

Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn



Eindrapport

Raf Sluismans
Tinne Lommelen
Friso den Hertog
Lien Beck
Paul Kunst
Liesbeth Noben




UNITED NATIONS
UNIVERSITY

UNU-MERIT

UNU-MERIT
Mei 2008

Het project Strategisch Innoveren in de Euregio Maas Rijn werd gefinancierd door:



provincie limburg 



Ministerie van Economische Zaken



Ministerium für
Wirtschaft, Mittelstand
und Energie des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.



RÉGION WALLONNE

De projectpartners zijn:



universiteit
▶▶ hasselt

spi+

AGIT

Voorwoord

De beroemdste uitspraak van Napoleon was: "Onmogelijk staat niet in mijn woordenboek".

Een uitspraak en een houding die de deelnemers aan het project Strategisch Innoveren ook als motto hebben. Daarvan ben ik overtuigd als ik kijk naar de resultaten van dit succesvolle Interregproject. Stuk voor stuk MKB'ers die het schijnbaar onmogelijke niet uit de weg gaan, die kansen oppakken. Maar liefst 650 MKB'ers, waarvan 300 MKB'ers uit Nederlands Limburg, hebben de strategisch innoveren scan, ook wel de Edison-scan genoemd, laten uitvoeren. Ondernemers die mijn overtuiging delen dat innoveren noodzakelijk is om de omslag te kunnen maken van een arbeidsintensieve naar een kennisintensieve economie.

Innoveren is kortom investeren in de toekomst!

Één van de speerpunten van het provinciale programma Innoveren in Limburg is het vergroten van de innovatiekracht in het MKB. Wij doen dat niet door te rammelen met een geldbuidel; we zijn immers geen bankinstelling. Maar wél met een doortimmerd innovatieprogramma waarin diverse provinciale, nationale en Europese middelen aan elkaar worden gekoppeld om te komen tot een zeer krachtig pakket van instrumenten en regelingen die de innovatiekracht van het MKB moeten versterken. Ik heb een zeer groot vertrouwen in de innovatiekracht van ons MKB. En in de passie en de wil van het MKB om te innoveren.

De deelnemers aan het project Strategisch Innoveren hebben de eerste hobbels genomen waarmee het innovatiepad is bekleed. Ik feliciteer hen van harte met de behaalde resultaten. Maar tegelijkertijd daag ik hen ook uit om verder te gaan op deze koers. Stilstand is immers achteruitgang. "Innovatie is 1% inspiratie en 99% transpiratie" luidt een uitspraak van Edison. Hij heeft 1500 pogingen ondernomen voordat de gloeilamp een feit was. Voor hem was het niet de vraag óf maar wannèèr hij die eerste gloeilamp klaar zou hebben. Edison's instelling is naar mijn mening voor innovatie de enige juiste. Ik hoop dat u die mening met mij deelt!

Ik wens u allen hierbij heel veel succes toe!



ir. H.T.J. Vrehan
Gedeputeerde Provincie Limburg

SAMENVATTING

Deze samenvatting (1) biedt een korte beschrijving van het project, (2) geeft een overzicht van de programmamogelijkheden, (3) noteert de belangrijkste waarnemingen, en (4) vat de belangrijkste beleidrelevante conclusies samen. Voor achtergrondinformatie en gedetailleerde omschrijvingen van elk van de bovenstaande punten verwijzen we naar het eindrapport.

1. Het project Strategisch Innoveren

Het project 'Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn'¹ is een grootschalig interregionaal KMO/MKB-initiatief voor 650 bedrijven in de Euregio. Van deze 650 bedrijven komen er 300 uit het zuidelijke deel van de provincie Limburg (Nederland), 200 uit de provincie Limburg (België), 100 uit de provincie Luik (België) en 50 uit de regio Aken (Duitsland). Het project kan het best gekarakteriseerd worden als een "strategisch ontwikkelingsprogramma" met als doel de innovatiecapaciteit van de deelnemende KMO's/MKB's² te vergroten door het (her)formuleren van hun strategie, het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes. Het implementeren van de geformuleerde acties vormt een integraal onderdeel van het project. De Interreg Stichting heeft samen met lokale cofinanciers een budget van 5.8 miljoen Euro beschikbaar gesteld. Het project is ontwikkeld door UNU-MERIT, een onderzoeksinstituut van Universiteit Maastricht en gelieerd aan de United Nations University. UNU-MERIT is de projectcoördinator met Universiteit Hasselt (Belgisch Limburg) en de regionale ontwikkelingsorganisaties SPI+ (Provincie Luik) en AGIT (Regio Aken) als partners. Het veldwerk is uitgevoerd door 189 consultants tewerkgesteld in 18 private consultancybedrijven. Ze zijn geselecteerd in twee Europese aanbestedingsprocedures. De gemiddelde projectkost per bedrijf is € 5000, waarvan € 1000 door de deelnemers zelf wordt gedragen.

Het project heeft als doel bedrijven te helpen bij: (1) het analyseren van hun concurrentiepositie, (2) het bepalen van de prioriteiten voor innovatie, en (3) acties te plannen om hun innovatiecapaciteit te verbeteren. Samenvattend gebeurden de interventies in vier stappen die hieronder worden omschreven:

Stap 1: Het intake interview. Een meeting tussen de ondernemer of Algemeen Directeur en de consultant. In deze meeting werden mogelijke aandachtspunten voor de interventie geïdentificeerd. Daarenboven werd het interventieproces verder uitgelegd en gepland (timing, deelnemers, verwachtingen)

Stap 2: De search sessie. Eerste groepsessie – naar verwezen als 'search conference' - die diende om informatie te verzamelen over veranderingen in de omgeving van het bedrijf, kansen, beperkingen, en strategische doelstellingen. In wezen is het format van deze sessie een analyse van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (of SWOT analyse). De output van de search conference was de SWOT-matrix met gerangschikte items, en een rapport dat de basislijnen van de argumentatie reflecteert.

Stap 3: De navigation sessie. De tweede groepsessie – naar verwezen als 'navigation conference' – had als doel om de vertaalslag te maken van de analyse van het bedrijfssysteem naar de formulering van strategische doelstellingen en de planning van krachtige acties. Hiertoe werden door de groep relaties gelegd tussen kansen en bedreigingen versus sterktes en zwaktes. In de meeste gevallen bleek deze sessie een stimulerende confrontatie te zijn met het zelfbeeld van de groep.

Stap 4: Implementatieplan. Het rapporteren van de bevindingen en conclusies in een transparant implementatieplan. Van de acties in het plan wordt vereist dat ze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (i.e. SMART) zijn.

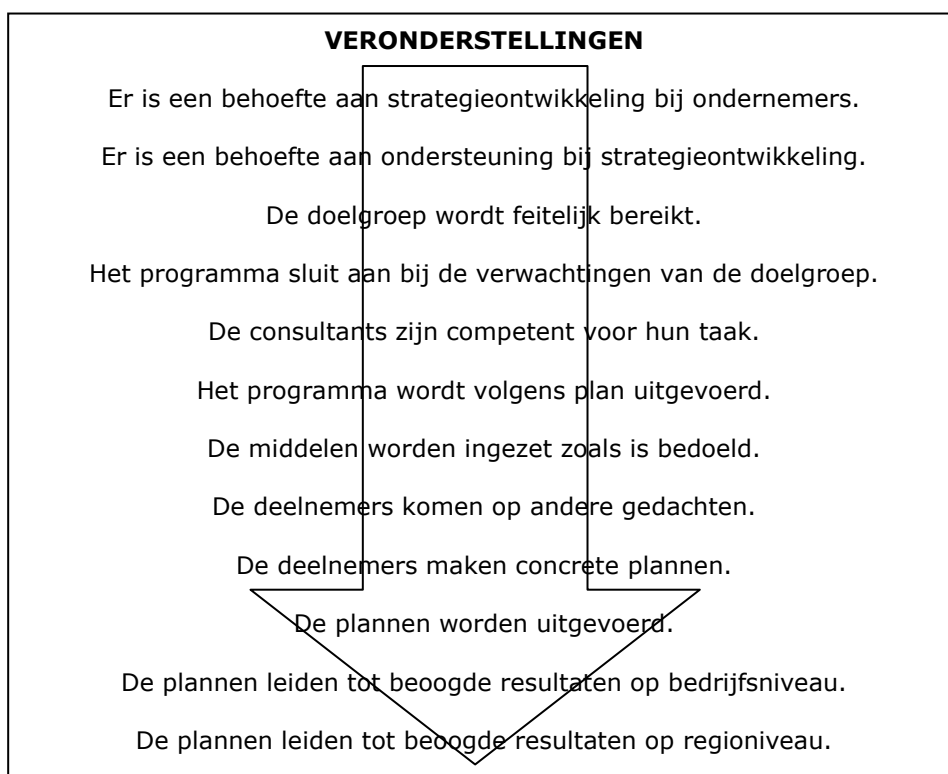
¹ Contractnummer EMR.INT.3.2.1.61

² Binnen dit project wordt een KMO/MKB gedefinieerd als een bedrijf dat tussen 5 en 500 werknemers tewerkstelt

Het vinden van deelnemers voor het project was een gedeelde verantwoordelijkheid van projectpartners en consultants. Van laatstgenoemden werd verwacht het eigen lokale netwerk aan te spreken.

2. Programmalogica

Het eindrapport schrijven van een grootschalig project zoals Strategisch Innoveren is een opportuniteit om op verschillende niveaus te leren. We bespreken de werkwijzen die ten grondslag liggen aan het project en de resultaten waartoe dit leidt. Dit vereist dat de veronderstellingen waarop de interventies zijn gebaseerd expliciet worden gemaakt. In lijn met wat evaluatieonderzoekers de 'programmalogica' noemen, gaat dit rapport dus dieper in op de doelstellingen en de methoden die gebruikt zijn om de projectindicatoren te realiseren. Aldus worden de veronderstellingen en werkwijzen achter het project gereconstrueerd. Onderstaande figuur vat deze samen. Iedere assumptie draagt bij tot het eventuele succes of de mislukking van het programma.



De vier meest belangrijke onderwerpen die bepalen of het project Strategisch Innoveren succesvol is, zijn:

- 1 Is de doelgroep bereikt?
- 2 Werd het interventieprogramma ervaren als een stimulus, in staat om dynamische veranderingen in de markt te veroorzaken?
- 3 Is het programma uitgevoerd zoals ontwikkeld?
- 4 Werden de beoogde effecten in ieder individueel bedrijf en regio gerealiseerd?

3. Waarnemingen

- Doelgroep. Een diepere kijk op het acquisitieproces toont aan dat de inspanningen en steun van de consultants, projectpartners en tussenpersonen heeft geleid tot de deelname van de 650 nagestreefde KMO's/MKB's. Bovendien heeft de profilering van de deelnemers op verschillende vlakken aangetoond dat een heterogene groep van KMO's/MKB's is betrokken in het project. Deze KMO's/MKB's zijn verspreid over de

vier verschillende regio's en vertegenwoordigen organisaties van verschillende grootte, gaande van zeer klein tot groot. Daarenboven is er in lijn met de doelstellingen een grote verscheidenheid van sectoren vertegenwoordigd.

- Hardnekkige behoefte aan ondersteuning strategische ontwikkeling in KMO's/MKB's. Empirische data toont aan dat de deelnemende KMO's/MKB's verschillende redenen hebben om deel te nemen aan het project. De meest genoemde reden om deel te nemen is de geboden ondersteuning door een derde partij – de consultant – bij het ontwikkelen of verfijnen van de (concurrentie)strategie.
- Hernieuwde inzichten. De gegevens tonen aan dat de KMO's/MKB's systematisch hun interne en externe omgeving analyseren en de nieuwe inzichten rangschikken in termen van de verwachte invloed. KMO's/MKB's maken concrete plannen. Nauwkeurig onderzoek van de implementatieplannen toont aan dat de deelnemende KMO's/MKB's een grote verscheidenheid van concrete plannen formuleren die als doel hebben de belangrijke onderwerpen geselecteerd doorheen het projectproces te verbeteren.
- Plannen worden geïmplementeerd. Empirisch bewijs van zowel de consultantrapporten als de extra follow-up interviews tonen aan dat de deelnemende KMO's/MKB's de geplande acties uitvoeren. Desalniettemin bestaat er eensgezindheid over het feit dat de ondersteuningsmodule verder uitgebreid moet worden om nog beter aan de verwachtingen van de bedrijven te voldoen. De deelnemers slaagden erin om prioriteiten te stellen en plannen te maken, maar vinden het nog steeds moeilijk om ze te operationaliseren gezien de hectische dagelijkse (operationele) activiteiten.
- Beoogde resultaat op bedrijfsniveau. Een clusteranalyse die de verschillende datapacks per case combineert, toont aan dat er een hoge consistentie bestaat doorheen de cases. Resultaten onderstrepen dat de problemen/zorgen die reeds in het initiële antecedenteninterview en de innovatiescan werden vermeld, bevestigd worden in de discussies die aan de grondslag liggen aan de finale confrontatiematrix. Voorts bevestigen de geselecteerde finale acties deze initiële problemen/zorgen opnieuw met geschikte oplossingen. Enkele KMO's/MKB's gebruiken het potentieel van het project Strategisch Innoveren ten volle omdat zij zich ertoe verbinden het opgestelde businessplan voor een samenwerkingstraject uit te voeren.
- Overeenstemming met de verwachtingen van de doelgroep. Tevredenheidsmetingen door de projectcoördinatie én door onafhankelijke onderzoekers wijzen uit dat de projectopzet en bereikte resultaten tegemoet komen aan de behoeftes en verwachtingen van de doelgroep. De strategische sessies bieden de gevraagde steun, de begeleiding bij de implementatie van acties mag verder worden uitgebouwd.
- Geschikte consultants. De interventies in de 650 KMO's/MKB's worden door 189 consultants uitgevoerd die werken voor 18 consultancybedrijven. Respondenten evalueren de consultants positief zowel in de kwalitatieve als kwantitatieve tevredenheidsmetingen. In het bijzonder wordt hun vaardigheid gewaardeerd op het vlak van het uitvoeren van het interventieproces en het verkrijgen van de gevraagde resultaten.
- Uitgevoerd volgens plan. Het programma vertrouwt op strenge protocollen en procedures om de interventies binnen de KMO's/MKB's uit te voeren. Op die manier wordt een stabiele en uniforme kwaliteit van de strategische sessies te gegarandeerd. Vooral de verschillende tevredenheidsmetingen wijzen erop dat de deelnemende KMO's/MKB's tevreden zijn met de manier waarop de consultants hen begeleiden doorheen het project.

4. Conclusies

- Strategisch Innoveren komt tegemoet aan een duidelijke behoefte van KMO's/MKB's en helpt hen om de status quo te doorbreken. De meerderheid van de deelnemende KMO's/MKB's hebben een evenwicht gevonden in de ontwikkeling van nieuwe kansen en het opruimen van de alledaagse organisatorische rommel. In dat opzicht

gebruikten zij het project om opportuniteiten te grijpen terwijl ze in dezelfde werkomgeving zwaktes moeten wegwerken.

- Het project wijst erop dat innovatiebeleid aanzienlijk aan effectiviteit kan winnen door het aanbod van beleidsinstrumenten te integreren. De verschillende beschikbare beleidsinstrumenten kunnen krachtiger worden wanneer ze deel uitmaken van een geïntegreerd aanbod. Strategisch Innoveren toont dat meerdere maatregelen door bedrijven genomen moeten worden om de weg in te slaan naar beloftevolle innovatieve acties: niet enkel investering in R&D, maar ook managementondersteuning, opleiding van personeel, samenwerking met klanten, samenwerking met kenniscentra, en het oplossen van problemen omtrent Intellectual Property Rights.
- Wanneer innovatiebeleid krachtige invloed op KMO's/MKB's beoogt, moeten er ook krachtige acties genomen worden. Wanneer dit concept van kracht vertaald wordt in de maatregelen van om het even welk initiatief binnen de ondersteuning van innovatie, moet dit verdeeld worden in drie dimensies: breedte, lengte en diepte. Breedte houdt in dat initiatieven grootschalig moeten zijn. Ontwikkelingsprogramma's vereisen een kritische massa zodat de toekomstige graad van adoptie van innovatie zelfondersteunend wordt. Op dat specifieke punt creëert het programma zijn eigen impuls. Diepte houdt een integratie en combinatie van instrumenten in. Het programma zou ofwel deel moeten uitmaken van een allesomvattende geïntegreerde visie, ofwel zelf een verscheidenheid aan diensten bevatten. Lengte verwijst naar het inzicht dat lange termijn invloed lange termijn programma's vereist. Het is essentieel dat deelnemers en stakeholders contact met elkaar onderhouden. Zo wordt het project een vruchtbare grond om netwerken op te bouwen. Netwerken worden niet geïmplementeerd of opgezet, maar ontstaan op een natuurlijke manier. Ten slotte is het lange termijn perspectief ook nodig omdat sommige bedrijven veel later instappen dat de frontrunners.
- Beleidsmakers en programmamanagement hebben "intelligentie op de grond" nodig. Met het oog op de financiële omvang van de regelingen om KMO's/MKB's te ondersteunen in hun innovatie-inspanningen, wordt de vraag relevant of de onderliggende hypothesen ook overeenstemmen met de realiteit. Om effectieve (innovatie)regelingen op te zetten, moeten beleidsmakers en intermediaire organisaties weten wat er op de werkvloer gebeurt. Weten wat managers wakker houdt 's nachts en wat kenniscentra te bieden hebben.
- Innovatiebeleid zou interactief en vraaggestuurd moeten zijn. De interactieve en vraaggestuurde aanpak wordt gezien als een efficiënt alternatief voor de lineaire aanpak. Lineair beleid steunt op statische veronderstellingen over de ondersteuningsbehoeften van KMO's/MKB's. Het meest kwetsbare kenmerk van lineair beleid is dat er geen feedback is naar het beleid opdat er geleerd zou worden van voorgaand beleid. Interactiviteit kan op drie manieren gerealiseerd worden. Ten eerste zouden de interventies zelf interactief moeten zijn. De tweede manier is om feedbackmechanismen op te zetten binnen het programma. Op deze manier wordt het mogelijk om het programma te controleren en bij te sturen terwijl het in uitvoering is. De derde manier om programma's interactiever te maken, betreft het actieve advies van stakeholders tijdens zowel de opzet als de evaluatie. Kwaliteitsmanagement en continue verbetering zijn even relevant voor de implementatie van projecten door publieke instanties als voor bedrijven.



Inhoudstafel

HOOFDSTUK 1: PROJECT STRATEGISCH INNOVEREN IN DE EUREGIO MAAS-RIJN	1
1.1 Inleiding: Leren grootschalig implementeren	1
1.2 Doelstelling en indicatoren	3
1.3 Fasering	4
1.3.1 Fase 1: Bedrijfsdoorlichtingen op basis van de methodiek Strategisch Innoveren	4
1.3.2 Fase 2: Opvolging én implementatie van de uitkomsten uit fase 1	6
1.3.3 Fase 3: Opzetten en implementeren van operationele samenwerkingsverbanden	6
1.4 Concepten achter het project Strategisch Innoveren	8
1.4.1 Definitie van innovatie	8
1.4.2 KMO's of MKB's in diverse sectoren als doelgroep	8
1.4.3 Theoretisch model: 'Connectivity' model	10
1.4.4 Grootschalige aanpak	12
1.4.5 Interventies door consultants	12
1.4.6 Schematisch overzicht fases en datapacks	13
1.5 Samenvatting: Speciale kenmerken project opzet	14
1.6 Handleiding voor de lezer	15
HOOFDSTUK 2: DEELNEMERS – ACQUISITIE EN PROFIEL	16
2.1 Introductie: 650 deelnemers in het project	16
2.2 Acquisitieproces – inspanningen van verschillende partijen	17
2.2.1 Acquisitie door consultants	18
2.2.2 Algemene communicatie en acquisitie-inspanningen van projectpartners	19
2.2.3 Ondersteuning van intermediaire organisaties	19
2.2.4 Acquisitieproces – verschillen in inspanningen over regio's	19
2.3 Profiel van de deelnemers: welke bedrijven nemen deel aan het project	20
2.3.1 Vertegenwoordiging van deelnemers op vlak van regio, sector en bedrijfsgrootte	21
2.3.2 Profiel van de KMO's/MKB's in termen van de connectiviteiten	25
2.4 Acquisitie en profiel van deelnemende KMO's/MKB's samengevat	29
HOOFDSTUK 3: INNOVATIE IN DE DEELNEMENDE KMO'S/MKB'S	30
3.1 Introductie: Innovatie in de deelnemende KMO's/MKB's	30
3.2 Beginsituatie: Motivatie voor deelname	31
3.3 Omgevingssituatie: waar worden kansen en hindernissen ervaren om de innovatiecapaciteit te verbeteren	32
3.3.1 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen gecodeerd bij 160 bedrijven	36
3.3.2 Vergelijking van sterktes, zwaktes, opportuniteiten, en bedreigingen over regio's, bedrijfsgrootte en sectoren	38
3.4 Geplande acties: welke SMART acties zijn geselecteerd en geformuleerd door de deelnemende KMO's/MKB's	40
3.4.1 Onderzoek van 1757 innovatieacties in 476 KMO's/MKB's	41
3.4.2. Vergelijking innovatieacties over regio's, bedrijfsgrootte en sectoren	43
3.5 Algemene conclusie: van beginsituatie, over SWOT tot acties	47
3.6 Effectief genomen acties: Welke acties worden ondersteund in de tweede projectfase	50

3.7 Effectieve samenwerkingsverbanden als resultaat van fase 3	52
3.8 Samenvatting innovatie in deelnemende KMO's/MKB's	55
HOOFDSTUK 4: KLANTENTEVREDENHEID	56
4.1 Introductie	56
4.2 Aantal werkelijke deelnemers	56
4.3 Kwantitatieve evaluatie: resultaten tevredenheidsenquête bij de deelnemende KMO's/MKB's	57
4.3.1 Tevredenscores in de vier regio's	58
4.3.2 Tevredenscores en bedrijfsgrootte	58
4.3.3 Tevredenscores en jaar van deelname	60
4.3.4 Tevredenscores en faciliterende consultants	60
4.4 Kwalitatieve evaluatie: Diepte-interviews	61
4.5 De waardering voor het project samengevat	63
HOOFDSTUK 5: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	65
5.1 Inleiding	65
5.2 Strategisch Innoveren gaat in op een duidelijk behoefte	65
5.3 Innovatiebeleid moet geïntegreerd worden	66
5.4 Initiatieven in de ondersteuning van innovatie moet robuust zijn	68
5.5 "Intelligentie op de grond" is een eerste vereiste	69
5.6 Innovatiebeleid moet interactief zijn	69
REFERENTIES	70
BIJLAGEN	71
Bijlage 1: Grensoverschrijdende aspecten	
Bijlage 2: Statistieken aan de grondslag van vergelijkende tabellen	
Bijlage 3: Cross tabulations SWOT	
Bijlage 4: Clusteranalyse	

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Programma logica	2
Figuur 2: Euregio voorgesteld op kaart	3
Figuur 3: Europese definitie KMO/MKB	9
Figuur 4: 'Connectivity' model	11
Figuur 5: Acquisitieproces doorheen project	17
Figuur 6: Deelnemers over sectoren	22
Figuur 7: Deelnemers over sectoren en regio's	22
Figuur 8: Deelnemers over industriële subsectoren	22
Figuur 9: Deelnemers over industriële subsectoren en regio's	22
Figuur 10: Bedrijfsgrootte deelnemende KMO's/MKB's	24
Figuur 11: Deelnemende KMO's/MKB's naar bedrijfsgrootte en regio	24
Figuur 12: Illustratie van een SWOT matrix	33
Figuur 13: Codes voor 798 sterktes en zwaktes in 160 bedrijven	36
Figuur 14: Codes for 787 opportuniteiten in 160 bedrijven	37
Figuur 15: Codes for 742 bedreigingen in 160 bedrijven	38
Figuur 16: Verdeling totaal aantal acties	42
Figuur 17: Impact van regio's	44
Figuur 18: Innovatieacties en bedrijfsgrootte	45
Figuur 19: Innovatieacties van top 5 sectoren	46
Figuur 20: Innovatieacties en bijzondere	47
Figuur 21: Acties ondersteund in fase 2 in drie sectoren	52
Figuur 22: Evolutie in tevredenheidsscores en bedrijfsgrootte	59
Tabel 1: Statistieken van de vier regio's in de Euregio Maas-Rijn	4
Tabel 2: Initiële selectie van speerpuntsectoren in projectvoorstel	9
Tabel 3: Proces en resulterende datapacks	14
Tabel 4: Overzicht consultancybedrijven per regio	18
Tabel 5: Indicators voor Aken	20
Tabel 6: Deelnemers in de verschillende regio's	21
Tabel 7: Connectivity scores van de deelnemende bedrijven en controlegroep	25
Tabel 8: Profiel deelnemende KMO/MKB vertrekkend van de innovatiescan	27
Tabel 9: Codeersleutel sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen	34
Tabel 10: Codeersleutel innovatieacties	40
Tabel 11: Illustraties innovatiecodes	42
Tabel 12: Omschrijving van de drie clusters	50
Tabel 13: Deelnemers in de verschillende regio's	50
Tabel 14: Acties gesteund in fase 2	51
Tabel 15: Status in implementatie van acties	52
Tabel 16: Overzicht samenwerkingsverbanden fase 3	53
Tabel 17: Gemiddelde tevredenheidsscores deelnemers	58
Tabel 18: Tevredenheidsscores in de vier regio's	58
Tabel 19: Tevredenheidsscores en bedrijfsgrootte	59
Tabel 20: Tevredenheidsscores en jaar van deelname	60
Tabel 21: Tevredenheidsscores en faciliterende consultant	61
Tabel 22: Beste en slechtste kenmerken van het project Strategisch Innoveren	63

Hoofdstuk 1: Project Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn

Het project Strategisch Innoveren is bedoeld om een impuls te geven aan de vernieuwing van 650 kleine- en middelgrote bedrijven in de Euregio Maas-Rijn. Dat kan niet anders dan maatwerk zijn omdat elk bedrijf zijn eigen verhaal vertelt. Tegelijkertijd wil het project gewicht in de schaal leggen en dat impliceert een grootschalige aanpak. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe die twee ogenschijnlijke tegenstrijdige doelstellingen zich laten rijmen. Daartoe wordt eerst de logica waarop het project gebaseerd is geschetst en de veronderstellingen waaruit die logica is opgebouwd expliciet gemaakt. Die programma logica vormt in dit evaluatierapport de rode draad. In dit hoofdstuk wordt vervolgens de fasering van het project, de gehanteerde concepten en modellen, en het schematisch overzicht van activiteiten beschreven.

1.1. Inleiding: Leren grootschalig implementeren

Strategisch Innoveren is de grootschalige implementatie van een kleinschalig interventieprogramma in kleine en middelgrote ondernemingen (MKB/KMO). Het interventieprogramma werd ontwikkeld in een eerder project waaraan 14 bedrijven in Nederlands Limburg deelnamen. De aanpak bleek een succesformule en werd naar de naam van het EU-project waarvan het deel uitmaakte de 'Edison methode' gedoopt. De Edison methode bestaat uit een combinatie van reeds lang bekende benaderingen, zoals: de search conference, SWOT-analyse, survey feed back en action planning. De kracht van de methode ontstaat door de wijze waarop deze instrumenten voor verandermanagement met elkaar gecombineerd en aan elkaar gekoppeld zijn.

De consultant speelt daarbij een uiterst belangrijke rol: de rol van facilitator of 'process consultant' [1]. De Edison methode maakt het mogelijk om in een drietal groepssessies van ongeveer 3 uur in teamverband (1) een grote hoeveelheid informatie over het bedrijf en de omgeving waarin het zich bevindt op tafel te leggen, te analyseren, (2) daaruit prioriteiten af te leiden en (3) een concreet actieplan te formuleren. Men zou de Edison methode een *interactieve* aanpak kunnen noemen, omdat de aanpak leidt tot bedrijfsbeleid dat op maat gemaakt is. Niet het aanbod van beleidsmakers, intermediairs en kenniscentra staat centraal, maar de vraag van de ondernemer. De Edison methode past in een ontwikkeling van het innovatiebeleid voor middelgrote en kleine bedrijven waarin steeds meer nadruk komt te liggen op ontwikkeling van interactief innovatiebeleid.

Hierbij moeten we beseffen dat de grootschalige implementatie van interactief beleid een opdracht op zich vormt. Het is niet evident dat de effecten die door twee consultants teweeg worden gebracht bij veertien bedrijven, ook gerealiseerd worden in 650 bedrijven – uit verschillende taalgebieden – wanneer uitgevoerd door 189 consultants. Hoe kan je verzekeren dat een succesformule in de handen van zoveel verschillende adviseurs volgens het oorspronkelijke plan wordt uitgevoerd en haar effect heeft?

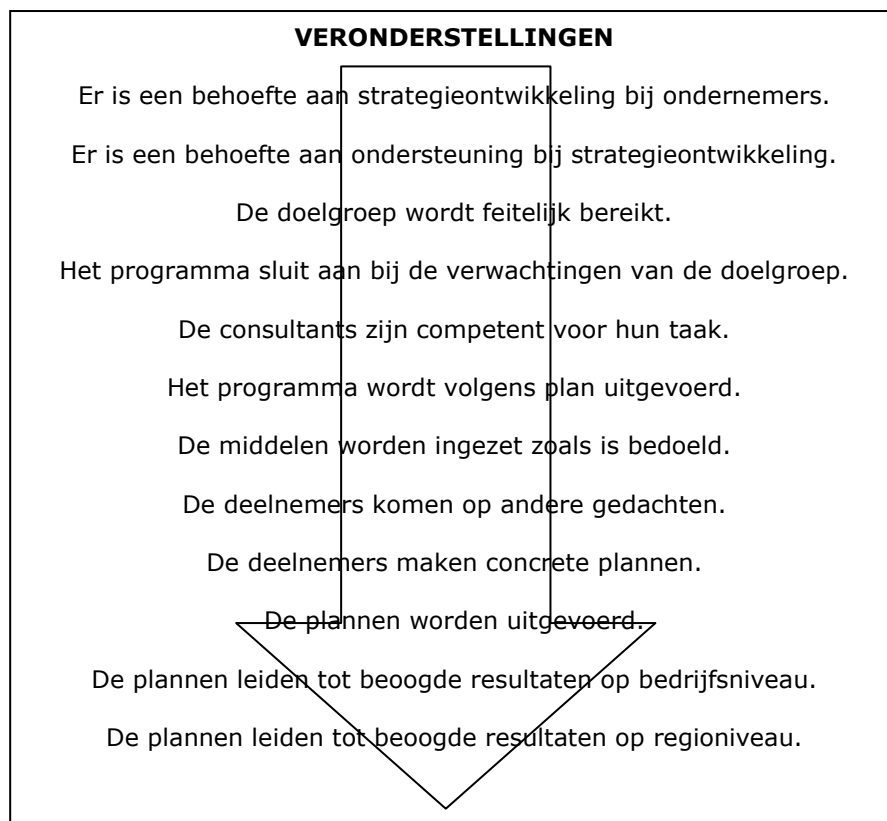
Strategisch Innoveren leert dat de grootschalige implementatie van interactief beleid hoge eisen stelt aan het ontwerp van het actieprogramma. De lijst van functionele vereisten is lang. Om er maar een paar essentiële te noemen:

- het programma moet ondernemers zo aanspreken, dat zij er tijd en geld voor over hebben om eraan mee te doen;
- je moet kunnen beschikken over de nodige capaciteit in de markt;
- je moet de doelgroep van bedrijven bereiken;

- de interventies moeten zo worden georganiseerd dat er betrokkenheid ontstaat bij de deelnemers in de bedrijven;
- tegelijkertijd moet je kunnen sturen en de kwaliteit bewaken;

Het schrijven van een afsluitend rapport over een grootschalig programma als *Strategisch Innoveren* is daarmee de uitgelezen kans om te leren op meerdere niveaus. Belangrijk is dat we inzicht krijgen in de resultaten maar ook in de mechanismen van het programma. Het komt erop neer dat de assumpties waarop het programma gebaseerd is op een rijtje gezet worden. Die assumpties blijven in de praktijk vaak impliciet, maar als we de werking van een programma bloot willen leggen, dan moeten ook de onderliggende redeneringen gereconstrueerd worden. Evaluatieonderzoekers hebben het daarbij over de 'program logic', en doelen daarmee op de doelstellingen die vooropgesteld worden en de methoden die gebruikt worden om de doelen te realiseren.

In principe kan er bij elke assumptie iets fout gaan in het programma. Of positief geredeneerd: elke factor draagt bij tot het uiteindelijk succes. In Figuur 1 worden de assumpties van het project *Strategisch Innoveren* en op een rijtje gezet:



Figuur 1: Programma logica

De vier belangrijkste vragen die bepalen of we *Strategisch Innoveren* als succesvol kunnen beschouwen zijn als volgt:

- 1 Wordt de doelgroep bereikt?
- 2 Werkt dat als een impuls, die in de bedrijven iets in beweging zet?
- 3 Wordt het programma zoals bedoeld uitgevoerd?
- 4 Levert dat de beoogde effecten in bedrijf en regio?

1.2. Doelstelling en indicatoren

Alvorens in te gaan op de programmalogica, is het belangrijk eerst de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen toe te lichten. Op macro niveau wil het project bijdragen aan de economische ontwikkeling van de Euregio Maas-Rijn. Dat doen we door op micro niveau een groot aantal bedrijven individueel te helpen opdat ze de juiste strategische keuzes maken. Deze moeten hen helpen om op lange termijn te kunnen blijven bestaan, rendabeler te worden en te groeien. Het project bestaat uit drie opeenvolgende fasen en richt zich op bedrijven met 5 tot 500 personeelsleden.

Per fase zijn de volgende indicatoren vooropgesteld:

Fase 1: Interne strategische bedrijfsdoorlichting van 650 bedrijven in de Euregio Maas-Rijn:

- 300 in Nederlands Limburg;
- 200 in Belgisch Limburg;
- 100 in Provincie Luik (waarvan 10 uit de Duitstalige Gemeenschap);
- 50 in Regio Aken³.

