen zijn medewerkers de mogelijkheid om professionele opleidingen te volgen, wat meer is dan het Europese gemiddelde van 62%.

Ten slotte is het in het licht van het uitlokken van innovatie niet onzinnig om te bekijken hoe het staat met het fiscaal beleid rond innovatie. En dat is mooi af te leiden uit de ß-index van de OESO.[28] Die geeft aan wat de opbrengst voor belastingen moet zijn van een investering van 1 US dollar in O&O om na belastingen geen verlies te maken. Daarbij wordt er rekening gehouden met de vennootschapsbelasting en met alle mogelijke fiscale incentives. België staat voor de grote ondernemingen op de twee na

25) VRWB, *Aanbeveling 24*, Opvolging Vlaams innovatiepact, Eerste invulling kernindicatoren, 24 maart 2005.
26) VRWB, *Aanbeveling 24*, Opvolging Vlaams innovatiepact, Eerste invulling kernindicatoren, 24 maart 2005.
27) *Universiteiten bieden opleidingen aan waarmee afgestudeerden zich permanent kunnen bijscholen*: Vlaanderen (3,1) scoort significant hoger dan de sterke en de zwakke landen (2,6).
28) Deze index wordt beschreven in VRWB, *Aanbeveling 24*, Opvolging Vlaams innovatiepact, Eerste invulling kernindicatoren, 24 maart 2005.

laatste plaats, nog net voor Duitsland en Italië maar achter Finland, Zweden, Ierland, Frankrijk en Canada. Voor de KMO's staan we op de voorlaatste plaats, net voor Duitsland. Ook daar valt dus weinig goed nieuws te rapen.

Nog een aanvulling voor de overheid: die scoort in Vlaanderen significant slechter op het gebied van e-government dan de sterke landen en lager dan de niet-sterke landen.[29] In de e-governmentranking van Harvard[30] wordt dit bevestigd: België staat op plaats 29, na Italië (26), Duitsland (22), Frankrijk (19), Ierland (15), Noorwegen (12), Canada (6), Zweden (4) en Finland (2).

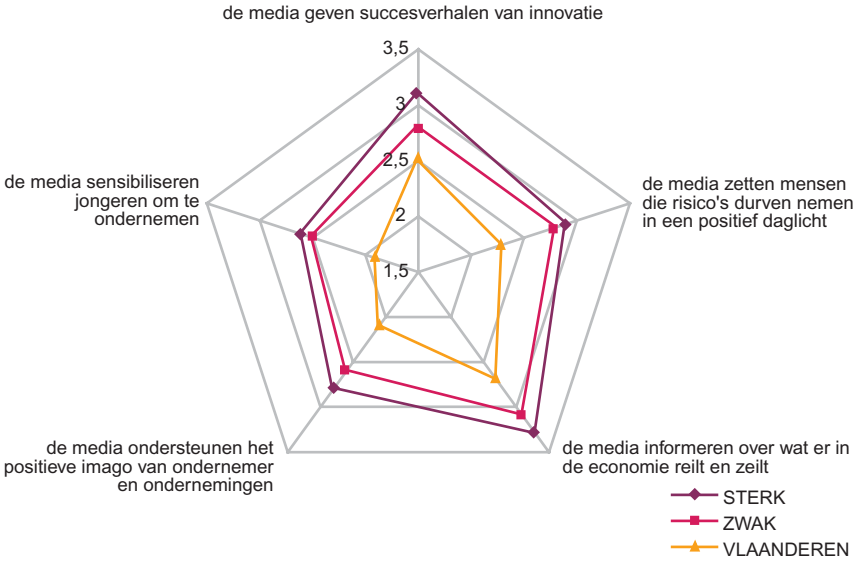
Voor de *ondernemingen* bekijken we nog een laatste bijkomende stelling: hun kostencompetitiviteit.[31] De slechte score daar is ongetwijfeld de weerslag van de hoge ondernemingskosten die de ondernemingen in Vlaanderen moeten dragen: de loonkostenhandicap van 8% ten opzichte van onze buurlanden, onze hoge energiekosten, de slechte score in de fiscale ß-index, de hoge milieulasten, enzovoort. In de Voka-innovatiebarometer geven de ondernemingen overigens duidelijk aan dat ze hierdoor geen ruimte hebben om de prijzen van hun producten of diensten te verlagen. Amper 5% is dat de komende drie jaar van plan, de overige 95% niet.[32]

29) *De overheid gebruikt met success e-government:* Vlaanderen (2,4) scoort significant lager dan de sterke landen (3,0).
30) KIRKMAN, G., OSORIO, C. en SACHS, J., *Chapter 2: The Networked Readiness Index: Measuring the Preparedness of Nations for the Networked World, in The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World,* World Economic Forum in collaboration with the Center for International Development at Harvard University and the Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, Oxford University Press.
31) *De ondernemingen zijn kostencompetitief tegenover de belangrijkste handelspartners:* Vlaanderen (2,3) scoort met een betrouwbaarheidsinterval van 94% significant minder dan de sterke landen (2,7).
32) Zie grafiek 1.3.9 op bladzijde 39.

De media in Vlaanderen

Een laatste, erg opvallend verschil tussen Vlaanderen versus de sterke én de minder sterke landen zijn de media. Zo scoort Vlaanderen op alle vijf stellingen rond de media significant slechter dan de sterke landen. En op vier van de vijf stellingen zelfs significant slechter dan de niet-sterke landen. Hoewel er geen significante verschillen zijn tussen de sterke en de niet-sterke landen wat de media betreft en de invloed op de innovatiekracht van een land dus niet duidelijk is, loont het toch de moeite om dit van naderbij te bekijken.

Grafiek 1.3.5 De media: scores sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Vlaanderen



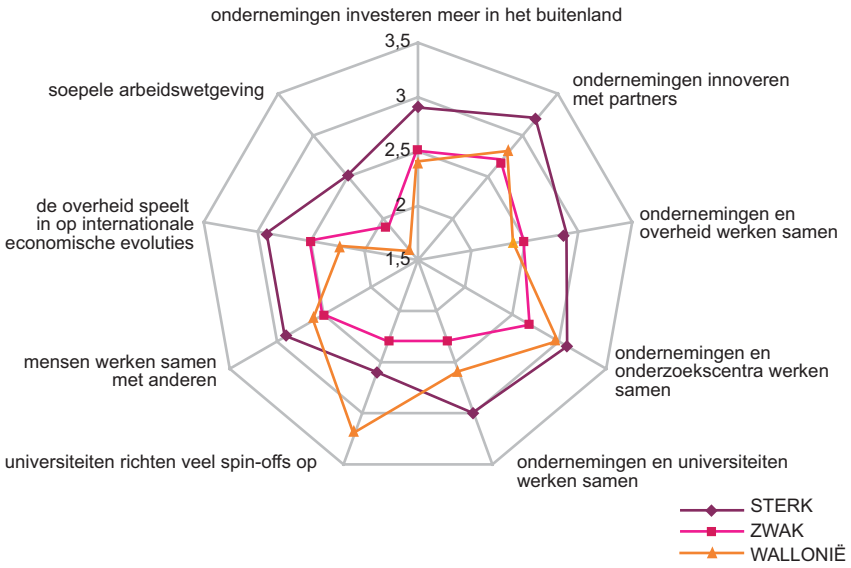
Uit grafiek 1.3.5 blijkt duidelijk dat de respondenten uit Vlaanderen uitgesproken negatief zijn als het gaat over de rol die de media opnemen in innovatie. De stelling *De Media informeren over wat er in de economie reilt en zeilt* haalt de hoogste score in Vlaanderen met 2,7, maar dan nog scoort Vlaanderen minder dan de sterke en de zwakke landen. In de sterke regio's halen de media hier een score op van 3,3, de minder sterke halen een score van 3,1 - wat overigens nog een significant verschil is met de score van Vlaanderen.

De Vlaamse respondenten beoordelen ook de stellingen *De Media zetten mensen die risico's durven nemen in een positief daglicht, De Media ondersteunen het positieve imago van ondernemer en ondernemingen en De Media sensibiliseren jongeren om te ondernemen* significant slechter dan in de sterke én in de niet-sterke landen. Op de stelling *De Media geven succesverhalen van innovatie* scoort Vlaanderen enkel significant slechter dan de sterke landen.

En Wallonië?

Heel wat beleidsdomeinen (en dus overheidsinstrumenten) die een rechtstreekse invloed hebben op de economische vernieuwing behoren in België tot de bevoegdheid van de gewesten. Maar er zijn er ook - zoals de arbeidswetgeving - die op federaal niveau beslist worden. Het is dus interessant om te kijken op welke punten de overheid in Wallonië anders scoort dan de overheid in Vlaanderen. Net zoals het interessant kan zijn om te zien of de ondernemingen en andere organisaties in Wallonië andere keuzes maken dan de ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. Ook hier loont het dus de moeite om eerst opnieuw te kijken naar de punten waar de sterke landen significant anders scoren dan de niet-sterke landen, en aan die grafiek de resultaten voor Wallonië toe te voegen.

Grafiek 1.3.6 Sterk en minder sterk vernieuwende landen versus Wallonië



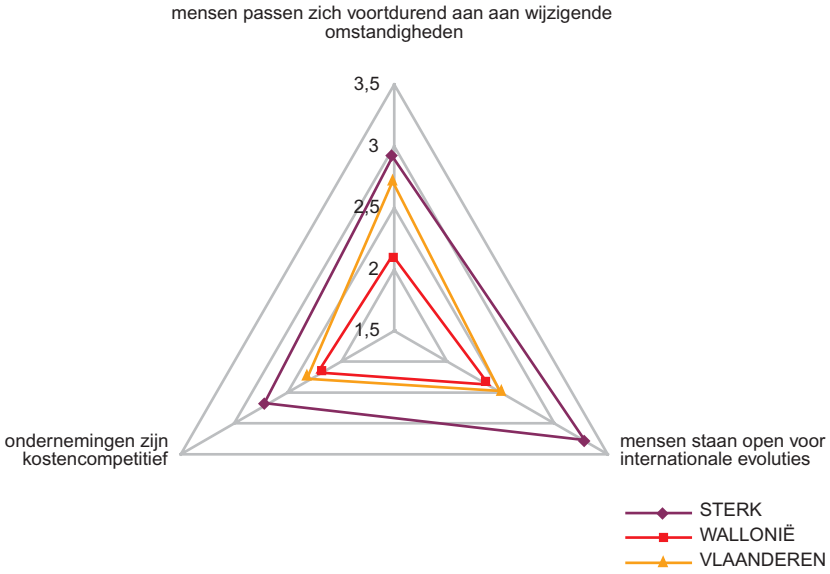
In grafiek 1.3.6 valt het op dat ook de respondenten in Wallonië - net zoals die in Vlaanderen - de situatie in hun regio niet zo rooskleurig inschatten.

Op zes van de negen stellingen scoort Wallonië significant anders dan de sterke landen.[1] En daarbij valt vooral de stelling over de soepelheid van het arbeidsrecht op. Daar haalt Wallonië met 1,6 net zoveel als Vlaanderen, wat significant minder is dan de sterke landen. Ook de score over het oprichten van spin-offs door universiteiten valt op. Wallonië haalt daar immers een score van 3,2, wat significant meer is dan de sterke landen (2,6) en dan Vlaanderen (2,6)[2]. Ten slotte bekijken we op grafiek 1.3.7 nog enkele stellingen die interessante scores opleverden.

Zo scoort Wallonië (2,1) significant minder dan Vlaanderen (2,7) en dan de sterke landen (2,9) op de stelling *De mensen passen zich voortdurend aan aan wijzigende omstandigheden.* Maar op de stelling *De mensen staan open voor internationale evoluties* scoren Wallonië (2,4) en Vlaanderen (2,5) dan weer beide significant minder dan de sterke landen (3,3). Hetzelfde geldt voor de stelling over de kostencompetitiviteit in de ondernemingen.[3] Daar haalt Wallonië 2,2, Vlaanderen 2,3 en de sterke landen 2,7.

1) De zes stellingen waarop Wallonië significant anders scoort dan de sterke landen (betrouwbaarheidsinterval van 95% - de resultaten van Vlaanderen verschillen enkel bij de stelling over de spin-offs significant van die van Wallonië): *Ondernemingen investeren meer in het buitenland* (Wallonië 2,4; sterke landen 2,9; Vlaanderen 2,6); *Ondernemingen innoveren met partners* (Wallonië 2,8; sterke landen 3,2; Vlaanderen 2,5); *Ondernemingen en overheidsdiensten werken goed samen* (Wallonië 2,4; sterke landen 2,9; Vlaanderen 2,3); *Universiteiten richten veel spin-offs op* (Wallonië 3,2; sterke landen 2,6; Vlaanderen 2,6); *De overheid speelt voldoende snel in op internationale evoluties* (Wallonië 2,2; sterke landen 2,9; Vlaanderen 2,4); *De arbeidswetgeving stimuleert medewerkers om vlot over te schakelen tussen verschillende statuten* (Wallonië 1,6; sterke landen 2,5; Vlaanderen 1,6).
2) Zie grafiek 1.3.1 op bladzijde 24 voor een vergelijking van Vlaanderen versus de sterk en minder sterk vernieuwende landen.
3) Vlaanderen (2,3) scoort op deze stelling significant minder de sterke landen (2,7) met een betrouwbaarheidsinterval van 94%. Bij Wallonië (2,2) is het betrouwbaarheidsinterval 95%.

Grafiek 1.3.7 Vergelijking sterke landen, Vlaanderen en Wallonië



De scores voor Vlaanderen en Wallonië lopen dus verregaand gelijk. Op de punten waar Vlaanderen erg lage scores haalde - zoals de arbeidswetgeving - scoort ook Wallonië niet goed. En op de punten waar Vlaanderen goed scoort - zoals het aantal spin-offs van universiteiten - haalt ook Wallonië goede scores. Dit kan erop wijzen dat de uitdagingen die we op basis van het internationaal vergelijkende onderzoek formuleren voor Vlaanderen, ook voor Wallonië van belang kunnen zijn.

De resultaten van de Voka-innovatiebarometer

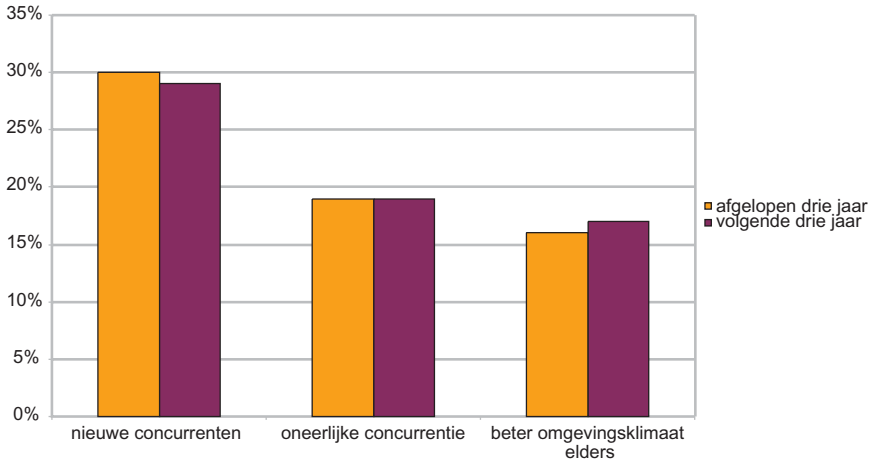
In de Voka-innovatiebarometer werd gepeild naar de ambities van de ondernemingen in Vlaanderen: er werden vragen gesteld rond de evolutie van de concurrentie en de impact daarvan op de ondernemingsstrategie, het belang van innovatie voor de ondernemingsstrategie en de interne en externe drempels die bedrijven ondervinden bij innovatie. 2.163 ondernemingen in Vlaanderen vulden de enquête in. De barometer had daarmee een responsgraad van 20%.

Hierna leest u de resultaten van de Voka-innovatiebarometer. In een eerste deel wordt de *evolutie van de concurrentie* in de voorbije en de volgende drie jaren beschreven, in een tweede de *ondernemingsstrategie* die de bedrijven hier tegenoverzetten. Het derde deel beschrijft de *innovatiestrategie* van ondernemingen en tot slot komen de *interne en externe drempels* aan bod die ondernemingen ondervinden als ze innoveren. Meer informatie over de methode, het profiel van de respondenten en de berekening van de resultaten vindt op bladzijde 81 van deze brochure.

Bedrijven ondervinden verscherpte concurrentie

Meer dan de helft van de ondernemingen (56%), en dit van klein tot groot, krijgt af te rekenen met grotere concurrentie en verwacht dat deze tendens zich zal voortzetten in de toekomst. Bedrijven zien vooral *nieuwe concurrenten op de markt* als oorzaak, maar geven ook *oneerlijke concurrentie* aan als verklarende factor. Vooral in de logistieke en de textielsector pieken deze cijfers. Daarnaast wordt ook het *betere ondernemingsklimaat* elders aangestipt als reden voor de verscherpte concurrentie. En dat geldt in sterkere mate voor de sectoren logistiek, textiel, metaal en chemie.

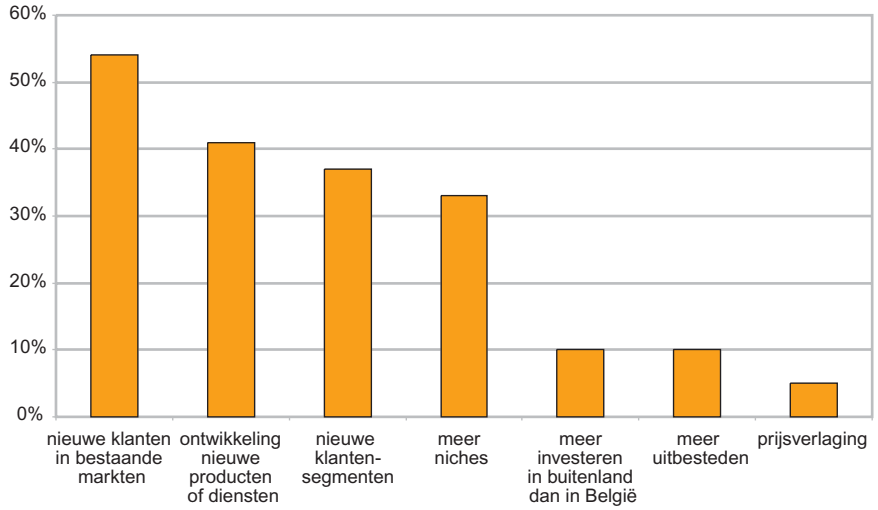
Grafiek 1.3.8 Oorzaken voor verhoogde concurrentie



Ondernemingsstrategie: op zoek naar nieuwe klanten in bestaande markt

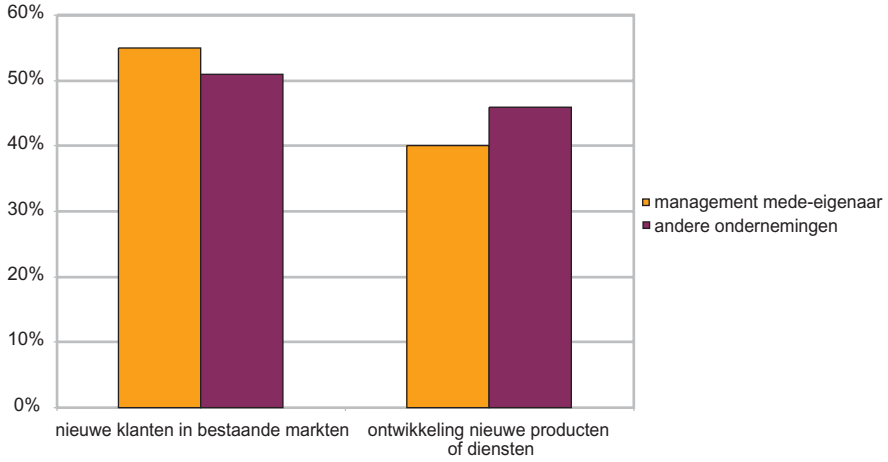
De Voka-innovatiebarometer peilde ook naar de impact van de concurrentie op de ondernemingsstrategie van bedrijven in Vlaanderen. Hiertoe werden vragen gesteld rond de actiepunten van bedrijven voor de volgende drie jaar. De bedrijven in Vlaanderen geven aan vooral op zoek te willen gaan naar nieuwe klanten in de eigen markt. Ook het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, op zoek gaan naar nieuwe klantensegmenten en niches, worden door alle bedrijven als belangrijk ervaren. Slechts 10% van de bedrijven gaat meer investeren in het buitenland dan in België en eveneens 10% gaat meer uitbesteden. Tot slot kiest slechts 5% van de bedrijven prijsverlaging als ondernemingsstrategie voor de volgende drie jaar. Bij de ondernemingen in buitenlandse handen ligt dit percentage op 7%.

