

## RONDETAFEL OVER INNOVATIE

# ‘Innovatie is darwinisme’

Echte doorbraken zijn zeldzaam. En innovatie blijft vaak steken in de planfase. Telenet en Janssen Pharmaceutica gunnen ons een blik in hun interne innovatiekeuken. **DOOR LIEVEN DESMET; FOTOGRAFIE STUDIO DANN**

Uit onderzoek van consultant Roland Berger blijkt dat sinds 2006 de O&O-budgetten afnemen. Net nu het belang ervan niet genoeg in de verf kan worden gezet. Er is een vanzelfsprekende correlatie tussen de economische crisis, die in bepaalde sectoren harder toesloeg dan in andere, en de bereidheid tot investeren in innovatie. Maar meer dan budgetten is het veeleer een *state of mind*. Innovatie is een belangrijk instrument voor de ontwikkeling van een bedrijf. Het kan dus maar beter goed gemanaged en geleid worden.

Trends had een gesprek met Ludo Lauwers van Janssen Pharmaceutica en Herbert Vanhove van Telenet. Twee bedrijven die innovatie hoog in het vaandel voeren. Schoven ook mee aan tafel: Walter Van Dyck, professor bij Vlerick Leuven Gent Management School, en Eric Baart, partner bij facilitator Roland Berger Stra-

tegy Consultants. Uit dit rondetafelgesprek kwam naast een rist suggesties één constante naar voren: omdat innovatie letterlijk alle kanten op kan, heb je een visie nodig als leidraad.

## Trial & error

“Innovatie zit ingebakken in onze bedrijfscultuur”, zegt Herbert Vanhove. “Het wordt aangemoedigd, dat betekent ook berekende risico’s durven te nemen. Je weet niet altijd waar je zult uitkomen. Digitale tv is daarvan een voorbeeld. Bij de start was het niet duidelijk welke de

noden waren voor de klant. Vandaag is het niet meer weg te denken.”

Om de waarde van zijn innovaties te verdedigen, rekent Telenet op zijn vermogen om eerder te anticiperen op de latente behoeften van de markt. “Ons model is gebaseerd op snelheid”, zegt Vanhove. Zo lanceerde Telenet onlangs Yelo, een dienst waarmee je tv en film-on-demand kan kijken via iPhone, iPad of je pc. Yelo zou door de concurrentie nagemaakt kunnen worden, maar Vanhove maakt zich sterk dat zij daar meer tijd zouden over doen. “Innovatie is trial

“Niet enkel de sexy langetermijnideeën voor ogen hebben”

*Herbert Vanhove  
(Telenet)*



## “Put your money where your mouth is”

Walter Van Dyck  
(Vlerick Management School)

& error. Onder het motto *learn fast, fail fast* leeft het als een soort darwinisme.”

Ook Janssen Pharmaceutica richt zich op “onvervulde medische behoeften”, zoals Ludo Lauwers dat omschrijft. Dat is vandaag niet meer zo voor de hand liggend als het klinkt. “De kennis om oplossingen te vinden voor vele aandoeningen zit erg verspreid. We moeten daarom interne en externe kennis en innovatie combineren. En dat is niet hetzelfde als outsourcing.”

Het gevolg van zo'n samenwerkingspolitiek kan zijn dat je verzuipt in het teveel aan impulsen. “Dus moet je focus brengen. Voor ons betekent dat bijvoorbeeld, dat we vijf deelgebieden hebben afgezonderd en daarbij hebben we verschillende wetenschappers aangewezen als externe *innovation leaders*. Daarbij zijn er raakvlakken met de universitei-



DANN

ten, kenniscentra, andere industrieën, enzovoort.”

Dat is een beetje een algemene trend, merkt Walter Van Dyck op. “Innovatie is niet enkel voor specialisten. Maar er is wel een facilitaire ondersteuning nodig. De organisatie moet maken dat het zaadje dat geplant wordt, kan groeien in de organisatie. Zeker in een groter bedrijf is het soms moeilijk om dat niet te verstikken.”

### Omggaan met mislukkingen

Een van de uitdagingen is het vinden van een balans tussen een snelle en een

te snelle mislukking. Personen die ideeën heel snel afblokken, nemen vaak erg weinig risico en kunnen bijgevolg niet innoveren. Een idee concretiseren is echter heel moeilijk. “Innovatie is 20 procent inspiratie en 80 procent transpiratie”, zegt Lauwers. Walter Van Dyck: “Je weet van meet af aan dat je, afhankelijk van de sector, tot 3000 ideeën nodig hebt om tot 1 goed idee te komen. Het is het verhaal van de zwarte zwanen, en soms ook radiocale ideeën.”