Fase 2: Opvolging en implementatie van bevindingen (innovaties) uit fase 1:

- 50 bijkomende analyses en verdieping;
- 100 daadwerkelijke implementaties.

Fase 3: Opzetten van 10 clusters tussen bedrijven onderling en met kennisinstellingen:

- strategische doorlichting voor 20 samenwerkingsverbanden;
- implementatie van 10 samenwerkingsverbanden.

Figuur 2 hieronder geeft de geografische ligging van de beoogde regio's weer en in Tabel 1 op de volgende pagina schetst de vier regio's in een aantal kernstatistieken.



Figuur 2: Euregio voorgesteld op de kaart

³ De oorspronkelijke indicator van 50 deelnemende bedrijven in Aken is in de loop van het project bijgesteld naar 35.

Tabel 1: Statistieken van de vier regio's in de Euregio Maas-Rijn

	Country	Grootte	Hoofdstad	Aantal inwoners	Aantal bedrijven
Provincie Limburg	Nederland	2,209 km ²	Maastricht	748.000	49.980 (in 2005)
Provincie Limburg	België	2,422 km ²	Hasselt	810.000	54.219 (in 2005)
Provincie Luik	België	3,862 km ²	Luik	963.000 (1.034.000 incl. Duitstalige gemeenschap)	60.248 (in 2005)
Regio Aken	Duitsland	3,535 km ²	Aken	1,288,000	72.979 (in 2005)

Sources: www.cbs.nl; asp.vlaanderen.be; statbel.fgov.be; www.aachen.ihk.de

1.3. Fasering

Inhoudelijk bestaat het voorliggende project uit drie onderdelen. Elke fase vormt een afgerond geheel. Na het intern bepalen en formuleren van toekomstplannen, ondersteunt het project bij het benutten van kansen en het oplossen van praktijkproblemen. Bedrijven die aangeven de innovaties niet alleen te kunnen of willen realiseren, worden bijgestaan in het opzetten van operationele samenwerkingsverbanden.

1.3.1 Fase 1: Bedrijfsdoorlichtingen op basis van de methodiek Strategisch Innoveren

Fase 1 behelst de methodiek die UNU-MERIT op hoofdlijnen ontwikkeld heeft tijdens het genoemde Edison project en uitontwikkeld heeft tijdens de aanlooperperiode van het huidige project. Het vertrekpunt van het adviestraject in fase 1 is het in kaart brengen van onder andere de individuele bedrijfsstrategie, het innovatiebeleid en de interne bedrijfsprocessen. De volgende stap bestaat uit het analyseren en inzichtelijk maken van de relatie tussen elk van deze factoren. Om dit te realiseren wordt een vijftal medewerkers van het bedrijf uitgenodigd om deel te nemen aan twee strategiesessies. Eindresultaat is een specifiek bedrijfsadvies gericht op de realisatie van doelstellingen en innovatieagenda.

Meer concreet bestaat de UNU-MERIT methodologie uit zes stappen:

1. Antecedenten interview

- Wanneer na een eerste informatiebijeenkomst over het project en de stappen daarin een bedrijf aangeeft deel te willen nemen, volgt het antecedenten interview. Doelstelling is het bedrijf, haar context en geschiedenis beter te leren kennen zodat het projectteam zich een beeld kan vormen van het bedrijf en haar kenmerken. Daarnaast worden tijdens dit gesprek concrete afspraken gemaakt over het vervolgtraject:
 - i. de coördinator binnen het bedrijf wordt aangeduid;
 - ii. er wordt een lijst opgesteld van mensen die deel zullen nemen in stappen 2 tot en met 6;
 - iii. de data voor het inleveren van de innovatiescan en de strategische sessie deel 1 worden vastgelegd.

2. Innovatiescan

- Van de mensen die betrokken zijn bij de strategische sessies wordt gevraagd dat ze de innovatiescan invullen. Volgende thema's komen daarbij aan de orde:
 - i. strategie;
 - ii. innovatiebeleid;
 - iii. verandercapaciteit;
 - iv. processen;
 - v. communicatie en bevoegdheden;
 - vi. verloop en verzuim;
 - vii. performance.
- Het invullen van deze korte vragenlijst heeft een driedubbele doelstelling:
 - i. Signaleren van meningsverschillen;
 - ii. Voorhouden van een spiegel aan de deelnemers;
 - iii. Sensibiliseren en aanzetten tot nadenken over kwesties die tijdens de strategische sessies aan de orde komen. De uitkomsten van de innovatiescan worden aan het begin van strategische sessie deel 1 gerapporteerd en dienen als opstap voor de feitelijke strategische sessie.

3. Strategische sessie deel 1

- Doelstelling is het mobiliseren van zoveel mogelijk kennis over de interne en externe kenmerken van het bedrijf. Aan de hand van het door UNU-MERIT ontwikkelde protocol, beantwoorden de deelnemers aan de brainstormsessie individueel een tiental vragen die te maken hebben met sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen en de toekomst van het bedrijf. Dit gebeurt echter zonder expliciet deze terminologie te gebruiken. De informatie die hieruit naar voor komt, wordt tijdens een plenaire discussie gegroepeerd en vervolgens vertaald naar sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Deze sessie wordt afgesloten met het stemmen over een top vijf van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Behalve de deelnemers uit het bedrijf, kan desgewenst ook een adviseur van een van de relevante intermediaire organisaties, belangengroepen of beroepsverenigingen deelnemen aan deze sessie.

4. Strategische sessie deel 2

- Na afloop van strategische sessie deel 1 wordt een matrix samengesteld waarin de gemiddeld vijf sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen opgenomen zijn. Tijdens de tweede strategische sessie - waarin dezelfde mensen deelnemen als in deel 1 - worden relaties tussen elk van de genoemde elementen aangebracht en worden vervolgens prioriteiten gesteld. Ook dit gebeurt eerst individueel en vervolgens plenair. Tijdens de sessie worden in een discussie de voorlopige conclusies geformuleerd. Het gezelschap gaat uit elkaar met het verzoek individueel conclusies te formuleren en deze aan de projectuitvoerders toe te zenden. Behalve de deelnemers uit het bedrijf, kan aan deze sessie ook een adviseur van een van de betrokken intermediaire organisaties deelnemen. Deze wordt dan ook verzocht zijn/haar conclusies te formuleren.

5. Conclusies en opstellen innovatieagenda, advies voor implementatie

- Op basis van de conclusies van de deelnemers, maar ook op basis van de opgebouwde ervaring op dit gebied, worden definitieve conclusies geformuleerd. Ook wordt de innovatieagenda geformuleerd. Het daaruit volgende implementatieplan wordt SMART geformuleerd zodat taken, doelen, mensen en middelen concreet zijn en een tijdspad wordt afgesproken waarin een en ander geëffectueerd moet worden.

6. Tevredenheidsmeting

- Aan alle deelnemers van de opeenvolgende sessies wordt gevraagd een evaluatievragenlijst in te vullen. Deze bestaat uit 19 indicatoren die te maken hebben het proces, de effectiviteit van de interventie, de output en de resultaten.

1.3.2 Fase 2: Opvolging én implementatie van de uitkomsten uit fase 1

Fase 2 is gericht op de opvolging en implementatie van de bevindingen uit fase 1. In deze fase wordt ondersteuning geboden bij de onmiddellijke implementatie van 150 voorstellen in de innovatie agenda's bepaald in fase 1. Dit kan op vier manieren ingevuld worden:

- door het bedrijf zelf;
- door de consultants uit fase 1;
- in het kader van andere projecten die al lopend zijn of ontwikkeld worden bij intermediaire organisaties;
- door het projectteam van de projectpartners;

Ervaringen in eerdere gelijkaardige projecten leren dat een aantal van de aanbevelingen in het innovatieplan van dien aard zijn dat ze vrijwel onmiddellijk en zelfstandig geïmplementeerd kunnen worden. Mogelijkheid tot zelfstandige implementatie betekent echter niet dat een implementatie vanzelfsprekend is. Ondersteuning en externe expertise zijn hierbij vaak nodig. Fase 2 is erop gericht de implementatie te ondersteunen.

1.3.3 Fase 3: Opzetten en implementeren van operationele samenwerkingsverbanden

Fase 3 wordt uitgevoerd naar analogie met de stappen in de methode van fase 1. Waar het vertrekpunt van het adviestraject in fase 1 het in kaart brengen is van onder andere de individuele bedrijfsstrategie, het innovatiebeleid en de interne bedrijfsprocessen, gaat het in fase 3 erom een antwoord te vinden op dezelfde vragen, maar op niveau van het samenwerkingsverband. Ook hier wordt een confrontatie aangegaan tussen de diverse elementen en wordt een businessplan voor het samenwerkingsverband opgesteld.

Concreet bestaat de methodologie uit zeven stappen:

1. Aanmelden van het cluster

- In deze stap wordt op basis van een offerte door een van de consultants, het clusteridee kenbaar gemaakt aan UNU-MERIT. Indien het gaat om de implementatie van een van de beslissingen uit de individuele actieplannen en elk van de voorgestelde partners

fase 1 heeft doorlopen kan het verder onderzoeken van de levensvatbaarheid van het samenwerkingsverband worden gegund.

2. Strategische sessie deel 1

- Doelstelling is het mobiliseren van zoveel mogelijk kennis over de interne en externe kenmerken van het samenwerkingsverband. Ook hier worden aan deelnemers meerdere vragen gesteld en worden de antwoorden daarop in een discussie vertaald naar sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor het samenwerkingsverband. Deze sessie wordt afgesloten met het stemmen over een top vijf van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

3. Strategische sessie deel 2

- Na afloop van strategische sessie deel 1 wordt een matrix samengesteld waarin de gemiddeld vijf sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen opgenomen zijn. Tijdens de tweede strategische sessie (waarin dezelfde mensen deelnemen als in deel 1) worden relaties tussen elk van de genoemde elementen aangebracht en worden prioriteiten gesteld. Ook dit gebeurt eerst individueel en vervolgens plenair. Tijdens de sessie worden in een discussie de voorlopige conclusies geformuleerd.

4. Intentiebrief en offerte voor implementatie

- Indien de deelnemende bedrijven na het doorlopen van strategische sessies 1 en 2 besluiten om verder te gaan met het samenwerkingsverband, kan de consultant een offerte uitbrengen om de verdere uitwerking te begeleiden. Wanneer voldoende beargumenteerd wordt dat het samenwerkingsverband levensvatbaar is, kan de verdere ondersteuning worden gegund. Het is op dit ogenblik dat het filteren plaatsvindt van 20 pogingen tot samenwerken naar 10 gerealiseerde samenwerkingsverbanden.

5. Cluster business plan

- Bij die trajecten waar verdere ondersteuning gesubsidieerd wordt is ondersteuning voorzien bij het schrijven van het cluster business plan. Net zoals bij businessplannen voor individuele bedrijven, wordt op hoofdlijnen de activiteit beschreven, de markt benoemd en een prognose gemaakt van omzet en winst.

6. Cluster implementatieplan

- Belangrijk voor het samenwerkingsverband is dat heldere afspraken gemaakt worden over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Dat gebeurt in deze stap. Het implementatieplan wordt SMART geformuleerd. De doelstellingen moeten met andere woorden vertaald worden in concrete, meetbare en tijdsgebonden acties. Het is net door hierop toe te zien dat de resultaten achteraf ook helder meetbaar zijn.

7. Formalisering van het samenwerkingsverband

- Vanuit het perspectief van het project zelf, is een geslaagd samenwerkingsverband een samenwerking waarvoor de partners het implementatieplan ondertekenen en zich op die manier verbinden aan de uitvoering ervan. Het bepalen en opzetten van een nieuwe rechtspersoon valt buiten het bestek van dit project. Vanaf het ogenblik dat een groepje bedrijven op papier zet dat ze in een samenwerkingsverband bepaalde activiteiten in de markt zullen ontplooiën, gaan we ervan uit dat ze dit ook zullen doen.

1.4. Concepten achter het project Strategisch Innoveren

Zoals duidelijk wordt in de beschrijving van de opeenvolgende stappen, bestaat de methodiek eruit dat bedrijven geconfronteerd worden met diverse invalshoeken die hen helpen bij het strategisch nadenken over innovatie. Het is belangrijk om de uitkomsten daarvan om te zetten in actie. Een duidelijke visie op de toekomst en de juiste strategie voor het bedrijf zijn immers onontbeerlijk voor groei en innovatie. Ze stellen bedrijven in staat om vroegtijdig en alert te reageren op veranderingen in de markt.

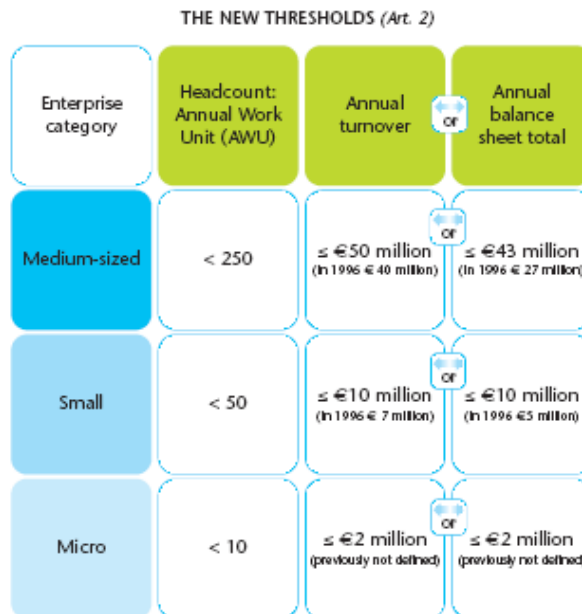
In de volgende paragrafen worden een aantal van de theoretische uitgangspunten en praktische randvoorwaarden toegelicht. Meer bepaald wordt ingegaan op een definitie voor innovatie en de kleine en middelgrote organisatie (KMO/MKB), het theoretische 'connectivity' model wordt geïntroduceerd, de redenering achter de grootschalige aanpak wordt gegeven, en de rol van de consultants erin. Deze toelichtingen moeten de lezer helpen zich een beter beeld te vormen van de mechanismen in het project.

1.4.1 Definitie van innovatie

In overeenstemming met de mededeling van de Europese Commissie van 11 maart 2003 getiteld "Innovatiebeleid: actualisering van de aanpak van de Europese Unie in de context van de strategie van Lissabon", en in het licht van de Oslo handleiding van de OESO, wordt onder innovatie verstaan: de vernieuwing en uitbreiding van het gamma producten en diensten en van de daarmee samenhangende markten, de invoering van nieuwe ontwerp-, productie-, toelevering- en distributiemethoden, de invoering van veranderingen in het beheer, de arbeidsorganisatie en de arbeidsomstandigheden en de kwalificaties van de werknemers, en omvat deze technologische, niet-technologische en organisatorische innovatie. Dit betekent dat een brede definitie van innovatie wordt gehanteerd die verder gaat dan alleen technologische productinnovatie.

1.4.2 KMO's of MKB's in diverse sectoren als doelgroep

Zoals hierboven aangehaald, beoogt het project om 650 kleine en middelgrote bedrijven te ondersteunen in hun strategieontwikkeling. In dit project wordt de Europese definitie gebruikt om de kleine en middelgrote onderneming (KMO als Belgische afkorting) of het klein en middenbedrijf (MKB als Nederlandse afkorting) te definiëren. Figuur 3 hieronder vertrekt van het aantal medewerkers en onderscheidt drie types van KMO's/MKB's die ook in dit project gebruikt worden.



Figuur 3: Europese definitie KMO/MKB
Bron: Commission Recommendations 2003/361/EC

In het projectvoorstel worden in elk van de partnerregio's speerpuntsectoren genoemd. Uit onderstaand overzicht blijkt dat wanneer we ze per regio op een rij zetten, er een grote diversiteit aan speerpuntsectoren is. Sommigen daarvan zijn specifiek voor een regio terwijl andere gemeenschappelijk zijn. Uit Tabel 2 blijkt dat rekening houdend met de diversiteit, er nauwelijks sprake kan zijn van speerpuntsectoren.

Tabel 2: Initiële selectie van speerpuntsectoren in projectvoorstel

Limburg NL	Limburg B	Province of Liège	Region of Aachen
Agro food	Agriculture / Horticulture	Agriculture	
	Logistics	Logistics / transport	Logistics
Medical techniques	Medical techniques	Medical techniques	Medical techniques
Life sciences	Life sciences	Life sciences	Life sciences
Tourism	Tourism	Tourism	
Synthetic materials techniques	Synthetic materials techniques		Synthetic materials techniques
ICT/multimedia	ICT/multimedia		ICT/multimedia/data processing
Manufacturing Industry		Manufacturing Industry	
Senior economy / care			
		Water	
		Environment	
		Aviation/Space travel	
Automotive	Automotive	Automotive	Automotive
			Laser techniques
Primary focus for all partners			
Life Sciences			
Automotive			
ICT & Multimedia			

Tijdens het acquisitieproces werd duidelijk dat KMO's/MKB's in een brede waaier aan sectoren geïnteresseerd en enthousiast waren om deel te nemen. Toch wordt in de volgende hoofdstukken over vier sectoren afzonderlijk gerapporteerd. Het gaat om de gemeenschappelijke sectoren per regio die door een vergelijkbaar aantal bedrijven in het project vertegenwoordigd zijn.

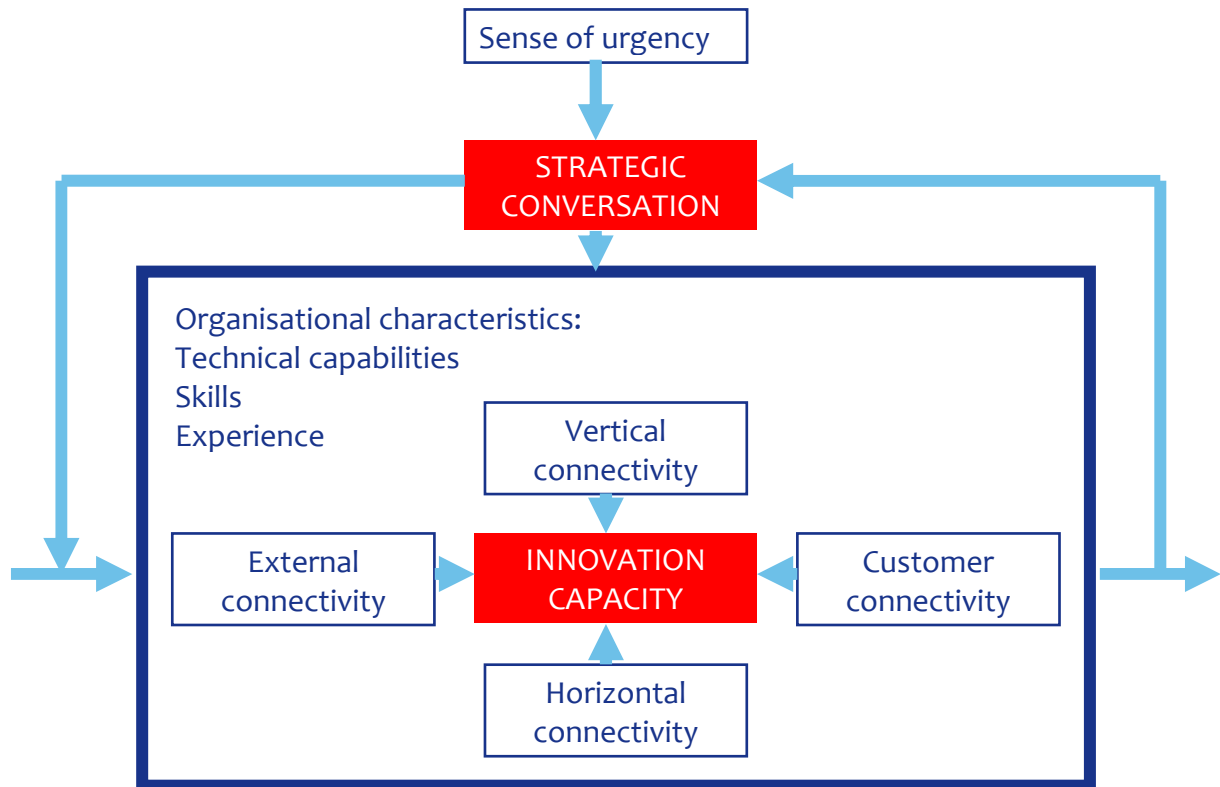
- Automotive – 21 deelnemende bedrijven
- ICT en multimedia – 34 deelnemende bedrijven
- Life sciences – 20 deelnemende bedrijven
- Toerisme – 22 deelnemende bedrijven

1.4.3 Theoretisch model: 'Connectivity' model

Het feit dat het stellen van prioriteiten en het maken van strategische keuzes noodzakelijk is voor het voortbestaan en de groei van bedrijven, betekent niet dat ondernemers hier automatisch tijd voor vrij maken opdat dingen ten gronde doorgesproken worden. Aan de andere kant hebben bedrijven het vaak moeilijk om knopen door te haken en zich consequent hieraan te houden. Bovendien heeft ervaring in het vak het volgende geleerd:

- in bedrijven is voldoende kennis aanwezig om de koers te kunnen bepalen;
- bedrijfsleiders kampen voortdurend met tijdsgebrek;
- het bedrijf is als een trein die op kruissnelheid rijdt: je kunt niet zomaar stoppen;
- alles hangt met alles samen;
- wilde dromen bieden inspiratie voor realistische plannen.

Samenvattend was er behoefte aan een model dat – rekening houdend met bovenstaande – concrete handvaten biedt om op een behapbare manier in bedrijven over strategie te spreken. Figuur 4 hieronder schetst het 'Connectivity' model. Dit model verenigt wetenschappelijke inzichten met praktische uitgangspunten. Zoals de naam 'Connectivity' model aangeeft, is het opgebouwd uit een aantal 'connectivities'. Dit zijn categorieën van dimensies die eigen zijn aan het bedrijf en waarop gestuurd moet worden.



Figuur 4: 'Connectivity' model

In elk van deze categorieën zijn een aantal indicatoren benoemd die de innovatieve capaciteit van bedrijven beïnvloeden en waarop ingegrepen kan worden.

- **'customer connectivity'**; dit is de mate waarin een bedrijf is aangesloten op haar klanten. Het gaat daarbij om de houding ten aanzien van klanten, het omgaan met klachten etc.
- **'vertical connectivity'**; dit gaat over de verticale organisatiestructuur: is deze gelaagd of plat, hoe wordt er intern gecommuniceerd, wie is waarvoor verantwoordelijk, etc.
- **'horizontal connectivity'**; deze dimensie gaat over de manier waarop er in de horizontale functies binnen bedrijven wordt samengewerkt. Heerst er een hokjesmentaliteit of wordt in teams samengewerkt, zijn de teams multi- of monodisciplinair, etc.
- **'external connectivity'**; dit gaat over de mate waarin een bedrijf is aangesloten op de buitenwereld, in welke mate een bedrijf haar tentakels in de markt heeft. Gekeken wordt naar lidmaatschap van brancheverenigingen, mate waarin vakliteratuur wordt bestudeerd etc.

In het centrum van het model staat de **'innovatiecapaciteit'**. Dit is de bindende factor tussen de verschillende connectiviteiten. Elk van de categorieën met hun indicatoren beïnvloeden in bepaalde mate de innovatiecapaciteit. We willen achterhalen waardoor innovatie in het betreffende bedrijf geremd of gestimuleerd wordt en in welke mate medewerkers betrokken en geëngageerd zijn in het innovatieproces.

De **'organisational characteristics'** zijn ten slotte een aantal kenmerken van de organisatie waarvan aangenomen wordt dat ze aanwezig zijn, zoals ervaren en opgeleid personeel, en technische apparatuur. Omdat de realiteit uitwijst dat ook deze zogenaamde minimumvoorwaarden niet altijd zijn vervuld, worden ze geïnventariseerd zodat er later ook op gestuurd kan worden.

De pijltjes rondom het model geven aan dat werken aan innovatie en strategie een continu proces is: wanneer uitdagingen van vandaag zijn opgepakt, zijn er morgen andere dingen waaraan moet worden gewerkt. Omdat innoveren ten slotte niet iets is van de bedrijfsleider alleen, staat er centraal boven het model de '**strategische conversatie**' of de mate waarin medewerkers betrokken zijn in het vormgeven en in praktijk brengen van de (innovatie) strategie. De 'driver' van strategie en innovatie is het **urgentiegevoel** of de gevoelde noodzaak om hieraan te werken. Ervaring leert immers dat bedrijven die geen noodzaak zien om te werken aan hun innovatie(strategie) minder geneigd zijn dit op te pakken dan andere bedrijven.

Hier beperken we ons tot een beschrijving van het model; in de volgende hoofdstukken wordt gerapporteerd over hoe deelnemende bedrijven scoren op elk van de connectiviteiten en tot welke inzichten dat leidt.

1.4.4 Grootschalige aanpak

Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn is opgezet als een grootschalig project omwille van meerdere redenen zoals hieronder opgelijst:

- om een voelbaar effect in de economie van de regio te kunnen realiseren, moet een groot aantal bedrijven op individueel niveau een stap vooruit worden geholpen;
- een afgeleid voordeel van de grootschaligheid is de zichtbaarheid in de markt, die op haar beurt ervoor zorgt dat makkelijker een groot aantal bedrijven kan worden bereikt;
- samenwerking met andere organisaties loont pas voor deze organisaties wanneer een project voldoende omvang heeft opdat er win-wins kunnen worden gecreëerd;
- opdat valabele beleidsinput kan worden gegenereerd uit de projectdatabase, is het noodzakelijk dat we over informatie beschikken van een representatief aantal bedrijven.

1.4.5 Interventies door consultants

Een rechtstreeks gevolg van de grootschaligheid van dit project, is een totaal financieel volume dat groter is dan de Europese drempelbedragen. De totale projectbegroting van €5,8 miljoen vereist een Europese openbare aanbestedingsprocedure. Dit betekent ook dat er een onderscheid is gemaakt tussen projectuitvoering en projectcoördinatie/begeleiding. De uitvoering van de interventies gebeurt door 'de markt' m.n. de consultants. Projectcoördinatie en opvolging gebeurt door de vier projectpartners. Aan *Strategisch Innoveren* hebben in het totaal 189 consultants meegewerkt, afkomstig van 18 kleine, en ook grote adviesbedrijven. De meeste adviesbedrijven hebben een regionale vestiging in één of meerdere van de vier deelnemende regio's.

Het project is erop gericht bij bedrijven binnen te gaan, hen op ooghoogte aan te spreken op die dingen die hen bezighouden in de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit wordt als uitgangspositie genomen om hen vanaf daar te helpen bij het realiseren van hun innovaties. Het project als geheel is met andere woorden opgezet en ingericht met de bril op van de ondernemer. Het project omvat uitdrukkelijk geen expertbenadering waar een voor het bedrijf externe partij kennis komt aandragen.

Op deze schaal werken stelt op meerdere niveaus eisen wat betreft de te volgen aanpak en tactiek. Bij 650 bedrijven wordt dezelfde procesaanpak geïmplementeerd. Toch is de precieze invulling uniek per bedrijf. Een metafoor met de sportwereld kan hier verduidelijkend brengen. Wanneer een groepje sportievelingen zich 'voetbalploeg' wil

noemen, worden zij geacht aan een aantal minimumvoorwaarden te voldoen. De belangrijkste daarvan is misschien wel dat wanneer ze een wedstrijd aangaan met een andere ploeg ze zich strikt aan de afgesproken regels houden. De grootte van het terrein is bekend, er zijn een aantal principes bekend en in gevallen van confrontaties zijn afspraken gemaakt over hoe deze op te lossen. Toch is het zo dat er tijdens een kampioenschap, slechts 1 ploeg de winnaar is. Hoewel elk van de ploegen precies gebruik maakt van dezelfde regels, is de speltactiek van geen twee ploegen dezelfde. Per wedstrijd moet telkens opnieuw invulling gegeven worden aan hoe het spel te winnen, rekening houdend met de procesafspraken die zijn gemaakt.

Anders gesteld: strategisch Innoveren is een procesaanpak die bedrijven faciliteert bij het gebruiken van de intern aanwezige kennis om op basis daarvan keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Een scherp gesteld voorbeeld ter verduidelijking: als een kwaliteitsdeskundige naar een bedrijf gaat, bestudeert deze het bedrijf met zijn 'kwaliteitsbril' op. Het gevolg daarvan is dat hij kwaliteitsproblemen zal vaststellen. Vervolgens wordt hieraan gewerkt zonder zich de vraag te stellen of het oplossen van dat kwaliteitsprobleem relevant is rekening houdend met de doelstelling van het bedrijf zelf. Bij Strategisch Innoveren wordt eerst gekeken naar wat er is, vervolgens naar wat of welke expertise er nodig is. Wanneer kwaliteit een probleem is, wordt dat uiteraard opgepakt, maar alleen in die gevallen waar het bijdraagt aan het realiseren van de gekozen strategie. Zoals aangegeven, gaat het er dus om dat bedrijven worden geholpen bij het stellen van prioriteiten, het maken van keuzes én het implementeren daarvan.

Om de hierboven genoemde randvoorwaarden veilig te stellen, is ervoor gekozen om alle consultants verplicht een training te laten volgen in de methodiek en het toepassen ervan. Deze is opgezet rondom de toolbox strategisch innoveren. De opleiding is vooral ervaringsgericht: consultants moeten de methodiek toepassen én ondergaan. Enkel op die manier worden ze zich bewust van de noodzaak om de methodiek correct toe te passen. Met name het overstappen van de vertrouwde expertrol naar een procesbewakende en begeleidende rol, was voor een aantal consultants nieuw. Ook na de verplichte introductie worden consultants bijgestaan tijdens het uitvoeren van de methodiek. Dat gebeurt door:

- het willekeurig bijwonen van (delen van) strategisch innoveren trajecten door projectpartners;
- het contact nemen met consultants wanneer het dossier op het intranet daartoe aanleiding geeft;
- het ter beschikking stellen van een permanente hulplijn bij vragen;

Naast het instrueren over het toepassen van de methodiek is een bijzonder aandachtspunt het gebruiken van een terminologie die bedrijven aanspreekt. Dit lijkt een evidentie, maar in elke vorm van communicatie ten aanzien van bedrijven moet dit consequent worden doorgetrokken. Dat begint reeds bij de eerste kennismaking met het project. Op dat ogenblik moet een bedrijf aangesproken worden door het praktische nut maar moet verderop in het traject ook de beloofde inhoud worden geleverd.

1.4.6 Schematisch overzicht fases en datapacks

In het voorgaande is een opsomming gegeven van de projectfasen en de respectievelijke stappen die daarin worden uitgevoerd door consultants. Met het oog op de genoemde inhoudelijke begeleiding door de vier projectpartners en het kunnen formuleren van conclusies, wordt elk van de stappen in het proces zorgvuldig gedocumenteerd door de consultant. Dit gebeurt aan de hand van gestandaardiseerde formats. Op deze manier wordt voor de betrokken bedrijven in de loop van het traject een inzichtelijk dossier opgebouwd dat ook na afloop van het traject zijn nut heeft bij het nemen van strategische beslissingen.

In Tabel 3 hieronder bieden we een samenvatting van het interventieproces bij bedrijven, de betrokkenen en de output die bij elk van de processtappen worden verzameld. In elk van de volgende hoofdstukken wordt naar deze tabel verwezen voor wat betreft de herkomst van de data onderliggend aan de gepresenteerde conclusies.

Tabel 3: Proces en resulterende datapacks

Processtap	Activiteit	Betrokkenen in het proces	Output (datapacks) die geanalyseerd is en besproken wordt in onderstaande hoofdstukken
1.1	Antecedenteninterview	Manager	Rapport intake interview
1.2	Innovatiescan	MT + AH ⁴	Profiel/indicatoren uitgangssituatie
1.3	Strategische sessie 1: search conference	MT + AH	Top 5 SWOT elementen, confrontatiematrix
1.4	Strategische sessie 2: navigation conference	MT + AH	Prioriteiten en keuzes
1.5	Conclusies en advies voor implementatie	MT + AH	Conclusies, innovatieagenda, SMART acties
1.6	Evaluatie vragenlijst	MT + AH	Indicatoren
2.1	Opvolging en implementatie uitkomsten fase 1	Manager + verantwoordelijke per actie	Verslag implementatie + verslagen follow up interviews
3.1	Aanmelden van cluster	Consultant	Basisgegevens van deelnemende bedrijven
3.2	Strategische sessie 1: search conference	MT van partnerbedrijven	Top 5 SWOT elementen van het samenwerkingsverband, clusterconfrontatiematrix
3.3	Strategische sessie 2: navigation conference	MT van partnerbedrijven	Prioriteiten en keuzes voor het samenwerkingsverband
3.4	Intentiebrief en offerte voor implementatie	MT van partnerbedrijven	Offerte van consultants + ondertekende intentieverklaring
3.5	Cluster business plan	MT van partnerbedrijven	Business plan op hoofdlijnen
3.6	Cluster implementatie plan	MT van partnerbedrijven	SMART acties voor het samenwerkingsverband
3.7	Formalisering van het cluster	MT van partnerbedrijven	Implementatieverklaring van samenwerkende bedrijven

1.5. Samenvatting: Speciale kenmerken project opzet

Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn is een project waarin conceptmatig veel geïnvesteerd is. In haar opzet en aansturing zijn een aantal principes ingebakken die de kans op succes in de markt aanzienlijk vergroten. De voornaamste kenmerken zijn:

- grootschalige aanpak opdat dit in resultaat het effect in de markt vergroot, maar ook het opereren in de markt vergemakkelijkt vanwege de herkenbaarheid;
- de methodiek is wetenschappelijk onderbouwd en getoetst. De ogenschijnlijke tegenstelling tussen wetenschappelijke onderbouwing en onmiddellijke praktische inzetbaarheid is hier niet van toepassing omdat in

⁴ MT: Management Team, AH: Afdelingshoofden

het ontwerp van de interventietool de vertaalslag is gemaakt naar het discours van de ondernemer;

- bedrijven worden op 'ooghoogte' aangesproken op die items die hen aanspreken, in hun taal;
- het project maakt gebruik van een interventionistisch perspectief: binnen bedrijven worden meerdere mensen betrokken en worden discussies ten gronde gevoerd waarna ook in het implementeren van de beslissingen ondersteuning wordt geboden;
- in overeenstemming met het aanspreken van bedrijven op die items die hen bezighouden, maakt dit project gebruik van een brede definitie van innovatie. Zowel de klassieke product en procesinnovatie als innovatie in bedrijfsorganisatie worden nagestreefd;
- de stappen in het project zijn procesmatig opgezet en worden ondersteund door een verplichte opleiding voor consultants. Waar nodig wordt inhoudelijk bijgestuurd. In de bedrijven wordt unieke inhoud afgeleverd op maat van de behoeften van het bedrijf;
- gegevens worden op voorgestructureerde en gestandaardiseerde wijze verzameld.