Grafiek 1.3.9 Impact van concurrentie op ondernemingsstrategie



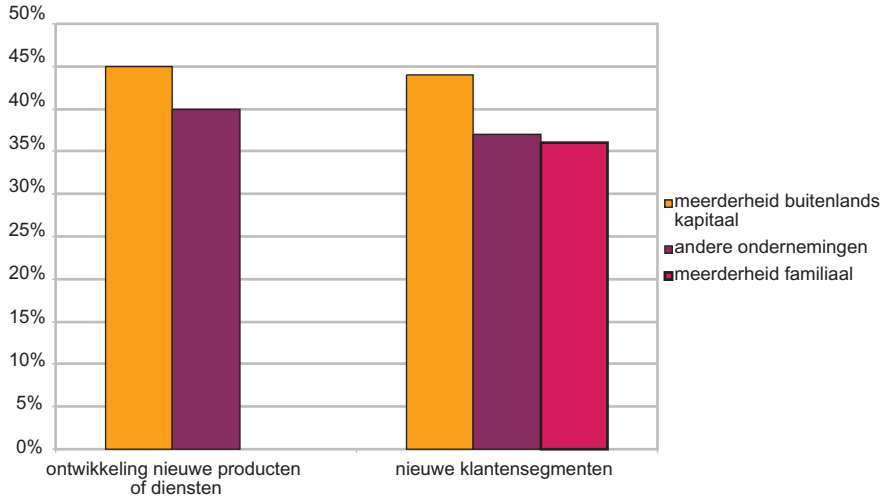
Als het management van het bedrijf ook mede-eigenaar is, dan wordt er meer gezocht naar nieuwe klanten in bestaande markten en niches. Deze groep is duidelijk minder bereid om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Grafiek 1.3.10 Impact van concurrentie op ondernemingsstrategie, management mede-eigenaar



Bij de familiale bedrijven wordt er minder gezocht naar nieuwe klantensegmenten. Ondernemingen met buitenlands kapitaal zoeken meer naar nieuwe klantensegmenten en zoeken ook meer hun heil in de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Grafiek 1.3.11 Impact van concurrentie op ondernemingsstrategie, meerderheid aandelen buitenlands kapitaal



Hoe groter het aandeel aan nieuwe producten in het omzetcijfer van het bedrijf, hoe meer bereidheid er is om de producten en diensten aan te passen op maat van de klant, hoe meer aandacht er is voor dienstverlening na verkoop, hoe meer aandacht er is voor producten en diensten die technologisch uniek zijn én hoe meer aandacht er is voor het imago van het merk. Deze resultaten zijn ook van toepassing naarmate de groeiambitie van bedrijven groter is.

Hoe groter de omzetgroei van het bedrijf en hoe hoger de groeiambitie, hoe sterker alle actiepunten geaccentueerd worden: hoe groter de omzetgroei, hoe meer bereidheid klanten te zoeken in bestaande markten, hoe meer bereidheid om nieuwe klantensegmenten te benaderen, hoe meer bereidheid om nichemarkten op te zoeken en nieuwe producten of diensten op de markt te brengen.

Grafiek 1.3.12 Groei-ondernemingen zijn ambitieuzer

Belang van innovatie en innovatiestrategie

De vragen rond innovatie en de innovatiestrategie van de ondernemingen in Vlaanderen werden opgebouwd rond de conclusies uit de jaarlijkse internationale innovatiestudie van Arthur D. Little.[1] In die studie werd onderzocht wat de kritische succesfactoren zijn voor een onderneming die efficiënt wenst te innoveren. Uit de studie blijkt dat een onderneming haar innovatiekracht in essentie toont in de mate waarin ze snel en efficiënt nieuwe producten of diensten op de internationale markt brengt. Dat uit zich in de volgende strategische elementen: productontwikkeling, marktontwikkeling, ideeënmanagement, het meten van de innovatie-inspanningen en samenwerken rond resources. Net naar die elemen-

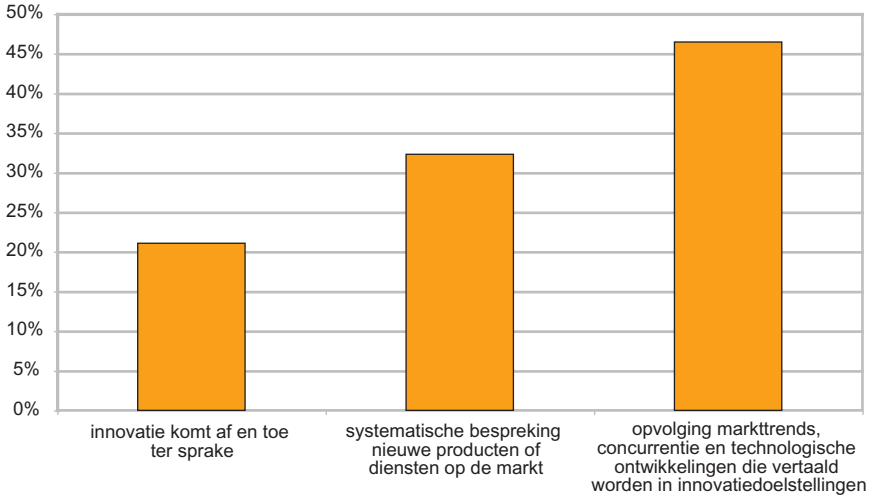
1) ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth.*

ten werd gepeild in de Voka-innovatiebarometer.

De overgrote meerderheid besteedt veel aandacht aan innovatie

Uit de innovatiebarometer van Voka blijkt dat meer dan 78% van de respondenten permanent aandacht schenkt aan innovatie. Van die 78% geeft bijna een derde van de bevraagde ondernemingen aan dat ze ook systematisch bespreken welke nieuwe producten of diensten ze op de markt zullen brengen.

Grafiek 1.3.13 Aandacht voor innovatie

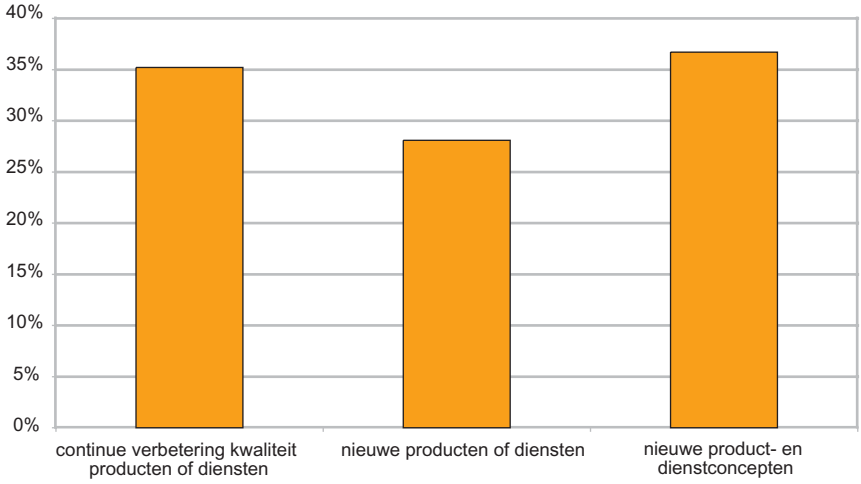


Bedrijven waarin het management ook mede-eigenaar is en familiale bedrijven scoren iets slechter. Aandacht voor innovatie neemt toe met de grootte van het bedrijf.

Innovatiestrategie: productontwikkeling

Gevraagd naar de intensiteit waarmee bedrijven op zoek gaan naar nieuwe producten of diensten, verklaart 35,2% van de bevraagde ondernemingen dat ze vooral inzetten op de kwaliteitsverbetering van het bestaande producten- of dienstengamma. Iets minder dan 30% gaat een stap verder: zij gaan ook op zoek naar nieuwe producten die het bestaande aanbod kunnen versterken. 36,7% van de respondenten staan daarenboven ook open voor totaal nieuwe concepten die hen toelaten om nieuwe klanten aan te spreken.

Grafiek 1.3.14 Ondernemingsambities rond productontwikkeling

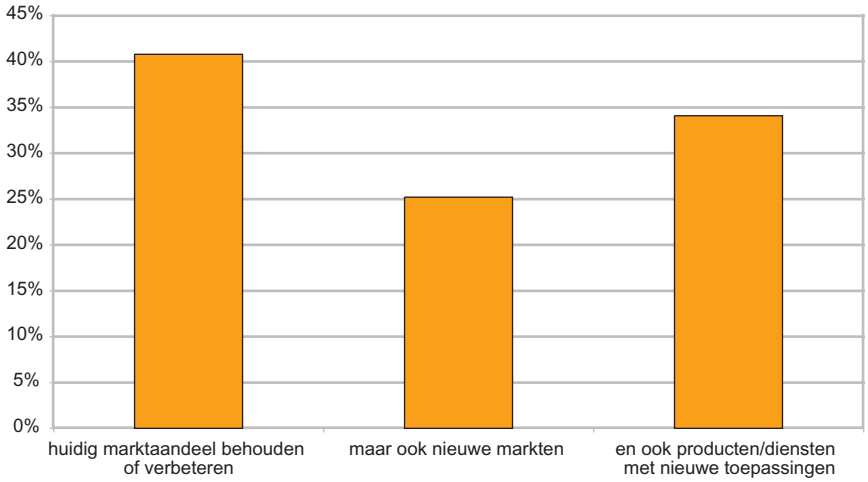


Bedrijven met een groter aandeel in hun omzet aan nieuwe producten en diensten, bedrijven met een grotere groeiambitie en bedrijven die een hoger percentage van hun omzet investeren in onderzoek en ontwikkeling, gaan intensiever op zoek naar nieuwe product- en dienstconcepten.

Innovatiestrategie: marktontwikkeling

40,8% van de ondernemingen zegt zich vooral te focussen op het behouden of verbeteren van het marktaandeel in die markten waar ze al actief zijn. Een kwart van de ondernemingen gaat nog een stap verder en tracht zich te positioneren op geografische markten waar men nog niet actief is. Iets meer dan een derde van de respondenten geeft aan daarbovenop ook aandacht te hebben voor nieuwe toepassingen van producten en diensten.

Grafiek 1.3.15 Ondernemingsambities rond marktontwikkeling

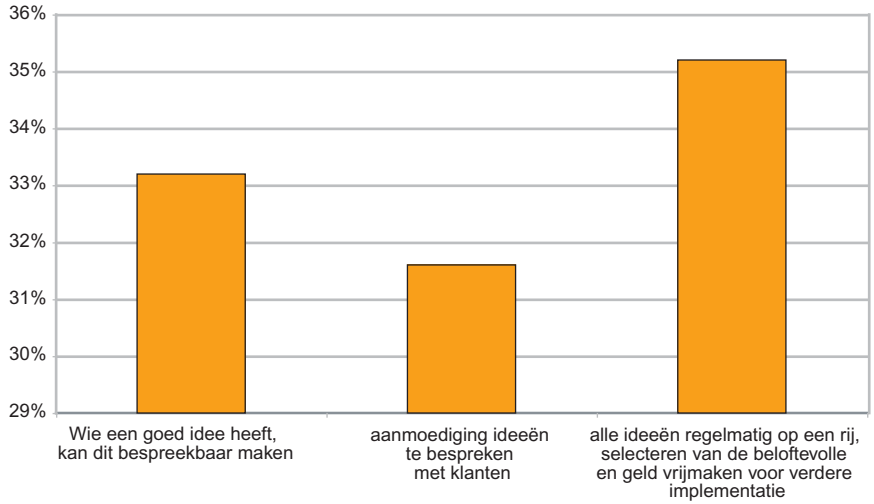


Ondernemingen met een grotere groeiambitie en een hoger aandeel aan investeringen in onderzoek en ontwikkeling, halen significant hogere scores op aandacht voor nieuwe toepassingen van producten en diensten.

Innovatiestrategie: ideeënmanagement

Bij een derde van de ondernemingen in Vlaanderen worden goede ideeën besproken met de overste die vervolgens beslist om er al dan niet iets mee te doen. 31,6% van de respondenten moedigt iedereen actief aan om ideeën van klanten te bespreken met de commerciële en technische verantwoordelijken. Slechts 36,7% van de bedrijven in Vlaanderen gaan gestructureerd te werk: zij zetten alle ideeën regelmatig op een rijtje, selecteren de meest beloftevolle en maken dan middelen vrij om deze ideeën te testen.

Grafiek 1.3.16 Ondernemingsambities rond ideeënmanagement

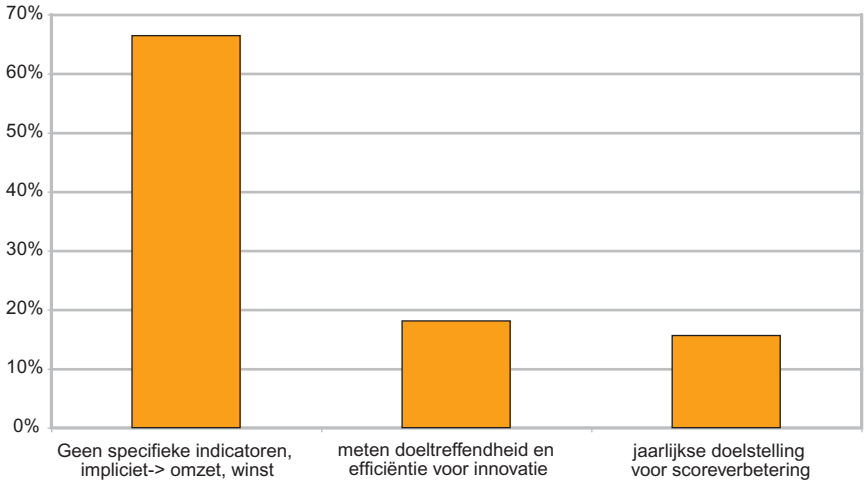


Bedrijven met een groter aandeel aan nieuwe producten of diensten in hun omzet en bedrijven met een grotere groeiambitie halen significant hogere scores voor ideeën-management: zij verkiezen veel meer om ideeën gestructureerd om te zetten in nieuwe producten, diensten of processen.

Innovatiestrategie: meten van innovatie-inspanningen

Twee derde van de bedrijven evalueert zijn innovatie-inspanningen *ex post* op basis van de financiële resultaten. De enige waardevolle, maar ruwe indicator lijkt hen de hogere omzet en winst te zijn. Ongeveer een vijfde van de respondenten gaat doelbewuster te werk: zij meten de efficiëntie en de doeltreffendheid van innovatie, bijvoorbeeld door het aandeel aan nieuwe producten in de omzet te meten. 15% gaat nog een stap verder en evalueert zeer doelbewust zijn inspanningen rond innovatie tijdens het innovatieproces zelf. Zij meten niet alleen of ze de innovatiedoelstellingen halen, maar leggen daarnaast ook doelstellingen vast voor de verbetering van de score. In de analyse nemen ze ook vergelijkingen met de concurrentie mee.

Grafiek 1.3.17 Ondernemingsambities rond meten van innovatie-inspanningen

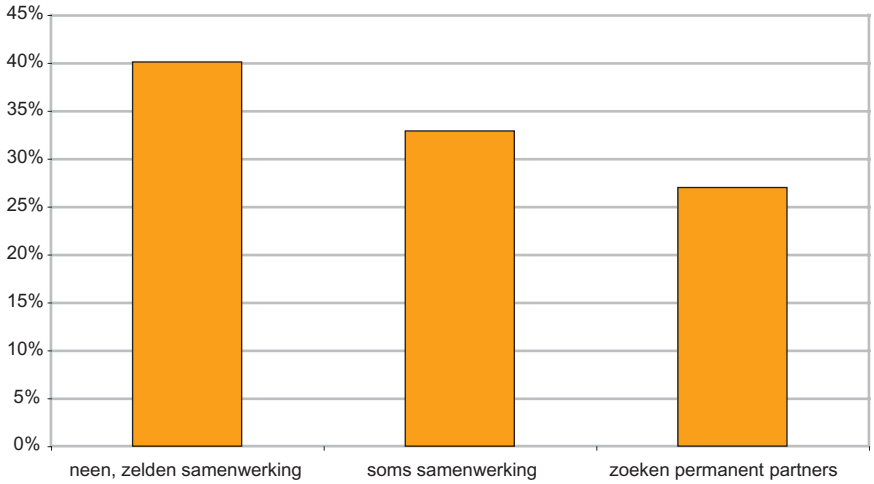


Innovatiestrategie: samenwerken rond resources

Een kwart werkt intensief samen met derden rond innovatie

40% van de ondernemingen geeft aan dat ze zelden samenwerkt met derden om producten of diensten te ontwikkelen of te commercialiseren. 33% werkt soms samen met anderen voor een gezamenlijk project, maar niet op structurele basis. Slechts een goed kwart van de ondernemingen in Vlaanderen werkt intensief samen met derden om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen of te commercialiseren. Bedrijven die wel samenwerken met derden, zijn vooral bedrijven met een hoger aandeel aan nieuwe producten in hun omzetcijfer, of hoger groeiambities. Vooral de innovatieve ondernemingen beseffen dat samenwerken cruciaal is om schaal- en kosteneffecten te realiseren en zo een hoger investeringsrendement te halen.

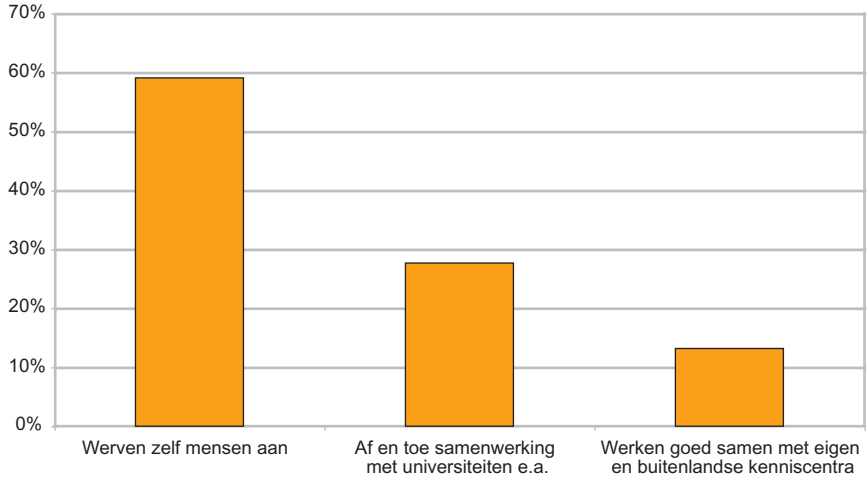
Grafiek 1.3.18 Ondernemingsambities rond samenwerken met derden voor innovatie



Bedrijven vertrouwen vooral op talent in eigen huis voor innovatie

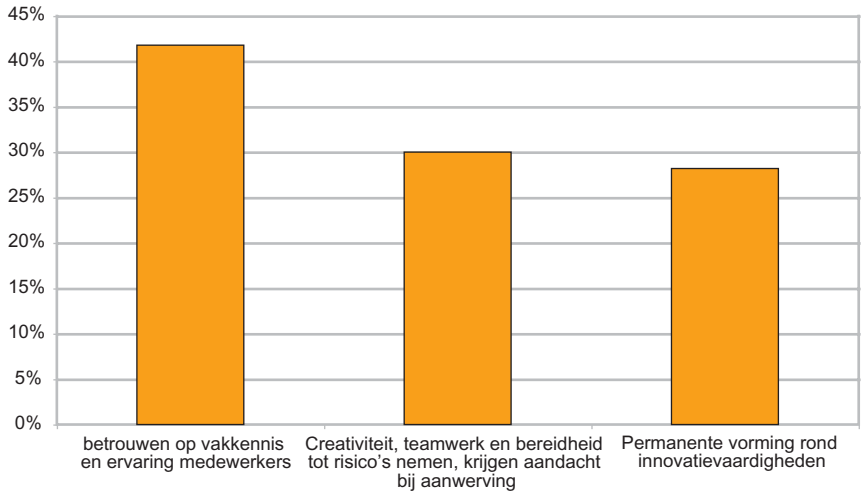
Kennisopbouw gebeurt in ondernemingen in Vlaanderen vooral via de eigen medewerkers (59%). Slechts af en toe wordt er een beroep gedaan op een kenniscentrum in Vlaanderen (28%) en slechts 13% van de bedrijven kent ook buitenlandse kenniscentra waarmee ze samenwerkt. Ondernemingen die een groei van meer dan 20% per jaar ambiëren, werken intensiever samen met kenniscentra (18%). Ondernemingen die in buitenlandse handen zijn, halen een score van 19% voor samenwerking met kenniscentra.