Herbert Vanhove: “Akkoord, maar je moet oog blijven houden voor het dagelijkse en het toegankelijke. Dus moet je parallel werken, en niet enkel de sexy langetermijnideeën voor ogen hebben. De kans op mislukkingen hoort erbij, maar het is mogelijk om de risico's te beheren, bijvoorbeeld door teams te laten werken aan verschillende projecten. De bedrijfscultuur is eveneens van belang: die moet mislukkingen toestaan.” ➔

## “Innovatie heeft nood aan visie als leidraad”

Eric Baart  
(Roland Berger)



DANN

## “De overheid durft geen keuzes te maken”

Ludo Lauwers  
(Janssen Pharmaceutica)



### ➤ Het IP-dogma

Janssen Pharmaceutica is actief in een omgeving waar de intellectuele eigendom (IP) een kernwaarde is. Ook beleggers blijven erg gehecht aan activa en willen de meest formele garanties. Toch pleit Ludo Lauwers voor een verandering. “We moeten een nieuw model zoeken en het dogma van intellectuele eigendom doorbreken. Dat kan de ontwikkeling en groei belemmeren. Alternatieven moeten worden bekeken, zoals exclusiviteit die afgesproken kan worden tussen bedrijven, de overheid en de universitaire wereld. Het vroegere model – waarbij wij alle onderzoek doen, én de beste onderzoekers waren, én in de verschillende fasen het concept bewaken én uitproberen – is voorbij. Wij werken vandaag veel samen met onze universiteiten en kennisinstellingen, en met alle interessante partners in de wereld. Bij ons speelt ook de looptijd van een octrooi een rol. Wij zijn niet bezig met een andere kleur of de smaak van een bestaand geneesmiddel als innovatie te verkopen. Wij focussen op de noden van de patiënt en zoeken oplossingen voor *unmet medical needs*. Daarbij moet je innovatieve samenwerkingen opzetten en is het heel belangrijk dat je op voorhand goede afspraken maakt over de intellectuele eigendom.”

### Innoveren met de hele organisatie

Innovatie komt idealiter voort uit de ideeënstroom van werknemers over wat er beter of anders kan. Maar hoe? “Het is een illusie de menselijke bijdrage te willen vervangen door processen. Die

processen zijn wel nodig, maar er moet spaarzaam en bedachtzaam mee worden omgesprongen”, aldus Herbert Vanhove. Telenet wil ook vermijden dat innovatie enkel weggelegd is voor enkele gelukkigen. Daarom worden bepaalde innovatiebudgetten op verschillende niveaus onder het directieniveau vrijgemaakt, waardoor er eerder onverwachte ideeën kunnen worden gegenereerd. Vanhove: “Er is zeker nood aan korte communicatielijnen voor het doorstromen van ideeën. Dat moet echt ingebed zitten in de strategie en bedrijfscultuur. Het mag ook geen voorrecht zijn van de top, of enkele *happy few*. Een goed idee is vaak de som van ideeën uit het verleden waaruit lessen getrokken zijn. Er is geen substituuut voor mensen. En het is vaak moeilijk om mensen te blijven motiveren als een idee afgekeurd wordt. Zeker als dat in een start-upfase alsnog mislukt.”

Janssen Pharmaceutica organiseert drie à vier zogeheten *bootcamps* per jaar om nieuwe ideeën te verkennen en uit te werken tot een businessplan. “Die duren ongeveer drie maanden en er wordt telkens een multidisciplinair team bij betrokken. Nadien worden de resultaten voorgelegd aan ons internationaal senior management”, zegt Lauwers. “Mensen weten heel snel in welke richting het gaat. Als ze groen licht krijgen, kunnen ze daarop dan een jaar voortwerken. Je moet

echter heel voorzichtig zijn voor het creëren van desillusies bij het stopzetten van de projecten.”

Walter Van Dyck: “Daarom: *put your money where your mouth is*. Bedrijven financieren die ideeën vanaf de startfase omdat ze passen in hun innovatiestrategie, terwijl durfkapitalisten toch iets meer fundamenteen willen hebben vooraleer ze over de brug komen.”

### Bijdrage van de overheid

Bedrijven hebben behoefte aan een regelgevend en fiscaal gunstig klimaat voor innovatie, zodat investeringen worden gestimuleerd en wetenschappers en onderzoekers kunnen worden aange trokken. Ludo Lauwers: “Ik vrees dat onze overheid hier toch een beetje tekortschiet. Hulp voor onze bedrijven zijn onder andere de notionele intrest, de belastingvoordelen voor O&O of de *patent incentives*. Dat zijn heel goede initiatieven. Maar ik ben bang dat ze afgebouwd worden.” Walter Van Dyck: “Ook kmo’s moeten beter worden ondersteund. Zij beschikken vaak niet over de structuren of middelen om te innoveren. Grote ondernemingen kunnen een rol spelen bij de beschikbaarstelling van platforms voor samenwerking, maar de ervaring leert dat die soms negatief uitdraaien, door het verschil in snelheid en de maturiteitsdrempel.” ©