In dit inleidende hoofdstuk is inzicht geboden in wat het project is, welke de algemene en specifieke doelstellingen zijn, en welke methode wordt gebruikt om die doelstellingen te realiseren. Daarnaast werd beschreven hoe de taakverdeling is tussen projectpartners en projectuitvoerders/consultants. Ten slotte is beschreven hoe we als project ervoor zorgen dat de consultants hun werk goed doen. In de volgende hoofdstukken wordt aandacht besteed aan de genoemde veronderstellingen waarop het project strategisch innoveren is gebaseerd.

1.6. Handleiding voor de lezer

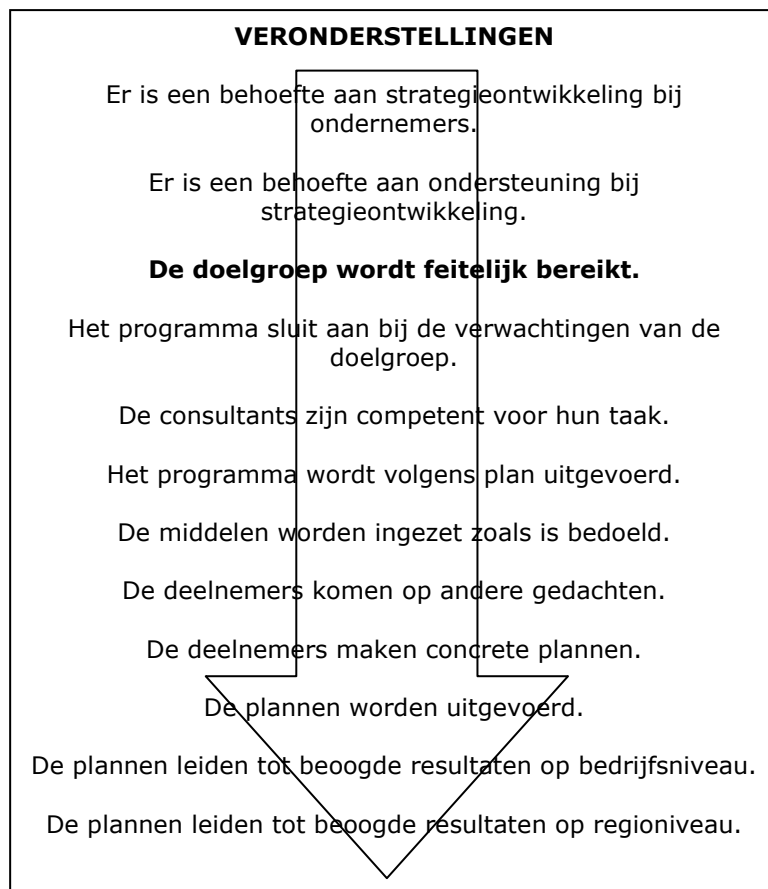
In de onderstaande hoofdstukken is een uniforme opzet gebruikt. In het bijzonder start elk hoofdstuk met een korte samenvatting van wat er in het hoofdstuk besproken wordt. Daarna wordt de programmalogica aangehaald en wordt aangeduid op welke specifieke assumpties er ingegaan wordt. Daarnaast wordt aangegeven op welke datapacks de analyses gebaseerd worden en via welke methodes in de evaluatie van de belichte assumpties. De kern van het hoofdstuk gaat in op de gebruikte analyses, de bevindingen en de conclusies die eruit voortvloeien. Elk hoofdstuk sluit af met een samenvatting aangaande de bekeken assumpties.

Hoofdstuk 2: Deelnemers – Acquisitie en Profiel

Éen van de doelen van het programma Strategisch Innoveren is om een grote groep bedrijven te bereiken, en daarbij ook die bedrijven die moeilijk bereikbaar zijn. Daar staat tegenover dat deelname geen vrijblijvende zaak is. Daarbij denken we niet op de eerste plaats aan de eigen bijdrage van bedrijven die aan de deelname verbonden is, en aan de tijd die in het project geïnvesteerd zal worden. Belangrijker is dat bedrijven de bereidheid dienen op te brengen om zichzelf een eerlijke spiegel voor te houden en elkaar in heldere taal de waarheid te vertellen. In deze evaluatie is het van belang om vast te stellen op welke wijze de doelgroep feitelijk bereikt is en wat het profiel van die groep is.

2.1 Introductie: 650 deelnemers in het project

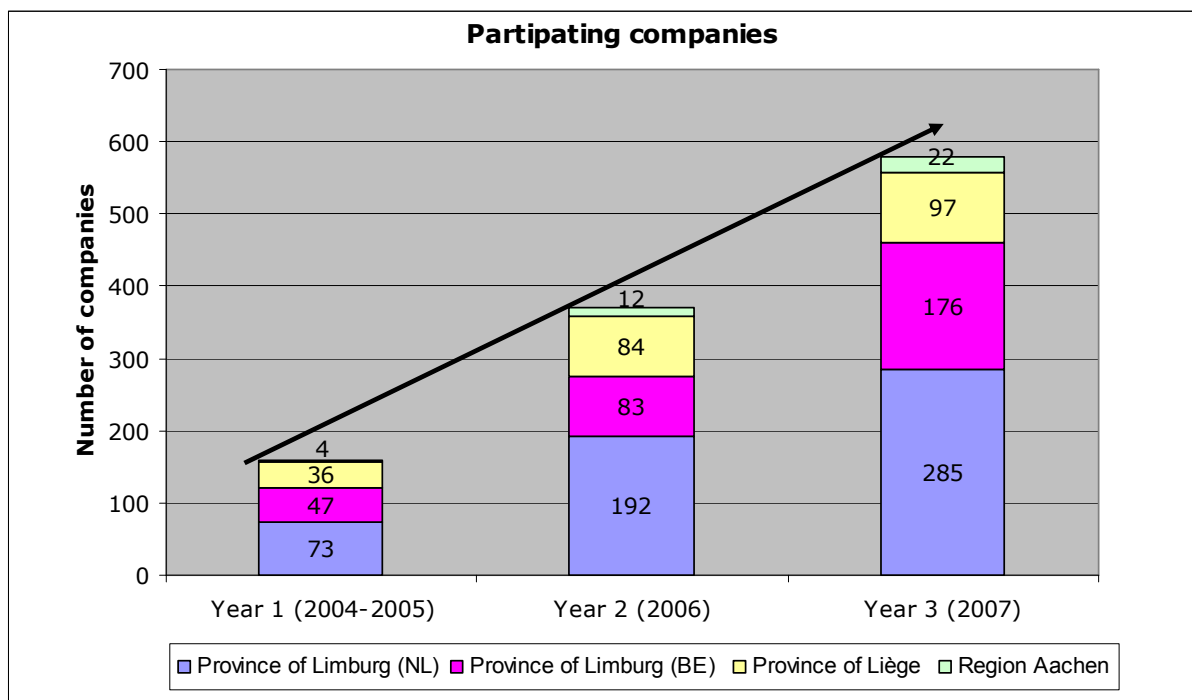
Het succes van een programma als Strategisch Innoveren is afhankelijk van de actieve deelname van kleine en middelgrote ondernemingen. Toch hebben eerdere ervaringen getoond dat KMO's/MKB's niet in de rij staan om deel te nemen aan innovatieprogramma's. KMO's/MKB's worden vaak aangesproken om deel te nemen aan diverse commerciële en gesubsidieerde initiatieven om hun innovatiecapaciteiten te verbeteren, maar vaak verkiezen ze gefocust te blijven op hun dagelijkse operationele activiteiten. In dit hoofdstuk wordt de hypothese dat de doelgroep is bereikt, besproken zoals ook is aangeduid in de figuur van de programmalogica hieronder.



Gegevens bron	Analyse
Interviews met betrokken spelers	Kwalitatieve inhoud-analyse interviews
Rapporten gebaseerd op deliverable 1.1 (antecedenten-interview) op intranet	Kwalitatieve codering van de rapporten
Innovatiescan ingevuld door zowel de deelnemers als de controlegroep	Verkennen-de statistiek-vergelijkende groeps-analyse

Het programma Strategisch Innoveren is ambitieus met als doel 650 KMO's/MKB's te laten deelnemen. Toch is dit doel bereikt op het einde van het programma. Figuur 5 hieronder illustreert het acquisitieproces doorheen het project in de vier regio's. De figuur toont dat de acquisitie van de KMO's/MKB's in het project oplopend en op een regelmatig tempo gebeurde. Vijf factoren bleken cruciaal te zijn in het acquisitieproces:

- Gebruik van het consultancynetwerk;
- Gebruik van het netwerk en de acquisitiecapaciteit van de projectpartners;
- Actieve vertegenwoordiging tijdens activiteiten van sectororganisaties in de vier regio's;
- Duidelijke en transparante communicatie naar de markt toe;
- Bereiken van een kritieke massa om voldoende aandacht en enthousiasme in de markt te krijgen.



Figuur 5: Acquisitieproces doorheen project

In de volgende secties wordt het acquisitieproces in detail besproken.

2.2 Acquisitieproces – inspanningen van verschillende partijen

Een analyse van hoe het acquisitieproces is gebeurd, toont dat het merendeel van de deelnemende KMO's/MKB's zijn aangebracht door:

1. Consultants, via het gebruik van hun netwerk;
2. Projectpartners, via algemene communicatie en acquisitie inspanningen;
3. Intermediaire organisaties, via hun verschillende ondersteunende activiteiten.

Deze drie cruciale partijen in het acquisitieproces konden rekenen op de centrale steun van de algemene projectleiding in Maastricht die hen bovendien ook hulpmiddelen verschaft. De projectcoördinatie bood communicatiemiddelen aan zoals projectfolders, website, banners, pennen, powerpoint presentaties, logo's, getuigenissen, en een e-nieuwsbrief. Al deze middelen hebben dezelfde uniforme stijl om op die manier een onderscheidend en herkenbaar merk te creëren. De lokale projectpartners en consultants hadden de vrijheid om ook eigen materiaal toe te voegen aan deze centrale communicatiemiddelen.

2.2.1 Acquisitie door consultants

De noodzaak om lokale consultants in te huren om de interventies uit te voeren, werd in hoofdstuk 1 behandeld. Op basis van twee Europese aanbestedingen werden 18 contractpartners geselecteerd. In termen van arbeidskracht gaat het om een capaciteit van 189 consultants die ook opgeleid zijn in de projectmethodologie. Tabel 4 biedt het overzicht van de consultancybedrijven/consortiums.

Tabel 4: Overzicht consultancybedrijven per regio

Consultancybedrijf/consortium	Provincie Limburg (NL)	Provincie Limburg (BE)	Provincie Luik (BE)	Regio Aken (DE)
ACURE	✓			
Adviesbureau Koolen	✓	✓		✓
BS&I bedrijfsoptimalisatie	✓			
Bundel.biz	✓	✓		
Centexbel		✓	✓	
Consortium AMI Maastricht, Zenit GMBH, Zuid Organisatie Ontwikkeling	✓			✓
Consortium M3/Bureau BLOM/ATMA	✓	✓		
Deloitte		✓	✓	
Ernst & Young Entrepreneurs		✓	✓	
Externa bvba		✓		
FIER/IR consult	✓			
Hensel Interim management/V.O.C.	✓	✓		
LogicaCMG	✓			
Price Waterhouse Coopers	✓			
Proma				✓
SCORE consultancy	✓			
SMART GROUP	✓			
Tillie & Partners	✓			

De consultancybedrijven werden gezien als de sleutelfiguren om contact te krijgen met de KMO's/MKB's. Van consultancybedrijven kan verwacht worden dat ze toegang hebben tot een groot lokaal netwerk van bedrijven. De vaak persoonlijke relatie die consultants hebben met CEO's en ondernemers laten hen toe om deze potentiële deelnemers te informeren over het project. In verschillende discussies van de projectpartners met de consultants, rapporteerden consultants over hun acquisitiestrategieën. Deze strategieën gaan van het exploiteren in bestaande netwerken gecombineerd met het gebruik van aanbevelingen en verwijzingen, tot het streven naar uitbreidingen van hun netwerken. Niettegenstaande is de meest belangrijke conclusie dat de consultants zowel de methodologie als de voordelen van de deelname moeten uitleggen aan iedere potentiële deelnemer.

Het contacteren van potentiële deelnemers gebeurde door de verschillende consultancybedrijven op een verschillende manier. Bepaalde bedrijven verkozen om een mailing te doen met een follow up telefoontje, andere bedrijven kozen er dan weer voor om meetings te organiseren met innovatie als hoofdthema. Deze meetings werden georganiseerd in de vorm van snelle ontbijtsessies, lunch en diner meetings of uitgebreide netwerkavonden. Sommige consultancybedrijven maakten daarenboven ook gebruik van call centres om acquisitiegesprekken te organiseren. Concluderend kunnen we stellen dat ieder consultancybedrijf zijn eigen recept heeft om KMO's/MKB's te overtuigen van de voordelen van het project Strategisch Innoveren.

2.2.2 Algemene communicatie en acquisitie-inspanningen van projectpartners

De projectpartners worden gezien als tweede belangrijke partij om KMO's/MKB's aan te spreken. De projectpartners in de regio's communiceerden op verschillende manieren over het project. Om herkenbaarheid te creëren in de markt gebeurde alle communicatie in dezelfde uniforme huisstijl. Voorbeelden van de proactieve of reactieve communicatie-initiatieven zijn hieronder genoteerd:

- Informatieve mailing via de post;
- Follow-up van de mailing door acquisitietelefoontjes;
- Deelname aan lokale bedrijfsbeurzen voor KMO's/MKB's met informatiestand;
- Deelname aan conferenties voor ondernemers en/of aan handelsbeurzen als bezoeker en/of spreker;
- Organiseren van en/of het geven van presentaties op themameetings die zich focussen op strategie, innovatie en differentiatie;
- Up-to-date website;
- Het gebruiken van getuigenissen van deelnemers op de website;
- Publicaties in de geschreven pers;
- Persoonlijke bedrijfsbezoeken;
- Persoonlijke bezoeken aan intermediaire organisaties om hen te overtuigen om hun leden te informeren over het project;
- Persoonlijke bezoeken aan en lezingen op meetings op business en B2B clubs;
- Persoonlijke bezoeken aan en promotieactiviteiten op industrieterreinen in de regio.

Tijdens de communicatie-inspanningen werd er steeds nadruk op gelegd dat bedrijven de vrije keuze hebben in de consultant waarmee ze samenwerken. Ervaring toont aan dat de neutraliteit van de lokale projectpartners werd gewaardeerd door de ondernemer/CEO. De keuze voor de meest geschikte consultant werd door hen gemaakt na intern overleg.

2.2.3 Ondersteuning door intermediaire organisaties

De derde cruciale factor om toegang te krijgen tot KMO's/MKB's bleken de intermediaire organisaties te zijn zoals netwerkorganisaties, branche organisaties, business angles, bedrijfclubs, etc. Afhankelijk van hun manier van werken en middelen, ondersteunden deze intermediaire organisaties het project op verschillende manieren. Enkel onder hen gaven lokale projectpartners de gelegenheid om lezingen te geven over het project Strategisch Innoveren op reeds geplande meetings, terwijl anderen extra meetings en seminaries organiseerden om het project onder de aandacht te brengen. Bovendien werden artikels en aankondigingen over het project opgenomen in hun magazines en nieuwsbrieven. In sommige gevallen werden ook mailings verstuurd naar de leden van de intermediaire organisaties gebruikmakend van hun logo en briefpapier.

Daarnaast gebeurde een actieve doorverwijzing naar het project. Bovendien kon het project rekenen op twee externe adviescommissies die ondersteuning boden op diverse terreinen.

2.2.4 Acquisitieproces – verschillen in inspanningen over regio's

Het acquisitieproces verschilt sterk in de vier regio's. In de Provincie Limburg in Nederland bijvoorbeeld, heeft de projectpartner veel aandacht besteed aan de ondersteuning van consultants in hun acquisitie-inspanningen. Dit resulteerde in het gezamenlijk geven van presentaties op netwerkmeetings, het goed onderhouden van

contacten met bedrijfclubs en het organiseren van ontbijtsessies om het project te promoten. In de Belgisch Limburgse provincie heeft Universiteit Hasselt als lokale projectpartner ook intensief samengewerkt met de intermediaire organisaties om meetings en seminaries te organiseren, artikels te publiceren in hun speciale magazines enzovoort. Vooral de persoonlijke bedrijfsbezoeken door vertegenwoordigers van de Universiteit bleken effectief te zijn. In de Provincie Luik heeft de lokale projectpartner een sterke band met lokale KMO's/MKB's netwerken. De acquisitie is voornamelijk gebeurd via deze netwerken en dit in nauwe samenwerking met de consultants. De regio Aken bleek de moeilijkste regio te zijn en de acquisitie van KMO's/MKB's verliep hier niet van een leien dak. In overleg met Interreg en de andere projectpartners, werd besloten om de indicatoren van fase 1 en 2 voor de regio Aken te verlagen. Tabel 5 toont de initiële en aangepaste indicatoren.

Tabel 5: Indicatoren voor Aken

	Oorspronkelijke indicator	Aangepaste indicator
Fase 1	50	35
Fase 2	15	10

Ondanks het feit dat deze bijstelling het totale doel om 650 KMO's/MKB's te bereiken, verlaagde, kunnen we nog steeds rapporteren over 655 deelnemers. De getrainde consultants zorgden voor 20 bijkomende interventies waarvoor deze deelnemende bedrijven geen financiële tussenkomst kregen. De vier projectpartners zijn erin geslaagd om meer dan 650 KMO's/MKB's hun strategie te laten (her)bepalen.

2.3 Profiel van de deelnemers: welke bedrijven nemen deel aan het project?

In deze paragraaf worden de deelnemende bedrijven besproken. De aangepaste indicator om 635 bedrijven te laten deelnemen aan het project is gehaald. Bovendien is de onderliggende methodologie geïmplementeerd in 20 bedrijven buiten het projectgebied van de Euregio Maas-Rijn. Tabel 6 op de volgende pagina geeft een overzicht van de deelnemers in de verschillende regio's.

Tabel 6: Deelnemers in de verschillende regio's

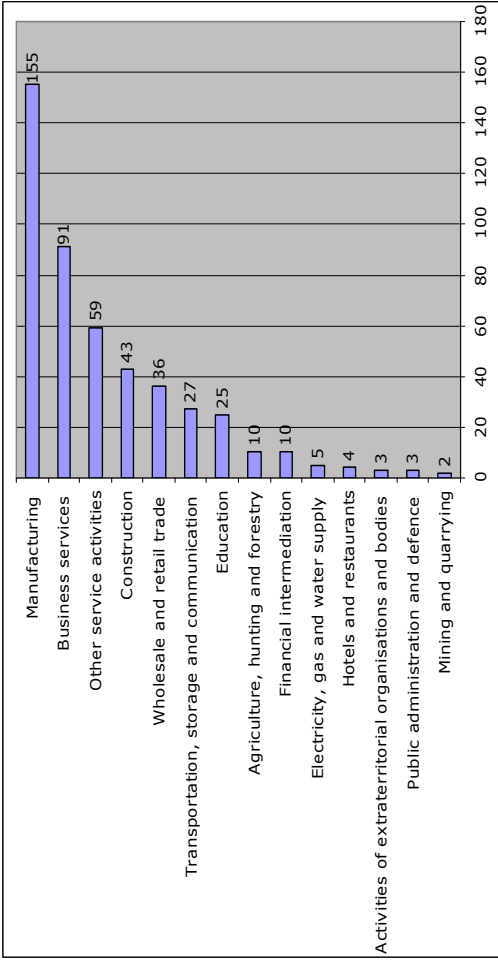
Projectgebied	Aantal KMO's/MKB's in het project
Provincie Limburg (NL)	300
Provincie Limburg (BE)	200
Provincie Luik (BE)	100
Regio Aken (DE)	35
Regio anders dan Euregio Maas-Rijn	20
Totaal	655

Een analyse van de deelnemende bedrijven toont dat er een grote variëteit is op gebied van sectoren, aantal werknemers, en algemene situatie waarin ze zich bevinden. In de verdere bespreking, in dit en de volgende hoofdstukken, verschilt het aantal betrokken bedrijven in de analyse (n). Dit kan verklaard worden door de beschikbaarheid van het aantal volledig beschikbare rapporten op het moment van de analyse. Hoewel uiteindelijk meer dan 650 KMO's/MKB's hebben deelgenomen aan het project, was de beschikbare dataset tijdens de analysefase nog onvolledig.

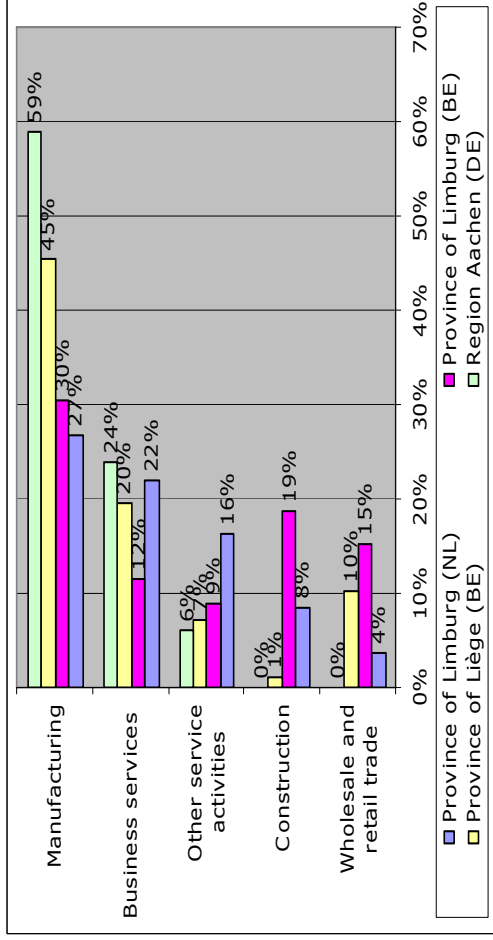
2.3.1 Vertegenwoordiging van deelnemers op vlak van regio, sector en bedrijfsgrootte

Op vlak van de vertegenwoordiging van sectoren door de deelnemende KMO's/MKB's, is de NACE-digit 2 code als basis gebruikt. De vier figuren op de volgende pagina illustreren het profiel van de deelnemende KMO's/MKB's op vlak van de sector en de regio dat deze bedrijven vertegenwoordigen.

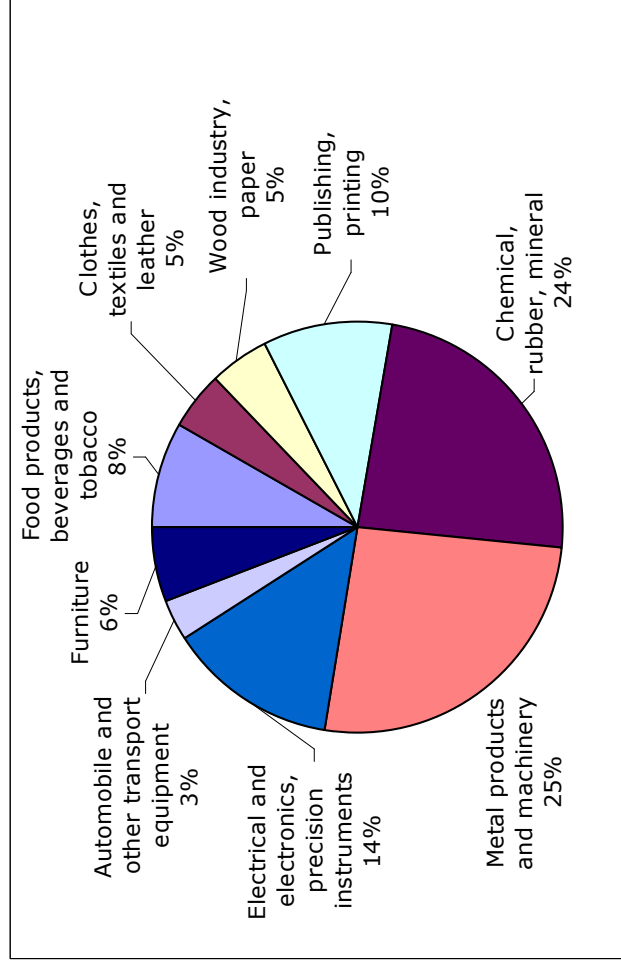
1. De figuur in de linker bovenhoek illustreert de vertegenwoordiging van de deelnemers over de algemene sectorcategorieën.
2. De figuur in de rechter bovenhoek vergelijkt de algemene sectorvertegenwoordiging over de vier regio's.
3. De figuur in de linker benedenhoek gaat dieper in op de vertegenwoordiging van de subsectoren van de industriebedrijven.
4. De figuur in de rechter benedenhoek geeft een verdeling van deze industriële subsectoren over de vier regio's.



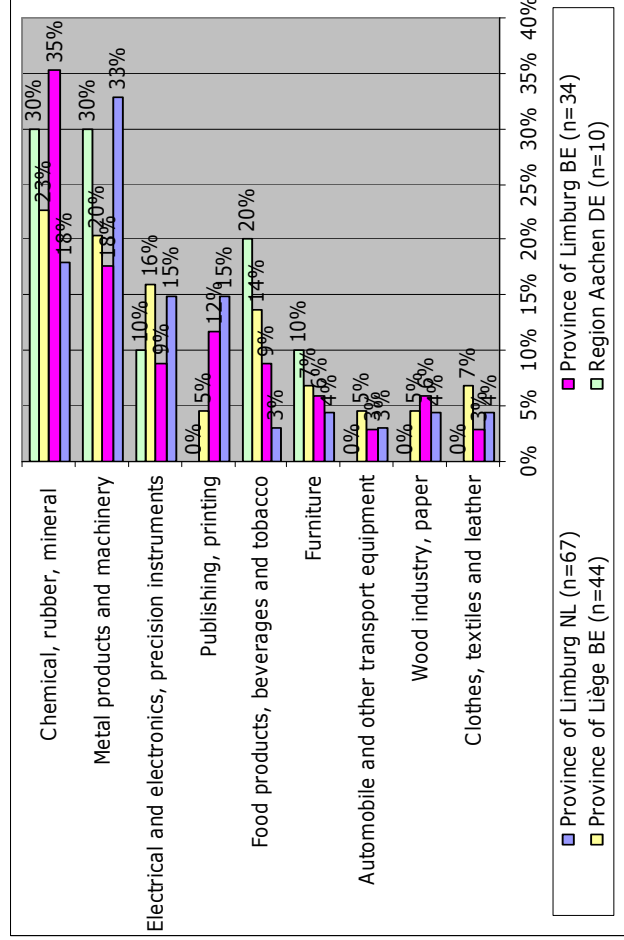
Figuur 6: Deelnemers over sectoren



Figuur 7: Deelnemers over regio's en sectoren



Figuur 8: Deelnemers over industriële subsectoren



Figuur 9: Deelnemers over industriële subsectoren en regio's

Enkele conclusies en bemerkingen omtrent het profiel van de deelnemers op vlak van regio en sector zijn:

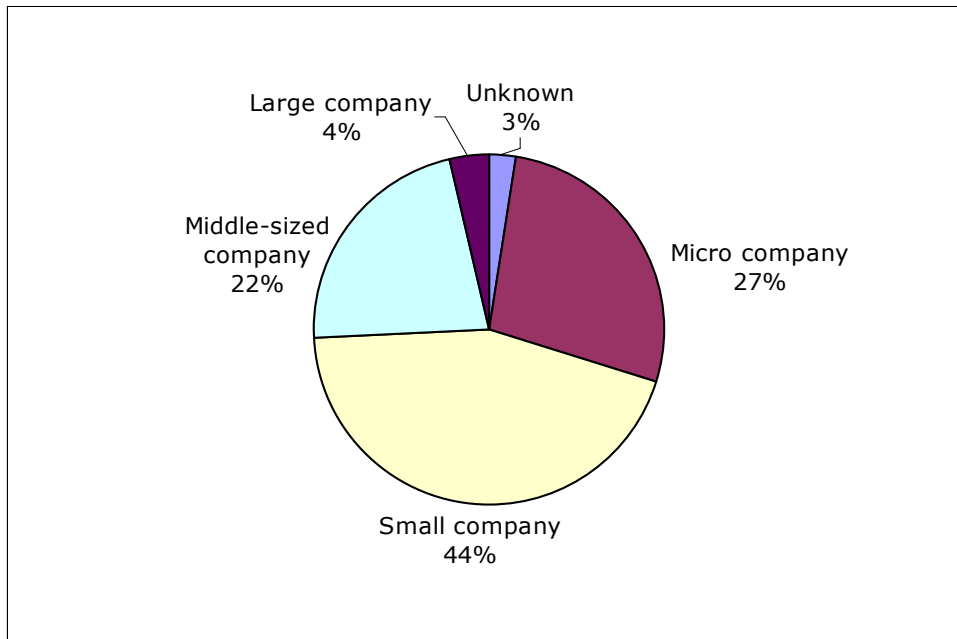
1. Een grote verscheidenheid van sectoren wordt vertegenwoordigd door de uiteindelijk bereikte doelgroep. De top vijf (81% van de totale steekproef) wordt gevormd door 'Industrie' (33%), 'Zakelijke dienstverlening' (19%), 'Overige gemeenschapsvoorzieningen, sociaal-culturele en persoonlijke diensten' (12%), 'Bouwnijverheid (9%) en Groot- en detailhandel' (8%).
2. Inzoomend op de KMO's/MKB's in de sector 'Industrie' toont opnieuw een grote variatie. De top 3 van subsectoren (63% van alle industriebedrijven) bevat 'Metallurgie en vervaardiging van machines' (25%), 'Chemische, rubber- en kunststofnijverheid' (24%) en 'Vervaardiging van elektrische, elektronische en precisie instrumenten en apparaten' (14%).
3. De sector 'Zakelijke dienstverlening' omvat bedrijven die actief zijn in een breed gamma van diensten gaande van de ontwikkeling en ondersteuning van allerhande softwareapplicaties, adviesbureaus met een expertise in marketing en communicatie, HRM, of financiën tot testbureaus. In de categorie 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' zijn allerlei bedrijven ondergebracht zoals musea, recreatieparken, en brancheorganisaties. De categorie 'Bouwnijverheid' bevat dan weer bedrijven actief in de wegen- en woningbouw (zowel ruwbouw als afwerking). De categorie 'Handel' ten slotte, bevat groot- en kleinhandelszaken in opnieuw een breed gamma van markten zoals bijvoorbeeld sieraden, sanitaire installaties, en auto-onderdelen.
4. Een analyse van de vertegenwoordiging van sectoren in de vier regio's toont subtiele verschillen. Al vragen de ongelijke aantallen van de deelnemende bedrijven in de vier regio's wel om de nodige nuance bij de interpretatie. De Provincie Limburg van België bijvoorbeeld heeft veel meer deelnemers uit de sector 'Bouwnijverheid' en minder deelnemers uit de sector 'Zakelijke dienstverlening' dan de andere drie regio's.
5. Inzoomend op de verdeling van de deelnemers in de subsectoren van 'Industrie' over de vier regio's onthult de dominantie van de subsectoren 'Chemische, rubber- en kunststofnijverheid' en 'Metallurgie en vervaardiging van machines'. Toch zijn er ook enkele verschillen. De top 3 van de Provincie Limburg van België bevat bijvoorbeeld de subsector 'Uitgeverijen en drukkerijen', terwijl in de Provincie Luik, de voedingindustrie meer overheersend is.

Om de profilering van de deelnemende KMO's/MKB's op vlak van sectoren af te sluiten, worden de deelnemers uit enkele bijzondere sectoren kort besproken. De bijzondere sectoren in dit project zijn:

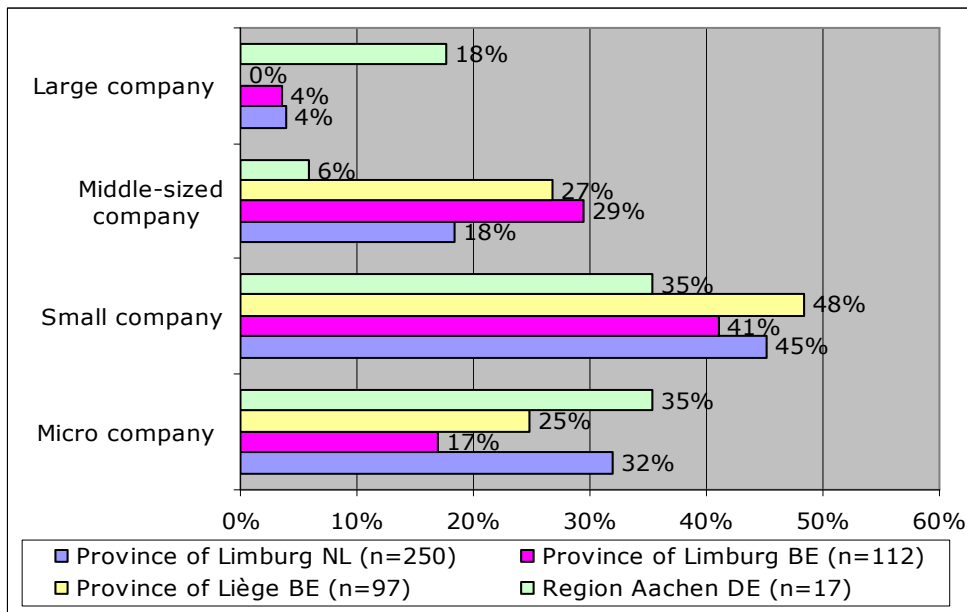
- ICT & Multimedia – vertegenwoordigd door 34 deelnemers van alle regio's behalve Aken;
- Life sciences – vertegenwoordigd door 20 deelnemers vooral van de Provincies Limburg (NL) en Luik;
- Automotive – vertegenwoordigd door 21 deelnemers van alle regio's behalve Aken;
- Toerisme – vertegenwoordigd door 22 deelnemers, vooral uit de Provincie Limburg van Nederland.