Grafiek 1.3.19 Ondernemingsambities rond talent voor innovatie



Bij de aanwerving van nieuw talent in eigen huis neemt 30% van de bedrijven het creativiteitsaspect mee, 28% van de bedrijven biedt daarbovenop permanente vorming aan om innovatievaardigheden te versterken. Bijna de helft van de bedrijven onderneemt geen speciale acties.

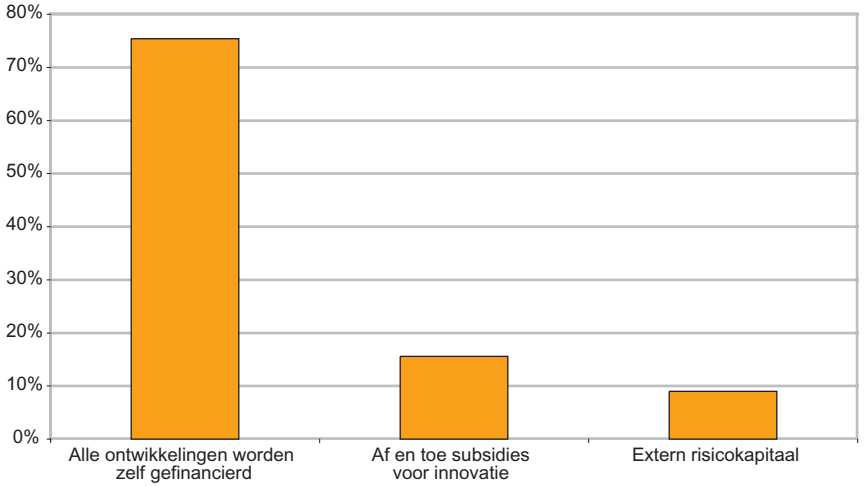
Grafiek 1.3.20 Ondernemingsambities rond ontwikkelen van talent voor innovatie



Het overgrote deel van de ondernemingen financiert innovatie zelf

Om innovatie te betalen, doet het overgrote deel van de bedrijven (75%) in Vlaanderen een beroep op eigen financiering. Slechts 16% van de bedrijven maakt gebruik van overheidssubsidies en slechts 9% van de bedrijven in Vlaanderen doet een beroep op formules als joint venture of extern risicokapitaal. Grotere bedrijven maken iets meer gebruik van overheidssubsidies dan kleinere, maar het aandeel blijft sowieso beperkt. Ondernemingen met meer dan duizend werknemers doen voor de financiering van innovatie in slechts 43% van de gevallen een beroep op subsidies of extern kapitaal. Slechts 13% van de ondernemingen met minder dan tien werknemers doet een beroep op extern kapitaal.

Grafiek 1.3.21 Ondernemingsambities rond financiering van innovatie



Drempels bij innovatie

Uit de resultaten blijkt dat ondernemingen in Vlaanderen het vooral als hun eigen taak zien om te innoveren. Als ze toch drempels vanwege de overheid aangeven, dan is dit de top drie in volgorde van belangrijkheid:

- ondernemingen vinden het moeilijk om competente medewerkers aan te trekken of te behouden
- de overheidsreglementering en - normen zijn ondernemingsonvriendelijk
- de overheid biedt onvoldoende rechtszekerheid

De winstgedreven groei van ondernemingen - en daarmee ook de rijkdom van elke Vlaming - staat onder druk. Daarom moeten we alles op alles zetten om onze innovatiekracht te versterken. Dat vergt ondernemingen die snel en efficiënt nieuwe producten of diensten op nieuwe markten brengen, een overheid die efficiënter en effectiever werkt en een positionering van Vlaanderen als kennisintensieve investeringsmarkt.

Deel 1. Status Questionis

Deel 2. Toekomst

2.1 Vlaanderen in de 21e eeuw 53

2.2 De onderneming van de 21e eeuw 55

Van efficiëntie naar innovatie
Van innovatie naar creativiteit
Innovatie en creativiteit: ook bij bedrijven in Vlaanderen?
Efficiënt innoveren: hoe pak je het aan?
Conclusie

2.3 De overheid van de 21e eeuw 65

Een aantrekkelijk investeringsklimaat
Open innovatiesysteem
Efficiënte en klantvriendelijke overheid

Deel 3. Bijlagen

2.1 Vlaanderen in de 21e eeuw

Vandaag komt het grootste deel van de welvaart in Vlaanderen voort uit exportgerichte industriële activiteiten. En net die staan onder druk. Want we exporteren vooral naar onze buurlanden, terwijl de groeimarkten niet langer in het centrum van Euroland liggen. Bovendien leggen die groeimarkten (zoals Brazilië, Rusland, India en China) zich meer dan ooit toe op de vernieuwing van hun economie. Naast de voordelen die ze hebben door hun schaalgrootte en hun kostenvoordelen, dreigen de groeimarkten ons nu dus ook te kloppen op onze innovatiekracht.

De hyperconcurrentie zet de winstgedreven groei van onze ondernemingen sterk onder druk. En dus moeten we snel een sterk antwoord geven. Maar uit de internationaal vergelijkende analyse en de Voka-innovatiebarometer blijkt dat de verschillende maatschappelijke actoren in Vlaanderen vandaag nog veel ruimte hebben om hun innovatiekracht te verbeteren. Zo scoren we in vergelijking met de landen die daar wel sterk in scoren laag als het aankomt op internationale openheid en op samenwerking, twee cruciale aspecten in economische vernieuwing. Het globale innovatiebeleid van de Vlaamse overheid, de deelname aan levenslang leren, onze stringente arbeidswetgeving, het niet strategisch omgaan met innovatie door ondernemingen, enzovoort: er zijn tal van punten waar we ons enorm op kunnen verbeteren.

We moeten dus alles op alles zetten om onze innovatiekracht te versterken. En daarbij moeten we in eerste instantie focussen op productinnovatie, en niet op procesinnovatie. De ondernemingskosten in Vlaanderen liggen immers hoog, en heel wat ondernemingen hebben hun processen daardoor al zo efficiënt gemaakt dat de verbeteringsmarge klein is. Als we grote stappen vooruit willen zetten, moeten we het dus hebben van nieuwe producten of diensten die we snel en efficiënt op nieuwe markten brengen. Nieuwe markten, want de competitieve voordelen die we kunnen halen uit producten (zoals kennis, merknamen en service) zullen pas rendabel zijn als onze afzetmarkten groot genoeg zijn.

Onze ondernemingen moeten dan ook op zoek naar niches in de internationale economische markt. En dat doen ze vandaag, maar te weinig wereldwijd. Productinnovatie vraagt immers grote investeringen van ondernemingen, terwijl het resultaat vaak onzeker is. En dat risico wordt groter als de ondernemingskosten hoger zijn, de overheid inefficiënter is of het arbeidsrecht niet soepel is. Vlaanderen moet uit deze vicieuze cirkel breken om ook op lange termijn nog toegevoegde waarde te kunnen creëren. En daarom moeten we deze doelstellingen halen:

Tegen 2012 is het overheidsbeslag gedaald tot 40% van het Bruto Binnenlands Product én wordt Vlaanderen internationaal als kennisintensieve investeringsmarkt erkend.

Tegen 2010 bedraagt het aandeel aan nieuwe producten/diensten voor nieuwe markten 15% van de omzet.

Deze doelstellingen moeten gedragen en onderschreven worden door alle maatschappelijke actoren: ondernemingen, werknemers, de vakbonden, de overheden én de media. Want geen enkele maatschappelijke actor kan er alleen voor zorgen dat de ondernemingen voldoende ruimte krijgen om te innoveren en zo welvaart te blijven creëren. We moeten nu met zijn allen resoluut kiezen voor een competitief ondernemingsklimaat en voor innovatiekracht. Als we dat doen kunnen we winst halen uit de economische evoluties op wereldvlak.

We mogen het nemen van strategisch slimme keuzes niet langer uitstellen. In de volgende hoofdstukken doen we alvast voor de overheid en voor de ondernemingen een aantal suggesties waarmee ze de doelstellingen mee kunnen helpen verwezenlijken. Maar dat zullen ze niet alleen kunnen. Want pas als alle maatschappelijke actoren het erover eens zijn dat een innovatief Vlaanderen in de eerste plaats gericht moet zijn op productinnovatie, kan het echte werk beginnen: Vlaanderen omvormen tot een toonaangevende innovatieve regio.

2.2 De onderneming van de 21e eeuw

Bedrijven bepalen zelf voor een heel groot stuk hun innovatiekracht. Uit de internationaal vergelijkende analyse en de Voka-innovatiebarometer blijkt dat er voor ondernemingen vooral op het vlak van samenwerken met andere ondernemingen, met partners en met de overheid nog veel ruimte voor verbetering is. Daarnaast zouden ondernemingen ook het potentieel van de groeimarkten buiten Europees grondgebied beter kunnen benutten. Een ander belangrijk minpunt voor de ondernemingen in Vlaanderen is de geringe kostencompetitiviteit. Die verbeteren ligt voor een groot stuk niet in handen van de ondernemingen, maar van de overheid.

Bedrijven kunnen echter binnen die hoge kostenstructuur slimme strategische keuzes maken door zich meer nog dan vandaag te focussen op productinnovatie. We moeten dus af van een te grote nadruk op (kosten)efficiëntie: de onderneming van de 21e eeuw zet naast efficiëntie ook in op innovatie en creativiteit.

Van efficiëntie naar innovatie

In het begin van de 20e eeuw introduceerde Frederick Taylor het begrip efficiëntie in de economie. Het was toen zijn antwoord op de goedkopere arbeidskrachten in het buitenland en de toenemende concurrentie tussen ondernemingen binnen en buiten de Amerikaanse grenzen. De grote pleitbezorger van het bedrijfsmodel in die tijd was Ford. Hij standaardiseerde het design van zijn T-model, fragmenteerde het productieproces tot in het kleinste detail en maakte het daardoor mogelijk om de auto goedkoper op de markt te brengen en meer klanten te overtuigen om er eentje te kopen. En bijna een eeuw later staat efficiëntie nog steeds hoog aan de bedrijfsagenda: produceer je efficiënter dan de concurrent, dan haal je het van hem.

Bedrijven van de 21e eeuw kunnen dit model echter niet langer als dusdanig aanhouden: het model veronderstelt immers een zekere stabiliteit van de markten en vooral een grote voorspelbaarheid van de consumentenvraag. Uit de analyse in het eerste deel is echter gebleken dat dit niet meer geldt in de huidige economie. Bovendien is een ander nadeel van de efficiëntiemethode dat de productieprocessen te rigide en te gestandaardiseerd worden, en dat staat innovatie en creativiteit te veel in de weg. Met dit bedrijfsmodel kan je nu dus niet meer voldoende inspelen op de voortdurend wijzigende behoeften van de consument, nieuwere technologieën of economische trends. En in dezelfde analyse in het eerste deel werd al aangetoond dat bedrijven - net zoals een politicus, sociale partner of werknemer dat zou moeten doen - vooral met vernieuwing kunnen inspelen op de wijzigende economische spelregels.

Een onderneming van de 21e eeuw concurreert slim, en combineert dus efficiëntie met innovatie en creativiteit. Zo'n onderneming houdt daarbij rekening met de kansen die de huidige economische trends te bieden hebben. De steile economische klim in het

Oosten zal er bijvoorbeeld voor zorgen dat West-Europa tegen 2010 overspoeld wordt met vijf miljoen welvarende Chinese toeristen. Robert Stouthuysen, erevoorzitter van Voka - Vlaams Economisch Verbond, ziet dit als een uitgelezen kans voor ondernemingen die hier slim op kunnen inspelen.[1] Dat de nieuwe economische mogendheden nu zelf ook welvarender worden, zorgt er bovendien voor dat er zich geheel nieuwe afzetmarkten openen. Dat bevestigt ook Michèle Sioen, gedelegeerd bestuurder van textielgroep Sioen: "China is een potentiële afzetmarkt. Als je ziet tegen welk tempo er wegen worden aangelegd, dan is daar een boom in het wegtransport en een grote afzetmarkt voor dekzeilen voor vrachtwagens in de maak. (…) Zodra we er voldoende volume hebben, openen we daar een productievestiging. Dan kunnen we met dezelfde wapens vechten: lokaal ingekochte grondstoffen en dezelfde lage loonkosten."[2]

De nieuwe spelregels in de economie nopen ondernemingen dus tot het maken van slimme keuzes. Zelfs kleinere ondernemingen die in een zeer lokale markt opereren, ondervinden vroeg of laat de gevolgen van de nieuwe economie. De stijgende olieprijs vertaalt zich in een hogere energiefactuur, concurrenten uit het buitenland proberen in de lokale markt voet aan wal te krijgen of vaste klanten eisen dat de onderneming overschakelt op nieuwe technologie, al is het maar om bijvoorbeeld de productinfo voortaan via het internet te kunnen raadplegen. Dat betekent dat ook kleine ondernemingen niet kunnen stilstaan en alles op innovatie moeten zetten, hoe klein de innovatie ook is. Alleen al door bijvoorbeeld de evoluties in de groeimarkten te volgen, kunnen nieuwe ideeën ontstaan en kunnen ondernemingen slim inspelen op nieuwe economische evoluties.

Van innovatie naar creativiteit

Nu het Verre Oosten zich met succes ook als kenniseconomie profileert, en met even veel gemak producten én kennis produceert, schakelen een aantal voorlopers uit de oude economische mogendheden een versnelling hoger. Om groei te genereren, zoeken grote bedrijven als Procter & Gamble en General Electric hun heil nu in creativiteit als onderscheidende concurrentiefactor, en niet langer louter in innovatie.[3] Creativiteit strategisch stimuleren geeft een onderneming een hogere innovatiegraad, meer nieuwe producten, en betere groei- en winstcijfers.

Ook in Vlaanderen zijn er al een aantal bedrijven die weten dat innovatie en creativiteit de sleutel zijn tot een gezonde concurrentiële positie. Zo bewijst aluminiumproducent Aliplast dat een onderneming het met differentiatie en innovatie kan halen. De Trends Gazelle begon klein, met profielen voor vliegenramen. Nu prijkt het bedrijf in de top

1) STOUTHUYSEN, R., *België heeft dringend innovatiepact nodig,* De Tijd, 15 februari 2005.
2) ACKAERT, G., *'Onderzoek en ontwikkeling is een mentaliteit'*, De Tijd, 28 mei 2005.
3) NUSSBAUM, B., *Get creative, How to Build Innovative Companies,* BusinessWeek 51, 8-15 augustus 2005.

twintig van de prestigieuze Europe's 500, een lijst met de snelst groeiende bedrijven van Europa. Topman Johan Verstrepen: "Wij waren de eersten die krasvrije lak ontwikkelden voor aluminiumprofielen. Dertig jaar geleden voelde aluminium vaak koud aan en het werd ook snel dof door krassen. Het is zoals een auto die je teveel wast. Maar door die krasvrije lak ziet het product er veel mooier uit, en is het ook duurzamer. We hebben ook een inbraakvrije veranda uitgevonden. Zelfs met een zogenaamd 'dom' product als aluminium kun je innovatief zijn."[4] Dit voorbeeld toont aan dat bedrijven, hoe groot of klein ook, uit een typisch innoverende sector of niet, met wat creativiteit erin kúnnen slagen om innovatiever te zijn en zo dus hogere marges voor te leggen.

Innovatie en creativiteit: ook bij bedrijven in Vlaanderen?

Bedrijven zijn er over alle sectoren heen hoe dan ook van overtuigd dat innovatie in de huidige economische omstandigheden de beste manier is om toekomstige winst en groeicijfers te verbeteren. Dat blijkt zowel uit de internationale innovatiestudie van Arthur D. Little[5] als uit een onderzoek van McKinsey[6]. Die cijfers worden bevestigd door de innovatiebarometer van Voka: ook in Vlaanderen zijn de bedrijven overtuigd van de noodzaak om te innoveren. Bijna de helft van de ondernemingen die werden bevraagd in de innovatiebarometer[7] volgt de markttrends, de concurrenten en de technologische ontwikkelingen op de voet op.

De kennis die hieruit voortvloeit, zetten ze ook systematisch om naar concrete projecten. Bijna een derde van de bevraagde ondernemingen geven daarbovenop aan dat ze ook systematisch bespreken welke nieuwe producten of diensten ze op de markt zullen brengen. Dat brengt het totaal van de bedrijven in Vlaanderen die permanent aandacht besteden aan innovatie op 78%. Die cijfers stijgen naarmate de groeiambitie van het bedrijf hoger ligt of naarmate de investeringen in onderzoek en ontwikkeling meer dan 10% uitmaken van de omzet van een bedrijf.

Bedrijven in Vlaanderen zijn dus wel doordrongen van de noodzaak om te innoveren, maar zetten ze ook in de praktijk de tering naar de nering? Uit gesprekken met ondernemers[8] blijkt dat het niet voor de hand ligt om kennisintensieve investeringen te laten renderen. En dat schrikt vele ondernemingen af, vooral nu het economische klimaat zo onzeker is. Uit de Voka-innovatiebarometer en de jaarlijkse innovatiestudie van Arthur D. Little blijkt dan ook dat er in Vlaanderen nog veel ruimte voor verbetering is. In die

4) SMETS, F., *Zelfs met aluminium kun je innovatief zijn,* Voortrekkers in Vlaanderen, De Morgen, 30 juli 2005.
5) ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth,* February 2005, in samenwerking met Voka - Vlaams Economisch Verbond voor België.
6) CARDEN, S., MENDONCA, L. en SHAVERS, T., *What global executives think about growth and risk,* The McKinsey Quarterly, 2005, 2.
7) Zie ook grafiek 1.3.13 op bladzijde 43.
8) De lijst van de bedrijfsleiders die deelnamen aan de stuurgroep rond innovatie vindt u op bladzijde 86.

laatste studie vroeg het managementadviesbureau aan de 842 beste ondernemingen per sector in Europa, de VS, China, Japan en Zuid-Oost-Azië hoe zij omgaan met innovatie. Voka - Vlaams Economisch Verbond stond in voor de enquête bij de bedrijven in België.

In principe zou onzekerheid een onderneming er niet van mogen weerhouden om alles in te zetten op innovatie. Innovatie heeft immers een rechtstreekse impact op de groei van een bedrijf. Op voorwaarde dat je het efficiënt doet. Enkel een onderneming die efficiënt innoveert, kan meer winst maken, betere groeicijfers voorleggen en meer nieuwe producten verkopen. De efficiënt innoverende bedrijven halen winstcijfers die 4 procentpunt hoger liggen dan de gemiddelde bedrijfswinst, zo blijkt uit de internationale innovatiestudie van Arthur D. Little. Een bedrijf kon in 2004 wereldwijd een winst voorleggen van gemiddeld 16% ten opzichte van de omzet, zij halen 20%.[9] De topinnovatieve ondernemingen verkochten ook 2,5 keer meer nieuwe producten dan de minder innovatieve. Elke cent die deze bedrijven investeren in O&O, brengt bovendien tien keer meer op dan een investering in bedrijven die minder efficiënt innoveren. Een onderneming die efficiënt innoveert, kan bovendien aanzienlijk sneller een nieuw product op de markt brengen dan een minder efficiënte.

De bedrijven in Vlaanderen die qua efficiënte innovatie al aan de top staan, kunnen gemakkelijk de vergelijking met bedrijven in de hele wereld doorstaan: zij halen immers dezelfde score als de topinnovatieve bedrijven in de hele wereld. De andere kant van de medaille is dat het om een relatief kleine groep in Vlaanderen gaat. Bovendien blijkt uit de studie nog dat de overblijvende groep zijn investeringen in productinnovatie veel meer zou kunnen laten renderen. Zij zouden het rendement van hun investeringen in onderzoek en ontwikkeling kunnen verdubbelen, als ze maar efficiënt zouden innoveren.

Efficiënt innoveren: hoe pak je het aan?