Naast de karakterisering van de deelnemende bedrijven op vlak van sectoren, blijkt er een grote verscheidenheid te zijn op vlak van bedrijfsgrootte zoals te zien is op Figuur 10 op de volgende pagina. Bedrijfsgrootte wordt gemeten aan de hand van het aantal werknemers dat vermeld is tijdens het intake interview. De aantallen gebruikt in de analyse verwijzen naar het aantal mensen tewerkgesteld en bevat zowel voltijdse als deeltijdse werknemers. Voor een vergelijking op vlak van bedrijfsgrootte is de Europese definitie voor KMO's/MKB's gebruikt die een onderscheid maakt tussen 'Micro' bedrijven die minder dan 11 werknemers hebben, 'Kleine' bedrijven met meer dan 11 maar minder dan 50 werknemers, 'Middelgrote' bedrijven met meer dan 51 en minder dan 250 werknemers en 'Grote' bedrijven met meer dan 250 werknemers. Het categoriseren van

de deelnemers in de vier regio's op basis van bedrijfsgrootte geeft een verdeling die door de twee figuren hieronder getoond wordt.



Figuur 10: Bedrijfsgrootte deelnemende KMO's/MKB's (Euregion, n=476)



Figuur 11: Deelnemende KMO's/MKB's naar bedrijfsgrootte en regio

Enkele conclusies en opmerkingen over het profiel van de deelnemers op vlak van bedrijfsgrootte en regio zijn:

1. De groep van 'kleine bedrijven' is de grootste groep met een vertegenwoordiging van 44%, gevolgd door 'micro bedrijven' (27%) en 'middelgrote bedrijven' (22%). De 'grote bedrijven' hebben een zeer beperkte vertegenwoordiging (4%) in dit project.
2. In lijn met het projectopzet, is het absolute aantal van deelnemende KMO's/MKB's heel verschillend over de regio's. Toch is een voorzichtige vergelijking over de

regio's op vlak van de bedrijfsgrootte interessant. Nauwkeurig onderzoek van de gegevens toont aan dat de categorie van 'kleine' bedrijven in alle regio's de grootste is. Figuur 10 toont dat deze bedrijven een aandeel hebben dat gaat van 35% tot 48% per regio. De 'micro' bedrijven hebben een aandeel tussen 17% en 35% per regio, en de 'middelgrote' bedrijven tussen 6% en 29%. De 'middelgrote' bedrijven zijn vooral goed vertegenwoordigd in de Belgische regio's rond Luik en Hasselt. De 'grote' bedrijven vertegenwoordigen de kleinste groep in alle vier de regio's. Globaal gezien is het doel om een brede groep van KMO's/MKB's te bereiken behaald. De conclusie dat het merendeel van de deelnemers KMO's/MKB's met meer dan 1 en minder dan 250 werknemers zijn, bevestigt dat de doelgroep is bereikt. De minderheid van 'grote' bedrijven die deelnemen aan het project biedt een interessante groep voor verdere vergelijkingen.

2.3.2 Profiel van de KMO's/MKB's in termen van de connectivites

De deelnemers kunnen ook getypeerd worden op basis van de informatie verkregen in de innovatiescan die door elke deelnemer aan de sessies is ingevuld. Zoals reeds vermeld inventariseert de innovatiescan de algemene houdingen en competenties op vlak van innovatie in de organisatie. Daarnaast wordt beoordeeld in welke mate het bedrijf intern en extern is aangesloten. In Tabel 7 worden de gemiddelde bedrijfsscores op een schaal van 1 tot 5 (waarbij 5 de beste score is) gegeven voor de verschillende variabelen in de innovatiescan. Een eerste conclusie is dat de deelnemende KMO's/MKB's eerder hoog scoren op vlak van de verschillende variabelen en vooral erg hoog scoren op vlak van 'Urgentie'. De hoge score voor 'Urgency' betekent dat alle deelnemers de nood voelen om hun innovatiecapaciteiten te verbeteren en dat ze ervoor openstaan om steun te krijgen van een externe partij – i.e. de consultant in dit project.

Tabel 7: Connectivity scores van de deelnemende bedrijven en controlegroep

	Deelnemers		Controlegroep	
	N	Mean	N	Mean
Strategic conversation	508	3,04	106	3,62
Capabilities	508	3,27	106	3,52
Innovation climate	508	3,50	106	3,55
Urgency	508	4,05	106	3,90
External connectivity	508	3,12	106	3,33
Vertical connectivity (structure)	507	3,55	106	3,53
Vertical connectivity (control)	507	3,10	106	3,27
Horizontal connectivity	508	3,10	106	3,38
Customer connectivity	508	3,71	106	3,95
Performance	508	3,01	106	3,12

Opmerkelijk is dat enkel de score voor 'Urgentie' significant hoger is in vergelijking met de controlegroep. De controlegroep bevat iets meer dan 100 KMO's/MKB's die niet hebben deelgenomen aan het project om heel verschillende redenen. Een vergelijking van de innovatiescan van de deelnemers met de controlegroep toont dat de controlegroep een positievere mening heeft over hun mogelijkheden en connectiviteiten dan de deelnemers. Diepte-interviews toonden echter dat de positieve houding niet bevestigd wordt door objectieve prestatiemetingen. KMO's/MKB's in de controlegroep hebben de neiging om (teveel?) op hun gemak te zijn en vertrouwen te hebben over hun huidige en toekomstige prestaties. De tweede conclusie is dat de andere scores ook redelijk hoog zijn en geen onderscheidende kenmerken onthullen om de deelnemende KMO's/MKB's te profileren. Desalniettemin toont een kritisch onderzoek van de scores per bedrijf een extremer beeld. De innovatiescores per bedrijf blijken een goed en bruikbaar beginpunt te zijn voor de groepsessies aangezien het de 'probleem'gebieden benadrukt, of in een meer positieve verwoording, de gebieden voor verbetering.

In Tabel 8⁵ op de volgende pagina's wordt een uitgebreider overzicht gegeven waarbij de deelnemende KMO's/MKB's zij aan zij zijn gezet in verschillende groepsvergelijkingen startend van het connectivity model. Er zijn groepen gemaakt vertrekkende van de regio waarin de KMO's/MKB's zijn gelegen, hun bedrijfsgrootte, de sectoren en het jaar waarin ze hebben deelgenomen aan het project. Door middel van variantieanalyses zijn er vergelijkingen uitgevoerd om te zien of de scores op de innovatiescan significant verschillen tussen de groepen. De analyses tonen dat het profiel van de deelnemende KMO's/MKB's verschilt naargelang door de regio waarin ze gelegen zijn, de grootte van de organisatie, de sector waarin ze zaken doen, en het jaar waarin zij hebben deelgenomen aan het project Strategisch Innoveren. Zoals Tabel 8 illustreert, is er in sommige gevallen geen significant verschil te vinden (NS in de tabel). Bijvoorbeeld voor 'strategisch conversatie' is de diversiteit binnen één groep (i.e. kleine bedrijven met regelmatige en relevante conversaties over strategie versus kleine groepen met helemaal geen strategische discussie) groter dan tussen de groepen waardoor er geen statistische verschillen gevonden worden.

Nochtans toont een analyse van de significante verschillen dat de *regio* een impact heeft in de zin dat bijvoorbeeld KMO's/MKB's in de Provincie Luik (BE) gemiddeld beter aangesloten zijn op hun externe omgeving en hun klanten. Desalniettemin zijn deze verschillen moeilijk te verklaren. Ten tweede hebben op vlak van de impact van *bedrijfsgrootte*, de 'microbedrijven' een positievere mening over hoe ze verbonden zijn met zowel de binnenkant als de buitenkant van hun organisatie. Een mogelijke verklaring is dat deze bedrijven een beter zicht hebben op hun competenties en beperkingen door hun beperktere grootte. Ten derde blijkt het *jaar van deelname* een invloed te hebben in de zin dat de KMO's/MKB's die in het begin in het project stapten een hoger gevoel van urgentie hadden en continu op zoek zijn naar initiatieven om hun innovatievermogen te verbeteren. De latere volgers bleken daar meer gematigd in te zijn. Ten slotte tonen de data dat de *sector* geen invloed heeft en geen bijzondere probleempunten naar voor schuift. Ook een vergelijking over de vier bijzondere sectoren geeft geen significante verschillen. In het algemeen toont deze vergelijkende analyse dat de scan erg bruikbaar is om de startsituatie te schetsen in elk deelnemend bedrijf en de probleemgebieden op vlak van innovatiecapaciteit duidelijk in kaart brengt.

⁵ In Bijlage 2 zijn de statistieken die aan de grondslag liggen van deze vergelijkende tabel toegevoegd

Tabel 8: Profiel deelnemende KMO's/MKB's vertekend van de innovatiescan

	1. Maastricht Region (n= 264)	1. Micro (n=132)	1. 18 different sectors	1. 2004-2005 (n= 145)
	2. Hasselt Region (n= 140)	2. Small (n=216)	2. 4 different particular sectors	2. 2006 (n=193)
	3. Liège Region (n= 83)	3. Middle-sized (n=103)		3. 2007 (n=151)
	4. Aachen Region (n=21)	4. Large (n=17)		
Variables in innovation scan	Impact of regions	Impact of company size	Impact of sector	Impact year of participation
The various groups used to assess their impact on the scores of the variables in the innovation scans	NS	NS	NS	NS
Strategic conversation The degree to which the SME has a clear strategy that is known, discussed and supported by the different layers in the company. 8 items (5-point Likert scale)	NS	NS	NS	NS
Capabilities The degree to which the SME has organizational capabilities that create the required context in which the SME can be innovative. 6 items (5-point Likert scale)	NS	NS	NS	NS
Innovation climate The attitude towards innovation within the SME both at the top and bottom of the organization. 8 items (5-point Likert scale)	NS	The innovation climate is found to be significantly higher in the group of micro companies as compared to the other three groups.	NS	The innovation climate was found to be significantly higher in the first period of the project (2004-2005) in comparison to the third period. The second period scores in between.
Urgency The sense of urgency relates to the way in which the SME regards innovating as a means of differentiating the SME from its competitors. 6 items (5-point Likert scale)	The German companies show a significantly higher urgency than the companies in the Province of Limburg (NL) and Liège. The companies in the Province of Limburg (BE) have a score in between.	NS	NS	The companies that joined in the first period show a significantly higher score for urgency than companies that joined in the third period.
External connectivity The degree to which the SME is connected to the external business environment. 6 items (5-point Likert scale)	The external connectivity is found to be significantly higher in the Province of Liège (BE) as compared to the companies in the Province of Limburg (BE), Aachen and Maastricht.	NS	NS	NS

<p>Vertical connectivity (structure) The organizational structure of the SME – division of tasks, hierarchy, degree of (de-) centralization, etc. 3 items (5-point Likert scale)</p> <p>Vertical connectivity (control) The way in which control is organized in the SME. 4 items (5-point Likert scale)</p>	<p>The vertical connectivity with respect to structure is found to be significantly higher in the Province of Liège (BE) as compared to the Province of Limburg (BE). The two other regions have scores in between. NS</p>	<p>The vertical connectivity with respect to structure is found to be significantly higher in the micro companies as compared to the large companies. Small and middle-sized companies have scores in between. The vertical connectivity with respect to control is found to be significantly higher in micro companies than the small and large companies have scores in between.</p>	NS	NS
<p>Horizontal connectivity The degree in which employees cooperate within and across functions and layers. 5 items (5-point Likert scale)</p>	<p>The Aachen Region is found to have significant higher scores for horizontal connectivity than the Province of Limburg (NL) and Hasselt. The Province of Liège (BE) has a score in between. The Province of Liège (BE) has a significantly higher score for customer connectivity than the companies in the Province of Limburg (NL) and Hasselt. The companies in the Aachen Region score in between. NS</p>	<p>The horizontal connectivity of the micro companies is found to be significantly higher than that of the middle-sized companies. The large and small companies have scores that lie in between. NS</p>	NS	NS
<p>Customer connectivity The degree in which the SME is connected to its customers. 6 items (5-point Likert scale)</p>	<p>The Province of Liège (BE) has a significantly higher score for customer connectivity than the companies in the Province of Limburg (NL) and Hasselt. The companies in the Aachen Region score in between. NS</p>	<p>Micro companies have a significantly higher score for performance than the large, middle-sized and small companies.</p>	NS	NS
<p>Performance The extent to which the SME is concerned about various performance issues related to customers, employees, costs and the organization in general. 17 items (5-point Likert scale)</p>	<p>The regions tend to have an impact on the starting situation of the participant SMEs with, for instance, the German participants experiencing the highest urgency and best horizontal connectivity.</p>	<p>Micro companies seem to experience their situation to be more positive than SMEs in the three other groups. This is systematically shown in the various variables.</p>	<p>The choice for a sector independent set-up of the project is validated by the lack of significant differences. The sector is not found to affect the scores for the various variables in the innovation scan.</p>	<p>The participants that joined in the project in the first period show a higher urgency and innovation climate than the later batch. Hence, these companies give innovation an important role and use every possible occasion to improve upon their innovative capacity.</p>

2.4 *Acquisitie en profiel van deelnemende KMO's/MKB's samengevat*

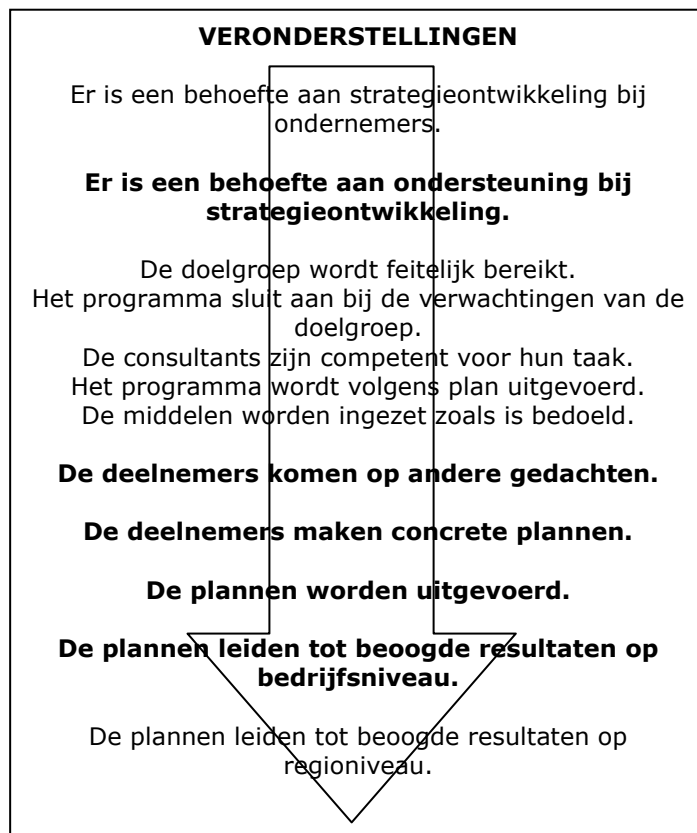
In dit hoofdstuk is aandacht geschonken aan de hypothese dat de doelgroep effectief is bereikt zoals aangegeven in de programmalogica. Een evaluatie van het acquisitieproces heeft inderdaad onthuld dat de inspanningen en de steun van de consultants, projectpartners en intermediaire organisaties geleid heeft tot de deelname van de 650 KMO's/MKB's die werden vooropgesteld. Verder heeft de profilering van de deelnemers op verschillende gronden aangegeven dat een heterogene groep van KMO's/MKB's is betrokken in het project. Deze KMO's/MKB's zijn verspreid over de vier regio's en vertegenwoordigen organisaties van verschillende grootte. Bovendien is er in lijn met de doelstellingen een hoge diversiteit in sectoren bereikt.

Hoofdstuk 3: Innovatie in de deelnemende KMO's/MKB's

Strategieontwikkeling is in de kern een proces van beeldvorming. Ondernemers en managers vormen zich een beeld van hun huidige organisatie in de omgeving van vandaag. Door interne en externe analyse wijzigen zij voortdurend dit beeld en gebruiken ze het om hun bedrijf te begeleiden naar de toekomst. Dat beeld van de toekomst biedt vervolgens ook de basis voor het uitzetten van een rechte koers om die toekomst waar te maken. In dit hoofdstuk rapporteren we over de analyse van de innovatiescan waarmee in de eerste sessie de huidige organisatie in beeld wordt gebracht. Bijkomend wordt het resultaat van de strategische sessies toegelicht door te kijken naar de wijze waarop het beeld geëvalueerd wordt in de groepsessies en welke plannen worden gemaakt en geïmplementeerd om dit beeld te verbeteren.

3.1 Introductie: Innovatie in de deelnemende KMO's/MKB's

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de invloed van het project Strategisch Innoveren op de deelnemende KMO's/MKB's. Op basis van specifieke gegevens die doorheen het project zijn verzameld, wordt er naar verschillende kwesties gekeken. In dit hoofdstuk wordt de nadruk gelegd op vijf hypothesen in de programmalogica zoals aangeduid in de onderstaande figuur.



Bron gegevens	Analyse
1.1 Antecedenten interview	Kwalitatieve inhoudsanalyse van interviews
1.2 Innovatie scans	Verkennde statistiek – vergelijkende groepsanalyse van de scores
1.4 SWOT matrices	Kwalitatieve codering van de matrices
1.5 Implementatieplannen	Kwalitatieve codering van plannen and clusteranalyse
2.1 Follow-up interviews	Kwalitatieve inhoudsanalyse van interviews
3.1 – 3.7 Cluster rapporten	Kwalitatieve inhoudsanalyse

In het bijzonder worden in dit hoofdstuk de onderstaande assumpties belicht:

1. Er is behoefte aan ondersteuning in strategieontwikkeling in de KMO/MKB – besproken in sectie 3.2
2. De deelnemende KMO's/MKB's komen tot vernieuwde inzichten – besproken in sectie 3.3 and 3.5
3. De deelnemende KMO's/MKB's maken SMART plannen – besproken in sectie 3.4
4. De plannen zijn geïmplementeerd – besproken in sectie 3.6
5. De plannen leiden tot de beoogde resultaten op bedrijfsniveau – besproken in sectie 3.5, 3.6 and 3.7

De gegevens van de intake interviews en de innovatiescans worden gebruikt om de beginsituatie en de motieven van de deelnemers te bespreken. Ten tweede worden de SWOT matrices in detail bekeken om licht te werpen op de omgeving waarin de deelnemende KMO's/MKB's werken en waar er kansen en hindernissen worden ervaren om hun innovatiecapaciteit te verbeteren. Ten derde worden de SMART actieplannen besproken, zodat het duidelijk wordt welk soort acties de KMO's/MKB's selecteren in de loop van de strategische sessies. Ten vierde worden de conclusies van de verschillende onderdelen geïntegreerd. Ten vijfde wordt de follow-up besproken waarbij de gegevens van de tweede fase trajecten worden aangevuld met de diepte-interviews die in 20 KMO's/MKB's zijn uitgevoerd om na te gaan in welke mate de actieplannen werkelijk zijn geïmplementeerd. Ten slotte worden ook de samenwerkingsverbanden die tijdens het project zijn ontstaan, besproken.

3.2 Beginsituatie: Motivatie voor deelname

Toen de eerste 150 KMO's/MKB's de strategische sessies hadden beëindigd, en de consultants de finale versie van de vereiste rapporten hadden voorgelegd, werd er een analyse gedaan van de motieven van de deelnemende KMO's/MKB's. Meer bepaald onthulde een inhoudsanalyse van de rapporten van het *antecedenten (intake) interview* vier algemene redenen om deel te nemen aan het programma Strategisch Innoveren. Latere analyses over de motieven van de andere deelnemers bevestigde de volgende vier groepen:

- De meerderheid van de deelnemende bedrijven neemt deel om hun mogelijkheden om te innoveren te versterken. Het betreft *gezonde bedrijven met een stabiele groei*, vaak met verschillende succesvolle acquisities en reorganisaties in het verleden. Deze bedrijven beogen met de consultancy interventies beter gestructureerde organisaties die goed aangesloten zijn op hun omgeving om hun expertise optimaal te benutten.
- De tweede groep KMO's/MKB's neemt deel omdat ze in een *moeilijke situatie* zitten en hopen om in innovatie de vereiste differentiator te vinden. Verbeteren van- of investeren in hun innovatiecapaciteit zou hen moeten toelaten om competitiever te worden in hun product/marktcombinaties.
- De derde groep KMO's/MKB's neemt deel omdat ze *te snel groeien*. Ze hopen om ondersteuning te krijgen voor het beter beheersen van hun groei om zo op een gecontroleerde manier optimaal voordeel te halen uit hun expertise.
- De vierde groep neemt deel omdat ze hun huidige innovatiecapaciteit volledig wil benutten door het *vinden en introduceren van nieuwe toepassingen* (producten of diensten) in bestaande en nieuwe markten. Deze bedrijven nemen voornamelijk deel om een duidelijker zicht te krijgen op nieuwe kansen en starten met een strategie om toegang te verkrijgen tot interessante nieuwe segmenten.

Bovendien geeft nauwkeurig onderzoek van de innovatiescan aan dat de deelnemende KMO's/MKB's een gemeenschappelijk profiel hebben qua 'urgentie'. Dit betekent dat alle deelnemers een hoge nood voelen om kritisch na te gaan wat innovatie voor hun kan betekenen. Hoewel de vier onderscheidde groepen verschillen in hun beweegredenen om deel te nemen aan het project Strategisch Innoveren, ligt hun gemeenschappelijk motief in de behoefte die iedere deelnemer voelt om ondersteuning te krijgen in het maken van

strategische beslissingen om hun bekwaamheid om hun bedrijf te onderscheiden te verbeteren.

Verder heeft een onafhankelijke studie - uitgevoerd door E'til om de Innovatie Ondersteunende projecten in de Provincie Limburg (NL) te evalueren - 67 deelnemende KMO's/MKB's uit de Provincie Limburg (NL) gevraagd naar hun ervaringen met het project Strategisch Innoveren. In één van de vragen moesten de KMO's/MKB's meer inzicht geven in hun motieven om deel te nemen aan het project. Volgens deze studie kunnen 10 potentiële gebieden voor verbeteringen – en dus motieven om deel te nemen – onderscheiden worden.

- Bedrijfsstrategie
- Organisatie en processen
- Vermarkten van nieuwe producten of diensten
- Genereren van nieuwe ideeën
- Omzetten van ideeën in projecten, diensten of processen
- Verkrijgen van informatie, kennis en technologie
- Exploitatie van nieuwe producten of diensten
- Vaardigheden personeel
- Bedrijfscultuur
- Financiering van innovaties

De resultaten toonden aan dat de 67 Nederlandse respondenten die deelnamen aan het project Strategisch Innoveren de ruime thematische set-up waardeerden. In het bijzonder benadrukten de bevindingen dat de respondenten besloten om deel te nemen aan het project omdat ze veranderingen wilden aanbrengen in hun bedrijfsstrategie, organisatie en processen, het vermarkten van producten en diensten, het genereren van nieuwe ideeën, of het omvormen van ideeën in producten, diensten of processen. Deze motieven zijn in lijn met de voorgaande bevindingen. Uiteindelijk onderstreept zowel de analyse van de informatie verkregen in het project als de bevindingen van de onafhankelijke studie dat KMO's/MKB's de behoefte ervaren om ondersteuning te krijgen bij hun strategieontwikkeling en dus wordt de eerste hypothese van de programmatica bevestigd.

3.3 Omgevingssituatie: waar worden kansen en hindernissen ervaren om de innovatiecapaciteit te verbeteren?

Zoals uitgelegd in Hoofdstuk 1, starten de strategische sessies met een *search conference* waarin het bedrijfsteam gestimuleerd wordt om een overzicht te geven van de kenmerken – zowel positieve als negatieve – van hun KMO/MKB. In de volgende stap moedigt de consultant een discussie aan over de ruimere omgeving waarin de KMO/MKB actief is om op die manier belangrijke trends en ontwikkelingen te identificeren die de dagelijkse activiteiten van de KMO/MKB (zullen) beïnvloeden. Deze discussie resulteert in een confrontatiematrix (of SWOT matrix) die de interne sterktes en zwaktes, en de externe kansen en bedreigingen voor de KMO/MKB samenvat. In een volgende groepsessie rangschikt het team de verschillende items. In Figuur 12 op de volgende pagina wordt een voorbeeld gegeven van een gerangschikte matrix. De scores vertegenwoordigen de beoordelingen van de groep over het belang van de sterktes om bepaalde kansen te grijpen en bepaalde bedreigingen te vermijden. Op hetzelfde ogenblik geven de scores aan waar de zwaktes de kansen beperken en de bedreigingen verergeren.

Figuur12: Illustratie van een SWOT matrix

		Opportunities					Threats							
		1 development new product	2 new technology (early follower)	3 outsourcing production	4 wireless communication	5 getting returns from service	1 competition of countries with low wages	2 development moves to low cost countries	3 lack of technical educated personnel	4 complexity in demand is enlarging	5 companies which develop for low costs			
Strengths	1 partner for the customer	4	2	3		2	11		6		3	4	13	24
	2 internal flexibility personnel	2	4		1	2	9	2	2	5	6	2	17	26
	3 nice working atmosphere		1			1	2			5	1		6	8
	4 collaborations with suppliers	5		5		2	12	4	4	2	5	6	21	33
	5 high technical knowledge level	4	6		3	2	15	1	5	3	5	4	18	33
	Subtotal A	15	13	8	4	9		7	17	15	20	16		
Weaknesses	1 mastering large projects	5	2	1		3	11		3		6	1	10	21
	2 mastering trajectory for offers	4		3		3	10	2	5		4	3	14	24
	3 listening to and understanding of customers	5	2	1		3	11		2	2	5	5	14	25
	4 sales is connected to personal contacts	1	1			2	4	1	2		2	2	7	11
	5 complexity is too large	5	3	1		1	10		3	4	6	2	15	25
	Subtotal B	20	8	6	0	12		3	15	6	23	13		
Result		-5	5	2	4	-3		4	2	9	-3	3		

Om inzicht te krijgen in de overeenkomsten en de verschillen in de omgevingen waarin de KMO's/MKB's opereren, werden de SWOT matrices gecodeerd en geanalyseerd. Beginnend bij de algemene literatuur over strategie en management (e.g. Coulter 2008, Stokes en Lomax 2008, West et al. 2006, Ferrel en Hartline 2008), ontwikkelde het onderzoeksteam van UNU-MERIT een codeersleutel op basis van inzichten uit de empirie en literatuur. Het schema bestaat uit zes codes om de sterktes en zwaktes te coderen, en acht codes om de kansen en bedreigingen te coderen. In Tabel 9 worden de codes, die toelieten om alle vermelde kenmerken in de geanalyseerde matrices te coderen, benoemd en gedefinieerd.

Tabel 9: Codeersleutel sterktes en zwaktes

Sterktes en zwaktes		
Code	Definitie	Voorbeelden
0. Verkeerd geplaatste kansen en bedreigingen	Externe elementen die KMO's/MKB's niet onder directe controle hebben	
1. Management en organisatie	Sterkte of zwakte die voortkomt uit de manier waarop de KMO/MKB is georganiseerd en/of het management en personeel functioneert.	<ul style="list-style-type: none"> • Gemotiveerd personeel • Flexibel personeel • Strategie • Vaardigheden projectmanagement
2. Klanten/ markt	Sterkte of zwakte die voortkomt uit de manier waarop de KMO/MKB omgaat met haar klanten, de markt kent en bedient.	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Klantentrouw • Sterk merk • Toegang tot sterke netwerken
3. Product/ dienst	Sterkte of zwakte die voortkomt uit de manier waarop de KMO/MKB omgaat met haar product en plaatst in de markt. Ook alle elementen betreffende het ontwerp, de productie of het assortiment worden in deze categorie geplaatst.	<ul style="list-style-type: none"> • One-stop-shopping • Totaaloplossing • Productontwikkeling • Co-design
4. Prijs/kosten	Sterkte of zwakte die voortkomt uit de manier waarop de KMO/MKB omgaat met de prijs van de eindproducten en andere kostenelementen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten/schaalnadelen • Winstgevendheid • Toegang tot subsidies
5. Expertise	Sterkte of zwakte die voortkomt uit de (gespecialiseerde) kennis en expertise die de KMO/MKB heeft en die vereist is om haar product/dienst te maken en te vermarkten.	<ul style="list-style-type: none"> • Vakmanschap • Hoogtechnologisch machinepark • Procedures kennismanagement
6. Fysieke assets	Sterkte of zwakte die voortkomt uit het hebben of ontbreken van specifieke fysieke activa.	<ul style="list-style-type: none"> • Locatie/ligging • Bedrijfs grootte • Sterke financiële situatie door lidmaatschap groep • Bezit van normen en certificaten

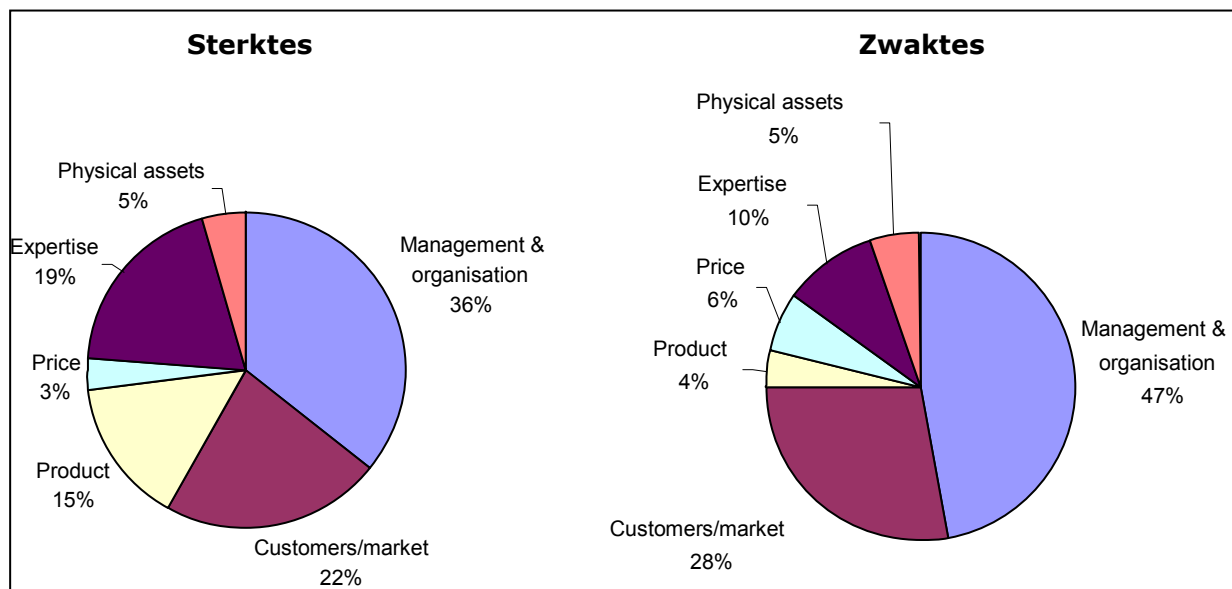
Tabel 9 vervolgd: Codeersleutel kansen en bedreigingen

Kansen en bedreigingen		
Code	Definitie	Voorbeelden
0. Sterktes en zwaktes	Kans of bedreiging die in feite een interne sterkte of zwakte is.	
1. Politieke/ juridische factoren	Kans of bedreiging die voortkomt uit een omgevingsfactor met een politieke of juridische grond.	<ul style="list-style-type: none"> • Politieke druk (milieu, arbeid) • Regelgeving (normen) • Subsidies
2. Klanten – behoeftes en gedragingen	Kans of bedreiging die voortkomt uit de sociaal culturele omgeving waarbij vooral de veranderende (potentiële) klanten centraal staan. Ook markttrends worden ondergebracht in deze categorie.	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderingen in behoeftes • Demografische ontwikkelingen • Groeiende/krimpde markt
3. Economische factoren	Kans of bedreiging die voortkomt uit de veranderende economische omstandigheden waarin de organisatie opereert.	<ul style="list-style-type: none"> • Business cycles • Inflatie • Investeringsniveaus • Wisselkoers
4. Technologische factoren	Kans of bedreiging die voortkomt uit de veranderende technologie waar de organisatie van gebruik kan maken/ mee geconfronteerd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> • Snelheid van technologieveranderingen • Product life cycles • Toegang tot nieuwe technologieën
5. Concurrentie factoren	Kansen en bedreigingen die komen uit acties die concurrenten ondernemen. Competitie verwijst hier naar de huidige concurrenten, nieuwe/potentiële concurrenten, substitutieproducten en de macht van de leverancier.	<ul style="list-style-type: none"> • Huidige concurrenten • Nieuwe concurrenten • Substituutproducten • Leveranciers
6. Groei	Kans of bedreiging die betrekking heeft op verschillende groeiopties: 61. Groei in bestaande markten met huidige producten 62. Groei met nieuwe producten 63. Groei in nieuwe markten 64. Groei op andere manieren	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde marketingacties • Producten toevoegen aan assortiment • Nieuwe markten – geografisch • Nieuwe markten – nieuwe doelgroep
7. Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel	Kansen of bedreigingen die gerelateerd zijn aan het aantrekken of houden van geschikt personeel.	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheid opgeleid personeel • Gemotiveerd personeel
8. Samenwerking/netwerken/ketensverschuivingen	Kansen of bedreigingen die gerelateerd zijn aan het aangaan van samenwerking met derde partijen of die te maken hebben met verschuivingen in de externe waardeketen.	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking

3.3.1 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen gecodeerd bij 160 bedrijven

In de vier figuren hieronder worden de frequenties voor de verschillende codes samengevat. Voor deze eerste analyse werden 160 matrices gecodeerd. Deze 160 matrices kwamen uit de Provincie Limburg (NL) (119 bedrijven), Provincie Limburg (BE) (25 bedrijven) en Provincie Luik (16 bedrijven). Bijna alle matrices bevatten meer dan 5 sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Sommige matrices bevatten tot 9 sterktes, en 7 zwaktes, 7 kansen, en 7 bedreigingen. In totaal is het coderen van de 160 matrices gelijk aan het coderen van 798 sterktes, 798 zwaktes, 787 kansen en 742 bedreigingen.

Zoals Figuur 13 toont, zijn de drie meest belangrijke categorieën om zowel de sterktes als de zwaktes van de KMO's/MKB's te beschrijven: 1) 'management en organisatie' (respectievelijk 36% en 47%), 2) 'markt en klant' (respectievelijk 22% en 28%), en 3) 'expertise' (respectievelijk 19% en 10%)



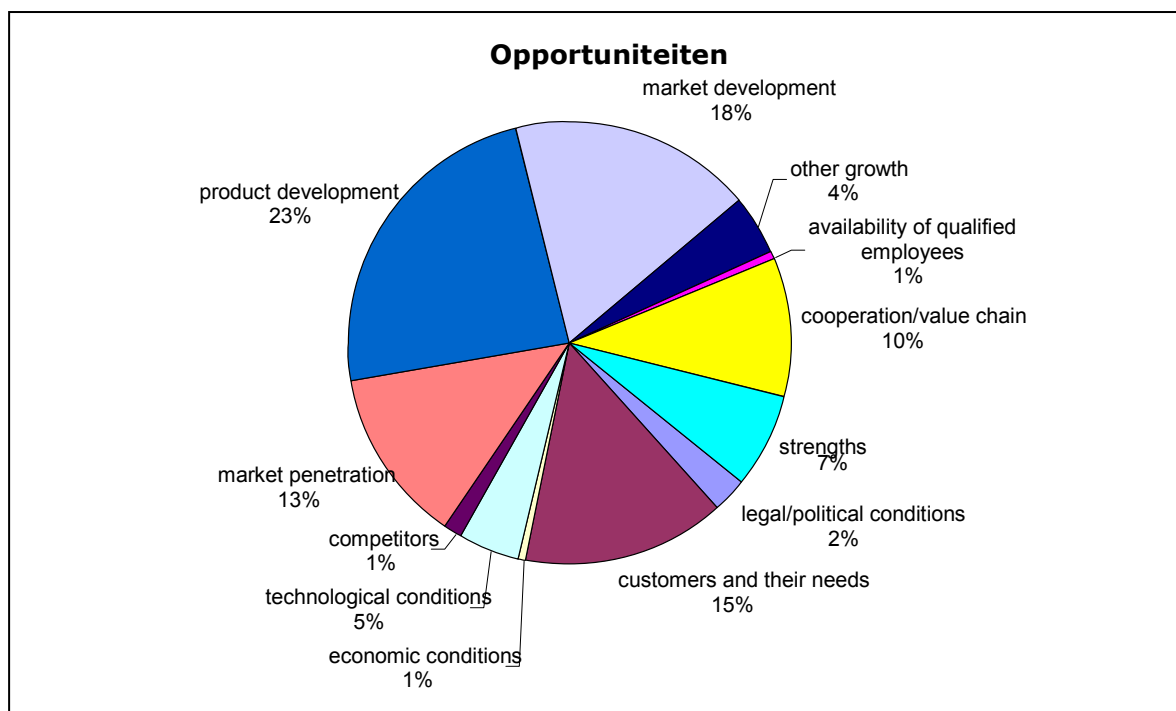
Figuur 13: Codes voor 798 sterktes en zwaktes in 160 bedrijven

Wat betreft de *sterktes* en de *zwaktes* is de hoofdconclusie dat de KMO's/MKB's de nadruk leggen op het goed of niet goed functioneren van hun organisatie. Een analyse van de gegevens die gecodeerd zijn als 'management en organisatie' toont aan dat in het bijzonder het beheer van personeelsaangelegenheden (houding, motivatie, sfeer tussen collega's, etc.) voor de meeste bedrijven een sterk of zwak element is om op te bouwen. Bovendien verwijzen in deze categorie heel wat elementen naar organisatorische/ functionele elementen zoals planning, communicatie en logistiek.

De sterktes en zwaktes omtrent 'markt en klant' benadrukken elementen die te maken hebben met (een gebrek aan) kennis over de markt en over wat de klant eist en daaropvolgende implicaties zoals (gebrek aan) klanttevredenheid en -trouw, bepaalde omzetvolumes of sterke relaties met bemiddelende partijen. Ten slotte tonen de sterktes en zwaktes omtrent 'expertise' dat vakmanschap en andere ingebedde kennis (i.e. hoe kennis en ervaringen veilig stellen binnen het bedrijf) de dagelijkse activiteiten van de KMO/MKB typeren.

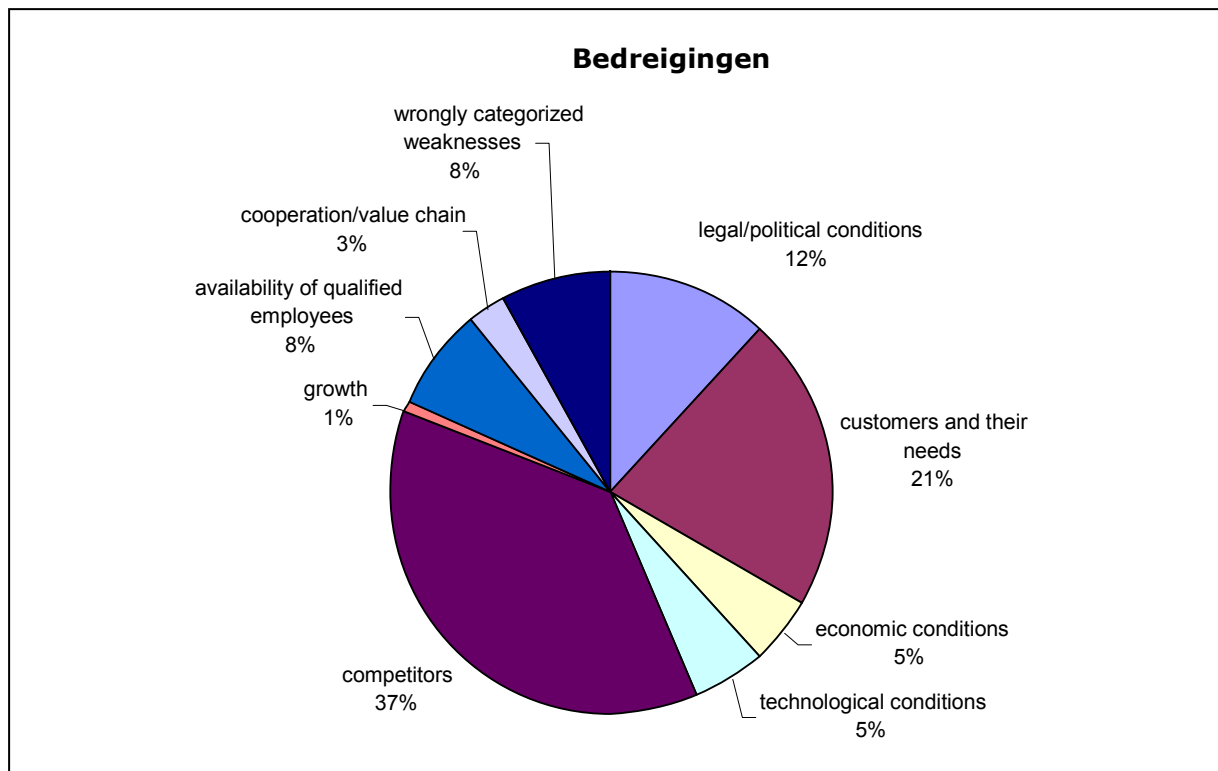
Vervolgens laat een analyse van de *opportuniteiten* en *bedreigingen* een meer gevarieerd beeld zien zoals geïllustreerd door de twee onderstaande figuren. Wat betreft de opportuniteiten zien de meeste KMO's/MKB's veel kansen om te groeien door: 1) het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe producten (23%), 2) het selecteren van en de

intrede in nieuwe markten (18%), 3) het nemen van acties om de marketing van huidige producten in bestaande markten te versterken, en 4) het nemen van andere acties zoals de acquisitie van een concurrent of toegang krijgen tot bijkomende financiering (4%). De overeenstemming in de kansen gecodeerd in deze groeicategorieën is dat ze opties betreffen die KMO's/MKB's zien na een kritische analyse van hun eigen interne omgeving – i.e. sterktes en zwaktes. De kansen die gecodeerd zijn als 'technologische opportuniteiten' (5%) of kansen gebaseerd op 'klantenbehoeftes' (15%) zijn groeiopties waar de aanzet ligt in een beter inzicht in de externe omgeving. Meer bepaald leidden de groepdiscussies tot een beter inzicht in wat klanten willen. Samenwerkingsmogelijkheden (10%) worden door de KMO's/MKB's ook vermeld als opportuniteiten. Een finale opmerking omtrent de opportuniteiten is dat 7% van de elementen die vermeld werden in feite elementen waren die sterktes zijn.



Figuur 14: Codes voor 787 opportuniteiten in 160 bedrijven

In Figuur 15 op de volgende pagina worden de gecodeerde bedreigingen getoond. De figuur toont dat de KMO's/MKB's 'concurrentie' (37%) als meest bedreigende omgevingsfactor ervaren. In deze categorie vermeldt enkel een klein aandeel de concurrentie van lage loonlanden. Het overgrote gedeelte van de bedreigingen omtrent concurrentie komt van bestaande concurrenten die schaalvoordelen, sterkere klantenrelaties en/of betere producten hebben, en van nieuwe/substituut producten. Vervolgens worden bedreigingen verwacht door 'veranderende klantenbehoeftes' (21%) die de grootte van de markt onder druk kunnen zetten. 'Politieke en juridische' condities (12%) worden ook vermeld met een verwijzing naar veranderende wetgevingen (bvb. installatie van verplichte normen en standaarden) en politieke druk (bvb. stoppen met subsidiëring of andere financiële hulp). Opmerkelijk is dat 8% van de bedreigingen te maken heeft met problemen omtrent het 'vinden van goed opgeleid personeel'. Vooral technisch goed opgeleid personeel is moeilijk te vinden en te behouden. Het concurrentienadeel door de hogere loonkosten is door enkel 5 bedrijven (0,67%) vermeld en is ondergebracht in de categorie 'economische factoren'. In lijn met de opportuniteiten, zijn 8% van de bedreigingen in werkelijkheid interne zwaktes.



Figuur 15: codes voor 742 bedreigingen in 160 bedreigingen

3.3.2 Vergelijking van sterktes, zwaktes, opportuniteiten, en bedreigingen over regio's, bedrijfsgrootte en sectoren

In deze sectie wordt een vergelijking gemaakt tussen de SWOT matrices om te beoordelen of de regio's, bedrijfsgrootte en sectoren een invloed hebben op de omgevingen van de deelnemende KMO's/MKB's. Met behulp van kruistabellen zijn de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen vergeleken over de verschillende groepen (zie ook Bijlage 3).

De eerste analyse kijkt naar de *impact van de regio*. De algemene conclusie is dat er geen spectaculaire verschillen zijn tussen de regio's. We moeten wel in het achterhoofd houden dat de steekproef van de drie regio's erg verschillend is: 119 KMO's/MKB's uit Provincie Limburg (NL), 25 KMO's/MKB's uit Provincie Limburg (BE), en 16 Luikse KMO's/MKB's. De Regio Aken is zelfs helemaal niet vertegenwoordigd. De data toont enkel subtiele verschillen in de SWOT matrices die geïllustreerd kunnen worden als volgt:

- KMO's/MKB's in de Provincie Luik (BE) hebben meer *sterktes* (37%) met betrekking tot de 'klant en markt' in vergelijking met de andere twee regio's (21% Provincie Limburg (NL) en 22% Provincie Limburg (BE))
- KMO's/MKB's in de Provincie Luik ervaren minder *zwaktes* met betrekking tot 'management en organisatie' (31%) in vergelijking met de andere twee regio's (50% Provincie Limburg (NL) en 45% Provincie Limburg (BE))
- KMO's/MKB's in de Belgisch Limburgse Provincie ervaren minder *opportuniteiten* met betrekking tot (veranderende) 'klantenbehoeften' (6%) in vergelijking met de andere twee regio's (15% Provincie Limburg (NL) en 24% Provincie Luik)
- KMO's/MKB's in de Provincie Luik ervaren minder *opportuniteiten* vanuit de 'technologische omgeving' (1% versus 5% voor beide Provincies Limburg (NL en BE)) en in het 'betrokken worden in samenwerking' (2% versus 12% voor Provincie Limburg (NL) en 8% Provincie Limburg (NL))

- KMO's/MKB's in Provincie Limburg (NL) ervaren meer *bedreigingen* die te maken hebben met (veranderende) 'klantenbehoeften' (24%) dan de andere twee regio's (14% Provincie Limburg (BE) en 11% Luik)
- KMO's/MKB's in de Provincie Limburg (NL) ervaren minder *bedreigingen* omtrent de acties die concurrenten ondernemen (33%) dan de andere twee regio's (52% Provincie Limburg (BE) en 47% Provincie Luik)

De tweede analyse kijkt naar de *impact van bedrijfsgrootte* op de omgevingen van de deelnemende KMO's/MKB's. In deze analyse worden drie groepen van KMO's/MKB's onderscheiden: 1) microbedrijven (n=46), 2) kleine bedrijven (n=75) en 3) middelgrote en grote bedrijven (n=44). Opnieuw verschijnen er geen spectaculaire verschillen zoals volgende bevindingen illustreren:

- Microbedrijven ervaren minder *sterktes* (29%) omtrent 'management en organisatie' in vergelijking met de andere twee bedrijfstypes (38% voor zowel kleine als (middel)grote bedrijven)
- Microbedrijven ervaren meer *sterktes* die te maken hebben met 'expertise en techniek' (25%) dan de andere twee bedrijfstypes (17% voor zowel kleine als (middel)grote bedrijven)
- Middelgrote en grote bedrijven ervaren meer *zwaktes* met betrekking tot 'management en organisatie' (50%) in vergelijking met de twee andere bedrijfstypes (42% microbedrijven en 48% kleine bedrijven)
- Microbedrijven ervaren meer *zwaktes* omtrent 'klant en markt' (35%) in vergelijking met de andere twee bedrijfstypes (25% voor zowel kleine als (middel)grote bedrijven)
- Microbedrijven ervaren meer *opportuniteiten* omtrent (veranderende) 'klantenbehoeften' (23%) in vergelijking met de andere twee bedrijfstypes (12% in kleine bedrijven en 13% in (middel)grote bedrijven)
- Kleine bedrijven ervaren het minst *bedreigingen* vanuit hun 'concurrentie' in vergelijking met de microbedrijven (40%) en middelgrote en grote bedrijven (41%)

De derde analyse kijkt naar de *impact van de sector* op de omgevingen van de deelnemende KMO's/MKB's. Meer bepaald worden de vier uitzonderlijke sectoren beklemtoond: ICT en Multimedia (n=11), Life Sciences (n=10), Automotive (n=10) en Toerisme (n=8). De kleine absolute aantallen vereisen nuance in de interpretatie, toch is deze vergelijking interessant aangezien er enkele verschillen worden aangegeven:

- ICT en Multimedia plaatst 22% van zijn *sterktes* bij de categorie 'management en organisatie', terwijl Toerisme hier 52% van zijn *sterktes* in onderbrengt
- Life sciences brengt 31% van zijn *sterktes* onder bij 'klant en markt' terwijl Toerisme maar 14% van zijn *sterktes* onder deze categorie plaatst
- Toerisme ervaart minder *sterktes* omtrent 'expertise en techniek' (10%) terwijl ICT en Multimedia (26%), Life sciences (22%) en Automotive (10%) deze categorie belangrijker achten
- Automotive ervaart het minst aantal *zwaktes* in termen van 'management en organisatie' (36%) in vergelijking met de hoge scores van Life sciences (61%), Toerisme (50%), en ICT en Multimedia (46%)
- Automotive (17%) en ICT en Multimedia (15%) ervaren belangrijke *zwaktes* op vlak van 'expertise en techniek' in vergelijking met de lagere scores van Life sciences (8%) en Toerisme (5%)
- Automotive ziet de minste *kansen* in nieuwe 'samenwerkingsverbanden' met externe partijen (4%) in vergelijking met een percentage rond de 10 voor ICT en multimedia, Life sciences en Toerisme
- ICT en Multimedia wijzen 30% van hun *opportuniteiten* toe aan (veranderende) 'klantenbehoeften' in vergelijking met Toerisme (24%), Life sciences (20%), en Automotive (20%)
- ICT en Multimedia, en Automotive ervaren hun 'concurrentie' als meest belangrijke *bedreiging* (respectievelijk 49% en 40%), terwijl Life sciences een gelijke nadruk legt op politieke en juridische factoren.

3.4 Geplande acties: welke SMART acties zijn geselecteerd en geformuleerd door de deelnemende KMO's/MKB's

Om een inzicht te krijgen in de verschillende acties die de deelnemende bedrijven vooropstellen, zijn de implementatieplannen bestudeerd op zoek naar 'typische trajecten'. Op basis van algemene definities in de innovatieliteratuur (i.e. product-, proces- en marktinnovatie) heeft een team van onderzoekers een codeersleutel opgesteld. In drie codeerrondes is een initiële codeersleutel verder inductief aangevuld en aangepast om uiteindelijk tien codes te bevatten die in onderstaande Tabel 10 staan benoemd en gedefinieerd. Met deze tien codes zijn de algemene definities verfijnd en was het mogelijk om alle gerapporteerde innovatieacties te typeren. Acties in het rapport die te vaag zijn of die een doel vooropstellen (e.g. we willen groeien) in plaats van een specifieke actie worden gecodeerd als 'geen actie' en uitgesloten voor de analyse.

Tabel 10: Codeersleutel innovatieacties

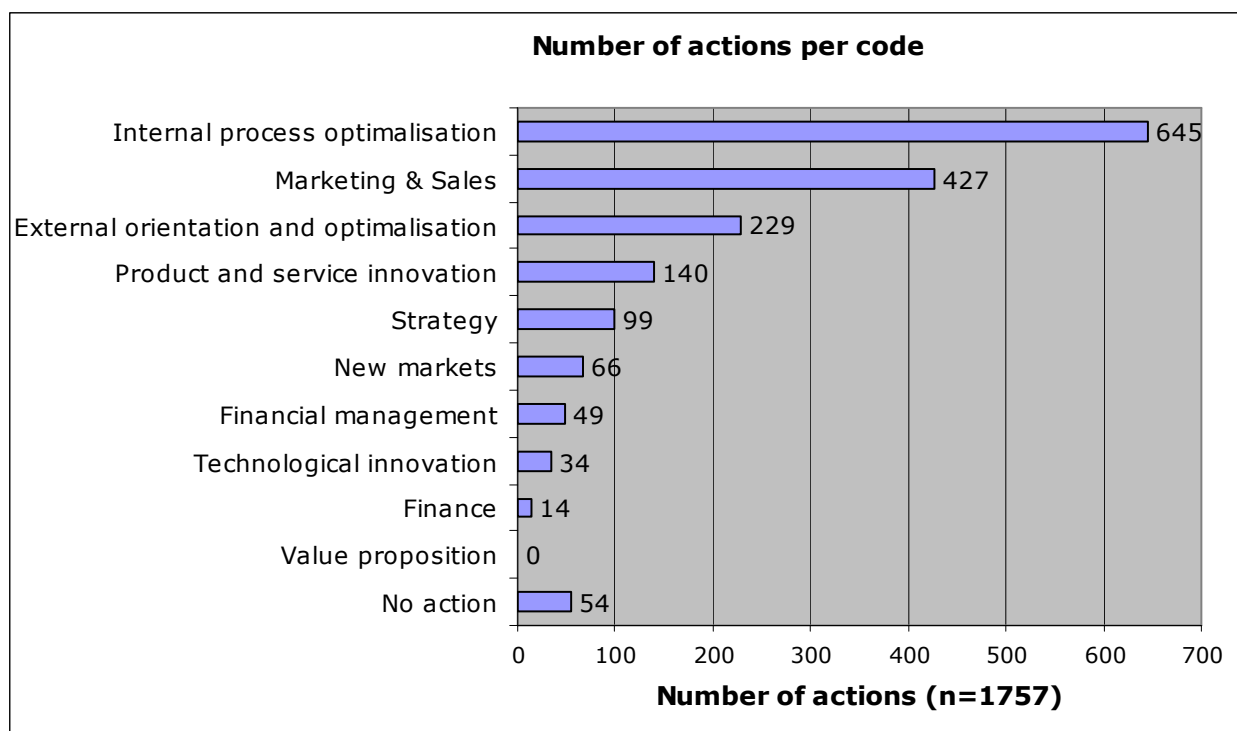
Code	Label	Omschrijving
1	<i>Product- en dienstinnovatie</i>	De introductie van nieuwe of een ingrijpende verbetering in de producten en diensten die worden gemaakt en vermarkt.
2.1	<i>Technische procesinnovatie</i>	Procesvernieuwing door introductie van nieuwe technologieën/ technieken/ systemen waarmee het interne productieproces efficiënter wordt.
2.2	<i>Interne procesoptimalisatie (organisatie en processen)</i>	Procesoptimalisatie door vernieuwingen van en verbeteringen in de organisatie van het interne waardecreërende proces . Interne waardecreërende proces omvat hier alle centrale en ondersteunende bedrijfsfuncties met uitzondering van boekhouding (valt onder code 5.2) en marketing (valt onder code 4.1) Meer specifiek gaat het hier om vernieuwingen en verbeteringen in kernfuncties zoals aankoop en logistiek, en in ondersteunende functies zoals bvb. de personeelsdienst en R&D.
2.3	<i>Strategie</i>	Vernieuwingen of verbeteringen in de voorbereiding en/of formulering van de strategie . Strategie omvat hier de algemene koersbepaling en daarbij horende beleidsplannen.
3.1	<i>Nieuwe markten</i>	Vernieuwing door het betreden van een nieuwe markt . Nieuwe markt omvat het (willen) aanspreken van één of meerdere doelgroep(en) die nieuw zijn voor het bedrijf – nieuw in de zin van een andere profiel (bvb andere sector) of geografisch (bvb naar het buitenland).
3.2	<i>Externe oriëntatie en procesoptimalisatie</i>	Procesoptimalisatie door vernieuwingen van en verbeteringen in de organisatie van het externe waardecreërende proces . Vernieuwingen en verbeteringen moeten te maken hebben met de organisatie van de relaties die het bedrijf heeft met haar omgeving zoals bvb. met klanten, leveranciers, concurrenten, distributeurs, en banken. Het opzetten of verbeteren van een samenwerking met externe partijen valt hier ook onder.
3.3	<i>Value proposition</i>	Vernieuwing van de manier waarop product/dienst in de markt gezet wordt. Cruciale aanpassing van de positionering van het bedrijf, de manier waarop ze haar product/dienst in de hoeden van de consument geassocieerd wil krijgen.
4.1	<i>Marketing en sales</i>	Vernieuwing of verbetering van de manier waarop de organisatie haar marketing- en salesfunctie beheert en

		vormgeeft. Het omvat alles wat de organisatie onderneemt om meer te verkopen aan de bestaande doelgroep (kunnen wel nieuwe klanten zijn).
4.2	<i>Financiering</i>	Vernieuwingen in de manier waarop de organisatie gefinancierd wordt omdat er andere financieringsbronnen aangesproken en gebruikt worden.
4.3	<i>Financieel beleid</i>	Vernieuwingen in of verbeteringen van de manier waarop de organisatie: <ul style="list-style-type: none"> • financieel beleid voert • inzicht krijgt in kosten/baten van de verschillende bedrijfsfunctie • gebruik maakt van cijfergegevens voor beleidsbeslissingen

3.4.1 Onderzoek van 1757 innovatieacties in 476 KMO's/MKB's

Het project Strategisch Innoveren stimuleert KMO's/MKB's om acties op te stellen. Om een beter inzicht te krijgen in het aantal en het soort acties worden de implementatieplannen onderzocht. Meer bepaald bevatte de database op het moment van de analyse 476 KMO's/MKB's die de eerste fase van het project hadden afgerond. Deze 476 implementatieplannen komen van de Provincie Limburg (NL) (250 bedrijven), Provincie Limburg (BE) (112 bedrijven), Provincie Luik (97 bedrijven) en Regio Aken (17 bedrijven).

In de implementatieplannen kunnen per deelnemend bedrijf 1 tot en met 5 concrete acties benoemd en omschreven worden. In het totaal hebben de consultants in deze 476 bedrijven 1757 acties gerapporteerd. Deze acties moeten het de KMO's/MKB's mogelijk maken om hun innovatiecapaciteit beter te benutten en uit te breiden. In de analyse is elk van de vermelde acties beoordeeld en van een code voorzien zoals in Tabel 10 samengevat. Onderstaande Figuur 16 geeft een overzicht van de verdeling van de 1757 acties over de tien codes.



Figuur 16: Verdeling totaal aantal acties (476 bedrijven en 1757 acties)

Zoals blijkt uit figuur 7 kan 88% van de acties opgesteld door de deelnemende bedrijven ondergebracht worden in vijf categorieën, met name code 2.2 'Interne procesoptimalisatie' (645/1757=37%), code 4.1 'Marketing & sales' (24%), code 3.2 'Externe oriëntatie en procesoptimalisatie' (13%), code 1 'Product- en diensteninnovatie' (8%) en code 2.3 'Strategie' (6%). Om een concreet beeld te geven wat deze codes betekenen in de context van de deelnemende bedrijven geeft Tabel 11 enkele beknopte illustraties voor elke categorie.

Tabel 11: Illustraties innovatiecodes

Code	Toegekend percentage	Voorbeelden uit de 476 geanalyseerde bedrijven (citaten uit gerapporteerde actieplannen – waar nodig anoniem gemaakt)
2.2 Interne proces-optimalisatie	37%	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing van de organisatiestructuur in termen van de logistieke afdeling en herformuleren van de verschillende functies en verantwoordelijkheden om organisatorische problemen op te lossen op vlak van het magazijn. • Verbeteren van het teamwerk – de werknemers vooral motiveren om aandacht te besteden aan interne klanten.
4.1 Marketing & sales	24%	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren van verkoop en opdrijven van acquisitie (huidige doelgroep) door een extra man aan te werven in de verkoop. • Markt duidelijker segmenteren om dienstenaanbod beter te profileren en te laten overeenkomen met de behoeften van de doelgroep.
3.2 Externe oriëntatie & proces-optimalisatie	13%	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking zoeken inzake ontwikkeling en vermarkten van een nieuw productaanbod. • Co-engineering met klanten opzetten om nieuwe product/marktcombinaties te vinden.
1 Product- & dienstinnovatie	8%	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden inzake productinnovatie concretiseren en analyseren op haalbaarheid en toegevoegde waarde. • Uitbreiden van bestaande dienstenpakket.
2.3 Strategie	6%	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van een duidelijke toekomstvisie in een formeel strategieplan. • Zoeken naar een passend businessmodel.
3.1 Nieuwe markten	4%	<ul style="list-style-type: none"> • Geografisch netwerk uitbreiden teneinde dezelfde sterke marktpositie te kunnen bereiken in andere landen in Europa • Nieuwe afzetmarkten zoeken met oog op diversificatie
4.3 Financieel beleid	3%	<ul style="list-style-type: none"> • Transparantie verkrijgen ten aanzien van winstgevendheid van producten, diensten en klanten om product- en marktportfolio beter te definiëren. • Parameters optimaliseren die gebruikt worden in het Activity Based Costing system.
2.1 Technische proces-innovatie	2%	<ul style="list-style-type: none"> • Aanschaf softwarepakket waarmee productie efficiënter kan georganiseerd worden • Op zoek gaan naar nieuwe productiemethodes
4.2 Financiering	1%	<ul style="list-style-type: none"> • Financiële ruimte creëren voor commerciële activiteiten • Sponsoring zoeken voor activiteit X

Enkele conclusies en opmerkingen omtrent de geplande acties door de deelnemers:

1. Een eerste vaststelling is dat de deelnemende bedrijven in eerste instantie acties ondernemen om intern orde op zaken te stellen. De kritische reflecties tijdens de strategische sessies wijzen de deelnemende bedrijven op de noodzaak van het stroomlijnen van hun interne capaciteiten en middelen. Één derde van alle bestudeerde acties zijn erop gericht om de interne organisatie te verbeteren door voornamelijk veranderingen aan te brengen in de structuur (bv. herorganiseren van de afdelingen), in de processen (bv. verbeteren van communicatiestromen), of in personeelsaangelegenheden (bv. aannemen en opleiden van medewerkers).
2. Op de tweede plaats met bijna een vierde van alle acties, besluiten bedrijven om hun marketing & sales te verbeteren. Deze categorie omvat vooral vernieuwingen in de manier waarop de markt wordt benaderd om bestaande en/of nieuwe producten en diensten aan te bieden. Ook een proactievare markthouding, een

meer planmatige aanpak van de marketing- en verkoopsinspanningen en een beter zicht op de tevredenheid van de klanten wordt beoogd met deze vooropgestelde acties.

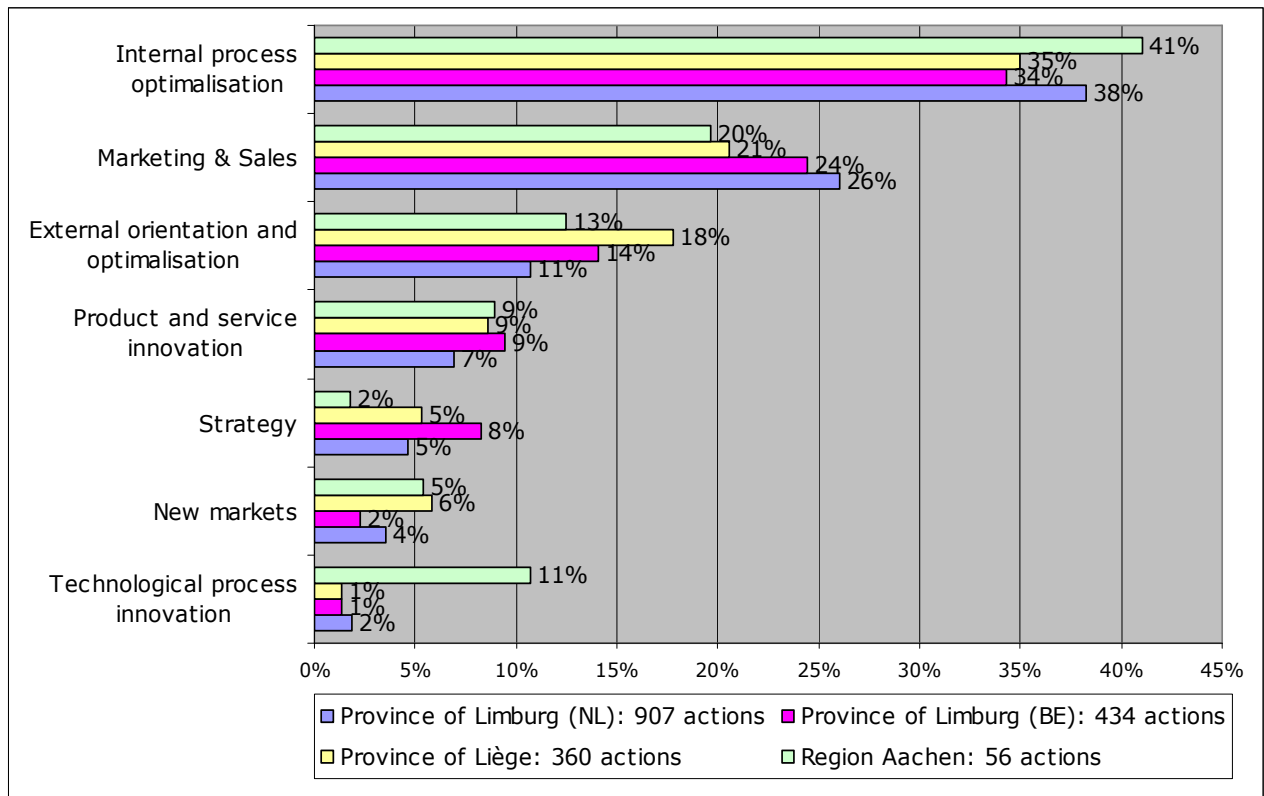
3. Op de derde plaats met bijna één achtste van alle acties, plannen de KMO's/MKB's om te werken aan een beter inzicht in- en aansluiting op de externe omgeving. Geplande acties in deze categorie hebben te maken met het opzetten/verbeteren van de samenwerking met leveranciers, distributeurs, concurrenten, e.a., maar ook over het verkennen van de omgeving op zoek naar aankomende trends, lopende innovatieprojecten, en de identificatie van potentiële nieuwe markten, partners en/of klanten. Kortom, het gaat om innovaties die het bedrijf sterker verankeren in haar omgeving waarop ze duurzame concurrentievoordelen kan bouwen.
4. Op de vierde plaats met 8% van alle acties staan innovaties in diensten en producten. Deze acties betreffen vernieuwingen en uitbreidingen van het gamma producten en diensten. Dit kan de ontwikkeling zijn van volledig nieuwe producten/diensten (e.g. nieuwe toepassingen gebaseerd op een bestaande technologie) of het vermarkten van bestaande diensten (e.g. onderhoudscontracten) die eerder gratis werden aangeboden.
5. De overige innovatieacties zijn erop gericht om de strategie explicieter te formuleren, een nieuwe markt te bedienen (geografisch of wat betreft de doelgroep), een efficiënter financieel beleid te voeren, een efficiënter productieproces te realiseren of een extra financiering aan te trekken. Er zijn geen plannen gemaakt om de 'value proposition' te veranderen, wat staat voor een drastische verandering van de manier waarop een product in de markt gezet wordt (vb. positionering van boter als cholesterolverlagend product i.p.v. als broodbeleg) komt éénmaal voor in de bestudeerde dossiers.

Samengevat toont de analyse dat het project Strategisch Innoveren de deelnemende bedrijven stimuleert om een specifieke innovatieagenda op te zetten door middel van verschillende implementatieplannen die een brede waaier van acties bevat.