Maar hoe pak je dat dan aan? In dezelfde innovatiestudie van Arthur D. Little werd ook dit aspect onderzocht. De bedrijven die in de hele wereld aan de top staan qua innovatie, bleken zes kritische eigenschappen gemeenschappelijk te hebben. Zo trachten ze globaal genomen allemaal een evenwichtig innovatiebeleid te voeren waarin alle elementen die van strategisch belang zijn voor innovatie in gelijke mate aan bod komen. De zes kritische eigenschappen die een efficiënt innoverende onderneming noodzakelijk vindt voor een evenwichtig innovatiebeleid zijn: een goede business- en marktintelligentie, duidelijke innovatiedoelstellingen die op strategisch niveau worden vastgelegd, een procesmatige benadering van ideeën, een brede inzet van partners, creatieve en multifunctionele teams en tot slot het werken met indicatoren als klantentevredenheid, verkoop, marktaandeel of winstcijfers om de vooruitgang in innovatie te meten.

9) In 2004 bedroeg de gemiddelde wereldwijde EBIT-marge 16% volgens cijfers van Bloomberg en Valueline.

Als je die richtlijnen voor efficiënt innoveren dan vergelijkt met hoe ondernemingen in Vlaanderen innovatie aanpakken, dan lijkt duidelijk op welke punten er nog ruimte is voor verbetering. Hierna wordt aan de hand van de conclusies uit de jaarlijkse innovatiestudie van Arthur D. Little besproken op welke punten de ondernemingen in Vlaanderen concreet nog kunnen verbeteren. Dat doen we door die conclusies te koppelen aan de resultaten van de twee enquêtes die Voka organiseerde: de Voka-innovatiebarometer enerzijds en de internationaal vergelijkende studie anderzijds. Met voorbeelden van hoe ondernemingen dit concreet aanpakken, hopen we alvast ondernemingen in Vlaanderen te inspireren.

Een goede business- en marktintelligentie

Een eerste kritische succesfactor voor een efficiënte innovatiestrategie is een goede business- en marktintelligentie. Specialisatie in wereldwijde klantensegmenten is de weg voor de onderneming van de 21e eeuw. De topinnoverende ondernemingen wereldwijd geven in de innovatiestudie van Arthur D. Little dan ook aan dat efficiënt inspelen op de behoeften van de klant de belangrijkste doelstelling is van innovatie. Het belangrijkste resultaat hiervan is een groter aandeel van nieuwe producten of diensten als percentage in de omzet van het bedrijf.

De Vlaamse visualisatiegroep Barco[10] zet de toon wat een goede business- en marktintelligentie betreft. In het verleden stond het bedrijf vooral bekend voor de televisietoestellen die het produceerde. Vanaf 1980 zocht Barco meer en meer de nichemarkten op van de beeldschermtoepassingen. En met succes: vandaag is Barco wereldwijd marktleider in heel wat van deze deelmarkten. Innovatie is in de nichestrategie van Barco belangrijk: het bedrijf is voortdurend op zoek naar een nieuwe, revolutionaire technologie.

Ook het chemiebedrijf 3M[11] trachtte met een efficiënte innovatiestrategie beter in te spelen op de behoeften van de klant. Toen uit studies bleek dat sommige klantensegmenten, meer dan bijvoorbeeld producenten, de beste ideeën konden aanbrengen voor nieuwe doorbraakproducten, speelde 3M daar op in. Ze gingen op zoek naar de *lead users* binnen die innovatieve klantensegmenten. 3M trachtte daarom eerst deze groep van klanten te definiëren. Het bleek in hun geval te gaan om chirurgen die hun job in moeilijke omstandigheden moeten uitoefenen (zoals bijvoorbeeld chirurgen in oorlogstijd), om microbiologen en make-upartiesten. De lessen die 3M leerde van deze *lead users*, vertaalde het bedrijf met succes naar nieuwe producten. Door *lead users* van bij het begin te betrekken bij het innovatieproces, verhoogde het bedrijf zijn innovatie-slaagkansen aanzienlijk en kon het forse groeicijfers realiseren.

---

10) GOFFIN, K., *Een patent op innovatie,* snelBERICHT, 17 november 2004.
11) ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth,* February 2005, in samenwerking met Voka - Vlaams Economisch Verbond voor België.

Uit de innovatiebarometer van Voka blijkt echter dat bedrijven in Vlaanderen in de volgende jaren vooral op zoek gaan naar nieuwe klanten binnen de eigen markt (55% van de respondenten) of naar nieuwe klantensegmenten (40% van de respondenten). Slechts 42% van de bedrijven in Vlaanderen geeft aan nieuwe producten of diensten te willen ontwikkelen. De uitzonderingen hier zijn de farmaceutische industrie en de media: zij spannen de kroon wat betreft de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, met pieken van meer dan 70%. Tot slot geeft slechts 36% van de respondenten aan massamarkten te willen vermijden door zich te richten op niches.

Duidelijke innovatiedoelstellingen op strategisch niveau

Naast een goede business- en marktintelligentie heeft een bedrijf ook duidelijke innovatiedoelstellingen nodig op strategisch niveau. Innovatie is immers meer dan een bedrag reserveren voor onderzoek en ontwikkeling of dan het bespreken van de ontwikkelingen van de markt en de concurrentie. Het zijn met andere woorden dus de raad van bestuur en het management die nadenken over welke innovatiedoelstellingen er op korte, middellange en lange termijn gehaald moeten worden. Hoe nauwkeuriger een onderneming die doelstellingen kan definiëren, hoe efficiënter ze innoveert. En hoe beter ook de bedrijfsresultaten.

Goede innovatiedoelstellingen op strategisch niveau klaren eerst uit welke kennis er nodig is om in de volgende jaren efficiënt te innoveren. Dat betekent dat moet worden uitgezocht welke markttrends de onderneming gaat volgen en welke niet, wat de concurrenten hiermee gaan doen en welke technologie nodig zal zijn of in huis gehaald zal moeten worden om die trends te vermarkten. De kennis die hieruit voortvloeit, moet daarnaast ook systematisch worden omgezet naar concrete projecten. Dat mondt dan uit in een lijst van nieuwe producten of diensten die de onderneming op de markt zal brengen. Ook dit zijn taken op strategisch niveau. Uit de innovatiebarometer van Voka blijkt echter dat nauwelijks één bedrijf op drie systematisch de innovatiedoelstellingen bespreekt.[12]

Janssen Pharmaceutica[13] is een van de bedrijven in Vlaanderen die op strategisch niveau jaarlijkse doelstellingen vooropstelt om de doeltreffendheid en de efficiëntie in innovatie te verbeteren. “Het overleven van dit bedrijf hangt rechtstreeks af van onze innovatiekracht. Als we die kwijt zijn, zijn we niet meer sterk”, zeggen Ronny Schepmans (director process excellence) en Hilde Rombouts (director process excellence business services). “Paul Janssen stelde vroeger altijd al de vraag *What’s new*? Als je die vraag niet kon beantwoorden, was je niet goed bezig. *Challenge the status quo* is hier altijd een motto geweest, en het is dus ook expliciet opgenomen in de vereiste eigenschappen voor leidinggevende posities.”

12) Zie ook grafiek 1.3.13 op bladzijde 43.
13) GOFFIN, K. en VAN MOL, J., *Innovatie zit in je genen,* snelBERICHT, 27 juni 2005.

Procesmatige benadering van ideeën

Innovatie start vaak met een goed idee. Maar pas dan begint het echte werk: het idee snel en efficiënt omzetten naar een product dat of een dienst die beantwoordt aan de behoeften van de klanten - en dat het liefst voor de concurrent dat doet. Dat kan pas als je de innoverende ideeën van je medewerkers, klanten of relaties goed structureert, de beste ideeën eruit filtert in functie van de (innovatie)strategie van de onderneming, en er ook middelen voor uittrekt om die ideeën te realiseren. Naast een goede business- en marktintelligentie en duidelijke doelstellingen voor innovatie, is de procesmatige benadering van ideeën een derde belangrijke succesfactor voor een onderneming die efficiënt wil innoveren.

In Vlaanderen zet slechts 35,2% van de bedrijven alle ideeën regelmatig op een rij, selecteren ze er telkens de beloftevolle uit en reserveren ze ook de nodige middelen voor verdere implementatie van die ideeën. Slechts een op de drie bedrijven houdt zich met andere woorden effectief bezig met het managen van ideeën. En net die factor is erg belangrijk: uit de innovatiestudie van Arthur D. Little blijkt immers dat volgens de topinnoverende bedrijven een goede procesmatige benadering van ideeën de grootste impact heeft op het aandeel aan nieuwe producten of diensten in de omzet van een bedrijf.

LMS International[14] is een van de ondernemingen in Vlaanderen die ideeën steevast procesmatig benadert. Het bedrijf heeft de ambitie om een fundamentele bijdrage te leveren aan hoe de automobielindustrie en de lucht- en ruimtevaart aan innovatie doen en hen te helpen om nieuwe producten sneller te ontwikkelen via virtuele simulatiesoftware. Innovatie is dus cruciaal voor de groei van de onderneming. Urbain Vandeurzen, voorzitter en gedelegeerd bestuurder van LMS International, gelooft zelf niet in chaos als startpunt voor innovatie: “Innovatie is voor 95% een kwestie van inspanning en veel minder van toevallige ideeën. Innovatie gebeurt bij ons zeer doelgericht. We weten wat we willen als bedrijf en dat we die lat voortdurend moeten verleggen voor de realisatie van onze visie. We hebben daarom een systematiek ontwikkeld om klanten bij de ontwikkeling te betrekken, ideeën op een professionele manier om te zetten in producten en die producten dan weer om te zetten naar successen in de markt. We standaardiseren onze innovatieprocessen.” Bij LMS International wordt innovatie dan ook methodisch toegepast. Die methode is gestoeld op een bedrijfscultuur, een strategisch kader en een visie. Vandeurzen: “Je moet keuzes maken in termen van: hoe wil ik me als bedrijf fundamenteel onderscheiden van de concurrentie? En daar moet je dan religieus en passioneel alles voor doen.”

---

14) GOFFIN, K. en VAN MOL, J., *Innovatie zit in je genen,* snelBERICHT, 27 juni 2005.

Brede inzet van partners

Een bedrijf dat efficiënt wil innoveren, maakt gebruik van zijn netwerk. Binnen dat netwerk zitten andere ondernemingen, kenniscentra, kapitaalverschaffers en de overheid. Andere ondernemingen kunnen aangezocht worden om samen sneller en efficiënter een sterker product of dienst te kunnen aanbieden aan de klanten. Ook kenniscentra zijn belangrijke schakels voor een bedrijf dat zelf niet over de middelen of mensen beschikt om een nieuwe technologie te ontwikkelen. Kapitaalverschaffers en subsidies van de overheid kunnen er dan weer voor zorgen dat een bedrijf de nodige middelen krijgt om een idee te ontwikkelen tot kennis of om met kennis nieuwe producten te ontwikkelen en te vermarkten.

Dat netwerk van ondernemingen, kenniscentra, kapitaalverschaffers en de overheid bevindt zich nu niet langer enkel op Vlaamse bodem. Een bedrijf kan zijn economische waardeketen immers steeds moeilijker uitbouwen op één enkele locatie. Soms moet de ontwikkeling van nieuwe producten bijvoorbeeld meer in nauwe samenwerking gebeuren met de internationale klant. Dit maakt dat ondernemingen meer en meer zullen moeten samenwerken met verschillende vestigingen wereldwijd. Zo kunnen bedrijven hun nicheproducten veel beter laten inschuiven in het productengamma van buitenlandse leveranciers en klanten. Een bedrijf kan dit enkel met succes realiseren als het ook voldoende aandacht schenkt aan het uitbreiden en activeren van een internationaal netwerk. Een brede inzet van (internationale) partners - de vierde succesfactor in een evenwichtig innovatiebeleid - is dan ook onontbeerlijk als je als bedrijf innoverend wil zijn.

Cijfers uit de innovatiebarometer van Voka maken duidelijk dat er vooral op dit punt nog veel ruimte voor verbetering is voor bedrijven in Vlaanderen. Zo zegt bijna 60% van de ondernemingen geen beroep te doen op externe kenniscentra. 40% van de respondenten zegt niet aan netwerking te doen voor de ontwikkeling of de commercialisering van een product of een dienst. En maar liefst drie kwart van de bedrijven financiert de ontwikkeling van alle nieuwe producten of diensten zelf. Nauwelijks 15,6% van de bedrijven in Vlaanderen doet af en toe een beroep op subsidies van de overheid voor innovatie en slechts 9% maakt gebruik van extern risicokapitaal of een joint-venture.

Als we hier de cijfers bijhalen uit de internationaal vergelijkende Voka-enquête - die uitvoerig werd besproken in het vorige deel van deze brochure - wordt ook het verschil tussen Vlaanderen en het internationale samenwerkingsprofiel van bedrijven duidelijk. Ondernemingen in Vlaanderen werken beduidend minder samen met andere ondernemingen, externe partners en de overheid dan de landen die sterk staan qua innovatie. Zelfs in vergelijking met de landen die zwak scoren qua innovatie, doen we het op een aantal punten slechter. Zo scoren we minder dan de zwakke landen op innoveren met partners, op onderlinge samenwerking tussen ondernemingen en op samenwerken met de overheid. Slechts op twee punten scoort Vlaanderen beter dan de zwakke lan-

den: kennis wordt door de universiteiten beter doorgegeven dan in de zwakke landen en we werken globaal genomen in Vlaanderen ook efficiënter samen met kenniscentra.

Creatieve en multifunctionele teams

Een vijfde kritische succesfactor in een evenwichtige innovatiestrategie zijn creatieve en multifunctionele teams die het bedrijf tot zijn beschikking heeft. In de economische omgeving van vandaag - als je niet meer kan concurreren op kosten, efficiëntie of zelfs kennis - maken creatieve mensen het verschil.

In Vlaanderen vertrouwt bijna de helft van de ondernemingen op de vakkennis en de ervaring van de eigen medewerkers. Creativiteit, teamwerk en de bereidheid die medewerkers hebben om risico's te nemen krijgen aandacht bij 30% van de bedrijven. Slechts 28,2% van de respondenten geeft echter aan ook in permanente vorming rond innovatievaardigheden te investeren.

Procter & Gamble[15] zet bijvoorbeeld in op creatieve en multifunctionele teams. Hierdoor kon het bedrijf op korte tijd transformeren van een ietwat slabakkende beheerder van merken tot het toonbeeld van een efficiënt innoverende organisatie. Voor creatieve werknemers er een absolute must werden, gaf het bedrijf meer om hoe zijn producten functioneerden dan hoe de klanten over de producten dachten. Het bedrijf had de beste chemical engineering en marketing, maar gaf niets om de gebruikerservaring. Om de toekomstige winst van het bedrijf te kunnen verzekeren, moest P&G meer nieuwe producten op de markt zien te krijgen. Daarom werd alles op innovatie en design ingezet. P&G creëerde op strategisch niveau een directeursfunctie voor design, innovatie en strategie en vervierdubbelde - op een moment dat duizenden werknemers de firma moesten verlaten - de designstaf. Het was overigens de eerste keer dat P&G mensen van buiten het bedrijf aantrok voor hun design. P&G zorgde er bovendien voor dat de nieuwe designstaf intensief kon samenwerken met de onderzoekers. Dit zorgde ervoor dat het hele innovatieproces bij P&G op zijn kop werd gezet en meer marktgericht werd in plaats van kennisgericht. Om het bedrijf nog meer open te stellen voor verse ideeën van buiten het bedrijf, huurde P&G verschillende externe consultants in. Samen met interne medewerkers gaan ze op zoek naar wat er in het hoofd van de gemiddelde consument omgaat. De resultaten van dat onderzoek worden vertaald naar nieuwe producten. Daarbovenop creëerde P&G een designraad met niet P&G-ers, die voortdurend een onafhankelijk inzicht bieden op de producten, de merkextensies en de marketing.

15) NUSSBAUM, B., *Get creative, How to Build Innovative Companies,* BusinessWeek 51, 8-15 augustus 2005..

Indicatoren om vooruitgang in innovatie te meten

Zelfs als je de vijf voorgaande factoren tot in de puntjes beheerst, blijft er nog een cruciale laatste factor over voor een bedrijf dat efficiënt wil innoveren: het meten van de resultaten tijdens en na de innovatie. De topinnoverende ondernemingen brengen zowel de directe als de indirecte innovatie-indicatoren in kaart om de vooruitgang in innovatie te meten, zo leert ons de innovatiestudie van Arthur D. Little. De indicatoren die rechtstreeks te maken hebben met innovatie zijn onder andere: het aantal nieuwe producten of diensten, de stijging van het aantal nieuwe producten of diensten in de totale omzet van het bedrijf, de impact van innovatie op bijvoorbeeld de ondernemingskosten, het aantal patenten en merken of de tijd die nodig is om een product naar de markt te brengen. Indirecte innovatie-indicatoren kunnen zijn: de klantentevredenheid, het marktaandeel of de winst van een onderneming.

Bedrijven in Vlaanderen brengen de vooruitgang in innovatie maar matig in kaart, zo blijkt uit de innovatiebarometer van Voka. Zo zegt 66,4% van de respondenten geen specifieke indicatoren te hebben om de vooruitgang te meten die ze hebben geboekt met innovatie. Slechts 18,4% van de respondenten meet de doeltreffendheid en de efficiëntie van innovatie binnen het bedrijf en slechts 15,6% geeft aan ook jaarlijkse doelstellingen te hebben om die doeltreffendheid en efficiëntie te verbeteren.

Ook dit doet Janssen Pharmaceutica. De drang naar verbetering zit er expliciet ingebakken in de structuren van het bedrijf. Schepmans: “Wij werken bijvoorbeeld zeer bewust met *business improvement cycles*. We kijken voortdurend naar waar we vandaag staan en wat onze verbeteringsmogelijkheden zijn. Die verwerken we dan in onze strategische plannen en we koppelen er acties aan, die we dan opnieuw voortdurend opvolgen in onze scorecards. Het komt er dus op neer dat wij constant onze producten, processen, productielijnen, service, administratie … verbeteren. Om de drie jaar doet Johnson & Johnson (J&J) bovendien een assessment naar onze excellence. Dit gebeurt bij alle J&J-sites over de hele wereld, waardoor alle sites elkaars best practices kunnen overnemen.”

Conclusie

Ondernemingen hebben hun innovatiekracht dus zelf voor een heel groot stuk in de hand. Ondernemingen die in de voetsporen willen treden van de topinnovatieve bedrijven en efficiënter willen innoveren, staan dan ook voor enorme uitdagingen. Zij zouden het aandeel aan nieuwe producten en diensten in hun omzet moeten doen stijgen: tot 15% voor nieuwe markten. Andere actoren als de overheid, de sociale partners, de kenniscentra en de burgers kunnen hen helpen om die uitdaging aan te gaan. Hoe de overheid dat kan doen, is het onderwerp van het volgende hoofdstuk van deze brochure.

2.3 De overheid van de 21e eeuw

Onze ondernemingen moeten op zoek naar niches in wereldwijde markten. En dat doen ze vandaag vooral op de 'thuismarkten' Duitsland, Frankrijk en Nederland. Productinnovatie op internationale schaal vraagt echter grote investeringen van ondernemingen, terwijl het resultaat vaak onzeker is. De overheid heeft enorme troeven in handen om deze risico's voor de ondernemingen te beperken. Met een aantrekkelijk investeringsklimaat, een geïntegreerd innovatiesysteem en een efficiënte en klantvriendelijke werking kan de overheid mee het verschil maken dat nodig is.

Een aantrekkelijk investeringsklimaat

Innoveren kost de ondernemingen in eerste instantie geld, en het brengt voor hen heel wat risico's met zich mee. Het komt er dan ook op aan om die risico's zo klein mogelijk te houden, én om de ondernemingskosten zo laag mogelijk te houden. Want anders is innoveren voor heel wat ondernemingen geen haalbare kaart. De financiële marges die ze ervoor moeten inbouwen, zijn dan immers te groot.

Nu is iedereen het er intussen wel over eens dat het rendement van het ingezette kapitaal voor de ondernemingen in Vlaanderen te laag ligt. In de barometer van de Belgische attractiviteit van Ernst & Young[1] geven Europese, Aziatische en Amerikaanse ondernemingsleiders dan ook aan dat de fiscale bedrijfslasten, samen met de loonkosten, onze grootste handicap zijn als vestigingsplaats voor internationale ondernemingen. Die perceptie klopt: bijna nergens ter wereld ligt de belastingdruk zo hoog als in Vlaanderen.[2] Bovendien blijkt - zo geeft de studie van Ernst & Young nog mee - dat het niet alleen de productiebedrijven zijn die hierdoor niet geneigd zijn om hier te investeren. Want ook de ondernemingsleiders uit de telecom- en hightechsector beschouwen onze hoge kosten als een handicap, waardoor ze liever niet hier investeren. Met andere woorden: ook wie stelt dat het economische zwaartepunt in Vlaanderen niet bij productiebedrijven moet liggen, kan niet naast het feit kijken dat het rendement van het ingezette kapitaal groter moet worden.