3.4.2 Vergelijking innovatieacties over regio's, bedrijfsgrootte en sectoren

In deze sectie worden de implementatieplannen over verschillende groepen vergeleken om te kunnen beoordelen of regio's, bedrijfsgrootte en sectoren een invloed hebben op de gerapporteerde innovatieacties. Enkel de zeven meest gerapporteerde innovatieacties worden in deze analyse inbegrepen. Dit betekent dat er abstractie is gemaakt van de codes 3.3 'Value proposition', code 4.2 'Financiering' en code 4.3 'Financieel beleid' op basis van hun lage vertegenwoordiging in het totaal aantal acties. Door middel van kruistabellen en beschrijvende grafieken worden de acties over de verschillende groepen vergeleken.

De eerste analyse neemt een kijk naar de *impact van de regio*. Figuur 17 geeft een overzicht van het aandeel innovatieacties voor de zeven meest vertegenwoordigde codes per regio.

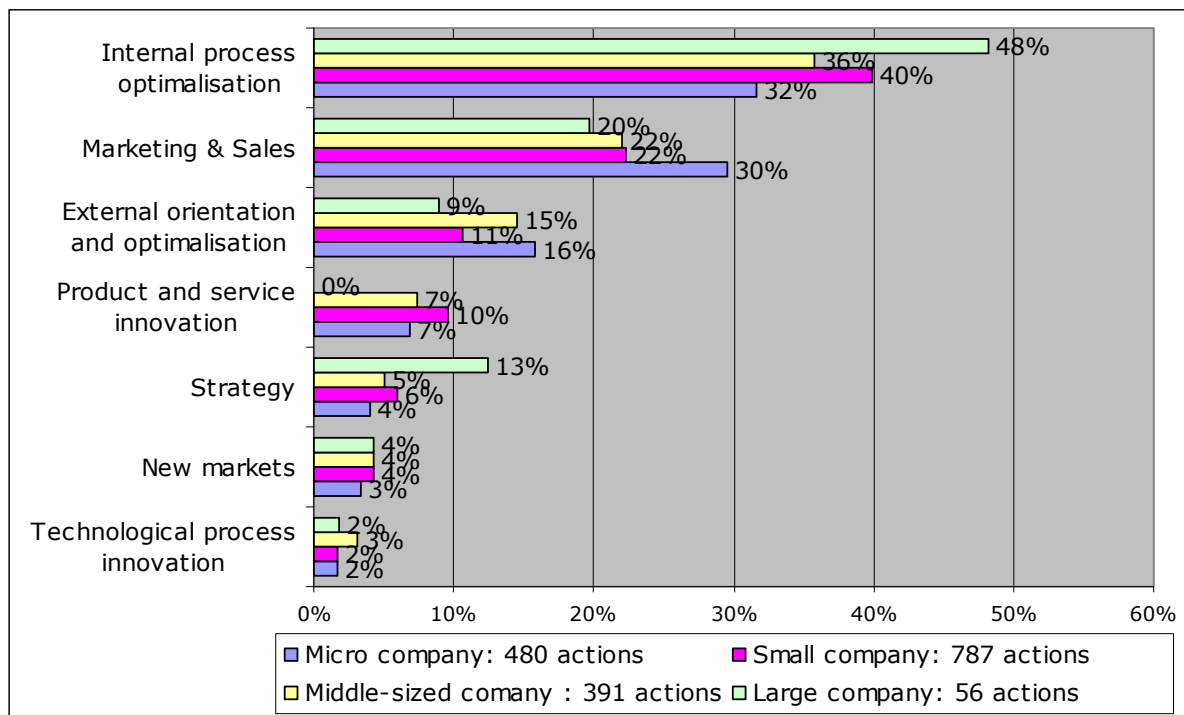


Figuur 17 : Impact van regio's

De algemene conclusie is dat er geen spectaculaire verschillen op te merken zijn tussen de regio's. We moeten wel in het achterhoofd houden dat de steekproefgrootte voor de vier regio's verschillend is: 250 KMO's/MKB's uit de Provincie Limburg in Nederland, 112 KMO's/MKB's uit de Belgische Provincie Limburg, 97 KMO's/MKB's uit de Provincie Luik, en 17 KMO's/MKB's uit de Regio Aken. Uit Figuur 17 blijkt dat de top 3 van innovatieacties voor de vier regio's in lijn is met het globale resultaat, aangezien de meerderheid van de innovatieacties toegeschreven kan worden aan code 2.2 'Interne procesoptimalisatie', code 4.1 'Marketing en sales' en code 3.2 'Externe oriëntatie en procesoptimalisatie'. Ook wat betreft de andere codes zijn er gelijkaardige patronen. Het onderzoeksresultaat toont enkel subtiele verschillen in de gerapporteerde innovatieacties zoals door volgende bevindingen wordt geïllustreerd:

- KMO's/MKB's in de regio Aken stellen meer acties op omtrent 'Technologische procesinnovatie' (11% versus 1% Luik en Belgisch Limburg, 2% Nederlands Limburg) en minder omtrent 'Strategie' (2% versus 5% Luik en Nederlands Limburg, 8% Belgisch Limburg)
- KMO's/MKB's in de Provincie Luik formuleren meer innovatieacties die te maken hebben met 'Externe oriëntatie en optimalisatie' (18%) in vergelijking met de andere regio's (13% Aken, 14% Belgisch Limburg en 11% Nederlands Limburg)

Voor de tweede analyse kijken we naar de mogelijke *impact van de bedrijfsgrootte* op de vooropgestelde innovatieacties om de innovatiecapaciteit van het bedrijf te versterken. In deze analyse wordt opnieuw de verdeling van vier groepen van KMO's/MKB's gehanteerd: 1) microbedrijven (n=129), 2) kleine bedrijven (n=212), 3) middelgrote bedrijven (n=106) en 4) grote bedrijven (n=17). In onderstaande Figuur 18 wordt een vergelijking getoond van de toegekende acties voor deze vier groepen.

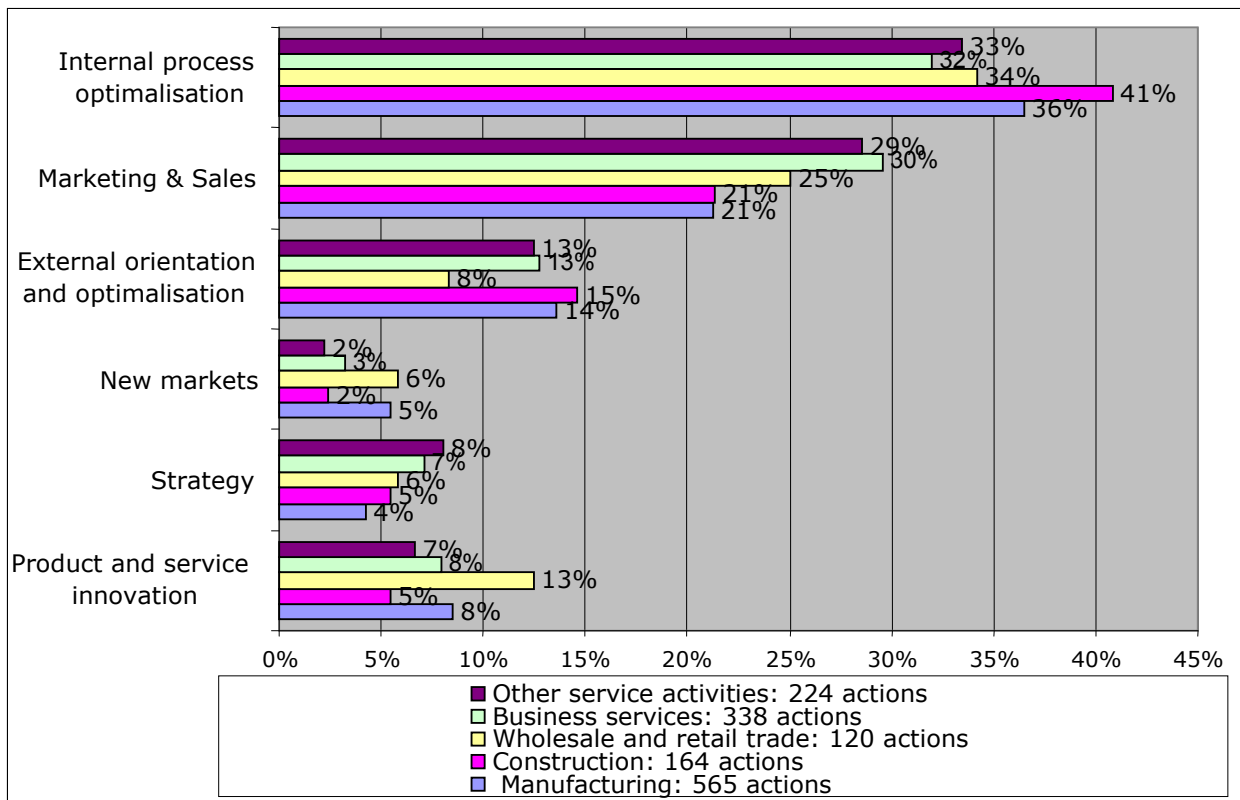


Figuur 18 : Innovatieacties en bedrijfsgrootte

Zoals blijkt uit Figuur 18 blijft de algemene trend van de top 3 in innovatieacties bewaard voor de subgroepen micro, kleine en middelgrote bedrijven. Voor grote bedrijven is de derde categorie niet de code 'Externe oriëntatie en optimalisatie' maar 'Strategie'. In het algemeen worden er geen spectaculaire verschillen getoond, maar volgende bevindingen kunnen genoteerd worden.

- Grote bedrijven formuleren meer innovatieacties over het herformuleren of veranderen van hun strategie (13%) in vergelijking met de drie andere bedrijfstypes (4% voor microbedrijven, 6% voor kleine bedrijven en 5% voor middelgrote bedrijven).
- Microbedrijven stellen ongeveer evenveel innovatieacties op omtrent de optimalisatie van hun interne organisatie en het versterken van de marketing en sales van hun huidige producten/diensten (respectievelijk 32% en 30%). De andere bedrijfstypes leggen een grotere nadruk op innovatieacties rond interne optimalisatie in vergelijking met innovatieacties voor het verbeteren van hun marketing en sales (14% tot 28% verschil)
- Grote bedrijven hebben een grotere interne focus. Ze formuleren meer innovatieacties rond de verbetering van hun interne organisatie en hun strategie, terwijl de kleinere bedrijven ook aandacht hebben voor hun relatie met hun externe omgeving en markt.

Voor de derde analyse kijken we naar de mogelijke *impact van de sectoren* op de opgestelde innovatieacties. Meer bepaald kijken we voor deze analyse naar de top 5 sectoren (in termen van vertegenwoordiging). Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk, bestaat de top 5 uit Industrie (n=155), Zakelijke dienstverlening (n=91), Overige gemeenschapsvoorzieningen (n=59), Bouwnijverheid (n=43) en Groot- en detailhandel (n=36). Figuur 19 illustreert de vergelijking tussen de top 5 sectoren.

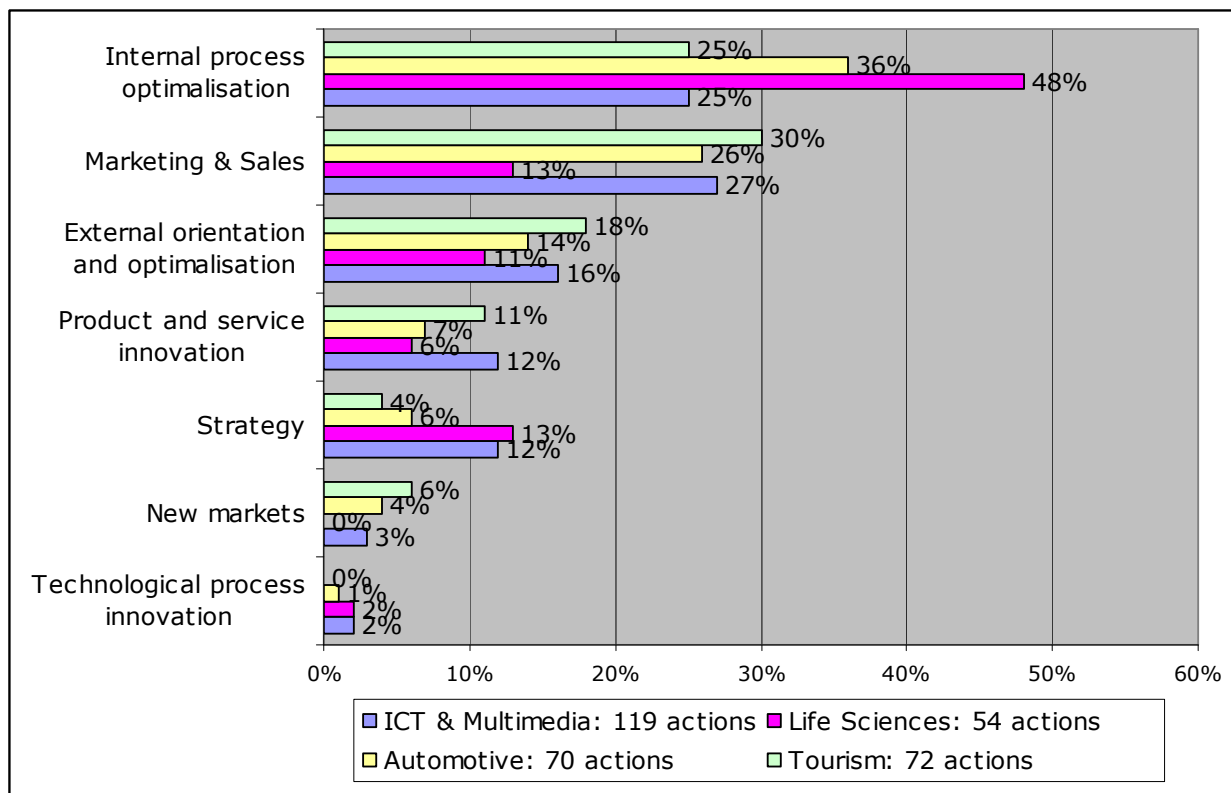


Figuur 19 : Innovatieacties van top 5 sectoren

In lijn met de andere analyses waarbij groepen vergeleken worden, blijkt uit Figuur 19 dat er geen spectaculaire verschillen zijn tussen de sectoren. Opnieuw toont het resultaat enkel subtiele verschillen in de innovatieacties zoals door volgende bevindingen wordt geïllustreerd:

- KMO's/MKB's in de sector 'Groot- en detailhandel' formuleren meer acties rond 'product- en diensteninnovaties' (13%) in vergelijking met de andere sectoren. Dit kan verklaard worden door het feit dat veranderingen in het productassortiment in deze categorie wordt ondergebracht. Tegelijkertijd rapporteert deze sector minder acties die te maken hebben met het verbeteren van hun relatie met de externe omgeving.
- KMO's/MKB's in de sector 'Bouwnijverheid' stellen meer acties op omtrent 'interne procesoptimalisatie' (41%) in vergelijking met de KMO's/MKB's in de andere 4 sectoren (33% 'Overige gemeenschapsvoorzieningen', 32% 'Zakelijke dienstverlening', 34% 'Groot- en detailhandel' en 36% 'Industrie')
- KMO's/MKB's in de sectoren 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' en 'Zakelijke dienstverlening' hebben een gelijkaardige focus op het 'verbeteren van hun interne organisatie' als op het 'vermarkten en de verkoop van hun producten en diensten' (respectievelijk 33% versus 29% voor 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' en 32% versus 30% voor 'Zakelijke dienstverlening').

De laatste analyse zoomt in op de impact van vier bijzondere sectoren: ICT and Multimedia (n=33), Life Sciences (n=15), Automotive (n=19) en Toerisme (n=18). Figuur 20 toont de vergelijking in innovatieacties tussen de KMO's/MKB's actief in deze sectoren.



Figuur 20: Innovatieacties en bijzondere sectoren

Figuur 20 toont enkele interessante verschillen zoals volgende bevindingen illustreren:

- KMO's/MKB's in de sector 'Life sciences' verkiezen meer acties omtrent hun 'interne organisatie'. Tegelijkertijd nemen zij minder acties voor het verbeteren van hun 'marketing en sales' (13%) en hun 'relatie met externe partijen' (11%) in vergelijking met de andere sectoren (voor 'Marketing and sales': 30% Toerisme, 26% Automotive, 27% ICT & Multimedia; voor 'Externe oriëntatie en optimalisatie': 18% Toerisme, 14% Automotive, 16% ICT & Multimedia)
- KMO's/MKB's in de sectoren 'Automotive' en 'Life sciences' hebben een grotere 'interne focus' in vergelijking met de andere twee sectoren. 36% en 48% van de innovatieacties gerapporteerd door respectievelijk 'Automotive' en 'Life Sciences' KMO's/MKB's hebben te maken met de optimalisatie van hun 'interne organisatie' in vergelijking met 25% voor zowel ICT & Multimedia en Toerisme
- KMO's/MKB's in de sectoren 'Toerisme' (11%) en 'ICT & Multimedia' (12%) stellen meer acties op omtrent de intentie om 'nieuwe producten en diensten' te vermarkten in vergelijking met de andere sectoren (7% 'Automotive' en 6% 'Life sciences')
- KMO's/MKB's in de sectoren 'Life Sciences' (13%) en 'ICT & Multimedia' (12%) formuleren meer acties omtrent de (her)bepaling van hun 'strategie' in vergelijking met de sectoren 'Toerisme' (4%) en 'Automotive' (6%).

3.5 Algemene conclusie: van beginsituatie, over SWOT tot acties

Tijdens het coderen van de implementatieplannen zijn er bijzondere patronen in de gegevens naar voor gekomen. Een binaire hiërarchische clusteranalyse werd uitgevoerd die deze veronderstelling bevestigde. Deze verkennende clusteranalyse start vanuit de acties die de KMO's/MKB's (n=474) plannen om hun innovatiecapaciteit te verbeteren. De clusteranalyse plaatst 471 KMO's/MKB's in drie homogene groepen en identificeert aldus drie types van KMO's/MKB's in termen van de geplande acties (zie ook Bijlage 4 voor de statistieken).

1. KMO's/MKB's met een focus op interne optimalisatie (n = 141 bedrijven)
2. KMO's/MKB's met een focus op marketing & sales, en product- & dienstinnovatie (n = 195 bedrijven)
3. KMO's/MKB's met een focus op strategie vóór interne optimalisatie (n = 138 bedrijven)

Om deze drie types te karakteriseren wordt er gekeken naar de scores op de verschillende variabelen in de innovatiescans en naar de SWOT matrices. De vraag was in welke mate de drie verschillende groepen een verschillend profiel hebben wanneer het gaat over de connectiviteiten (innovatiescan) en de omgeving waarin ze zaken doen (SWOT analyse). Een eerste conclusie is dat de SWOT analyse niet veel onderscheidende elementen biedt om de drie groepen te karakteriseren. Op basis van de innovatiescan, kunnen daarentegen wel de volgende omschrijvingen van de drie types worden gemaakt:

- 1. KMO's/MKB's met een dominante focus op interne optimalisatie:** De KMO's/MKB's in deze groep hebben lagere scores op verticale en horizontale connectiviteit en dus rapporteren zij vanaf het begin een probleem met controle en structuur. In de strategische sessies wijzen deze KMO's/MKB's de helft van hun zwaktes toe aan management- en organisatiekwesties. De KMO's/MKB's zien de remedie voor deze situatie in actieplannen met een dominante voorkeur voor acties die hun interne organisatie verbeteren (code 2.2 in de implementatieplannen). Verder worden, hoewel in een veel minder aantal, acties verkozen die focussen op een betere aansluiting met de externe omgeving (code 3.2 in de implementatieplannen). Om beter aangesloten te worden, maken deze KMO's/MKB's gebruik van netwerken en andere middelen voor samenwerking zoals ze geïdentificeerd hebben als één van de kansen uit de omgeving.
- 2. KMO's/MKB's met een focus op marketing & sales, en product- en dienstinnovatie:** De KMO's/MKB's in deze groep hebben de hoogste score op innovatieklimaat, verticale en horizontale connectiviteit, en prestatie. Blijkbaar hebben deze KMO's/MKB's hun interne organisatie onder controle en linken ze groeiopties aan het nog meer aangesloten raken met hun klanten en externe omgeving in het algemeen. De KMO's/MKB's wijzen een belangrijk gedeelte van hun sterktes en zwaktes toe aan kennis van- en efficiëntie in het bedienen van hun klanten en markten. Ook al scoren ze beter op vlak van interne organisatiekwesties, toch ervaren deze bedrijven nog veel mogelijkheden voor optimalisatie. Volgens deze KMO's/MKB's ligt het antwoord op de vraag hoe ze hun situatie kunnen verbeteren in het nemen van acties in 1) marketing & sales (code 3.3 in de implementatieplannen), 2) externe oriëntatie (code 3.2), 3) interne optimalisatie (code 2.2), and 4) product- en dienstinnovatie (code 1). Opmerkelijk is dat in de twee andere cluster groepen bijna geen acties zijn geselecteerd in product- en dienstinnovatie.
- 3. KMO's/MKB's met een focus op strategie vóór interne optimalisatie:** De KMO's/MKB's in deze groep worden gekenmerkt door de laagste score op innovatieklimaat, horizontale connectiviteit, en prestatie. Deze KMO's/MKB's vertonen een grote behoefte om eerst hun strategie opnieuw te beoordelen wat ook wordt aangegeven in de SWOT matrices. Een inhoudsanalyse van de gecodeerde zwaktes in de categorie 'management & organisatie' bevestigt dat deze KMO's/MKB's hun gebrek aan duidelijke missies en strategische plannen benadrukken. Bovendien brengen de bedrijven in deze groep groeikansen vooral in verband met marktpenetratie – zijnde meer van hun product/dienst verkopen aan de huidige doelgroep. Dus bevatten de implementatieplannen van deze KMO's/MKB's dan ook acties om strategieën te formuleren en te (her)bepalen (code 2.3 in de implementatieplannen) gevolgd door een grote verscheidenheid aan acties om de interne organisatie in lijn te brengen met de vernieuwde en expliciete strategie (code 2.2).

In het begin van dit hoofdstuk verwezen we naar de motivaties van de deelnemende KMO's/MKB's om deel te nemen aan het project Strategisch Innoveren. Vier groepen van KMO's/MKB's worden onderscheiden (zie sectie 3.2) De vraag hier is hoe de motivaties verbonden kunnen worden aan de drie, op basis van de actieplannen, geïdentificeerde clusters. Een analyse van de lidmaatschappen per groep toont dat KMO's/MKB's die in de eerste cluster '*KMO's/MKB's met een focus op interne optimalisatie*' zijn ondergebracht, hoofdzakelijk KMO's/MKB's zijn die te snel groeien en hulp willen in het herorganiseren van hun organisatie om zo een betere harmonie te krijgen met de vele externe kansen die ze ervaren. De KMO's/MKB's in de tweede cluster '*KMO's/MKB's met een focus op marketing en sales, en product- en dienstinnovatie*' zijn KMO's/MKB's waarbij de motivatie om aan het project Strategisch Innoveren deel te nemen bepaald wordt door het krijgen van een beter gestructureerde organisaties die goed met hun omgeving aangesloten zijn om optimaal voordeel te kunnen trekken uit hun expertise (i.e. de groep van gezonde bedrijven met een stabiele groei). Daarenboven bevat de tweede cluster ook de KMO's/MKB's waarbij de motivatie verband houdt met hun wens om hun huidige innovatiecapaciteit volledig te benutten door nieuwe toepassingen (producten of diensten) te vinden en te introduceren in bestaande en nieuwe markten. Ten slotte bevat de derde cluster '*KMO's/MKB's met een focus op strategie vóór interne optimalisatie*' KMO's/MKB's die volgens hun motivatie bedrijven zijn die zich bij het project Strategisch Innoveren hebben aangesloten omdat ze zich in een moeilijke situatie bevinden en ze de vereiste differentiator hopen te vinden in het zijn van de beste vernieuwer. Verbeteringen of investeringen op vlak van hun innovatiecapaciteit moet hen toestaan om meer competitief te worden in hun eigen product/marktcombinaties.

De drie clusters zijn ook vergeleken met betrekking tot de vertegenwoordiging van KMO's/MKB's in de vier regio's, hun bedrijfsgrootte en sector. De hoofdconclusie is dat er over de drie clusters een gelijkaardige verdeling is wat betreft de regio's en de bedrijfsgrootte. Wat betreft de sectoren zijn er een aantal kleine nuances. Bijvoorbeeld op vlak van de bijzondere sectoren, werden volgende vaststellingen gedaan:

- Bijna de helft (49%) van de deelnemers actief in ICT en multimedia behoren tot de tweede cluster '*KMO's/MKB's met een focus op marketing & sales, en product-dienstinnovatie*'
- Meer dan de helft (53%) van de deelnemers actief in Life sciences worden ingedeeld in de derde cluster '*KMO's/MKB's met een focus op strategie vóór interne optimalisatie*'
- Een minderheid van de deelnemers actief in Automotive (21%) en Toerisme (22%) worden ondergebracht in de eerste cluster '*KMO's/MKB's met een focus op interne optimalisatie*'

Als samenvatting, worden de drie groepen opgesomd en omschreven in de volgende tabel (zie ook Bijlage 4).

Tabel 12: Omschrijving van de drie clusters

	Cluster 1: SMEs with a focus on internal optimization	Cluster 2: SMEs with a focus on marketing & sales, and product innovation	Cluster 3: SMEs with a focus on strategy before internal optimization
Implementation plans (key criterion to search for homogenous groups)	Focus on internal optimization Code 2.2	Focus on marketing & sales, external orientation Code	Focus on strategy, followed by internal optimization Code
Intake interviews – motivation to join project SI-EMR	- Companies growing too fast	- Healthy companies with stable growth - Companies aiming at expansion with new applications	- Companies in difficult situations
Innovation scans – characterization of starting situations in terms of connectivities (only significant variables are mentioned in comparison)	- Medium Innovation climate - Low Vertical connectivity - Medium Horizontal connectivity - Medium Performance	- High Innovation climate - High Vertical connectivity - High Horizontal connectivity - High Performance	- Low Innovation climate - Medium Vertical connectivity - Low Horizontal connectivity - Low Performance
SWOT – characterization of internal & external environment	W: Management & organization O: Cooperation & network	S & W: Customer/market O: Changing customer needs	S & W: Management & organization O: Growth in current markets
Representation of SMEs according to regions	Equal division of the SMEs in the four regions over the three clusters – no significant differences are found		
Representation of SMEs according to company size	1. small companies 2. micro companies 3. middle-sized and large companies	1. small companies 2. micro companies 3. middle-sized and large companies	1. small companies 2. middle-sized and large companies 3. micro companies
Representation of SMEs according to sectors	No significant difference are found		

3.6 Effectief genomen acties: Welke acties worden ondersteund in de tweede projectfase?

In de tweede fase van dit project kunnen KMO's/MKB's die de eerste fase hebben beëindigd verder geassisteerd worden bij de effectieve implementatie van de geselecteerde acties. Het oorspronkelijk projectvoorstel formuleert dat 50 KMO's/MKB's deze tweede fase kunnen gebruiken voor bijkomende onderzoeken, terwijl 100 KMO's/MKB's deze tweede fase kunnen gebruiken voor effectieve steun in het nemen van een actie. Tijdens het project kwamen de projectpartners en adviescommissies overeen om het onderscheid tussen bijkomende onderzoeken en ondersteuning in de implementatie te elimineren. Ongeacht het soort ondersteuning die is gevraagd, werden KMO's/MKB's die voldeden aan de formele criteria (actie resultaat van fase 1, haalbaarheid van de acties, akkoord van consultant, etc.) en begeleiding wilden in de tweede fase geassisteerd.

Tabel 13 toont het aantal bedrijven die hebben geprofiteerd van de tweede fase per regio.

Tabel 13: Deelnemers in de verschillende regio's

Projectgebied	Aantal KMO's/MKB's in fase 2 van het project
Provincie Limburg (NL)	84
Provincie Limburg (BE)	28
Provincie Luik	28
Regio Aken	10
Total	150

Op het ogenblik van de analyse waren 108 rapporten beschikbaar waarvan 62 rapporten van KMO's/MKB's uit de Provincie Limburg (NL), 21 rapporten van KMO's/MKB's uit de

Provincie Limburg (BE), 20 rapporten van KMO's/MKB's uit de Provincie Luik, en 5 uit de regio Aken. Tegen de verwachtingen in, dat vier scenario's zag in de ondersteuning van de implementatie van de acties, houden alle 108 cases in de analyse verband met implementaties waar de consultant van fase 1 de ondersteunende speler is.

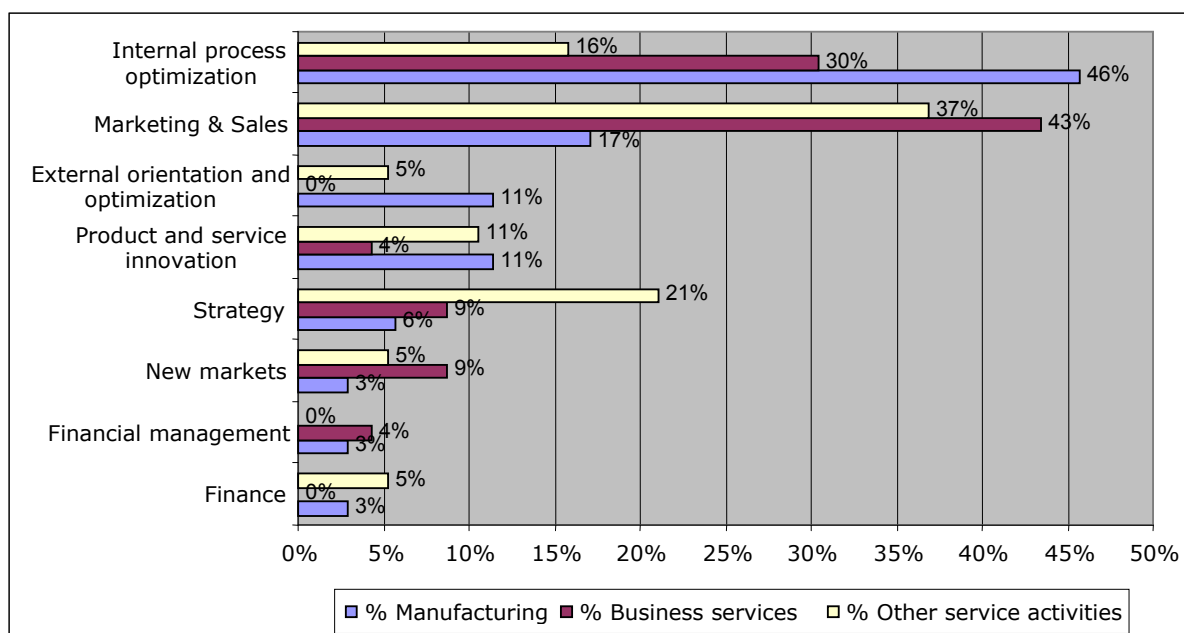
Het inzoomen op de acties waarvoor de deelnemende KMO's/MKB's assistentie vragen, leidt tot onderstaande Tabel 14 waaruit blijkt dat de top 3 acties bevat die te maken hebben met 'interne procesoptimalisatie', 'marketing en sales', en 'strategie'. Deze top 3 verschilt van de top 3 die gebaseerd is op het aantal acties geformuleerd in fase 1, in de zin dat de derde plaats in het geval van de totale implementatieplannen wordt ingenomen door acties omtrent 'externe oriëntatie en optimalisatie'. Anders gezegd zijn acties omtrent 'strategie' minder frequent aanwezig in de implementatieplannen maar wel populair om bijkomende ondersteuning voor te vragen om de actie effectief uit te voeren.

Tabel 14: Acties gesteund in fase 2

Codeersleutel implementatieplannen	Acties gesteund in fase 2	Acties geformuleerd in fase 1	Actie fase 2/ Totaal fase 2	Acties gesteund in fase 2/ Totaal geformuleerd in fase 1
Interne procesoptimalisatie	35	645	32%	5%
Marketing & Sales	33	427	31%	8%
Strategie	12	99	11%	12%
Product- and dienstinnovatie	9	140	8%	6%
Externe oriëntatie and optimalisatie	8	229	7%	3%
Financieel beleid	4	49	4%	8%
Nieuwe markten	4	66	4%	6%
Financiering	3	14	3%	21%
Value proposition	0	0	0%	0%
Technologische innovatie	0	34	0%	0%
Totaal	108	1757		

Een inhoudsanalyse van de rapporten met betrekking tot de tweede fase geeft aan dat steun in acties gecodeerd als 'interne procesoptimalisatie' vooral verband houden met ondersteuning in personeelsaangelegenheden – i.e. acties om motivatie te verbeteren, empowerment, opleiding, en aannemen van personeel. Acties gecodeerd als 'marketing & sales' waarvoor KMO's/MKB's steun vragen hebben te maken met verkoopstraining, verrichten van marktonderzoek, advies omtrent de segmentatie en het selecteren van doelgroepen. Ten laatste houden de acties gecodeerd als 'strategie' waarvoor de KMO's/MKB's hulp willen, verband met bijvoorbeeld het schrijven van een businessplan, of het bepalen van de missie of visie van het bedrijf.

Vervolgens kunnen 65% van de acties die ondersteund worden in de tweede fase toegewezen worden aan KMO's/MKB's actief in drie sectoren – i.e. 'Industrie' (n=30), 'Zakelijke dienstverlening' (n=22) en 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' (n=18). Een analyse van hun voorkeuren voor bepaalde steun toont enkele verschillen. Zo hebben KMO's/MKB's uit de sector 'Industrie' bijvoorbeeld hoofdzakelijk behoefte aan hulp bij de optimalisatie van hun interne organisatie, terwijl KMO's/MKB's actief in 'Zakelijke dienstverlening' en 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' steun willen in het professionaliseren van hun 'marketing en sales'. Het is ook opmerkelijk dat KMO's/MKB's actief in 'Overige gemeenschapsvoorzieningen' heel wat meer steun nodig hebben voor de optimalisatie van hun 'Strategie' in vergelijking met de andere twee sectoren in deze analyse.