Daarom stellen we hier drie beleidssporen voor om het investeringsklimaat aanzienlijk aantrekkelijker te maken: een belastingverlaging, een loonkostenverlaging en fiscale transparantie. We richten ons daarbij telkens op een dubbel effect: zowel ondernemingen in Vlaanderen houden als investeringen naar Vlaanderen halen. Voor de belastingverlaging en de loonkostenverlaging stellen we overigens telkens twee pistes voor die gelijktijdig gevolgd moeten worden: een piste die gericht is op alle ondernemingen en een piste die eerder gericht is op sterk innoverende ondernemingen.

---

1) Ernst & Young, *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?*, Barometer van de Belgische attractiviteit, 2005.
2) *Sociaal Economisch Rapport Vlaanderen 2005,* SERV, 18 februari 2005.

Belastingen: vennootschapsbelasting naar 20%

Een aantrekkelijk investeringsklimaat is cruciaal als Vlaanderen ondernemingen wil (blijven) aantrekken. Zo wijst een onderzoek uit 1997 van de Wereldbank uit dat de hoogte van de vennootschapsbelasting het zwaarst doorweegt als een bedrijf de keuze moet maken tussen verschillende vestigingsplaatsen.[3] De oorzaak hiervan is dat de verschillende landen, zeker binnen Europa, steeds meer naar elkaar toegroeien. Zo hebben steeds meer landen een goed opgeleide beroepsbevolking met een uitstekende kennis van verschillende vreemde talen, bouwen steeds meer landen hun kennisinfrastructuur uit en kunnen steeds meer landen een stabiel politiek en sociaal klimaat aanbieden aan potentiële investeerders. De aantrekkelijkheid van een regio of land zal dus des te meer afhangen van de mate waarin de overheid zich positioneert in de fiscale concurrentiestrijd die tussen de verschillende landen plaatsvindt. De fiscale concurrentie tussen de verschillende landen zal dus in toenemende mate de concurrentiekracht van een land bepalen. Binnen de Europese Unie zal die concurrentie in de toekomst waarschijnlijk vooral spelen in het tarief van de vennootschapsbelasting, en minder in de belastbare grondslag. Over het gelijkmaken van de grondslag wordt in alle landen van de Unie immers nu al gesproken.

Als Vlaanderen zijn aantrekkelijkheid voor (buitenlandse) ondernemingen wil verbeteren, dan moet het tarief van de vennootschapsbelasting dalen. Net zoals dat nodig is voor de ondernemingen die vandaag al in Vlaanderen actief zijn. Als hun kosten niet dalen en hun competitiviteit niet stijgt, kunnen ze immers moeilijk innoveren of groeien.

Nu heeft de overheid al een aantal belangrijke inspanningen gedaan. Maar die blijken nog lang niet toereikend te zijn. Want ondanks de hervorming van 2003 liggen de Belgische tarieven voor de vennootschapsbelasting met een tarief van 34% nog steeds 3,7 procentpunt boven het gemiddelde tarief in de oude kern van de vijftien EU-lidstaten.[4] Als we het Belgische tarief dan vergelijken met de tien nieuwe EU-lidstaten, ziet het plaatje er nog minder rooskleurig uit. Die tien nieuwe lidstaten kennen in 2005 immers een gemiddeld tarief toe van 20,8%.[5] We rekenen dus maar liefst 13,2 procentpunt meer aan als de nieuwe tien EU-lidstaten, en 3,7 procentpunt meer als de oude kern van vijftien. Als we dan ook de torenhoge ondernemingskosten mee in rekening brengen, weegt dat hogere tarief in de vennootschapsbelasting in België uiteraard extra zwaar door. Een minimale daling van het tarief van de vennootschapsbelasting zal dus niet volstaan. We kunnen het ons immers niet permitteren om de algemene tendens in alle EU-lidstaten - lees: een drastische verlaging van de vennootschapsbelasting - *niet* te volgen. België moet zijn tarief net als de andere lidstaten dus drastisch verlagen.

---

3) BRUNETTI, A., KISUNKO, G., en WEDER, B., *Institutional Obstacles for doing business, data description and methodology of a worldwide private sector survey,* Background paper to World Development Report 1997, Wereldbank, Washington DC, 1997.
4) EUROPEAN COMMISSION, *Structures of the Taxation in the EU 1995-2004, 2004,* editie 2005.
5) DELOITTE, *Corporate Tax Rates at a Glance,* januari 2005.

Het argument dat een daling van de vennootschapsbelasting zou leiden tot minder belastingontvangsten voor de overheid, geldt overigens niet. Dat blijkt uit voorbeelden van landen die de keuze voor een drastische vermindering al hebben gemaakt. Neem bijvoorbeeld Ierland. In 1995 had het land nog een tarief van 40% - op dat moment lag het tarief van de vennootschapsbelasting dus even hoog als in België. Op amper tien jaar tijd daalde het tarief naar amper 12,5%.[6] Toch namen de fiscale ontvangsten niet af. Integendeel: Ierland kon een stijging van de totale fiscale ontvangsten noteren van 7,5% in 1995 naar 13% in 2003.[7] Ook als we de opbrengsten uitdrukken in procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP), nam de opbrengst van de vennootschapsbelasting vrij fors toe in Ierland: van iets minder dan 3% in 1995 tot ongeveer 4% van het BBP in 2003.[8]

Een drastische lastenverlaging betekent dus niet dat de fiscale opbrengsten even drastisch verminderen. Integendeel: een lastenverlaging genereert een terugverdieneffect. Bovendien: als we nu helemaal niets doen, dan kost ons dat sowieso geld. Nu al zien we immers dat de inkomsten van de overheid uit de vennootschapsbelasting afkalven. Momenteel haalt België iets meer dan 7% van zijn fiscale inkomsten uit de vennootschapsbelasting.[9] In 1998 bedroeg dat aandeel nog 8,5%.[10]

De overheid moet dus een stappenplan opstellen om het tarief in de vennootschapsbelasting drastisch te verminderen. Een eerste stap daarin is de verlaging van het tarief tot 25% tegen 2007 en tot 20% tegen 2010. Andere landen deden ons dat overigens voor. Zo verlaagde Oostenrijk in januari 2005 zijn nominaal tarief in de vennootschapsbelasting in één beweging van 34% naar 25%.[11] Ook Griekenland (van 35% naar 25% op drie jaar tijd), Portugal (van 33% naar 25% in 2004 en plannen om dit tarief verder te verlagen naar 20%), Nederland (van 34,5% naar 26,9% tussen 2005 en 2007) en Finland (van 29% naar 26% in 2005) opteren voor een drastische verlaging van hun vennootschapsbelasting.[12]

Overigens: ook na 2010 blijft het belangrijk dat de overheid het tarief van de vennootschapsbelasting blijft benchmarken. We moeten ons immers voortdurend blijven vergelijken met onze belangrijkste handelspartners en met alle EU-lidstaten. Dat is een van de cruciale elementen waarmee we kunnen voorkomen dat ondernemingen hun activiteiten elders onderbrengen.

---

6) EUROPEAN COMMISSION, *Structures of the Taxation in the EU 1995-2004, 2004,* editie 2005.
7) OESO, *Revenue Statistics,* 2003.
8) OESO, *Revenue Statistics,* 2003.
9) OESO, *Revenue Statistics,* 2003.
10) NEDERLANDS MINISTERIE VOOR FINANCIËN, *Werken aan winst, Naar een laag tarief en een brede grondslag*, april 2005.
11) EUROPEAN COMMISSION, *Structures of the Taxation in the EU 1995-2004, 2004,* editie 2005.
12) EUROPEAN COMMISSION, *Structures of the Taxation in the EU 1995-2004, 2004,* editie 2005.

Belastingen: incentives voor kennisontwikkeling

Als we het tarief van de vennootschapsbelasting naar 20% brengen, wil dat nog niet zeggen dat ons tarief aantrekkelijk is voor sterk innovatieve ondernemingen of voor opstartende ondernemingen. Zo betaalt een onderneming die geen winst maakt bijvoorbeeld geen vennootschapsbelasting. Een laag tarief helpt die ondernemingen dan ook weinig verder. Om ons belastingssysteem aantrekkelijk te maken voor alle ondernemingen die zich richten op innovatie, is er dan ook een mix van gerichte maatregelen nodig. Voor de ondernemingen die winst maken, maar zeker voor de ondernemingen die geen winst maken. We sommen hier een aantal mogelijkheden op[13], die evenwel verder onderzocht moeten worden.

Een eerste maatregel speelt rechtstreeks in op de markt van de kennis. Ondernemingen kopen en verkopen immers kennis, bijvoorbeeld door de aan- en verkoop van patenten. Voor de opbrengst die de ondernemingen halen uit de verkoop van hun kennis zou het tarief van de vennootschapsbelasting nog verder verlaagd kunnen worden tot 5%. Met 'verkoop' bedoelen we hier overigens niet alleen de verkoop van patenten. Ook alle opbrengsten die een onderneming haalt uit de verkoop van nieuwe producten die gemaakt zijn met eigen ontwikkelde kennis, zou tegen dit tarief belast moeten worden. Hiervoor zouden binnen de ondernemingen virtuele kenniscentra georganiseerd kunnen worden, waarvoor er met de fiscale administratie op voorhand afspraken gemaakt worden over het tarief van de vennootschapsbelasting. Het gevolg hiervan is dat de winst die een onderneming maakt op basis van haar eigen kennisontwikkeling en innovatie, minder belast wordt. En zo wordt onderzoek en ontwikkeling voor ondernemingen aantrekkelijker én minder risicovol.

Een tweede mogelijke maatregel grijpt in op de hoge kosten van ondernemingen voor onderzoek en ontwikkeling. Een belastingkrediet van 30 tot 70% van die onderzoekskosten zou verrekend moeten worden met de operationele winst. Als er geen winst is, kan bijvoorbeeld de helft van dat krediet terugbetaald worden. Zo worden ook de ondernemingen die nog geen winst maken (omwille van hoge investeringen in productvernieuwing of internationalisering), toch gestimuleerd om te innoveren.

Deze twee maatregelen zijn voorbeelden van hoe Vlaanderen ook voor innoverende ondernemingen een aantrekkelijk belastingssysteem kan bieden. Het drastisch verlagen van het tarief van de vennootschapsbelasting volstaat immers niet, en dat hebben andere landen ook begrepen. Zo nam Frankrijk in 2003 al initiatieven om het belastingskrediet voor onderzoek en ontwikkeling te verbeteren. En Ierland, waar het tarief van de vennootschapsbelasting nochtans maar 12,5% bedraagt, introduceerde in zijn

13) We doen voor de maatregelen en voor de voorbeelden een beroep op het KPMG-memorandum *Een bijzondere fiscale regeling omtrent kenniscentra, als motor voor duurzame investeringen, tewerkstelling en ondernemerschap.*

Finance Act 2004 een belastingskrediet van 20% op investeringen in onderzoek en ontwikkeling. Opvallend daarbij: ook Ierse ondernemingen die investeren in de rest van Europa kunnen op dat krediet een beroep doen. Ierland heeft dus begrepen dat innovatie niet stopt bij de eigen grenzen.

Loonkosten: vermindering van de werkgeversbijdragen met 44%

Onze werknemers zijn te duur. Ondernemingen kunnen buiten de grenzen van Vlaanderen werknemers inhuren tegen veel aantrekkelijker voorwaarden. In vergelijking met onze buurlanden Frankrijk, Duitsland en Nederland liggen onze loonkosten ongeveer 12% hoger.[14] Enkel Denemarken en Duitsland hebben nog hogere loonkosten. Het zijn overigens niet alleen de werkgeverskosten die bij de hoogste horen in heel Europa. Ook de belastingsdruk voor werknemers is aanzienlijk groot. Meer dan de helft van het brutoloon moet immers worden afgestaan aan de overheid. En dat maakt dat het voor ondernemingen erg moeilijk is om mensen met de juiste vaardigheden te vinden. Ook hier is er dus maar één conclusie mogelijk. Als we het investeringsklimaat aantrekkelijk willen houden, moeten we onze loonkosten drastisch verminderen. Doen we dat niet, dan dreigen we onze beste werknemers én bedrijven aan het buitenland te verliezen.

We moeten onze loonkosten dus op het niveau brengen van het gemiddelde van onze buurlanden. McKinsey rekende voor dat we hiertoe de werkgeversbijdragen met 44% moeten verminderen, wat neerkomt op 4% van het BBP.[15] Net als bij de drastische vermindering van de vennootschapsbelasting, kunnen ook hier terugverdieneffecten worden gerealiseerd. McKinsey voorspelt immers dat een vermindering van de loonkosten meer investeringen zal aantrekken. Die nieuwe investeringen creëren op hun beurt weer nieuwe jobs - die vandaag niet bestaan, net omwille van die hoge loonkosten.[16] De terugverdieneffecten vinden we overigens ook terug in studies van de Nationale Bank[17] en het Federaal Planbureau[18]. Zij rekenden voor dat als we 1% van het BBP investeren in een vermindering van de werkgeversbijdragen, dat we dan tussen de 50.000 en de 100.000 nieuwe jobs kunnen creëren. Als we dus de werkgeversbijdragen verminderen met 44%, dan zouden we tussen de 100.000 en 400.000 nieuwe jobs kunnen creëren.[19] Mits de juiste flankerende maatregelen weliswaar, zoals een grotere overheidsefficiëntie. Hier komen we later op terug.

---

14) McKINSEY, *Prospero. Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België,* 2004.
15) McKINSEY, *Prospero. Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België,* 2004.
16) McKINSEY, *Prospero. Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België,* 2004.
17) BURGGRAEVE, K. en DU CAJU, P., *The labour market and fiscal impact of labour tax reductions: the case of reduction of employers' social security contributions under a wage norm regime with automatic price indexing of wages,* Working Paper nr. 36, Nationale Bank van België, maart 2003.
18) JOYEUX, C. en STOCKMAN, P., *Een macro-economische evaluatie van de werkgeversbijdrageverminderingen in 1995-2000,* Working Paper 14-03, Federaal Planbureau, Augustus 2003.
19) McKINSEY, Prospero. *Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België,* 2004.

Loonkosten: fiscale incentives voor kenniswerkers

Het drastisch verminderen van de werkgeversbijdragen zal er voor zorgen dat de loonmassa die nodig is om werknemers aan te werven, substantieel verkleint. Dat maakt het aantrekkelijker voor ondernemingen om hier in Vlaanderen te blijven of zich hier te vestigen. Voldoende is het echter niet als maatregel. Naast een algemene drastische vermindering van de werkgeversbijdragen, is er dus ook nood aan specifieke fiscale incentives voor de loonkosten van kenniswerkers.

Er bestaan in Vlaanderen al een aantal fiscale maatregelen. Zo is er de belastingsvrijstelling voor aanwerving van personeel voor wetenschappelijk onderzoek, de verhoogde investeringsaftrek en de recentere maatregel rond de loonkost van onderzoekers.[20] Die lijken echter niet voldoende effectief, zo zegt de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid. De belastingsvrijstelling voor de aanwerving van personeel voor wetenschappelijk onderzoek is bijvoorbeeld administratief complex en onderworpen aan veel te strenge voorwaarden.

Het belangrijkste pijnpunt zit echter bij de recentere maatregel rond de loonkosten van onderzoekers. Het oorspronkelijke uitgangspunt zat nog goed: de lastenverlaging die al bestond voor universiteiten - 50% van de bedrijfsvoorheffing van hun onderzoekers moest niet doorgestort worden naar de fiscus - zou worden doorgetrokken naar onderzoekers bij ondernemingen in de privé-sector. Alleen werd er een wel zeer beperkende voorwaarde aan gekoppeld: een onderneming kan enkel in aanmerking komen voor een lastenverlaging als het gaat om onderzoekers die er in het kader van een samenwerkingsproject met een Vlaamse universiteit of onderzoeksinstelling werken. De overheid gebruikt daarvoor een exhaustieve lijst van universiteiten of onderzoeksinstellingen: enkel zij komen in aanmerking om mee samen te werken als een onderneming wil genieten van de vermindering van de bedrijfsvoorheffing. Om het even welke buitenlandse universiteit wordt dus uitgesloten. Bovendien trok de overheid de regeling op voor universiteiten: zij hebben voortaan het recht om 65% in plaats van 50% van de bedrijfsvoorheffing af te trekken. Tot slot zorgen ook de definitie van wat een onderzoeker nu precies is en de administratieve bewijslast die de overheid vraagt aan de onderneming, voor problemen.

Voka pleit er daarom voor om vier fundamentele elementen te wijzigen aan deze maatregel: eerst en vooral moet de voorwaarde van verplichte samenwerking met een beperkte lijst van Vlaamse kenniscentra worden hergedefinieerd. Samenwerking mag immers niet het doel op zich zijn, maar een middel om de innovatiestrategie van Vlaanderen waar te maken. De lijst van kenniscentra zou dus moeten worden verruimd naar alle mogelijke vormen van partnerships, nationaal of internationaal.

20) Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid, *Aanbeveling 24,* Opvolging Vlaams innovatiepact, Eerste invulling kernindicatoren, 24 maart 2005.

Ten tweede moet er één regel gelden voor universiteiten en ondernemingen. De verschillen in percentages moeten dus gelijk worden getrokken. Tot slot moet er een zo ruim mogelijke definitie van onderzoeker worden gehanteerd. Voka is voorstander van de Frascati-definitie[21] van een onderzoeker. In die definitie worden alle werknemers meegeteld die zich rechtstreeks en onrechtstreeks bezighouden met onderzoek en ontwikkeling. Dus naast onderzoekers, ook de O&O-managers en het administratief en ondersteunend O&O-personeel. Bovendien moet ook de administratieve bewijslast worden beperkt. In Vlaanderen legt de overheid die bewijslast momenteel immers in handen van de ondernemingen: er moeten eerst allerhande complexe formulieren worden ingevuld, die moeten worden doorgestuurd naar de overheid, waar ze al dan niet worden goedgekeurd. Pas dan weet een onderneming of ze effectief in aanmerking zal komen voor de vermindering van de bedrijfsvoorheffing. Die regeling gaat dus uit van een fundamenteel wantrouwen ten opzichte van de bedrijfswereld. Voka stelt voor om dit aan te passen naar het voorbeeld van het Verenigd Koninkrijk. Ondernemingen kunnen daar aangeven hoeveel O&O-personeel ze in dienst hebben. De overheid controleert door middel van steekproeven of het doorgegeven aantal klopt. Zo haal je een veel hogere snelheid van werken én verminder je de administratieve overlast voor bedrijven.

Fiscale transparantie en promotie

Naast een verlaging van de vennootschapsbelasting en de loonkosten zal ook een grotere fiscale transparantie het ondernemingsklimaat in Vlaanderen aanzienlijk aantrekkelijker maken. Estland wist bijvoorbeeld, dankzij een gunstig belastingsklimaat, aanzienlijk meer buitenlandse investeringen aan te trekken, en is nu een van de grootste Europese groeiers. Volgens Slim Raie, algemeen directeur van de Estlandse Kamer van Koophandel, is Estland vandaag zo succesvol omwille van de fiscale transparantie: “De meeste lidstaten passen een uitgebreide waaier van vrijstellingen toe, al dan niet economisch verantwoord. Dat maakt het fiscale stelsel complex en ondoorzichtig. Onder impuls van de Kamer van Koophandel heeft Estland gekozen voor een transparant regime zonder noemenswaardige uitzonderingen, dat binnen- en buitenlandse investeringen bevordert.”[22]

Ook Vlaanderen biedt een uitgebreide waaier aan vrijstellingen aan. Neem bijvoorbeeld de notionele intrestaftrek, een nieuwe regel waardoor bedrijven ook de kosten die gemaakt worden om een eigen vermogen op te bouwen, mogen aftrekken van de belas-

---

21) “All persons employed directly on R&D should be counted, as well as those providing direct services such as R&D managers, administrators and clerical staff.” Uit: OESO, *Frascati Manual 2002. The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development,* 2002.