Figuur 21: Acties ondersteund in fase 2 in drie sectoren

Ten slotte zijn er, wat ook uitgebreid besproken wordt in het volgende hoofdstuk, follow-up interviews gehouden in 20 KMO's/MKB's actief in de Provincie Limburg (NL). Deze KMO's werden gevraagd wat de status was van hun acties geformuleerd in de implementatieplannen. In welke mate de acties zijn opgestart, beëindigd of aan de kant geschoven. De interviewer overliep samen de ondernemer/manager het implementatieplan en vroeg voor iedere actie in welke toestand het zich bevond. Tabel 15 toont het resultaat voor de 20 KMO's/MKB's die samen 82 acties opstelden.

Tabel 15: Status in implementatie van acties

	Actie 1	Actie 2	Actie 3	Actie 4	Actie 5	Totaal
Geen plannen gemaakt	0	1	0	0	1	2
Nog niet opgestart	2	2	1	0	0	5
Net opgestart	1	2	3	5	3	14
Bijna beëindigd	9	10	9	5	3	36
Volledig beëindigd	8	5	5	4	3	25
N	20	20	18	14	10	82

Gebaseerd op deze resultaten kan een positieve conclusie getrokken worden, meer bepaald dat het project de deelnemende KMO's/MKB's lijkt te motiveren om effectief actie te ondernemen om hun innovatiecapaciteit te verbeteren. In 15 van de 20 bedrijven zijn de acties vrijwel allemaal bijna of volledig uitgevoerd. De overige 5 bedrijven zijn om verschillende redenen nog niet of net gestart met het uitvoeren van (een gedeelte van) de plannen. Toch benadrukken deze KMO's/MKB's dat ze meer steun en coaching verlangden in de effectieve implementatie, zoals ook vermeld wordt in de bespreking over de appreciatie van het project in hoofdstuk 4. Deze bedrijven zijn ervan overtuigd dat actie nodig is en bepaalden prioriteiten in de vereiste acties. Aan de andere kant zijn ze om één of andere reden niet gestart met het uitvoeren van de actie.

3.7 Effectieve samenwerkingsverbanden als resultaat van fase 3

Het oorspronkelijke projectvoorstel stelt 10 operationele samenwerkingsverbanden voorop in fase 3 die bij voorkeur grensoverschrijdend en gericht op productcreatie zijn. Aan het einde van het project zijn 12 operationele samenwerkingverbanden in uitvoering.

Fase 3 is opgedeeld in twee subfases om de projectmiddelen zo effectief mogelijk in te zetten. De eerste subfase behelst het verkennen van de mogelijkheden van het samenwerkingsverband. Wanneer na de verkenningsfase de deelnemende bedrijven zich op papier vooropstellen om dit samenwerkingsverband te realiseren, kunnen ze doorstromen naar de tweede subfase. Hier wordt het businessplan voor het samenwerkingsverband opgesteld. Deze subfase eindigt met een ondertekende verklaring van de deelnemende bedrijven, waarin bevestigd wordt dat het businessplan wordt uitgevoerd. Uiteindelijk zijn 13 samenwerkingsverbanden geïnitieerd en zijn er 12 doorgestroomd naar de tweede subfase om de samenwerking effectief aan te gaan.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de dertien samenwerkingstrajecten. Omwille van de vertrouwelijkheid, is aan elk van de samenwerkingsverbanden een fictieve naam toegekend. De tabel geeft een overzicht van het aantal deelnemende bedrijven per samenwerkingsverband, de sectoren waarin ze actief zijn, en de doelstelling van de samenwerking, de geografische afzetgebied, en of ze de wens hebben geuit het samenwerkingsverband uit te breiden met meerdere partners. Enkel één van de dertien samenwerkingsverbanden, wegenbouw, is niet doorgestroomd naar de tweede subfase.

Tabel 16: Overzicht samenwerkingsverbanden fase 3

Naam	#	Sectoren	Doelstelling	Klant	Gebied	+
Wegenbouw	4	Bouwnijverheid	- nieuwe dienst ontwikkelen en aanbieden - financiering: gezamenlijk investeren - externe procesoptimalisatie	- overheden	Euregio	Ja
Sociale tewerkstelling	2	Gezondheids- en welzijnzorg	- nieuwe diensten ontwikkelen en aanbieden - nieuwe markt aanboren - interne procesoptimalisatie - externe procesoptimalisatie	- overheden - organisaties met opdracht van de overheid - bedrijven	Limburg, NI	?
Staalconstructie	2	Industrie: metaal en machinebouw	- nieuwe producten ontwikkelen en aanbieden - nieuwe markt aanboren - marketing en Sales - interne procesoptimalisatie - externe procesoptimalisatie	- staalconstructie - industrie - metaalverwerking - machinefabr. - aannemers - scheepswerven - kassenbouwers - bouwers van windmolens	Nederland, Duitsland, België	?
Metaalindustrie	2	Industrie: metaal en machinebouw	- nieuwe producten en diensten ontwikkelen en aanbieden - technische procesinnovatie - externe procesoptimalisatie	- bedrijven die metaal verwerken in hun productieproces	EU	Ja
IT	2	Zakelijke dienstverlening	- nieuw product ontwikkelen en aanbieden - externe procesoptimalisatie	- bedrijven uit industrie, transport, bouw en dienstverlening	Euregio	?
Logistiek	3	Vervoer, opslag en communicatie	- interne procesoptimalisatie - externe procesoptimalisatie	- grootindustrie	Euregio	Ja
Bouw en constructie	2	Zakelijke dienstverlening	- marketing en Sales - financiering - externe procesoptimalisatie	- industriële groot- en kleinbedrijven in bouw en constructiemarkt	EU	?
Voeding	2	Voedingindustrie	- nieuw	- detailhandel	Euregio	Nee

			productontwikkeling en productie - financiering: gezamenlijke investering - intrede nieuwe markten (klanten)	- groothandel		
Boekhouding	2	Zakelijke dienstverlening	- externe procesoptimalisatie	- detailhandel - catering - transport	Nederland, België, Frankrijk	Ja
Hygiëne	2	Gezondheidszorg	- financiering: gezamenlijke investering - marketing & sales	- ziekenhuizen - gezondheidscentra	EU	?
Financieel advies	4	Zakelijke dienstverlening	- marketing & sales - externe procesoptimalisatie	- bouwnijverheid - detailhandel - catering - transport en vervoer	Zuid-Limburg (NL)	Nee
Staal constructie en automatisering	2	Automatisering	- externe procesoptimalisatie	- Voeding - automotieve - chemie - papier - staalconstructie	Nederland	?
Wetenschap	4	Wetenschap en techniek	- marketing & sales - nieuw product- en dienstontwikkeling	- eindgebruiker	Provincie Luik	?

Als we kijken naar bovenstaande tabel, vallen een aantal dingen op:

- De samenwerkingsverbanden zijn beperkt in aantal deelnemende bedrijven;
- De samenwerkingsverbanden vinden zowel plaats binnen sectoren als tussen sectoren;
- Het afzetgebied is in negen van de dertien gevallen grensoverschrijdend;
- Enkel één samenwerkingsverband heeft partners vanuit andere landen;
- Zeven van de dertien samenwerkingsverbanden hebben de doelstelling om producten/diensten te ontwikkelen en/of vermarkten;
- Zes van de dertien samenwerkingsverbanden focussen op marketing of hun gezamenlijk productassortiment;
- In vier samenwerkingsverbanden zijn gezamenlijke investeringen gepland;
- Tien samenwerkingsverbanden focussen op externe procesoptimalisatie – dit zijn de trajecten waarin de partners samenwerking om relaties met klanten, leveranciers, tussenpersonen etc. in een meer efficiënte manier te organiseren;
- Drie samenwerkingsverbanden geven aan op zoek te zijn naar bijkomende partners over de grens heen;
- Alle samenwerkingsverbanden, behalve 1, zijn actief in een B2B markt;
- Enkel drie samenwerkingsverbanden hebben de doelstelling om de interne efficiency te verhogen;
- Alle samenwerkingsverbanden beogen groei, maar deze groei kan het resultaat zijn van nieuwe producten, nieuwe markten, of meer verkoop in de huidige markt.

Concluderend kunnen we stellen dat de samenwerkingstrajecten eerder grensoverschrijdend zijn in termen van het geografisch afzetgebied dan dat de bedrijven zelf uit de verschillende subregio's komen. Wat betreft de inhoudelijke invulling van de samenwerkingsverbanden is het belangrijk om aan te geven dat het hier gaat om vraaggedreven samenwerkingsverbanden. Dit wil zeggen dat de hierboven genoemde samenwerkingsverbanden tot stand gekomen zijn op vraag van de bedrijven zelf. Dit staat in contrast met samenwerkingsverbanden die top down opgestart worden vanuit overheden of intermediaire organisaties die een opportuniteit zien en hiervoor een draagvlak willen creëren bij bedrijven. Het bottom up karakter van de

samenwerkingsverbanden, maakt hen operationele samenwerkingsverbanden. De samenwerkingspartners zijn ervan overtuigd dat door deelname aan een operationele cluster groei kan worden gerealiseerd.

3.8 Samenvatting innovatie in deelnemende KMO's/MKB's

In dit hoofdstuk zijn vijf assumpties van de programmalogica besproken en de conclusies kunnen als volgt worden samengevat:

1. *Er is behoefte aan ondersteuning in strategieontwikkeling in de KMO/MKB.* Empirische data toont aan dat de deelnemende KMO's/MKB's verschillende redenen hebben om deel te nemen aan het project. Het algemene thema in de verschillende motieven is de nood aan- en openheid voor steun van een derde partij – in dit geval de consultants – in de ontwikkeling of verfijning van de KMO/MKB haar (concurrentie)strategie.
2. *De deelnemende KMO's/MKB's krijgen vernieuwde inzichten.* De analyse van de innovatiescans, SWOT matrices en discussierapporten toont aan dat de KMO's/MKB's systematisch de interne en externe omgeving herbekijken en deze nieuwe inzichten prioriteit geven op vlak van verwachte invloed.
3. *De deelnemende KMO's/MKB's maken SMART plannen.* Nauwkeurig onderzoek van de implementatieplannen toont opnieuw aan dat de deelnemende KMO's/MKB's een grote waaier van SMART plannen formuleren die een verbetering van de geselecteerde kwesties doorheen het projectproces als doel hebben.
4. *De plannen zijn geïmplementeerd.* Empirische data van zowel de consultantrapporten over de tweede projectfase als van de bijkomende follow-up interviews toont aan dat de deelnemende KMO's/MKB's de geplande acties ondernemen. Desalniettemin bestaat er eensgezindheid over het feit dat de ondersteuningsmodule verder aangepast en uitgebreid moet worden om aan de verwachtingen van de KMO's/MKB's te voldoen. De deelnemers zijn erin geslaagd om prioriteiten te stellen en plannen te maken, maar ze vinden het nog steeds moeilijk om verder te gaan met deze plannen in hun dagelijks hectische (operationele) activiteiten.
5. *De plannen leiden tot de beoogde resultaten op bedrijfsniveau.* Een clusteranalyse die de verschillende datapacks per case gebruikte, toonde aan dat er een grote consistentie is doorheen de cases. Resultaten tonen aan dat de problemen/zorgen die al eerder vermeld werden in de antecedenten interviews en innovatiescans bevestigd worden in de discussies die de confrontatiematrix voorafgaan. Bovendien bevestigen de geselecteerde acties deze initiële problemen/zorgen.

Hoofdstuk 4: Klantentevredenheid

Klantentevredenheid is op korte termijn de belangrijkste indicator bij het beantwoorden van de vraag of een beleidsprogramma heeft aangesloten bij de behoefte van de doelgroep die beleidsmakers hebben willen bereiken. Dit geldt ook voor het project Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn. In dit hoofdstuk wordt de tevredenheid van de deelnemende KMO's/MKB's in detail besproken en dit gebaseerd op zowel kwantitatieve als kwalitatieve tevredenheidsmetingen.

4.1 Introductie

Tevredenheid over zowel het proces als het resultaat van dit interventieproject is van dichtbij en continu gecontroleerd doorheen het project. Er zijn in het bijzonder verschillende metingen gebruikt die resulteren in een algemene conclusie dat de verwachtingen van de verschillende stakeholders overeenkomen met wat het project oplevert. In dit hoofdstuk wordt er aandacht gegeven aan vier assumpties in de programmalogica, i.e.:

1. De doelgroep is effectief bereikt – besproken in sectie 4.2
2. Het programma stemt overeen met de verwachtingen van de doelgroep – besproken in sectie 4.3 en 4.4
3. De consultants zijn bekwaam om de interventie te verrichten – besproken in sectie 4.3 and 4.4
4. Het programma is uitgevoerd volgens plan – inbegrepen in sectie 4.3 maar hoofdzakelijk besproken in sectie 4.4 overeenstemmen



Bron gegevens	Analyse
Aantal werkelijke deelnemers en afvallers	Beschrijvende statistiek
Tevredenheid vragenlijst	Kwantitatieve analyse: Beschrijvende en exploratieve statistiek (group variance analyses)
E'til studie	Kwalitatieve analyse: Inhoudsanalyse van onafhankelijke rapport
Follow-up interviews in 20 deelnemende KMO's/MKB's	Kwalitatieve analyse: Inhoudsanalyse van rapport van de diepte-interviews

4.2 Aantal werkelijke deelnemers

Een eerste belangrijke indicator van tevredenheid is dat het project erin geslaagd is om meer dan 650 KMO's/MKB's te bereiken en te overtuigen om deel te nemen aan het programma en een eigen bijdrage te betalen. Dat criterium is zeer belangrijk, zowel voor de financierende organisatie die de politieke verantwoordelijkheid heeft als voor het projectmanagement van de vier projectpartners die volgens het contract resultaten moeten opleveren. De acquisitie van deelnemende bedrijven is volgens plan verlopen. Het idee om de acquisitie te starten door de bestaande bedrijfsnetwerken van de consultancybedrijven aan te spreken en later te steunen op de positieve mond-tot-mond reclame van de deelnemers door het gebruik van hun getuigenissen bleek erg succesvol te zijn.

Overigens heeft enkel een kleine minderheid van bedrijven (minder dan 20) tijdens het proces besloten om hun deelname stop te zetten na het initiële intake interview en het betalen van een eigen bijdrage. In de Provincie Limburg (BE) bijvoorbeeld hebben enkel vijf van de tweehonderd KMO's/MKB's afgezien van deelname. In vier gevallen lagen drukke agenda's en dringende operationele problemen die het organiseren van groepmeetings onmogelijk maakten aan de basis om toch niet deel te nemen. In één geval werd deelname aan een meer technologisch innovatieprogramma verkozen boven dit Strategisch Innoveren project. In dezelfde subregio werd het opgeven van twee bedrijven vermeden. Deze bedrijven werden in het project gehouden omdat het werd toegelaten dat ze van consultant veranderden na de eerste meeting waarin bleek dat het niet klikte met de facilitator.

4.3 Kwantitatieve evaluatie: resultaten tevredenheidsenquête bij de deelnemende KMO's/MKB's

Ten tweede kan de tevredenheid besproken worden op basis van een kwantitatief tevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd. Op de afsluitende meeting van de strategische sessies in iedere deelnemende KMO/MKB, vraagt de consultant de deelnemers van de groepsessies om een standaard tevredenheidsenquête in te vullen. De vragenlijst bevat 18 items (5-punten schaal) om de tevredenheid te beoordelen en is gebaseerd op het werk van De Vreede et al. (2002). De vragenlijst staat toe te rapporteren over vier afzonderlijke tevredenheidscores. Eerst en vooral is er een *algemene score* beschikbaar waar de respondenten werd gevraagd om een globale tevredenheidscore te geven op een schaal van 1 tot 10 waarbij 10 de hoogste score is. Bovendien heeft een factoranalyse op de enquêtegegevens geleid tot drie onderscheidende factoren die de globale tevredenheid beïnvloeden. Specifiek reikt de vragenlijst informatie aan over de beoordeling van de deelnemers op vlak van:

1. *Opzet van de strategische sessies*: de manier waarop de groepsessies zijn georganiseerd, gepland en uitgevoerd (op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de hoogste score is)
2. *Resultaten van de strategische sessies*: De effectiviteit van de sessies, de mate waarin de resultaten van de sessies relevant en stimulerend worden gevonden (op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de hoogste score is)
3. *Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessies*: De mate waarin de verschillende groepsleden door de consultant uitgenodigd en gestimuleerd worden om bij te dragen tot de discussies en de algemene sfeer die gecreëerd wordt om een open discussie te bevorderen (op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 de hoogste score is)

De tevredenheidscores over het project zijn hoog met gemiddelde scores boven 8/10 zoals getoond wordt in Tabel 17 op de volgende pagina.

Tabel 17: Gemiddelde tevredenheidscores deelnemers

	N	Mean	Std. Deviation
Algemene score	433	8,11	0,66406
Resultaten van de strategische sessies	440	4,06	0,41489
Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessies	440	4,26	0,34864
Opzet van de strategische sessies	440	4,19	0,39751

Legende: Algemene score op tien punten schaal, andere scores op vijf punten schaal

In de volgende secties worden de samengevoegde gegevens van 440 KMO's/MKB's gebruikt om een algemene vergelijking te maken met betrekking tot de vier scores. Regio, bedrijfsgrootte, jaar van deelname en consultant worden gebruikt als criteria om verschillende groepen van deelnemende KMO's/MKB's te maken en te evalueren of de tevredenheidbeoordeling in deze groepen verschillen.

4.3.1 Tevredenheidsscores in de vier regio's

De eerste conclusie is dat de regio een beperkt effect heeft op de tevredenheidsscores van de deelnemende KMO's/MKB's. De vier groepen van bedrijven zijn gebaseerd op de locatie waarin ze gelegen zijn. De vier regio's zijn 1) Provincie Limburg (NL), 2) Provincie Limburg (BE), 3) Provincie Luik (BE) en 4) Regio Aken (DE). Zoals onderstaande Tabel 18 toont, vindt een variantieanalyse (Anova) enkel significante verschillen in de score voor 'opzet van de strategische sessies', waar de Provincie Luik (BE) hoger scoort dan de Regio Aken (DE). Verder worden er geen significante verschillen gevonden, noch voor de 'algemene score', noch voor de scores van resultaten en interactiekwaliteit van de strategische sessies. Samenvattend, betekent dit dat alle deelnemende KMO's/MKB's de algemene aanpak waarderen ongeacht de regio's waarin ze gesitueerd zijn.

Tabel 18: Tevredenheidsscores in de vier regio's

		N	Mean	Std. Deviation
Algemene score	Provincie Limburg (NL)	243	8,01	0,60525
	Provincie Limburg (BE)	112	8,16	0,78250
	Provincie Luik (BE)	67	8,32	0,59987
	Regio Aken (DE)	11	8,22	0,66629
Resultaten van de strategische sessies	Provincie Limburg (NL)	245	4,08	0,40174
	Provincie Limburg (BE)	117	4,04	0,44111
	Provincie Luik (BE)	67	4,09	0,37219
	Regio Aken (DE)	11	3,84	0,61387
Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessies	Provincie Limburg (NL)	245	4,27	0,30323
	Provincie Limburg (BE)	117	4,23	0,42241
	Provincie Luik (BE)	67	4,30	0,30750
	Regio Aken (DE)	11	4,17	0,60380
Opzet van de strategische sessies*	Provincie Limburg (NL)	245	4,17	0,37102
	Provincie Limburg (BE)	117	4,14	0,43144
	Provincie Luik (BE)	67	4,40	0,31318
	Regio Aken (DE)	11	4,09	0,64795

*Legende: * geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,01 niveau*

4.3.2 Tevredenheidsscores en bedrijfsgrootte

De tweede conclusie is dat er op vlak van bedrijfsgrootte wel verschillen voorkomen. In lijn met de Europese definitie voor KMO's/MKB's worden vier groepen onderscheiden: micro bedrijven, kleine bedrijven, middelgrote bedrijven, en grote bedrijven. De

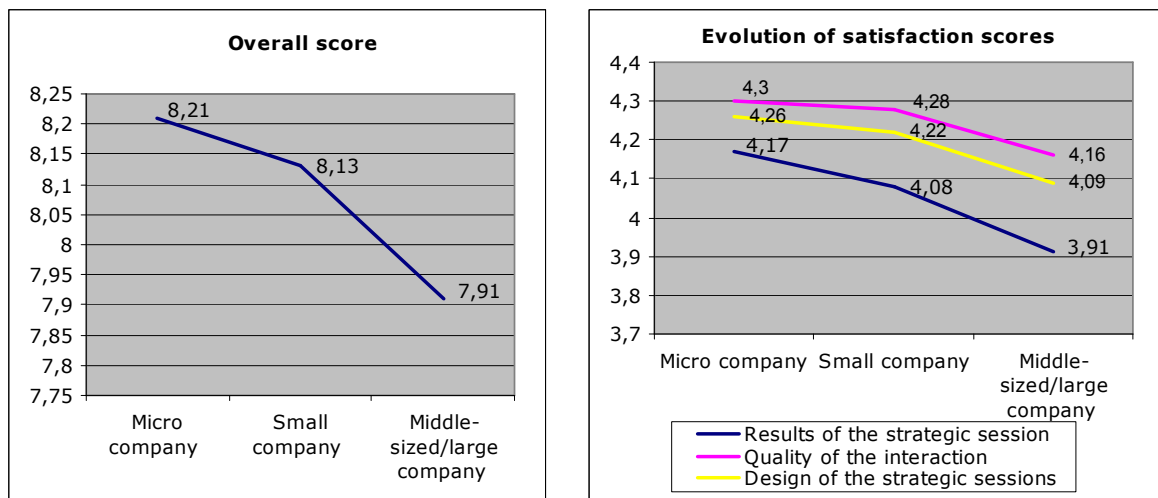
middelgrote en grote bedrijven zijn voor deze vergelijking in één groep ondergebracht door de lage vertegenwoordiging van grote bedrijven in deze analyse. Zoals blijkt uit Tabel 19 en Figuur 22 stijgen alle vier de tevredenheidsscores wanneer de bedrijfsgrootte daalt.

Tabel 19: Tevredenheidsscores en bedrijfsgrootte

		N	Mean	Std. Deviation
Algemene score *	Micro bedrijf	112	8,21	0,70506
	Klein bedrijf	184	8,13	0,65446
	(Middel)groot bedrijf	110	7,91	0,60645
Resultaten van de strategische sessies*	Micro bedrijf	113	4,17	0,45155
	Klein bedrijf	188	4,08	0,35817
	(Middel)groot bedrijf	112	3,91	0,44211
Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessies*	Micro bedrijf	113	4,30	0,41592
	Klein bedrijf	188	4,28	0,30182
	(Middel)groot bedrijf	112	4,16	0,33743
Opzet van de strategische sessies**	Micro bedrijf	113	4,26	0,45100
	Klein bedrijf	188	4,22	0,33757
	(Middel)groot bedrijf	112	4,09	0,41986

Legende: * geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,01 niveau

** geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,05 niveau



Figuur 22: Evolutie in tevredenheidsscores en bedrijfsgrootte

De doelgroep van KMO's/MKB's is dus een relevante groep om aan te spreken met een interventieproject zoals Strategisch Innoveren. Vooral kleinere KMO's/MKB's – i.e. kleine en micro bedrijven zijn verrukt met de resultaten van het project. Eén van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat grotere KMO's/MKB's meer vertrouwd zijn met tussenkomsten van consultancy en zo weten wat ze kunnen verwachten. Dit in tegenstelling tot de kleinere KMO's/MKB's in het project die vaak voor de eerste maal ervaren hoe consultancy hun kunnen helpen. De scores tonen aan dat hun verwachtingen met betrekking tot de opzet, resultaten en interactiekwaliteit meer dan ingewilligd zijn. Ter conclusie mogen we stellen dat bedrijfsgrootte de tevredenheid beïnvloedt op een negatieve lineaire manier.

4.3.3 Tevredenheidsscores en jaar van deelname

De derde conclusie op basis van een variantieanalyse (Anova) is dat jaar van deelname geen significant effect heeft op de tevredenheid van de deelnemers. Drie groepen worden onderscheiden, 1) KMO's/MKB's die zich aan de start in 2004-2005 bij het project aansloten, 2) zij die zich in 2006 aansloten, en 3) de laatste groep die zich aansloten in 2007. Enkel het groepsverschil voor 'opzet van de strategische sessies' is statistisch significant zoals Tabel 20 toont. De scores tonen ook een zeer lichte daling in 2006 om in 2007 weer te stijgen. Dezelfde trend is te zien in de algemene en opzet- en kwaliteitscores, al zijn de verschillen hier niet significant te noemen.

Tabel 20: Tevredenheidsscores en jaar van deelname

		N	Mean	Std. Deviation
Algemene score	Jaar 1 (2004&2005)	114	8,07	0,64355
	Jaar 2 (2006)	175	8,07	0,67831
	Jaar 3 (2007)	134	8,16	0,66126
Resultaten van de strategische sessies	Jaar 1 (2004&2005)	120	4,03	0,42980
	Jaar 2 (2006)	176	4,03	0,42711
	Jaar 3 (2007)	134	4,12	0,38408
Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessie	Jaar 1 (2004&2005)	120	4,22	0,39149
	Jaar 2 (2006)	176	4,24	0,34729
	Jaar 3 (2007)	134	4,32	0,30007
Opzet van de strategische sessies**	Jaar 1 (2004&2005)	120	4,16	0,39716
	Jaar 2 (2006)	176	4,16	0,41234
	Jaar 3 (2007)	134	4,27	0,37004

*Legende: * geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,01 niveau*

*** geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,05 niveau*

Een verklaring voor het patroon in deze tevredenheidsscores kan zijn dat deze scores vooral gebruikt werden als beleidsinformatie om het project te beheren. Vandaar dat er in het midden van de projectperiode enkele van de rapporteringprotocollen werden aangepast gebaseerd op de ervaringen van consultants, en contracten met middelmatig presterende consultants niet werden verlengd. Desalniettemin is de meest belangrijke conclusie dat de hoge tevredenheidsscores stabiel blijven doorheen de projectjaren. Dit betekent dat alle deelnemers, van de eerste groep tot de laatste, tevreden zijn met wat het project hen heeft geboden.

4.3.4 Tevredenheidsscores en faciliterende consultants

De vierde conclusie is dat de consultant een zekere invloed heeft op de tevredenheidsscores wanneer het gaat over de algemene score en de tevredenheid met de resultaten en de opzet van de strategische sessies. Achttien groepen zijn onderscheiden aangezien er achttien consultancybedrijven deelnamen. Zoals blijkt uit Tabel 21, verschillen de achttien groepen aanzienlijk met betrekking tot het aantal KMO's/MKB's ze geholpen hebben binnen de context van dit project (vermeld door N in de tabel).

Tabel 21: Tevredenheidsscores en faciliterende consultants

Consultant	N	Algemene score**		Resultaten van de strategische sessies*		Kwaliteit van de interactie tijdens de strategische sessies		Opzet van de strategische sessies**	
		Mean	Std.Dev.	Mean	Std.Dev.	Mean	Std.Dev.	Mean	Std.Dev.
Cons. 18	6	7,37	0,73941	3,5818	0,55467	3,9196	0,28178	3,8903	0,48471
Cons. 17	2	7,50	0,00000	3,3750	0,53033	3,9500	0,07071	3,6012	0,26096
Cons. 1	10	7,57	0,76880	3,94	0,50309	4,2320	0,28522	3,9343	0,38757
Cons. 3	2	7,59	0,93439	3,8262	0,52865	4,2486	0,27072	3,8163	0,66381
Cons. 16	4	7,64	0,98689	3,8036	0,45814	4,1652	0,27359	3,9394	0,41399
Cons. 12	19	7,85	0,93577	3,9917	0,51591	4,3264	0,35030	4,1992	0,56226
Cons. 10	12	7,90	0,91484	4,0301	0,53814	4,2579	0,42966	4,0649	0,55351
Cons. 2	27	8,01	0,49303	4,0728	0,24441	4,2306	0,22733	4,1515	0,27878
Cons. 9	32	8,06	0,55439	4,0857	0,35088	4,2736	0,31540	4,1749	0,29811
Cons. 14	78	8,08	0,49522	4,0705	0,35686	4,2930	0,28574	4,2039	0,31660
Cons. 11	29	8,09	0,56725	4,1832	0,36903	4,3873	0,29187	4,2597	0,38903
Cons. 8	6	8,10	0,55487	3,9306	0,14119	3,9350	0,33501	4,2050	0,23446
Cons. 5	5	8,11	0,33281	3,9694	0,39166	4,4100	0,32094	4,4310	0,33316
Cons. 15	8	8,12	0,67606	3,6901	0,60816	4,0969	0,68923	3,9286	0,65528
Cons. 13	24	8,17	0,47507	4,1742	0,34797	4,1790	0,32765	4,1602	0,31153
Cons. 6	94	8,23	0,71068	4,0696	0,39260	4,2575	0,36214	4,1897	0,36587

Legende: * geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,01 niveau

** geeft statistisch significante groepsverschillen aan op 0,05 niveau

De tevredenheidsscores zijn in het algemeen vrij hoog gaande van 7,37 tot 8,28 op een tien punten schaal. Enkel de factor die de tevredenheid op vlak van 'kwaliteit van de interactie' beschrijft is, niet significant verschillend. Dit betekent dat alle consultants in staat zijn om de vereiste open sfeer te creëren waarin ieder teamlid wordt uitgenodigd om zijn/haar input te geven. Een analyse op basis van de verschillende vragen in de tevredenheidsenquête die te maken hebben met de 'opzet van de sessies' en de 'effectiviteit van de resultaten', toont aan dat de respondenten de consultants een iets lagere score geven voor de resultaten omdat ze, ofwel andere verwachtingen hadden over de inhoud van de strategische sessies, ofwel het evenwicht niet vonden tussen de vereiste inspanningen gedurende de sessies en de erop volgende resultaten, en/of de opstelling van de discussie tijdens de strategische sessie niet goed vonden.

4.4 Kwalitatieve evaluatie: Diepte-interviews

Om een beter inzicht te krijgen in de redenen waarom de deelnemers het project Strategisch Innoveren waarderen, werd de evaluatie aangevuld met een derde en meer kwalitatieve methode. Meer bepaald kunnen twee initiatieven hier vermeld worden.

Ten eerste in de studie uitgevoerd door de onafhankelijke onderzoekers van E'til werd de tevredenheid van 67 KMO's/MKB's die deelnamen aan het project Strategisch Innoveren onderzocht (Monitor Limburgs Innovatieprogramma 2006). De studie beoordeelde Strategisch Innoveren in de bredere context van een evaluatie van de innovatieondersteunende programma's in de Provincie Limburg (Nederland). In de E'til studie werden de 67 deelnemers eerst gevraagd in welke mate het project Strategisch Innoveren heeft bijgedragen tot de verbetering van de economische sterkte van de regio. Meer bepaald werden de verbeteringen in de tien gebieden zoals eerder opgesomd (zie sectie 3.2) gebruikt als indicatoren. De respondenten gaven aan dat het project Strategisch Innoveren ervoor heeft gezorgd om te verbeteren op vlak van: 1) bedrijfsstrategie, 2) organisatie en processen, 3) nieuwe ideeën voortbrengen, 4) omvorming van ideeën in projecten, diensten of processen, en 5) nieuwe producten en

ideeën vermarkten. Vervolgens werden de 67 respondenten gevraagd of het project overeenstemde met hun verwachtingen. 85% van de respondenten rapporteerden dat het project aan hun verwachtingen voldeed of deze overtrof. De 15% die niet tevreden waren, hadden hiervoor diverse redenen: enkele gaven aan dat ze zelf niet genoeg tijd hadden geïnvesteerd in het proces. Anderen vonden dat de consultants hun gemaakte beloftes niet hadden ingelost of dat het consultantrapport te beknopt was en dus zo onder de verwachtingen bleef. Daarenboven werden de respondenten gevraagd of ze opnieuw zouden deelnemen wetend wat ze nu weten. 82% antwoordde hierop met een positief antwoord. Tot slot werden de respondenten ook gevraagd of ze het project zouden aanbevelen aan andere bedrijven. 90% antwoordde bevestigend. Samenvattend bevestigt de onafhankelijke studie de eerdere conclusies omtrent de tevredenheid van de deelnemende KMO's/MKB's.

Ten tweede werd er ook een diepte-interview uitgevoerd bij 20 KMO's in de Provincie Limburg (NL) om zo een beter inzicht te krijgen in de verklaringen waarom deelnemers het project Strategisch Innoveren waarderen. Het onderzoeksteam van de projectcoördinator UNU-MERIT voerde deze interviews uit. De 20 bedrijven werden op die manier geselecteerd dat er een hoge diversiteit was in een beperkt aantal cases. De bedrijven verschillen met betrekking tot sector waarin ze zaken doen, het jaar waarin ze betrokken werden in het project, de consultant die hen begeleid heeft doorheen de strategische sessies, en de manier waarop ze aanvankelijk over het project hoorden. Tijdens de diepte-interviews werden drie metingen van tevredenheid gebruikt:

- 1) in lijn met de vragenlijst werden geïnterviewden gevraagd om het project een *algemene score* op tien te geven,
- 2) in lijn met de E'til studie werden de geïnterviewden gevraagd (ja of nee) of ze het project zouden *aanbevelen* aan collega-ondernemers,
- 3) in lijn met de kritische incidenten techniek (Stauss en Weinlich, 1996) werden de geïnterviewden gevraagd om de twee '*beste*' en twee '*slechtste*' kenmerken van het project te vermelden.

Samenvattend bevestigen de gegevens van het kwalitatieve interview de hoge tevredenheid van het project. Op de eerste vraag gaven de 20 respondenten een gemiddelde score van 7,5/10. Drie respondenten waren minder tevreden over het project. Één van de respondenten gaf aan dat dat hun eigen fout was omdat ze niet het best mogelijke team in de strategische discussies hadden betrokken. De andere twee respondenten gaven de schuld aan de consultants die in het ene geval als arrogant werd ervaren en in het andere geval als te traag met zijn finale rapport. Met betrekking tot de tweede vraag waren 85% van deze respondenten bereid om het project aan te bevelen aan hun collega-ondernemers. 95% van de respondenten waren geïnteresseerd in nieuwe projecten die georganiseerd en gecoördineerd worden door het team achter Strategisch Innoveren.