22) POMPEN, E., *Turnaround van een Baltische Staat, het succes van de vlaktaks in Estland,* Trends, 2 juni 2005.

tingen. Het is een uiterst interessante regel, die heel wat nieuwe buitenlandse investeringen zou kunnen aantrekken. Ware het niet dat de overheid er te weinig promotie rond voert: veel bedrijven weten dus niet eens dat de nieuwe regel bestaat, zo zegt Eric Warson, vennoot bij KPMG Belastingconsulenten.[23] Dat wordt ook bevestigd door de barometer van Ernst & Young: bijna de helft van de ondervraagde bedrijfsleiders kent de regeling niet of heeft er geen mening over. Nog erger is het gesteld met de kennis van bedrijfsleiders over het nieuwe stelsel van de fiscale ruling: in de barometer van Ernst & Young zegt maar liefst 74% van de bedrijfsleiders niet op de hoogte te zijn van de nieuwe procedure. Met andere woorden: we moeten onze belastingen en loonkosten verlagen, maar tegelijkertijd moeten we waken over de transparantie van ons hele fiscaal systeem. En we moeten de aantrekkelijkheid van ons systeem in de verf zetten in het buitenland. Zeker als het aankomt op het aantrekken van buitenlandse ondernemingen zijn die twee punten immers cruciaal.

Wat kan de overheid doen?

De overheid verbetert het investeringsklimaat door:
- → tegen 2010 de vennootschapsbelasting te verminderen naar 20%
- → zo snel mogelijk fiscale incentives te voorzien voor sterk innoverende ondernemingen
- → de werkgeversbijdragen op arbeid geleidelijk aan te verminderen tot 44%
- → zo snel mogelijk een uitbreiding te voorzien van de fiscale incentives voor kenniswerkers
- → het fiscale stelsel transparant te maken én te promoten in het buitenland

Open innovatiesysteem

Samenwerken met anderen is cruciaal voor de innovatiekracht van een land, een regio of een onderneming. Dat bleek al uit de resultaten van de internationaal vergelijkende analyse in hoofdstuk 1.2 van deze brochure. Snel nieuwe producten of diensten op (nieuwe) markten brengen en ervoor zorgen dat ze rendabel zijn, verloopt vlotter met de juiste partners. Innovatieprocessen zijn niet lineair en een onderneming heeft steeds specifiekere expertises nodig om ze tot een goed einde te brengen.

Ondernemingen die een beroep doen op de expertise van partners staan sterker in innovatie. Het competitieve voordeel van ondernemingen hangt dan ook steeds meer af van de mate waarin ze externe kennis en technologie in hun eigen innovatiedoelstellingen kunnen integreren. Ondernemingen die hun infrastructuur, knowhow en talent delen, kunnen bovendien belangrijke schaal- en kosteneffecten genereren. En dat heeft dan weer een positieve invloed op de productiviteit van onderzoek en ontwikkeling.

23) BLOMME, P., *Gebrek aan communicatie over notionele intrestaftrek,* De Tijd, 4 juli 2005.

Het heeft overigens weinig zin om enkel in eigen land op zoek te gaan naar externe expertise. Soms sluiten de competenties van buitenlandse kenniscentra of ondernemingen beter aan bij de specifieke behoeften van de onderneming. Uit de internationale vergelijking van Voka blijkt dat er in Vlaanderen een enorm verbeteringspotentieel is als het aankomt op samenwerken met anderen en op internationale openheid. Het Federaal Planbureau wijst er bijvoorbeeld op dat de kennis die in Vlaanderen aanwezig is te weinig wordt omgezet naar nieuwe producten[24], die we op internationale markten kunnen commercialiseren. Dat komt omdat de verschillende actoren die bij innoveren betrokken zijn niet genoeg samenwerken. De kennis die bijvoorbeeld bij een universiteit aanwezig is, vindt zijn weg niet vlot genoeg naar een onderneming die er een product van maakt en dat commercialiseert in het buitenland. Bovendien focust de Vlaamse overheid te veel op de individuele schakels in het innovatiesysteem, en niet op dat systeem in zijn geheel.[25] Een open aanpak, waarin het hele innovatieproces wordt geïntegreerd én er op internationale markten wordt gefocust, dringt zich dus op.

De ondernemingen in Vlaanderen pleiten er bovendien meer en meer voor om strategische keuzes te maken in het innovatiebeleid. De belangrijke overheidsmiddelen voor onderzoek en ontwikkeling kunnen in dat geval geconcentreerd worden in specifieke domeinen met een groot economisch potentieel. Maar de vraag is natuurlijk naar welke domeinen de middelen gaan. Op basis van welke criteria wordt dat beslist en wie maakt de definitieve keuze? Eén ding is zeker: bij keuzes die door de overheid worden opgelegd spelen vaak andere dan economische elementen. Dat is dus niet per definitie de beste oplossing. Voka pleit daarom voor de oprichting van een publiek-privaat samenwerkingsverband dat een essentieel instrument moet worden om - vanuit een internationale marktbenadering! - de strategische keuzes in het innovatiebeleid te maken en uit te voeren.

Zo'n PPS-constructie kan ervoor zorgen dat de rendabiliteit van de overheidsinvesteringen in onderzoek en ontwikkeling sterk verhoogt. Vooral als de financierende overheid het rendement afdwingt in een soort van beheersovereenkomst: de ingezette kennisontwikkeling moet dan economisch renderen. Anderzijds laat deze constructie toe dat de ondernemingen in Vlaanderen sneller en efficiënter kunnen aangeven welke kennis er ontwikkeld moet worden door publieke onderzoeksinstellingen, in Vlaanderen of daarbuiten. De resultaten van dat onderzoek kunnen op die manier sneller gecommercialiseerd worden, en de opbrengst daarvan kan opnieuw geïnvesteerd worden in nieuwe kennisinfrastructuren.

---

24) FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief,* Federaal Planbureau, Working paper 13-05, juni 2005.

25) FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief,* Federaal Planbureau, Working paper 13-05, juni 2005.

Het succes van dit concept is afhankelijk van de mate waarin de ondernemingen hierin volwaardig bij betrokken worden én van de mate waarin de publieke en de private partners evenwichtig vergoed worden in geval van een positief rendement. Met andere woorden: als de wil tot samenwerken voor deze PPS-constructie er is, kunnen we daarmee twee zwaktes van Vlaanderen - samenwerken en internationale openheid - ombuigen tot economisch renderende sterktes.

Wat kan de overheid doen?

De overheid zorgt voor een open innovatiesysteem door:
→ een publiek-privaat samenwerkingsverband dat vanuit een internationale marktbenadering strategische en rendabele keuzes maakt in het innovatiebeleid.

Efficiënte en klantvriendelijke overheid

De economie in Vlaanderen heeft nieuwe zuurstof nodig. Met een aantrekkelijk investeringsklimaat en een geïntegreerd innovatiesysteem helpt de overheid de ondernemingen al een heel eind op weg. Er ontbreekt echter nog een puzzelstuk voor een sterkere innovatiekracht: een efficiëntere en meer klantvriendelijke overheid. Een overheid die efficiënter werkt en klantvriendelijker is, zorgt voor een dubbel voordeel. Enerzijds kunnen we het overheidsbudget zo efficiënter besteden, anderzijds kunnen we met meer klantvriendelijkheid meer nieuwe (internationale) klanten over de streep trekken.

Efficiënte overheid

Een efficiënte overheid, dat is een slanke overheid. Geen log apparaat dat met veel geld te weinig realiseert. België is al lang niet meer zo log als in de jaren tachtig en heeft al aanzienlijke inspanningen gedaan om efficiënter om te gaan met zijn uitgaven. Maar er is nog heel wat ruimte voor verbetering. Op termijn moeten we er dus naar blijven streven om met nog minder belastingsgeld nog meer te realiseren. Zonder aan kwaliteit of welvaart in te boeten. En dat kan, zo blijkt uit een vergelijking die Voka maakte tussen het overheidsbeslag van België en dat van de sterk vernieuwende landen.[26]

Want hoe spendeert de overheid nu eigenlijk het belastingsgeld? Dat valt af te leiden uit het overheidsbeslag enerzijds, hier gedefinieerd als de totale overheidsuitgaven uitgedrukt in procent van het Bruto Binnenlands Product (BBP), en het uitgavenpatroon van de overheid anderzijds. Het uitgavenpatroon wordt hier gedefinieerd als de evolutie van de primaire uitgaven en de samenstellende delen ervan.

26) COLLAERTS, K., *Naar een vermindering van het overheidsbeslag: haalbaar en wenselijk?, Voka - Vlaams Economisch Verbond,* 12 september 2005.

We nemen eerst het overheidsbeslag van België onder de loep. Sinds de piekjaren in de jaren tachtig is dat overheidsbeslag sterk gedaald. In 1983 had België nog een overheidsbeslag van 61%, in 2002 was dat 50,5%. Dat is een daling met 10,5 procentpunt op bijna twintig jaar tijd.[27] Maar de sterk vernieuwende landen[28] deden hetzelfde dubbel zo snel als België. Zo slaagde ook Canada er als sterke daler in om op tien jaar tijd zijn overheidsbeslag te verminderen met 11,4 procentpunt tussen 1992 en 2002. Finland en Zweden verlaagden het overheidsbeslag met respectievelijk 10,3 en 9,7 procentpunt op amper negen jaar tijd. Ierland kon een daling van 16,4 procentpunt noteren, op exact dezelfde termijn als België.[29]

België slaagde er dus in om zijn overheidsbeslag aanzienlijk af te bouwen, al duurde het dubbel zo lang als in de sterk vernieuwende landen. Bovendien deden we het ook op een andere manier. Dat valt dan weer af te leiden uit het uitgavenpatroon[30] van de overheid. De sterk vernieuwende landen kozen immers - zonder uitzondering - voor een andere strategie om die drastische vermindering van het overheidsbeslag te realiseren. Zij hebben vooral ingezet op een daling van de transfers (sociale zekerheid, …), de subsidies en de overheidsconsumptie (het politieapparaat, het juridisch apparaat). Wij kozen er daarentegen relatief meer voor om het overheidsbeslag sterk te verminderen door te snijden in de overheidsinvesteringen.[31]

België heeft met andere woorden ook een stuk bespaard door te schrappen in investeringen in bijvoorbeeld infrastructuur of economie. Dit komt niet ten goede van een innovatief economisch ondernemingsklimaat. Als we bijvoorbeeld niet blijven investeren in de uitbouw van onze infrastructuur of in openbare werken, verliezen we mogelijk een belangrijke competitieve troef zoals onze logistiek. Net als de ondernemingen het zich niet kunnen permitteren om niet te investeren in hun toekomst, kan ook de overheid geen succes op lange termijn halen als ze schrapt in haar investeringen.

En precies dat is het verschil met de sterk vernieuwende landen. Ook zij opteerden voor een drastische vermindering van het overheidsbeslag, maar vulden die vermindering op een geheel andere manier in en haalden er zo een aantal belangrijke voordelen uit. Zo blijkt uit een analyse van de Europese Centrale Bank[32] dat net de landen die in de jaren negentig sterke groeiprestaties kenden, hun overheidsbeslag relatief sterker afbouwden. Op elk van de door de Europese Centrale Bank onderzochte economi-

27) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.
28) Canada, Ierland, Finland en Zweden.
29) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.
30) Het uitgavenpatroon verwijst hier naar de evolutie van de primaire uitgaven en de samenstellende delen ervan.
31) COLLAERTS, K., *Naar een vermindering van het overheidsbeslag: haalbaar en wenselijk?*, Voka - Vlaams Economisch Verbond, 12 september 2005.
32) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.

sche performantieparameters, blijkt dat de sterk vernieuwende landen goede cijfers kunnen voorleggen. Ondanks die drastische vermindering van hun overheidsbeslag.

Zo was de fiscale consolidatie beduidend succesvoller bij de landen die drastische uitgavenhervormingen doorvoerden. In die landen verbeterde zo, zes jaar na de aanvangsdatum van de begrotingshervormingen, het begrotingssaldo met ongeveer 8 procentpunt van het BBP. Minder drastische hervormers noteerden slechts een gemiddelde verbetering van het begrotingssaldo van ongeveer 4 procentpunt.[33]

Opvallend is ook de significante correlatie tussen de afname van sociale uitgaven binnen de totale overheidsuitgaven en de groei van de werkgelegenheid. Uit cijfers van de Europese Centrale Bank[34] blijkt immers dat een daling met 1 procentpunt van de sociale uitgaven tot een toename van de werkzaamheidsgraad van 1,3 procentpunt[35] leidt. Dit toont aan dat de sterke hervormers een reële verbetering kunnen voorleggen van hun arbeidsmarktprestaties.

Er blijkt nog een ander belangrijk voordeel te halen uit een drastische vermindering van het overheidsbeslag. Vaak wordt er immers voor gevreesd dat een vermindering van het overheidsbeslag leidt tot het verlies van welvaart. Die vrees blijkt echter ongegrond, als we de cijfers bekijken van de sterke en efficiënte hervormers. De sterk vernieuwende landen werden immers niet geconfronteerd met dalingen in hun economische groei. Integendeel: zelfs op korte termijn nam de economische groei in die landen toe. En ook de trendmatige economische groei blijkt toe te nemen in de landen die hun overheidsbeslag niet alleen drastisch hebben verlaagd, maar daarin ook de juiste strategische keuzes hebben gemaakt. Alhoewel uit de analyses blijkt dat het weliswaar enige tijd in beslag neemt alvorens ook de trendmatige groei toeneemt, blijkt die na zes jaar toch te zijn toegenomen van een matige 1,8% per jaar tot gemiddeld bijna 3% per jaar. Het is logisch dat een toename van de trendmatige groei wat tijd vraagt: mensen moeten er immers van overtuigd geraken dat de hervormingen structureel zijn en ze dus niet na enkele jaren opnieuw met hogere lasten geconfronteerd worden.

Als we die sterke groeicijfers dan vergelijken met de landen die het volume van het overheidsbeslag wat trager verminderden, dan blijkt dat die tragere landen na zeven jaar geen hogere economische groei konden realiseren. Na zeven jaar blijven zij dus steken op een trendmatige groei van amper 1,8%. Een afname van het overheids-

---

33) COLLAERTS, K., *Naar een vermindering van het overheidsbeslag: haalbaar en wenselijk?*, Voka - Vlaams Economisch Verbond, 12 september 2005.

34) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.

35) De daarbij horende regressieanalyse vindt een determinantiecoëfficiënt van 0,6. Dat betekent dat 60% van de variatie in de veranderingen in de werkzaamheidsgraad na de uitgavenhervorming wordt verklaard door een verandering in de sociale uitgaven in percentage van het Bruto Binnenlands Product. De overblijvende 40% blijft onverklaard op basis van deze regressie.

beslag vertaalt zich dus niet per definitie in een lagere welvaart. Integendeel: door het maken van de juiste keuzes, lijkt het één van de factoren te zijn die een sterkere trendmatige groei mee kan helpen realiseren.[36] En deze trend geeft dan weer een sterke basis voor de financiering van de sociale zekerheid.

België zit momenteel, zelfs met die sterke daling in het overheidsbeslag tussen 1982 en 2002, nog steeds boven het gemiddelde overheidsbeslag in de Eurozone. In 2002 bedroeg ons overheidsbeslag 50,5%. Het gemiddelde in de Eurozone was 46,7%[37] en de trend gaat naar 40%. In die richting moet ook het overheidsbeslag in België evolueren. Voka stelt daarom voor dat de overheid een realistisch groeipad uittekent naar een verdere verlaging van het overheidsbeslag. De doelstelling moet zijn dat we tegen 2012 naar een overheidsbeslag gaan van 40%, uitgedrukt in percentage van het BBP. Daarbij moeten we vooral besparen op de punten waar de sterk vernieuwende landen op hebben bespaard: op een daling van de transfers, de subsidies én de overheidsconsumptie. Want op deze drie punten hebben de overheden in België nog bijkomende ruimte om een uitgavendaling te realiseren.

Een klantvriendelijke overheid

Naast een efficiënte overheid hebben de ondernemingen ook behoefte aan een overheid die klantvriendelijk is. Zo zal een onderneming die overweegt om in Vlaanderen te investeren eerst uitrekenen hoeveel het totale kostenplaatje aan belastingen zou bedragen. En net dat is hier bijna onbegonnen werk: 60% van de bedrijfsleiders die werden ondervraagd in de barometer van Ernst & Young klaagt over het onoverzichtelijk kluwen van federale, Vlaamse, provinciale en gemeentelijke belastingen. Die 'wildgroei' aan belastingen is volgens de studie dan ook nefast voor het aantrekken van buitenlandse investeerders.

En dat geldt ook voor de wetgeving, zo blijkt uit de Voka-innovatiebarometer.[38] Daar geven de respondenten aan dat onze wetten - samen met het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers - de belangrijkste drempels zijn voor een onderneming die wil innoveren. Vlaanderen verliest dus nieuwe investeringen uit binnen- en buitenland door een gebrek aan transparantie. Adviesbureau McKinsey schat in dat wereldwijd de productiviteit en de groei van een economie worden afgeremd door slechte wetten.[39] Uit het McKinsey-onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld India zijn productiviteit met 61 procentpunt zou kunnen verbeteren als het maar zijn slechte regelgeving zou afschaffen. Voor Europa is dat 27 procentpunt. De overheid moet dus werk maken

36) COLLAERTS, K., *Naar een vermindering van het overheidsbeslag: haalbaar en wenselijk?*, Voka - Vlaams Economisch Verbond, 12 september 2005
37) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.
38) Zie ook *De resultaten van de Voka-innovatiebarometer* op bladzijde 38.
39) BEARDSLEY, S., FARRELL, D., *Regulation that's good for competition,* The McKinsey Quarterly, 2005 number 2.

van de verbetering van de wetten en een verhoging van de transparantie, zodat ondernemingen binnen een stabiel en efficiënt wetgevend kader meer tijd kunnen vrijmaken om te innoveren. Bovendien blijkt uit cijfers van de Europese Centrale Bank[40] dat efficiënte afgeslankte overheden niet aan kwaliteit - lees: klantentevredenheid - inboeten. Een van de wetgevingen waar het meeste ruimte is voor verbeteringen is de arbeidswetgeving, zo blijkt ook uit de internationaal vergelijkende analyse. Die arbeidswetgeving is immers nog teveel toegespitst op de 'oude' industriële economie en laat ondernemingen dus weinig ruimte om in te spelen op de nieuwe economisch dynamiek.

Wat kan de overheid doen?

De overheid verbetert haar efficiëntie door:

→ een realistisch groeipad uit te tekenen naar een verdere verlaging van het overheidsbeslag naar 40% tegen 2012, uitgedrukt in percentage van het Bruto Binnenlands Product. Dat is een daling met 10 procentpunt tussen 2002 en 2012.

De overheid verbetert haar klantvriendelijkheid door:

→ de bestaande wetten voor ondernemingen grondig te screenen, te verbeteren waar nodig en te schrappen waar dat kan.

40) SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in industrialized Countries.* Are There Trade-Offs?, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.

inhoud

Deel 1. Status Questionis
Deel 2. Toekomst

Deel 3. Bijlagen

3.1 Berekeningsmethode innovatiebarometer en internationale survey 81
3.2 Lijst van respondenten per land 86
3.3 Lijst van de ondernemingsleiders in de stuurgroep rond innovatie 95
3.4 Bibliografie 96
3.5 Colofon 104

3.1 Berekeningsmethode innovatiebarometer en internationale survey

Voka onderzocht hoe de verschillende maatschappelijke spelers de innovatiekracht van een land bepalen. Hiertoe werden er een internationaal vergelijkende studie en een enquête bij de bedrijven in Vlaanderen op poten gezet. In de internationaal vergelijkende studie werden een aantal sterk en minder sterk vernieuwende regio's vergeleken met Vlaanderen. De enquête, de Voka-innovatiebarometer, bracht de ambities in kaart van de ondernemingen in Vlaanderen. De innovatiebarometer laat toe om de meningen van de beslissingsnemers, waar het internationale onderzoek op gebaseerd is, op basis van de inschattingen van de ondernemingsleiders uit te diepen voor Vlaanderen.

Internationaal vergelijkende analyse

Voor de internationaal vergelijkende analyse heeft het Voka-kenniscentrum eerst een selectie gemaakt van landen binnen en buiten Europa die de afgelopen jaren al dan niet een sterke economische vernieuwing realiseerden. Bij deze selectie werd erop toegezien dat het economische en politiek-maatschappelijke kader van de onderzochte landen vergelijkbaar is met dat van België en Vlaanderen. Via een formule aan de hand van de multifactorproductiviteit[1] werden de sterke en minder sterke regio's bepaald. Er werd telkens uitgegaan van een betrouwbaarheidsinterval van 95%.

De vragenlijst

In een eerste deel van de internationaal vergelijkende analyse werd gepeild naar de manier waarop de maatschappelijke spelers *vandaag* bijdragen tot de innovatiekracht van ondernemingen. In het tweede deel werd er gevraagd naar wat er volgens de respondenten *zou moeten gebeuren* om een innoverende dynamiek in hun land te realiseren of te verbeteren. Met het derde deel van de vragen werd onderzocht in welke mate de keuzes die *de verschillende maatschappelijke actoren* maken rond innovatie, ondernemerschap en creativiteit *gelijk lopen*.

Profiel van de respondenten

Het Voka-kenniscentrum interviewde in de sterke landen (Canada, Zweden, Ierland en Finland), in de minder sterke landen (Noorwegen, Italië, Frankrijk en Duitsland) en in Vlaanderen en Wallonië telkens ongeveer vijftien beslissingsnemers: politici, ondernemingsorganisaties, vakbondsleiders, journalisten en academici.[2] Aan hen werden kwantitatieve en kwalitatieve vragen voorgelegd die een duidelijk beeld geven van de

1) *1/3 * [1*(MFP(93-03) / MFP EU-15(93-03)) + 2*(MFP(93-03) / MFP(83-93))], meer info op bladzijde 13 van deze brochure.*
2) *U vindt het overzicht van wie geïnterviewd werd op bladzijde 86 van deze brochure.*

keuzes die er in het betrokken land gemaakt worden rond innovatie.

Bepaling van de significante verschillen op gesloten vragen in de enquête

Elk antwoord op de kwantitatieve, gesloten vragen kreeg een score, in functie van de gekozen antwoordmogelijkheid:

- heel zeker niet akkoord = 1
- niet akkoord = 2
- akkoord = 3
- heel zeker akkoord = 4

Voor elke vraag werd het gemiddelde antwoord berekend van Vlaanderen, Wallonië, de sterke groep en de minder sterke groep. Aan de hand van de standaardafwijking van het gemiddelde en de respectievelijke steekproefgrootte werd voor alle groepen een betrouwbaarheidsinterval opgesteld. Is er bijvoorbeeld geen overlapping tussen het betrouwbaarheidsinterval van Vlaanderen en de sterke groep, dan is het antwoord van Vlaanderen significant verschillend van het antwoord van de sterke groep.

Voorbeeld

Stelling 2.1: De overheid in mijn land speelt voldoende snel in op internationale economische evoluties.

Voor Vlaanderen werd een gemiddelde berekend van 2.44 voor 18 respondenten. Aan de hand van de standaardafwijking van het gemiddelde en de steekproefgrootte wordt een betrouwbaarheidsinterval opgesteld. De grenzen hiervan hangen af van de aard van de verdeling tot dewelke de groep van observaties behoort en de zekerheid die men wenst met betrekking tot de betrouwbaarheid van het berekende gemiddelde. Op basis van de aard van de verdeling en de gewenste zekerheid wordt een kritische waarde afgeleid die vereist is voor de berekening van het betrouwbaarheidsinterval. Deze waarde kan in elk handboek statistische analyse geraadpleegd worden.

In ons voorbeeld nemen we een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Dit komt overeen met een kritische waarde van 1.96. Het overeenstemmende betrouwbaarheidsinterval wordt dan als volgt berekend:

$a \pm k \times s/\sqrt{n}$

Waarbij:
a = gemiddelde
k = kritische waarde
s = standaardafwijking

n = steekproefgrootte

Toegepast op *Stelling 2.1* geeft dit voor Vlaanderen:
Ondergrens: $2.44 - 1.96 \times 0.51/\sqrt{18} = 2.21$
Bovengrens: $2.44 + 1.96 \times 0.51/\sqrt{18} = 2.68$

Het betrouwbaarheidsinterval is als dusdanig:
B.I. Vlaanderen = [2.21;2.68]

Analoog hieraan is het betrouwbaarheidsinterval voor de sterke groep:
B.I. sterke groep = [2.71;3.09]

Hieruit blijkt duidelijk dat er geen overlapping is tussen beide intervallen. We mogen dus besluiten dat de overheden van de sterke groep significant sneller inspelen op internationale economische evoluties dan de Vlaamse overheid.

Voka-innovatiebarometer

Naast de internationaal vergelijkende analyse, organiseerde Voka ook een grootscheepse enquête bij ondernemingen in Vlaanderen. In die enquête werd gepeild naar de ambities van de ondernemingen in Vlaanderen: er werden vragen gesteld rond de evolutie van de concurrentie en de impact daarvan op de ondernemingsstrategie, het belang van innovatie voor de ondernemingsstrategie en de interne en externe drempels die bedrijven ondervinden bij innovatie. 2.163 ondernemingen in Vlaanderen vulden de enquête in. De barometer had daarmee een responsgraad van 20%.

De vragenlijst

De enquête werd opgebouwd uit drie delen. In een eerste deel werden de ondernemingen in Vlaanderen bevraagd over de *evolutie van de concurrentie* in de voorbije en de volgende drie jaren en werd er gepeild naar de *ondernemingsstrategie* en naar de *uniciteit van de producten en diensten* die de bedrijven hier tegenoverzetten. In een tweede deel kwam de *innovatiestrategie* van ondernemingen aan bod. Er werden vragen gesteld rond het strategisch belang en de opvolging van innovatie in bedrijven, het aandeel aan nieuwe producten, diensten en markten, en het belang dat binnen het bedrijf wordt gehecht aan creativiteit, netwerking en talent. Tot slot werd er in het derde deel van de enquête gepeild naar eventuele interne en externe *drempels* die ondernemingen ondervinden als ze innoveren. Op die manier brengt de innovatiebarometer de ambities van de ondernemingen in Vlaanderen in kaart.

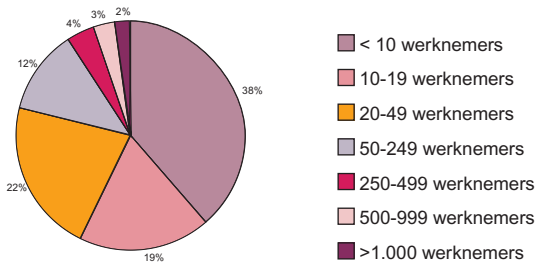
3) ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth.*

De vragen werden opgebouwd rond de conclusies uit de jaarlijkse internationale innovatiestudie van Arthur D. Little.[3] In die studie werd onderzocht wat de kritische succesfactoren zijn voor een onderneming die efficiënt wenst te innoveren. Uit de studie blijkt dat een onderneming haar innovatiekracht in essentie toont in de mate waarin ze snel en efficiënt nieuwe producten of diensten op de internationale markt brengt. Daarom werd net naar die elementen gepeild in de Voka-innovatiebarometer.

Profiel van de respondenten

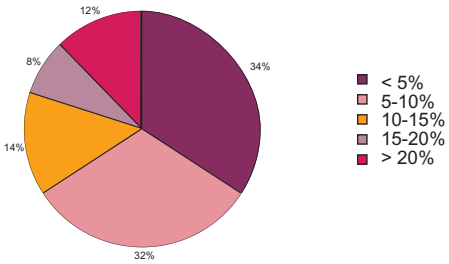
De respondenten komen zowel uit grote als kleine bedrijven, rekening houdend met de economische representativiteit: 38,6% van de bedrijfsleiders die de enquête beantwoordden, vertegenwoordigden een bedrijf tot 10 werknemers. 18,6% van de respondenten kwam uit een bedrijf tussen 10 en 19 werknemers, 21,7% had tussen de 20 en 49 werknemers. 12% kwam uit een bedrijf tussen 50 en 249 werknemers, 3,9% had tussen de 250 en 499 werknemers, 2,9 % had tussen de 500 en 999 werknemers en 2,3% was bedrijfsleider van een onderneming met meer dan 1.000 werknemers.

Grafiek 3.1 Profiel van de respondenten: dimensie



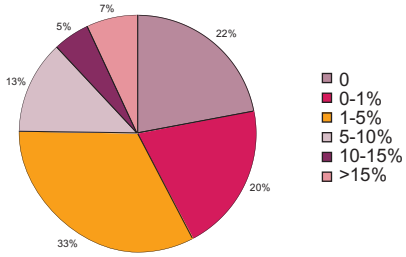
Het profiel van de respondenten volgens de jaarlijkse groei van de omzet in de afgelopen drie jaar wordt weergegeven in grafiek 3.2.

Grafiek 3.2 Profiel van de respondenten: jaarlijkse omzetgroei



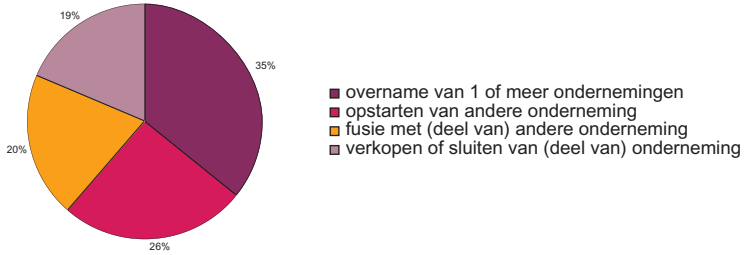
Het profiel van de respondenten volgens het aandeel van R&D in de omzet wordt weergegeven in grafiek 3.3.

Grafiek 3.3 Profiel van de respondenten: aandeel R&D in omzet



Het profiel van de respondenten volgens de veranderingen die ze in de laatste drie jaar hebben doorgevoerd, wordt weergegeven in grafiek 3.4.

Grafiek 3.4 Profiel van de respondenten: veranderingen in laatste drie jaar



Berekeningsmethode

Op basis van een beschrijvende analyse werden eerst de frequentietabellen die betrekking hebben op de verschillende vragen opgelijst en besproken. Op die manier verwierven we inzicht in het relatieve belang van de verschillende antwoordmogelijkheden die de respondenten geboden werd. Er werden ook verbanden onderzocht tussen enerzijds het antwoord op de vragen over de innovatiestrategie en de drempels om tot innovatie over te gaan en anderzijds enkele op het eerste gezicht relevante discriminanten zoals de verschillen naar groeiprestaties, de eigendomsstructuur, het aandeel aan nieuwe producten in de omzet … Daarbij werden contingentietabellen opgesteld en geanalyseerd. De nulhypothese werd ook getest, aan de hand van de Pearson Chi-kwadraat test. Die geeft het verband tussen de verschillende variabelen aan en meet ook de sterkte van dat verband.

3.2 Lijst van de respondenten per land

CANADA

Canada Foundation for Innovation	Eliot A.	Phillipson	President and CEO	www.innovation.ca
Canada Research Chairs	John W.	ApSimon	Executive Director	www.chairs.gc.ca
Centrale des Syndicats du Québec	Réjean	Parent	Président	www.csq.qc.net
Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain	Louise	Bélanger	Vice-présidente	www.ccmm.qc.ca
Conseil de la Science et de la Technologie	Hélène	Tremblay	Présidente	www.cst.gouv.qc.ca
Conseil du Patronat du Québec	Gilles	Taillon	Président	www.cpq.qc.ca
Ecole Polytechnique - Campus de l'Université de Montréal	Raymond	Gauvin	Conseiller Scientifique du CRIAQ	www.criaq.aero
Industry Canada - Innovation Policy Branch	Stuart	Wilson	Manager International S&T	www.ic.gc.ca
Les Affaires	Jean-Paul	Gagné	Journalist	www.lesaffaires.com
Pôle Québec-Chaudière-Appalaches	Paul-Arthur	Huot	Président-Directeur-Général	www.pole-qca.ca
Uqam - Université du Québec à Montréal	Jacques	Hérivault	Département de Sciences Politiques	www.uqam.ca

DUITSLAND

Baden-Württemberg International	Klaus	Ferdinand	Geschäftsführer	www.bw-i.de
Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Baden-Württemberg	Rainer	Bliesener	Landesbezirks-vorsitzender	www.dgb-bw.de
Fortis Bank Niederlassung Deutschland	Andreas	Friedrich	Businesscenter-manager	www.fortisbank.de
Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart	Dr. Bernd	Engelhart	Stellvertretende Hauptgeschäftsführer	www.stuttgart.ihk24.de
KBC Bank Deutschland AG	Matthias	Rother	Niederlassungsleiter	www.kbcbank.de
Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie Beratungs- und Service GmbH	Wolfgang	Wolf	Dipl. Volkswirt	www.lvi.de
Landtag von Baden-Württemberg	Peter	Straub	Landtagspräsident	www.landtag-bw.de
Staatsministerium Baden-Württemberg	Julian	Würtenberger	Ministerialdirigent Leiter der Abteilung Grundsatz und Plannung	www.stm.bwl.de

Steinbeis-Europa Zentrum Europabeauftragter des Wirtschaftsministers des Landes Baden-Württemberg und Leiter des Steinbeis-Europa-Zentrums	Prof. Dr. Norbert	Höptner	Diplom-Ingenieur Nachrichtentechnik,	www.steinbeis-europa.de
Universität Stuttgart	Prof. Dr.-Ing. Dieter	Fritsch	Rektor	www.uni-stuttgart.de
Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU	Kurt	Gaissert	Adviser Interregional	www.baden-wuerttemberg.de
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg	Dr. Horst	Mehrländer	Staatssekretär	www.wm.bwl.de
Wirtschaftsvertretung Flanderns	Hubert	Cooleman	Leiter der Wirtschafts- und Handelsvertretung	www.export.vlaanderen.be

FINLAND

Ambassade van België	Johan	Van Dessel	Ambassador of Belgium	www.diplomatie.be/helsinki
Central Chamber of Commerce	Kari	Jalas	Managing Director	www.chamber.fi
Central Organisation of Finnish Trade Unions SAK	Matti	Viialainen	Deputy Director	www.sak.fi
Confederation of Finnish Industries EK	Pekka	Pokela	Director	www.ek.fi
Confederation of Unions for Academic Professionals in Finland AKAVA	Pekka	Immeli	Economist, Head of Unit	www.akava.fi
Confederation of Unions for AKAVA Academic Professionals in Finland	Markku	Lemmetty	Director, Social Policy	www.akava.fi
Entrepreneurship Policy Programme Ministry of Trade and Industry	Marjaana	Aarnikka	Chief Counsellor	www.government.fi
Entrepreneurship Policy Programme Ministry of Trade and Industry	Markus	Sovala	Programme Director	www.ktm.fi
Export Vlaanderen Helsinki	Evelien	Putman	Economic and Commercial Attaché of Flanders	www.export.vlaanderen.be
Federation of Finnish Enterprises	Risto	Suominen	Director (Taxation, Financing, International Relations)	www.yrittajat.fi
Finnish Business and Policy Forum EVA	Martti	Nyberg	Project Manager	www.eva.fi
Finnish National Fund for Sitra Research and Development	Antti	Hautamäki	Executive Director, Innovation Programme	www.sitra.fi
Finnvera Plc	Esko	Elo	Director	www.finnvera.fi
Government Institute for Economic Research VATT	Reino	Hjerppe	Director General	www.vatt.fi

Invest in Finland	Atso	Vainio	Director, Investment Projects Leader of the Health Care Team, Joint Leader of the ICT Team	www.investinfinland.fi
National Technology Agency of Finland TEKES	Kari	Komulainen	Head of Unit, Internationalization Services	www.tekes.fi
Talouselämä business weekly	Heidi	Hammarsten	Journalist	www.talentum.fi
Talouselämä business weekly	Esko	Rantanen	Journalist	www.talentum.fi
VTT Technical Research Centre of Finland	Torsti	Loikkanen	Research Manager (VTT Technology Studies)	www.vtt.fi
VTT Technical Research Centre of Finland	Antti	Mustranta	Counselor, International Affairs (VTT Corporate Management)	www.vtt.fi

FRANKRIJK

AFII Parijs	Laurent	Trupin	Directeur Général	www.investinfrance.org
Agence pour la diffusion d'information technologique	Jean-Claude	Prager	Directeur	www.adit.fr
Ambassade van België	Pierre-Dominique	Schmidt	Ambassadeur de Belgique	www.diplomatie.be/paris
Carrefour	Eric	Bascle	Conseiller du Président du Directoire Secrétaire du Comité Executif	www.carrefour.fr
CCIP (Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris)	Jean-Luc	Biacabe	Directeur du Centre d'observation économique	www.ccip.fr
CGT	Bernard	Saincy	Directeur du cabinet de Bernard Thibault, secrétaire-général confédération générale du travail	www.cgt.fr
Conseil Economique et Social	Yves	Cannac	Administrateur de sociétés - Maître de requêtes honoraire du Conseil d'Etat	www.conseil-economique-et-social.fr
Deloitte	François	Essig	Vice-Président Président du Club d'observation économique de l'Institut de l'Entreprise	www.deloitte.com
EDF	Pierre	Aumont	Délégué Général	www.edf.fr
Europe 1	Luc	Evrard	Rédacteur en Chef Economie	www.europe1.fr
Institut de l'entreprise	Marie-Christine	Gabillaud-Wolf	Secrétaire Générale	www.institut-entreprise.fr

L'Institut de l'Entreprise	Jean-Pierre	Boisivon	Administrateur délégué	www.institut-entreprise.fr
LSA	Yves	Puget	Rédacteur en Chef	www.lsa.fr
PS	Marisol	Touraine	Secrétaire général	www.parti-socialiste.fr
Représentation Economique de la Flandre	Dirk	Verlee	Vlaams Economisch Vertegenwoordiger	www.export.vlaanderen.be
Représentation Economique de la Flandre	Ans	Baggerman	Assistente	www.export.vlaanderen.be
UIMM	Daniel	Dewavrin	Président du UIMM Président du Groupement Français de l'industrie	www.uimm.fr

IERLAND

Ambassade van België	Wilfried	Geens	Ambassadeur	www.diplomatie.be/dublin
Department of Finance	Eddie	Sullivan	Secretary General	www.finance.gov.ie
Department of the Taoiseach	Dermot	Mc Carthy	Secretary General	www.taoiseach.gov.ie
Department of the Taoiseach	Philip	Kelly	Ass.Secret.	www.taoiseach.gov.ie
Department of the Taoiseach	John	Callinan	Principal Officer	www.taoiseach.gov.ie
Enterprise Ireland	Michael	Leahy	Polidy Dept.	www.enterprise-ireland.com
Enterprise Ireland	Enda	Mc Donnell	Policy Dept.	www.enterprise-ireland.com
Enterprise Ireland	Niamh	Mc Donagh	Corporate Development	www.enterprise-ireland.com
ESRI - Economic and Social Research Institute	Prof. Brendan	Whelan	Director	www.esri.ie
Forfas National Policy Advisory Board for Enterprise, Trade, Science and Innovation	Eoin	O Driscoll	Chairman	www.forfas.ie
IBB Bank Dublin	Austin	Hughes	Chief Economist	www.iibbank.ie
IBEC's Offices	Brian	Geoghegan	Director of Economic Affairs, Research and Information	www.ibec.ie
IPA - Institute of Public Administration	Michael	Mulreany	Assistant Director General	www.ipa.ie
Labour	Ruairi	Quinn	Parlementslid	www.labour.ie
SIPTU College	John	Mc Cartney	Research Department	www.siptu.ie
The Louvain Institute for Ireland in Europe	Malachy	Vallely	Executive Director	www.louvaininstitute.com
Training Unit IPA - Institute of Public Administration	Muiris	Mac Carthaigh	Public Policy Specialist	www.ipa.ie

ITALIË

Academia Belgica	Prof. Walter	Geerts	Direttore	www.academiabelgica.it
Ambassade van België	Philippe	Potjes	Adviseur	www.diplomatie.be/romenl
Ambassade van België	Dott.Rudolphe	Croene	Economic and Commercial Attache of the Flemish Region	www.diplomatie.be/romenl
Azienda Policlinico Umberto I Università degli Studi di Roma "La Sapienza"	Anna	Rosalba Buttiglieri	Direttore Sanitario	www.policlinicoumberto1.it
Camera di Commercio di Roma	Dr. Giuseppe	Tripaldi	Direttore generale Ambiente e Territorio	www.aet.roma.it
Consiglio Nazionale delle Richerche DRI - Rep. Promozione e Rapporti con l'UE - CNR - EU Liaison Office	Giuseppe	Roffi	Direttore	www.cnr.it
Finmeccanica	Tiziana	Badini	Business Development	www.finmeccanica.it
Finmeccanica	Arnaldo	Auletta	Business Development	www.finmeccanica.it
Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione	Tito	Bianchi	Economista	www.tesoro.it
Ministero dell'Istruzione, dell'Universita e della Ricerca	Luciano	Criscuoli	Direttore del D.G. per il coordinamente e lo sviluppo della ricerca	www.istruzione.it
Ministero dell'Istruzione, dell' Universita e della Ricerca	Prof.	Beltrame	Presidente del Comitato Technico Scientifico	www.istruzione.it
Ministero dell'Istruzione, dell'Universita e della Ricerca	Gioacchino	Fonti	Dirigente Uff. il Dipartimento per l'Alte Formazione Musicale Artistica, l'Università e la Ricerca	www.istruzione.it
Ministero delle Attività Produttive	Paolo	Quercia	Adviseur	www.minindustria.it
UIL	Roberto	Di Franceso	Funzionario confederale	www.uil.it
UIL	Adriana	Martinelli	Consulente	www.uil.it
Unione degli Industriali di Roma Confindustria	Francesco	Morabito	Director for Public and Foreign Affairs	www.unioneindustriali.roma.it

NOORWEGEN

Belgische Residentie	Frank	Recker	Ambassadeur van België	www.diplomatie.be/oslonl
Dagens Naeringsliv	Sofie	Mathiassen	Journalist	www.dn.no
Export Vlaanderen	Patricia	Van Pouck	Trade Commissioner	www.export.vlaanderen.be
Innovasjon Norge - Innovation Norway	Erik	Viken	Senior Advisor	www.innovasjonnorge.no

Intertanko Oslo - The International Association of Independent Tanker Owners	Kristian	Fuglesang	Director	www.intertanko.com
LO - Landsorganisajonen I Norge	Liv	Sannes	Senior Advisor - Economical Affairs	www.lo.no
NHO (Confederation of Norwegian Business and Industry)	Jon	Via	International Director	www.nho.com
Norsas - The Norwegian Resource Centre for Waste Management and Recycling	Harald A.	Damhaug	Senior Adviser-Engineering	www.norsas.no
Norsk Hydro	Thomas	Knutzen	Information Manager	www.hydro.com
Norwegian Bioindustry Assocation	Thor	Amlie	Director	www.biotekforum.no
NUPI (The Norwegian Institute of International Affairs)	Per	Botolf Maurseth	Head of Department, Senior Researcher	www.nupi.no
Oslo Chamber of Commerce	Lars-Käre	Legernes	Managing Director	www.chamber.no
Oslo Teknopol	Knut Jan-Erik	Halvorsen Grindheim	Managing Director Political Advisor	www.oslo.teknopol.no
Statkraft	Morten	Wetland	Senior Vice President	www.statkraft.no
Stortinget (Norwegian Parliament)	Olav	Akselsen	Chairman of The Standing Committee on Business and Industry	www.stortinget.no
The Research Council of Norway	Martin	Vikesland	Advisor	www.forskningsradet.no

ZWEDEN

Ambassade van België	Raoul	Delcorde	Ambassador	www.diplomatie.be/stockholm
Ambassade van België	Peter	Claes	Counselor	www.diplomatie.be/stockholm
Economic Representation of Flanders	Johan	Billiet	Attache trade & economy	www.export.vlaanderen.be
European Economic and European Social Committee Union	Staffan	Nilsson	President of Group III	www.esc.eu.int
L.O. - Landsorganisationen I Sverige	Lena	Westerlund	Researcher International Economy and Social Policy	www.lo.se
Nextwork AB	Bo	Ekman	Chairman	www.nextwork.se
Nutek Swedish Business Development Agency	Sune	Halvarsson	Vice-Director	www.nutek.se
SACO Sveriges Akademikers Centralorganisation	Gunnar	Wetterberg	Chief Economist	www.swaco.se
Skogsindustrierna Swedish Forest Industries Federation	Marie	Arvidsson	President	www.skogsindustrierna.org
Socialdepartmentet Ministry of Health and Social	Christer	Eriksson	Director, National Expert	www.regeringen.se

Stiftelsens Industriens Utredningsinstitut Research Institute of Industrial Economics	Prof. Ulf	Jakobsson	Director	www.info@iui-se
Svenskt Näringsliv Näringslivets Hus	Signhilde	Arnegard-Hansen	Member of the Board of Confederation of Swedish Enterprise, President SME committee, CEO and man.dir. of a SME company	www.svensktnaringsliv.se
Svenskt Näringsliv Näringslivets Hus	Fabian	Wallen	Senior Economist	www.svensktnaringsliv.se
Svenskt Näringsliv Näringslivets Hus	Mr	Treschow	Chairman of the Board of Electorlux	www.svensktnaringsliv.se
Svenskt Näringsliv Näringslivets Hus	Göran	Lagerholm	Director European Affairs	www.svensktnaringsliv.se
Vattenfall AB	Göran	Svensson	Head Vattenfall Group Function “Strategies”	www.vattenfall.se www.vattenfall.com

VLAANDEREN

ACV	Ilse	Dielen	Nationaal Secretaris	www.acv-online.be
Confederatie van Social-Profit Ondernemingen (CSPO)	Jan	Peers	Voorzitter	www.vcspo.be
De Standaard	Guy	Tegenbos	Senior Writer Wetstraat	www.standaard.be
Electrabel	Philippe	Van den Bosch	Marketing & Sales Belux, Business Relations Manager	www.electrabel.com
Export Vlaanderen (F.I.T.)	Koen	Allaert	Algemeen Directeur	www.export.vlaanderen.be
Febeltex	Fa	Quix	Directeur-generaal	www.febeltex.be
Federale regering - Beleidscel Werk van federaal minister Freya Van Den Bossche	Luc	Vanneste	Directeur	www.belgium.be
IMEC	Johan	Van Helleputte	Vice President Strategic Development	www.imec.be
IWT	Paul	Zeeuwts	Directievoorzitter	www.iwt.be
Katholieke Universiteit Leuven	Prof.Dr. André	Oosterlinck	Rector	www.kuleuven.ac.be
MERIT	Prof. Dr. Luc	Soete	Directeur	www.merit.unimaas.nl
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Administratie Buitenlands beleid	Diane	Verstraeten	Directeur-generaal	www.vlaanderen.be
Pharma.be	Leo	Neels	Algemeen Directeur	www.pharma.be
Philips Belgium nv	Toon	Desmet	Directeur Human Resources	www.medical.philips.com/be-nl
Remy Industries	Ir. Yves	Servotte	Managing Director	www.remy-industries.be
Universiteit Hasselt	Prof.Dr. Luc	De Schepper	Rector	www.uhasselt.be
Vlaams ABVV	Caroline	Copers	Intergewestelijk Secretaris	www.vlaamsabvv.be

Vlaams Parlement	Trees	Merckx-Van Goey	Voorzitter Commissie voor Economie, Werk en Sociale Economie	www.vlaamsparlement.be
Vlaamse regering	Yves	Leterme	Minister-president	www.vlaanderen.be
Vlaamse regering	Dirk	Van Mechelen	Vlaams minister van Financiën en Begroting en Ruimtelijke Ordening	www.vlaanderen.be
Voka - Vlaams Economisch Verbond	Philippe	Muyters	Gedelegeerd bestuurder	www.voka.be

WALLONIË

	Guido	Fonteyn	Journalist	
AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation)	Philippe	Suinen	Directeur général	www.awex.be
C.S.C.	Claude	Rolin	Future Secrétaire Général	www.acv-csc.be
CeRDT (Centre de Promotion de la R&D et Valorisation des Technologies en Hainaut)	Axel	Neveux	Coordinateur Principal	www.cerdt.be
Fondation Dragone	Franco	Dragone	Directeur	www.dragone.be
Eurogentic S.A.	J.P.	Delwart	Administrateur Délégué Eurogentic, Président de l'UWEL	www.eurogentic.com
Gouvernement de la Communauté Française	Marcel	Crochet	Expert auprès de la ministre Marie-Dominique Simonet (Vice-Présidente et ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherce scientifique et des Relations Internationales) Recteur honoraire UCL	www.cfwb.be
Gouvernement de la Communauté Française	Etienne	Vanderroost	Expert auprès de la ministre Cathérine Fonk (ministre de l'Enfance, de l'Aide à la Jeunesse et de la Santé)	www.cfwb.be
Gouvernement Wallon	Luc	Vandendorpe	Chef de Cabinet adjoint auprès du ministre Jean-Claude Marcourt (ministre de l'Economie et de l'Emploi)	www.gov.wallonie.be
Gouvernement Wallon	Jean-Claude	Vancauwenberghe	Ministre-président	www.gov.wallonie.be

Groupe Mestdagh	Henri	Mestdagh	Président Groupe Mestdagh Président de l'UWE	www.champion.be www.uwe.be
Igretec (Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Etudes Techniques et Economiques)	Lucyan	Papiernik	Chef de service du Développement Economique	www.igretec.com
Interface Entreprises Université de Liège, Gesval	Michel	Morant	Directeur Interface entreprises-université Administrateur délégué Gesval	www.ulg.ac.be/entreprises www.gesval.be
L'Echo	Didier	Grogna	Rédacteur en chef, adjoint-sécrétaire de rédaction	www.lecho.be
Le Peuple	Jean	Guy	Ancien Rédacteur en Chef	
Parlement Wallon	Serge	Kubla	Député - Chef de Groupe MR, Ancien ministre de l'Economie et de la Recherche	www.parlement.wallonie.be
SPI (Services Promotion Initiatives en Province de Liège)	André	Lacroix	Directeur général	www.spi.be
UWE	Vincent	Reuter	Administrateur-délégué UWE, Président du CESRW	www.uwe.be www.cesrw.be

3.3. Stuurgroep rond innovatie

Naam en voornaam	Functie	Firmanaam
Beazar, Wim	Zaakvoerder	Chokran
Cattersel, Johan	CEO	Inno.Com
Cautereels, Vic	Director product design	Tupperware Belgium
Collignon, Patrick	General manager	Volvo Europa Truck
Coppens, Henk	Plant manager	Philips Innovative Applications
Dehond, Guido	Managing director	Inventive designers
Deleersnyder, Jean-Luc	Executive vice president zinc	Umicore
Deneve, Julien	Site leader	Pfizer Manufacturing Belgium
De Meersman, Clement	CEO	Deceuninck
De Prycker, Martin	President CEO	Barco
De Wilde, Julien	CEO	Bekaert
Draelants, Laurent	Afgevaardigd bestuurder	Harol Consyst
Ghekiere, Dirk	CEO	Dzine
Gijbels, Florent	Afgevaardigd bestuurder	Kinepolis Group
Gijssels, Stefan	Vice president public affairs	Janssen Pharmaceutica
Heynen, Jacques	Executive vice president sales fixed line services Belgacom	Belgacom
Jacxsens, Dirk	CEO	Confiserie Leonidas
Jansen, Erwin	Managing partner	These Days
Leyman, Peter	Gedelegeerd bestuurder	Volvo Cars
Michielsen, Frans	Gedelegeerd bestuurder	Miko
Mox, Elisabeth	Gedelegeerd bestuurder	Tetra Pak Belgium
Neyt, Philip	Chief public affairs officer	Belgacom
Noels, Geert	Chief economist, Afgevaardigd bestuurder	Petercam
Philips, Constant	Bestuurder	Philips Constant
Robijns, Stan	Algemeen directeur	3M Belgium Chemical Group
Servotte, Yves	Gedelegeerd bestuurder	Remy Industries
Stoffels, Paul	Gedelegeerd bestuurder	Tibotec
Van den Berghe, Lutgart	Professor	Vlerick Leuven Gent Management School
Vantrappen, Herman	Director	Arthur D. Little Benelux
Van Den Houte, Jan	Personeelsdirecteur	Robert Bosch Produktie
Van Malderen, Bart	Gedelegeerd bestuurder	Ontex
van Oene, Frederik	Director	Arthur D. Little Benelux
Vander Velpen, Kris	Director Fortis Venturing	Fortis Bank
Verbist, Mark	General manager	Perfect Proof
Verdoodt, Hilde	Managing director	Sitel Belgium
Verhaert, Koen	Director future business development	Verhaert Design & Development

3.4 Bibliografie

ACKAERT, G., *'Onderzoek en ontwikkeling is een mentaliteit'*, De Tijd, 28 mei 2005.

ADRIAEN, D., *'België heeft slechtste klimaat voor farmabedrijven'*, De Tijd, maandag 6 juni 2005.

ARTHUR D. LITTLE, *Global Innovation Excellence Study 2005, Innovation as strategic lever to drive profitability and growth.*

BEARDSLEY, S., FARRELL, D., *Regulation that's good for competition,* The McKinsey Quarterly, 2005 number 2.

BIJNENS, G., BOHLIN, N. en VANTRAPPEN, H., *A Climate for Knowledge: How Governments Can Enable Innovation,* Prism/2/2004, Arthur D. Little.

BLOMME, P., *Gebrek aan communicatie over notionele interestaftrek,* De Tijd, 4 juli 2005.

BRUNETTI, A., KISUNKO, G., en WEDER, B., *Institutional Obstacles for doing business, data description and methodology of a worldwide private sector survey,* Background paper to World Development Report 1997, Wereldbank, Washington DC, 1997.

BURGGRAEVE, K. en DU CAJU, P., *The labour market and fiscal impact of labour tax reductions: the case of reduction of employers' social security contributions under a wage norm regime with automatic price indexing of wages,* Working Paper nr. 36, Nationale Bank van België, maart 2003.

CARDEN, S., MENDONCA, L. en SHAVERS, T., W*hat global executives think about growth and risk,* The McKinsey Quarterly, 2005, 2.

COLLAERTS, K., *Naar een vermindering van het overheidsbeslag: haalbaar en wenselijk?*, Voka - Vlaams Economisch Verbond, 12 september 2005.

COLLAERTS, K. en GRIETEN, E., *De prijs van de euro,* snelBERICHT, 18 maart 2004.

DELOITTE, *Corporate Tax Rates at a Glance,* januari 2005.

EDQUIST, C., *Systems of innovation: Technologies, Institutions and Organisations,* Pinter London, 1997.

ERKEN, H., KLEIJN, M. en LANTZENDÖRFFER, F., *Improving the R&D investment climate: Sharpening a double-edged sword, Ministry of Economic Affairs,* 050121, Den Haag, 2005.

ERNST & YOUNG, *Investeren in België anno 2005: to be or not to be (there)?*, Barometer van de Belgische attractiviteit, 2005.

EUROPEAN COMMISSION, *Structures of the Taxation in the EU 1995-2004,* 2004, editie 2005.

EUROPEAN COMMISSION, *Key Figures 2005 on Science, Technology and Innovation - Towards a European Knowledge Area,* 19 juli 2005.

FIERS, J., *Innovatie en O&O in de Belgische gewesten in een Europees perspectief,* Federaal Planbureau, Working paper 13-05, juni 2005.

GILMORE, J. en PINE, J., *The Experience Economy. Work is Theatre & Every business a Stage,* 1999.

GOFFIN, K., *Een patent op innovatie,* snelBERICHT, 17 november 2004.

GOFFIN, K. en VAN MOL, J., *Innovatie zit in je genen,* snelBERICHT, 27 juni 2005.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, *Saving Oil in a Hurry: Measures for Rapid Demand Restraint in Transport,* februari 2005.

JOYEUX, C. en STOCKMAN, P., *Een macro-economische evaluatie van de werkgeversbijdrageverminderingen in 1995-2000,* Working Paper 14-03, Federaal Planbureau, Augustus 2003.

KIRKMAN, G., OSORIO, C. en SACHS, J., *Chapter 2: The Networked Readiness Index: Measuring the Preparedness of Nations for the Networked World, in The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World,* World Economic Forum in collaboration with the Center for International Development at Harvard University and the Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, Oxford University Press.

McKINSEY, *Prospero. Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België,* 2004.

NEDERLANDS MINISTERIE VOOR FINANCIËN, *Werken aan winst, Naar een laag tarief en een brede grondslag,* april 2005.

NUSSBAUM, B., G*et creative, How to Build Innovative Companies,* BusinessWeek 51, 8-15 augustus 2005.

OESO, Frascati Manual 2002. *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development,* 2002.

OESO, *Revenue Statistics,* 2003.

OESO, *Trends and Recent Developments in Foreign Direct Investment,* OECD International Investment Perspectives, 2005.

POMPEN, E., *Turnaround van een Baltische Staat, het succes van de vlaktaks in Estland,* Trends, 2 juni 2005.

PORTER, M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1998.

PURUSHOTHAMAN, R. en WILSON, D., *Dreaming with BRICs: the Path to 2050,* Global Economics Paper no:99, Goldman, Sachs & Co, 1 oktober 2003.

SCHUKNECHT, L. en TANZI, V., *Reforming Public Expenditure in Industrialized Countries. Are There Trade-Offs?*, Working Paper Series, no. 435, European Central Bank, februari 2005.

SERV, *Sociaal Economisch Rapport Vlaanderen 2005,* 18 februari 2005.

SLEUWAEGEN, L., DE BACKER, K., COUCKE, K., VANDENBROERE, I., *Nieuwe internationalisatiestrategieën van Vlaamse ondernemingen,* Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, 2004.

SMETS, F., *Zelfs met aluminium kun je innovatief zijn,* Voortrekkers in Vlaanderen, De Morgen, 30 juli 2005.

STOUTHUYSEN, R., *België heeft dringend innovatiepact nodig,* De Tijd, 15 februari 2005.

VAN DEN DRIESSCHE, J. en WARSON, E., *Een bijzondere fiscale regeling omtrent kenniscentra, als motor voor duurzame investeringen, tewerkstelling en ondernemerschap, Memorandum,* KPMG, 16 september 2004.

VLAAMS ECONOMISCH VERBOND, *Win vertrouwen, win groeikracht,* Antwerpen, 2002.

VRWB (Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid), *Aanbeveling 24,* Opvolging Vlaams innovatiepact, Eerste invulling kernindicatoren, 24 maart 2005.

Notities

Notities

Notities

Notities

Voka - Vlaams Economisch Verbond
tel. 03 202 44 00, fax 03 233 76 60
info@voka.be, www.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland
Kantoor Antwerpen
tel. 03 232 22 19, fax 03 233 64 42
info@kvkaw.voka.be, www.kvkaw.voka.be
Kantoor Waasland
tel. 03 776 34 64, fax 03 777 74 34
info.waasland@kvkaw.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde
tel. 02 255 20 20, fax 02 255 20 30
info@kvkhv.voka.be, www.kvkhv.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Kempen
tel. 014 56 30 30, fax 014 59 31 00
info@kvkkempen.voka.be, www.kvkkempen.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel arr. Leuven
tel. 016 22 26 89, fax 016 23 78 28
info@kvkleuven.voka.be, www.kvkleuven.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Limburg
tel. 011 56 02 00, fax 011 56 02 09
info@kvklimburg.voka.be, www.kvklimburg.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Mechelen
tel. 015 45 10 20, fax 015 45 10 21
info@kvkmechelen.voka.be, www.kvkmechelen.voka.be

Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen
info@kvkov.voka.be, www.kvkov.voka.be
Kantoor Gent
tel. 09 266 14 40, fax 09 266 14 41
Kantoor Dendermonde: tel. 052 33 98 00
Kantoor Aalst: tel. 053 21 68 42
Kantoor Vlaamse Ardennen: tel. 055 39 04 90

Voka - Kamer van Koophandel West-Vlaanderen
info@kvkwvl.voka.be, www.kvkwvl.voka.be
Kantoor Brugge: tel. 050 33 36 96, fax 050 34 22 97
Kantoor Ieper: tel. 057 22 08 60
Kantoor Kortrijk: tel. 056 23 50 51
Kantoor Oostende: tel. 059 51 65 89
Kantoor Roeselare-Tielt: tel. 051 26 17 80
Kantoor Veurne: tel. 058 31 11 80

Colofon

Uniek zijn rendeert, Uitdagingen voor Vlaanderen is een brochure van Voka - Vlaams Economisch Verbond

Onderzoekscoördinatie
Eric Vermeylen

Internationale relaties
Jan Buysse en Nina Mees

Statistiek
Karl Collaerts en Jamal El Mahraoui

Interviews
Jan Buysse, Olivier Charon, Karl Collaerts, Kristel Goffin, Els Grieten, Daniëlle Hertogs, Hans Housen, Kelly Linsen, Katleen Mariën, Jan Marynissen, Nina Mees, Sandy Panis, Barbara Tan, Sonja Teughels, Peter Vandeborne, Marc Van den Bosch, Jan Van Doren, Jan Van Mol, Veerle Vermeulen, Eric Vermeylen

Redactie
Kristel Goffin en Jan Van Mol

Lay-out
Hans Housen

De overname van teksten uit **Uniek zijn rendeert, Uitdagingen voor Vlaanderen** wordt aangemoedigd, mits bronvermelding.

Vlaanderen, oktober 2005