De derde vraag geeft het meeste inzicht in wat de deelnemende KMO's/MKB's precies waarderen aan het project en waar zij mogelijkheden zien om het concept nog te verbeteren. Een samenvatting van de open vragen voor de beste en slechtste kenmerken wordt gegeven in Tabel 22.

Tabel 22: Beste en slechtste kenmerken van het project Strategisch Innoveren

Kenmerken	Best 1	Best 2	Slecht 1	Slecht 2
Methode: verschillende strategische sessies in diverse team geleid door een onafhankelijke consultant	8	11	7	3
Prijs die de KMO/MKB moet betalen		2	1	5
Consultant: expertise, persoonlijke aanpak, betrouwbare persoon	3	5	2	
Teambuilding: betrokkenheid van bedrijfsteam dat leidt tot beter begrijpen van de probleemzones en consensus in de gevraagde acties die genomen moeten worden	7	1		
Meer behoefte aan ondersteuning van de implementatie: na de actieplannen zou meer/verdere (gesubsidieerde) steun van consultants gewaardeerd worden			5	1
Deelnemende KMO/MKB als hoofdoorzaak van problemen: niet genoeg inspanning in de sessies, verkeerd team betrokken in de sessies, niet genoeg aandacht voor implementatie van de plannen			2	2
Non response	2	1	3	10

Het beste kenmerk van het project heeft betrekking op de *methode* van het organiseren en faciliteren van strategische sessies volgens een uniforme set-up. De deelnemende KMO's/MKB's ervoeren de set-up van de sessies als erg positief omdat het hen de mogelijkheid gaf om heel wat onderwerpen te bespreken op een systematische maar open manier en dit in een korte tijdsperiode met een duidelijk doel: het opstellen van SMART acties. Of zoals één CEO het verwoordde: "Mijn ervaring is dat de meetings goed verliepen en ons een forum gaven om veel dingen uit te spreken die ons al een heel tijdje dwarszaten". De *teambenadering* werd ook als een belangrijk voordeel ervaren omdat de inbreng van de verschillende teamleden bijdroeg tot een consensus inzake de behoefte aan specifieke acties en aan de nauwkeurige selectie van acties. De *consultant* is het derde kenmerk dat gewaardeerd wordt. Respondenten appreciëren de ervaring en expertise van de consultants. Één CEO vatte de bijdrage van de consultant als volgt samen: "leidinggevend, doelgeoriënteerd, maar toch subtiel op de achtergrond". Twee respondenten vermeldden ook de lage prijs als een belangrijk voordeel en één van de hoofdredenen voor deelname aan het project.

Een analyse van de aspecten die vermeld werden als 'slechtste' en de suggesties voor verbetering leidt tot verschillende elementen. Ten eerste hebben suggesties om de *methode* te verbeteren te maken met tussentijdse consultantrapporten, een modulaire benadering om bepaalde functionele gebieden te benadrukken, en meer uitleg bij het invullen van de innovatiescan. Ten tweede willen de respondenten graag meer ondersteuning bij de *implementatie* van de plannen. Één CEO zei dat: "een nauwkeurige follow-up door de consultant om de werkelijke implementatie te stimuleren zou de kers op de taart zijn". Ten derde benadrukken de respondenten hier ook de prijs door te verklaren dat ze in het geval van een hogere prijs zouden afzien van een deelname.

4.5 De waardering voor het project samengevat

In dit hoofdstuk werden vier hypothesen in de programmalogica besproken en de conclusies kunnen als volgt worden samengevat:

1. *De doelgroep is effectief bereikt.*

In lijn met de doelstellingen hebben 650 KMO's/MKB's gelegen in de vier regio's deelgenomen aan het interventieproject.

2. *Het programma stemt overeen met de verwachtingen van de doelgroep.*

Tevredenheidsmetingen door de projectcoördinator en onafhankelijke onderzoekers benadrukken unaniem de overeenstemming van de projectopzet en –resultaten met de behoeften en verwachtingen van de doelgroep. De strategische sessies bieden de gevraagde ondersteuning bij de formulering van SMART acties om in het algemeen de bedrijfsstrategie te versterken en in het bijzonder de innovatiecapaciteit van de deelnemende KMO's/MKB's.

3. *De consultants zijn bekwaam om de interventies uit te voeren.*
De interventie in de 650 KMO's/MKB's zijn door 18 consultancybedrijven uitgevoerd, vertegenwoordigd door 189 opgeleide consultants. Respondenten in zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve beoordelingen, evalueerden de consultants positief, hun bekwaamheid met betrekking tot het leiden van het interventieproces en het krijgen van de gevraagde resultaten onderstrepend.
4. *Het programma is volgens plan uitgevoerd.*
Het programma vertrouwt op strakke protocollen en procedures om de interventies binnen de KMO's/MKB's te begeleiden en zo een uniforme en stabiele kwaliteit van de strategische sessies te garanderen. De verschillende tevredenheidsmetingen geven aan dat de deelnemende KMO's/MKB's tevreden zijn met de manier waarop de consultants hen door het project begeleiden.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

Het Strategisch Innoveren Project heeft een schat aan informatie opgebracht. Deze informatie is geen koele statistiek over een anonieme groep van bedrijven, maar bestaat uit feiten, meningen, en ervaringen die verkregen zijn door een intensief interactief proces. De deelnemende bedrijven kregen een gezicht en verloren hun onpersoonlijkheid. Vanuit deze veelvuldigheid aan beelden en stemmen kunnen vijf sterke conclusies worden getrokken. Deze conclusies kunnen belangrijke gevolgen hebben voor de opzet en implementatie van regionaal innovatiebeleid. De eerste conclusie betreft de hoofdvraag: Voldoet het programma aan duidelijk identificeerbare behoeften van de ondernemers in de doelgroep van KMO's/MKB's? De tweede en derde conclusie bespreken de onderlinge relaties tussen verschillende beleidsinstrumenten en de kansen die er zijn door de integratie van beleidsinstrumenten. De vierde conclusie is een vervolg van de twee voorgaande conclusies, er wordt namelijk beargumenteerd dat regionaal innovatiebeleid in hoge mate "vraaggestuurd" zou moeten zijn. Beleidsmakers en projectmanagers moeten zich in de schoenen van de ondernemers kunnen plaatsen. Of om een metafoor uit het leger te gebruiken: ze hebben dringend "intelligentie op de grond" nodig, om zo hun instrumenten aan te passen aan de omstandigheden binnen de bedrijfswereld. Ten slotte beklemtonen de ervaringen die verzameld zijn tijdens Strategisch Innoveren het argument dat door steeds meer onderzoekers en beleidsmakers naar voren wordt gebracht: om te kunnen inspelen op de behoeften van KMO's/MKB's moet innovatiebeleid van interactieve aard zijn. Een dialoog met ondernemers, managers en werknemers van de bedrijven is essentieel om beleidvorming te veranderen in beleidsleren.

5.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken hebben we het project Strategisch Innoveren, zijn methodologie en organisatie, en de programmalogica waarop het gebaseerd is, voorgesteld. Het tweede hoofdstuk gaf een overzicht van de deelnemers wat betreft hun regio, sector en bedrijfsgrootte. De "klanten" die de doelgroep waren, kregen op die manier een gezicht. De gegevens gaven aan dat het project erin geslaagd is om de doelgroep van gemiddelde KMO's/MKB's, zowel laag, gemiddeld of hoog technologisch, te bereiken in de vier regio's van de Euregio Maas-Rijn. Vervolgens toont het derde hoofdstuk hoe KMO's/MKB's een beeld vormden van hun bekwaamheden, hun positie en rol in de bedrijfsomgeving. In hetzelfde hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de manier waarop de bedrijven deze beelden vertalen in concrete acties. De bevindingen toonden dat de meest vooropgestelde acties te maken hebben met de functionering van organisatorische structuren en processen, en de interactie met klanten en markten. Hoofdstuk 4 rapporteerde over het hoge niveau van klantentevredenheid. Dit was af te leiden uit informatie over meningen en houdingen van de deelnemende ondernemers, managers en hun personeel dat door het projectmanagement en een onafhankelijke onderzoeksorganisatie werd verzameld. Het doel van het huidige hoofdstuk is om een stap verder te gaan dan de individuele data, bevindingen en conclusies die werden besproken in de voorgaande hoofdstukken. Er worden vijf algemene conclusies getrokken. De conclusies worden getrokken vanuit het perspectief van zowel beleidsmakers als programmaontwerpers die betrokken zijn bij grootschalige organisatorische veranderingen. Anders gezegd, deze conclusies moeten de ervaringen van het plannen en implementeren van Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn weerspiegelen.

5.2. Strategisch Innoveren speelt in op een duidelijk behoefte

Doorheen de voorgaande hoofdstukken hebben we de programmalogica uiteengezet. De programmalogica kan gedefinieerd worden als "de reeks voorveronderstellingen die de

actie in het programma stuurt". De programmalogica wordt weerspiegeld in de opzet van het project en de verwachting dat de verkregen resultaten het veronderstelde aanwezige oorzakelijk verband onderbouwt. De hoofdveronderstelling in Strategisch Innoveren is gebaseerd op een pilootstudie die uitgevoerd is in veertien Nederlandse KMO's/MKB's, waar de Edison Methode werd ontwikkeld. Het project toonde aan dat wanneer innovatie werd besproken in KMO's/MKB's, de meeste ondernemers en managers zich zeer goed bewust waren van de mogelijkheden die ze hadden. Het project toonde ook aan dat ze veel meer moeite hadden met het maken van keuzes, het bepalen van prioriteiten, en het mobiliseren van managers en personeel voor veranderingen. Wanneer de consultants in dialoog gingen met de ondernemers en algemeen directeurs werden ze geconfronteerd met hun strijd om het innovatieproces goed te beheren en te organiseren. Hun eerste zorg was, wat in de literatuur "geïntegreerde bestuursmogelijkheden," wordt genoemd eerder dan "functionele" of "technologische mogelijkheden" (Lawson en Samson 2001, Teece en Pisano 1994). Kleine en middelgrote bedrijven (de meerderheid van de deelnemers in het project) ervaren hoge drempels voor innovatie, vooral omdat hun interne organisatie niet geoptimaliseerd is. In eenvoudige taal: zij wisten niet hoe ze zich moesten organiseren. In de meeste KMO's/MKB's konden we getuige zijn van de strijd in het vinden van een evenwicht tussen de ontwikkeling van nieuwe kansen, en het opruimen van de dagelijkse organisatorische rommel. Het is heel moeilijk voor managers om kansen te grijpen terwijl er in dezelfde werkomgeving zwaktes worden weggewerkt. De omstandigheden binnen de deelnemende bedrijven verschilden ook aanzienlijk. Sommige van de bedrijven hadden bijvoorbeeld organisatorische problemen die de implementatie van innovatie-inspanningen tegengehouden, terwijl in andere bedrijven innovatie juist aanzienlijke organisatorische en managementproblemen had veroorzaakt. In strategisch Innoveren werd de hoofdhypothese op verschillende manieren bevestigd. De eerste bevestiging kan worden afgeleid van de motivatie van de ondernemers om deel te nemen aan een strategieontwikkelingsprogramma. Zij waren zich duidelijk bewust van de inhoud van het project en besloten om tijd en geld te investeren in het programma. De tweede bevestiging kan gezien worden als de belangrijkste indicatie. Veel van de geplande acties beschrijven namelijk concrete manieren om de drempels voor innovatie weg te werken en gevolgen van innovatie-inspanningen te bekomen.

Deze observaties wijzen erop dat Strategisch Innoveren KMO's/MKB's effectief helpt om te handelen naar een bepaalde situatie en de status quo van hun organisatie te doorbreken. Naar de toekomst toe kan de les voor beleidsmakers zijn dat het ondersteunen van KMO's/MKB's in het begin van de innovatieketen, drempels vermindert die anders als onoverkomelijk worden ervaren. Ook al zijn innovatie en strategie onderwerpen die aan de top van de prioriteitenlijst staan van managers, toch werd de interventie gevoeld als het loslaten van een rem. Dit stond KMO's/MKB's toe om die dingen te implementeren waarvan ze al langer wisten dat ze in hun voordeel waren maar om één of andere reden – gebrek aan tijd, middelen, en/of toewijding – nooit hadden uitgevoerd.

5.3. Innovatiebeleid moet geïntegreerd worden

KMO's/MKB's worden algemeen gezien (Audretsch 2003) als een drijvende motor voor groei, jobcreatie en competitiviteit. Innovatie wordt gezien als de sleutel om deze motor gestart te krijgen en draaiend te houden. In veel landen van de wereld hebben overheden (op regionaal, nationaal en transnationaal niveau) deze mening vertaald in een set van instrumenten om de innovatiecapaciteit van KMO's/MKB's te versterken. Deze instrumenten variëren (Asheim et al. 2003, Nauwelaers en Wintjes 2002) van financiële middelen (subsidies, leningen, vouchers), tot meer gedragsinstrumenten (consultancy, audits, experts). In de OESO landen zijn substantiële budgetten verzameld voor de implementatie van deze instrumenten (OECD report 2005). Al deze middelen hebben hun eigen beleidslogica die toelicht hoe en waarom zij werken, of zouden moeten werken. Bovendien is het niet ongewoon dat deze middelen worden geïmplementeerd door verschillende (intermediaire) organisaties. In dit opzicht zou men kunnen besluiten dat (regionaal) innovatiebeleid een gevestigde en algemeen goedgekeurde tak is van publiek beleid. Ondanks dit feit is er een groeiende bezorgdheid omtrent de effectiviteit

van deze middelen. Innovatie zelf is een complex en risicovol proces, en bijgevolg kunnen publieke instrumenten om innovatie in bedrijven te verbeteren ook zo beschouwd worden. Één van de sleutelthema's in dit debat betreft de onderlinge relaties tussen de verscheidende instrumenten. Het gebruik van de individuele instrumenten veronderstelt dat in ieder beoogd bedrijf, of beoogde groep van bedrijven opportuniteiten en problemen omtrent innovatie duidelijk zijn, en gegeven het gebrek aan bepaalde bronnen, innovatieoutput stijgt door deze bronnen beschikbaar te maken. Het hoofdprobleem hier is dat deze veronderstelling in de meeste gevallen niet juist is (Nauwelaers en Wintjes 2002). De ervaringen in Strategisch Innoveren aan dat in de meeste bedrijven de ondernemers en managers van KMO's/MKB's een gebrek hebben aan een duidelijk perspectief betreffende innovatie. Hun innovatie-inspanningen gaan vaak verloren in het hectische tempo van de dagdagelijkse bedrijvigheid. Zoals we gezien hebben, wordt het zetten van prioriteiten, het maken van keuzes, en het organiseren van veranderingen zeer moeilijk. De introductie van nieuwe gebieden van kennis en technologie bemoeilijkt vaak de situatie. Één observatie van het Edison project is opnieuw bevestigd in Strategisch Innoveren: wanneer innovatie wordt besproken met ondernemers in KMO's/MKB's gaat het onvermijdelijk over strategische overwegingen.

De focus van Strategisch Innoveren ligt op het creëren en nemen van kansen voor wat betreft innovatie in KMO's/MKB's. Men zou in dit opzicht kunnen spreken van een programma gefocust op gedragsveranderingen (Nauwelaers and Wintjes 2002). De interventie helpt de bedrijven om concrete actieplannen op te stellen om het bedrijf meer innovatief te maken. De deelnemers weten beter waar ze succesvol in kunnen worden en wat daarvoor gedaan moet worden. Ervaringen in Strategisch Innoveren tonen dat de interventies gebruikt in het project, doelend op cognitieve en gedragsveranderingen in de KMO's/MKB's een heel effectieve voorbereiding kan vormen voor deelname in andere beleidsinspanningen. De verschillende beschikbare beleidsinstrumenten kunnen heel wat krachtiger worden wanneer ze deel uit maken van een geïntegreerd aanbod. Strategisch Innoveren onderstreept dat meerdere instrumenten nodig zijn in bedrijven om te zorgen voor werkelijk beloftevolle innovatieacties. Deelnemende bedrijven formuleren niet enkel investering in R&D als acties, maar selecteren ook acties met betrekking tot het creëren van managementsteun, opleiding van werknemers, samenwerking met klanten, samenwerking met kennisinstituten, en oplossen van problemen wat betreft Intellectual Property Rights (IPR). De implicatie hier is dat de toegang tot een combinatie van publieke (en private) ondersteuningsystemen niet gehinderd zou mogen worden door procedurele en organisatorische drempels. Het goede nieuws is dat een stijgend aantal regio's recentelijk heeft besloten om daar naartoe te werken. Een voorbeeld van zo'n geïntegreerde aanpak is de zogenaamde "ladekast", ontwikkeld door Liof, Bom en Syntens in Nederland. Om alle innovatiemiddelen in één geïntegreerd project te betrekken is er een algemeen voorstel ontwikkeld door de regio genaamd OP-ZUID. Natuurlijk kunnen regio's hun eigen accenten leggen in die mate waarin bepaald wordt welke middelen voor ondersteuning van innovatie beschikbaar zijn voor KMO's/MKB's, maar het is duidelijk dat dit concept evenwel ontwikkeld is om KMO's/MKB's tot dienst te zijn in termen van hun eigen innovatiebehoeften. Door de verschillende innovatieinstrumenten te integreren, kunnen KMO's/MKB's vloeiend bewegen van het ene instrument naar het andere. Door het engageren van alle relevante dienstverleners binnen één enkel concept, worden onderlinge verwijzingen snel en gemakkelijk gemaakt. Deze ontwikkeling stemt overeen met de trend in de innovatiemanagement literatuur (Hansen en Birkinshaw 2007). Innovatie wordt in deze literatuur gezien als een waardeketen die een "end-to-end" aanpak vereist. Iedere schakel in de keten is kritiek in het bepalen van het uiteindelijke resultaat van het proces. De innovatiebeleidsmiddelen hebben verschillende mogelijkheden om deze schakels te versterken. De toepassing van klantgeschikte combinaties van deze middelen kan een krachtige aanpak zijn om de effectiviteit van innovatiebeleid te verhogen.

In het laatste decennium hebben overheden op regionaal, nationaal en internationaal niveau een aanzienlijke vooruitgang geboekt in de ontwikkeling van individuele instrumenten. Er is een omvangrijke know-how betreffende de efficiëntie in opzet en

ontwikkeling van instrumenten zoals de incubator, technologieadvies, en R&D vouchers (Asheim et al. 2003, Grimaldi en Grandi 2005). De uitdaging voor ons ligt in de opzet en ontwikkeling van meer geïntegreerde beleidsplannen.

5.4. Initiatieven in de ondersteuning van innovatie moeten robuust zijn

De ambities van de Lissabon agenda waren hoog. Beleidsinstrumenten zouden op grote schaal geïmplementeerd moeten worden, zouden een lange termijn impact moeten hebben, en zouden rijk aan inhoud moeten zijn. Dichter bij huis willen de partnerregio's van de Euregio Maas-Rijn economische groei bereiken in lijn met de Lissabon agenda. De vraag die nochtans beantwoord moet worden is: hoe realiseert men een invloed op de economische en sociale structuur van een regio in die mate dat een substantiële bijdrage wordt geleverd in lijn met de algemene ambities die opgesteld zijn in de Lissabon agenda? De ervaring binnen het Project Strategisch Innoveren demonstreerde dat het antwoord eenvoudig was: initiatieven op vlak van ondersteuning van innovatie moeten robuust zijn. Wanneer dit concept van robuustheid vertaald wordt in de verrichtingen van om het even welk initiatief op vlak van ondersteuning van innovatie, moet het verdeeld worden in drie dimensies: breedte, lengte en diepte.

Breedte: Initiatieven moeten op grote schaal gebeuren. Kleine initiatieven kunnen waardevol zijn voor het experimenteren met nieuwe aanpakken en nieuwe concepten. Ze kunnen ook nuttig zijn op vlak van heel specifieke regio's, technologieën, en/of industrieën. Nochtans zouden beleidsmakers en andere stakeholders moeten kiezen voor grootschalige instrumenten als ze een impact op grote schaal verwachten. Grootschalige programma's vereisen de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van belangrijke stakeholders, en leiden tot grotere zichtbaarheid. Ontwikkelingsprogramma's vereisen een *kritische massa*. De kritische massa ontstaat op het punt waar genoeg individuen een innovatie hebben overgenomen, zodat de mate van overname van de innovatie zelfonderhoudend wordt. Op dat punt creëert het programma zijn eigen impuls. Eens het programmanagement van Strategisch Innoveren verhalen begon te horen over managers en ondernemers die elkaar trachtten te overhalen om deel te nemen aan het programma werd het duidelijk dat Strategisch Innoveren dit belangrijke punt had bereikt. Deelnemers gedroegen zich als ambassadeurs van het programma en waren een belangrijk onderdeel van zijn "verkoopkracht". De creatie van kritische massa en grootschalige verandering moet goed opgezet, getest en beheerd worden. Grootschalige programma's kunnen op een interactieve manier geïmplementeerd worden in een kleinschalige context zolang er efficiënte feedback gegeven wordt over wat er gebeurt in deze contexten. Strategisch Innoveren toont dat het mogelijk is een efficiënt grootschalige context te creëren voor creatieve groepsdiscussies en directe interacties met ondernemers, managers en hun personeel. *Diepte: Integratie en combinatie van instrumenten.* Het programma zou ofwel deel moeten uitmaken van een geïntegreerd en meer allesomvattend plan, ofwel zelf een verscheidenheid aan diensten moeten bevatten. Deze vereiste past bij het pleidooi voor het integreren of combineren van het gebruik van beleidsinstrumenten. *Lengte: Lange termijn invloed vereist lange termijn programma's:* Een belangrijke bijwerking van lange termijn programma's is dat het programma een vruchtbare manier wordt om netwerken op te bouwen, zowel op het niveau van de deelnemers als op het niveau van de stakeholders. Programma's zoals Strategisch Innoveren kunnen gebruikt worden om *praktijkgemeenschappen* op te richten. Het is essentieel voor deelnemers en stakeholders om contacten te onderhouden. Dit potentieel moet meer intensief gebruikt worden naar de toekomst toe. Nochtans heeft men zich gerealiseerd dat de creatie van een netwerk tijd vraagt. Netwerken worden niet geïmplementeerd, maar ontstaan op een natuurlijke manier. Ten slotte is een lange termijn perspectief ook nodig omdat sommige bedrijven veel later beginnen dan de frontrunners.

5.5. “Intelligentie op de grond” is een eerste vereiste

(Regionaal) innovatiebeleid is meestal gebouwd op een reeks assumpties betreffende KMO's/MKB's, hun sterktes en zwaktes, hun ondersteuningsbehoeften, en de mogelijkheden van kennisinstututen, intermediaire organisaties, technologische ontwikkelingen en marktontwikkelingen om op die behoeftes in te spelen. Gezien de financiële omvang die geïnvesteerd wordt in beleidsinstrumenten om KMO's/MKB's te ondersteunen in hun innovatie-inspanningen wordt de vraag relevant of deze assumpties realiteit zijn. Door de programma- (of beleids)logica expliciet te maken kunnen we zien waar het programma fout kan gaan. Dit is realiteit aangezien programma's zoals Strategisch Innoveren afhankelijk zijn van een aaneenschakeling van activiteiten, en deze “ketting” maar zo sterk is als zijn zwakste schakel. Beleidsmakers en programmamanagers hebben, om een term uit het leger te gebruiken, “intelligentie op de grond” nodig om beleidsinstrumenten juist in te zetten. Beleidsmakers en intermediaire organisaties moeten weten wat er gaande is op de werkvloer, moeten weten wat managers 's nachts wakker houdt, en moeten weten wat kennisinstututen te bieden hebben. Strategisch Innoveren volgde twee wegen om dichter tot de doelgroep te komen. De eerste weg betreft het inbouwen van onderzoeksinstrumenten in de programmaopzet. Dit werd hoofdzakelijk gedaan door het analyseren van informatie dat de bedrijven moesten verzamelen doorheen het programma. De SWOT-analyse en de actieplannen werden bijvoorbeeld op deze manier gebruikt. De tweede weg is misschien nog wel belangrijker: directe interactie met ondernemers, managers en hun werknemers.

5.6. Innovatiebeleid moet interactief zijn

Er is een groeiende bewustwording (Asheim et al. 2003, Nauwelaers en Wintjes 2002, Morgan 1997) dat lineair KMO/MKB beleid niet werkt. Lineair beleid is gebouwd op statische veronderstellingen betreffende de ondersteuningsbehoeften van KMO's/MKB's. De aanbodzijde van kapitaal en kennis stuurt het proces. Het kwetsbaarste kenmerk van lineair beleid is dat er geen terugkoppeling van feedback gebeurt dat voor de mogelijkheid zorgt van beleidsleren. De *interactieve* en *vraaggestuurde* benadering wordt gezien als een efficiënt alternatief voor de lineaire benadering. Strategisch Innoveren is bewust opgezet als een interactief programma. Door drie verschillende aanpakken wordt interactiviteit beoogd. In de eerste plaats zijn de interventies zelf interactief. Strategisch Innoveren biedt het platform aan wat de Amerikaans management professor Michael Beer “een eerlijke conversatie over de dingen die echt belangrijk zijn” noemt (Beer en Eisenstat 2004). Het project creëert de voorwaarden voor een efficiënte zelfanalyse en serieuze gesprekken over de middelen die dringend geïmplementeerd zouden moeten worden. Nochtans behandelt de interventiemethode niet de *inhoud* van deze middelen. De ondernemer en zijn of haar personeel blijven aan het stuur. De consultant faciliteert het dialoogproces en gedraagt zich niet als “de expert”. De tweede manier is het opstellen van feedbackmechanismen in het programma. Op deze manier wordt het mogelijk om het programma op te volgen terwijl het loopt. De evaluatie van de sessies door de deelnemers van Strategisch Innoveren toonde aan dat de meeste consultants goed werk leverden, en dat er enkel met een paar serieus gepraat moest worden. Informatie verzameld gedurende de interventies kunnen beleidsmakers ook informeren over de wereld waarin KMO's/MKB's geld moeten verdienen. De derde manier om programma's interactiever te maken, betreft het actieve overleg met stakeholders in zowel de opzet als de evaluatie van een interventieprogramma. In de follow-up interviews bezorgden ondernemers en consultants het programmamanagement kostbare informatie over de sterktes en de zwaktes van de gebruikte methodologie. Deze informatie blijkt enorm nuttig te zijn voor de opzet van een nieuw programma. Kwaliteitsmanagement en continue verbetering zijn even relevant voor de implementatie van publiek beleid als voor “echte zaken”.

Referenties

- Asheim, B.T., Isaksen, A., Nauwelaers, C., en F. Todtling (eds.) 2003, Regional innovation policy for small-medium enterprises. Edgar Elgar, Cheltenham.
- Audretsch, D.B. 2003. "Standing on the shoulders of midgets: The U.S. Small Business Innovation Program (SBIR)," *Small Business Economics*, 20: 129-135.
- Beer, M. en Eisenstat, R.A. 2004, "How to have an honest conversation about your business strategy," *Harvard Business Review*, February 82-89.
- Commission Recommendations. 2003/361/EC. The new SME definition: User Guide and Model Declaration. Enterprise and Industry Publications
- European Commission. 2003 Innovation policy updating the Union's approach in the context of the Lisbon Strategy. Official Journal of the European Union. L124.
- Coulter, M. 2008, 4th ed., *Strategic Management in Action*. Prentice Hall. New Jersey
- De Vreede, G.J., F. Niederman, en I. Paarlberg 2002. "Towards an instrument to measure participants perception on facilitation in group support-systems meetings," *Group Decision and Negotiation*, 11: 127-144.
- E'til. 2007, Monitor Limburgs Innovatieprogramma. 2006 - Deel 2 Samenhangend Innovatieprogramma .
- Eshima, Y. 2003, "Impact of public policy on innovative SMEs in Japan," *Journal of Small Business Management*, 41(1): 85-93.
- Ferrell, O.C. and M.D. Hartline. 2008, 4th ed. *Marketing Strategy*. Thomson South-Western. Mason
- Grimaldi, R., en A. Grandi, 2005. "Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models," *Technovation* 25, 111-121.
- Hansen, M.T. en J. Birkenshaw, 2007, "The innovation value chain," *Harvard Business Review*, June: 121-130
- Isaksen, A. en S.O. Remoe, 2001. "New approaches to innovation policy: Some Norwegian examples," *European Planning Studies*, 9(3): 285-302.
- Ladzani, W.M. en J.J. Van Vuuren, 2002, "Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa," *Journal of Small Business Management*, 40(2): 154-161.
- Lawson, B. en D. Samsom. 2001, "Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach," *International Journal of Innovation Management*, 5(3): 377-400.
- Morgan, K. 1997 "The learning region: Institutions, innovation and regional renewal," *Regional Studies*, 31(5), pp. 491-503
- Nauwelaers, C. en R. Wintjes, 2002, "Innovating SMEs and regions: The need for policy intelligence and interactive policies," *Technology and Strategic Management*, 14(2): 201-215.
- OECD report. 2005. Governance of innovation systems. Synthesis Report. Volume 1, Paris: OECD
- Stauss, B., en B. Weinlich, 1996, "Process-Oriented Measurement of Service Quality," *European Journal of Marketing*, 31/1, pp. 33-55.
- Stokes, D. en W. Lomax. 2008. *Marketing: A Brief Introduction*. Thomson Learning. London
- Teece, D. en G. Pisano, 1994. "The dynamic capabilities of the firm," *Industrial and Corporate Change*, 3 (3): 537-556.
- West, D., Ford, J. en E. Ibrahim. 2006. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York

Bijlagen

Bijlage 1: Grensoverschrijdende aspecten

Inleiding

Het project Strategisch Innoveren in de Euregio Maas-Rijn is gefinancierd door het Interreg IIIA programma. Binnen dit programma moet de realisatie van projecten bijdragen tot een duurzame ontwikkeling van het socio-economisch en socio-cultureel weefsel binnen de Euregio Maas-Rijn. Tevens zorgen deze projecten voor de verbetering van de concurrentiepositie van de Euregio.

Meer specifiek is het project gefinancierd uit de middelen voor prioriteit 2: 'Bevorderen van economische en wetenschappelijk/technologische samenwerking'. In het bijzonder gaat het om de middelen voor maatregel 2.1 - Bevordering nieuwe en vernieuwende bedrijvigheid. Hierin vallen projecten gericht op innovatiestimulering, technologie- en kennistransfer maar ook projecten die samenwerking tussen bedrijven moeten bevorderen. Ten slotte, maar dat is minder van toepassing op het project Strategisch Innoveren, passen binnen deze maatregel ook de projecten die ICT-gebruik stimuleren in het kader van de concurrentiekracht van het Euregionale bedrijfsleven.

Grensoverschrijdend karakter

In de aanvraag reeds werd het grensoverschrijdende karakter van dit project beargumenteerd:

- Het is een gezamenlijk grensoverschrijdend initiatief van beide Provincies Limburg in Nederland en België, Provincie Luik en regio Aken en sluit aan bij zowel hun afzonderlijke als gemeenschappelijke ambities;
- De operationele uitvoering is in handen van een internationaal samenwerkingsverband: UNU-MERIT (NL), Universiteit Hasselt(B), SPI+ (B) en AGIT (D). Behalve deze vier partijen wordt in de deelnemende regio's actief samengewerkt met intermediairs en kenniscentra;
- Het grote aantal bedrijven dat in elk van de regio's (Limburg NL: 300, Limburg B: 200, Provincie Luik + DG: 100, Regio Aken: 50) wordt geholpen, leidt tot een verbetering van de economische activiteiten in de Euregio;
- Behalve de projectdoelstellingen op bedrijfsniveau wordt er door de partners in de Euregio Maas-Rijn gemeenschappelijke kennis ontwikkeld die door politici als input gebruikt kan worden bij het vormgeven van hun beleid;
- In de mate dat dit mogelijk is wordt aansluiting gezocht met reeds bestaande Interreg projecten. Doelstelling daarvan is het uitwisselen van informatie/ervaringen/methodieken. Voorgesteld werd om dit vorm te geven in regelmatig overleg tussen projectleiders onderling;
- Fase 3 heeft als doelstelling 10 samenwerkingsverbanden op te zetten, bij voorkeur grensoverschrijdend;

Grensoverschrijdend karakter in uitvoering

In de volgende paragraaf wordt op elk van bovengenoemde punten aangegeven in welke mate het beoogde ontwerp wordt toegepast.

- Gelet op het aantal deelnemende bedrijven en de tevredenheid die we bij hen meten, blijkt dat de destijds ingeschatte behoefte reëel was. Voor elk van de vier partnerregio's geldt dat ze de doelstellingen hebben gerealiseerd.

- Het internationale samenwerkingsverband tussen de projectdragers is prima verlopen. Op regelmatige tijdstippen werd centraal overleg gepleegd. Waar dat nodig was, vond ook bilateraal overleg plaats. In elk van de regio's Nederlands en Belgisch Limburg is gebruikt gemaakt van een adviescommissie. Deze commissies vergaderden ten minste 2 keer per jaar. Eén keer per jaar zaten beide adviescommissies samen rond de tafel in de Euregionale adviescommissie. In de adviescommissie zetelen leden van de 'ondersteunende' organisaties. Te weten: Syntens, Liof, KvK Limburg, Voka, Unizo, VKW, Ban Vlaanderen en VLAO. Tijdens dat overleg werden zowel adviezen als tips gegeven met het oog op het behalen van de projectdoelstellingen. Daarnaast is er in die adviescommissie ook overleg over de aansluiting met de projecten die in elk van de organisaties in uitvoering zijn. Waar mogelijk worden bedrijven doorverwezen van het ene naar het andere initiatief;
- Als derde item is gesteld dat door het op grote schaal realiseren van individuele begeleidingstrajecten, de Euregio als geheel hiervan beter wordt. Opnieuw kan het aantal betrokken bedrijven en aantal implementaties opgevoerd worden als illustratie van de gerealiseerde impact. De voorgaande hoofdstukken hebben inzicht geboden in de acties waartoe deelname aan het project leidt;
- Door op gestandaardiseerde wijze dezelfde soort data te verzamelen in de vier regio's is een waardevolle database opgebouwd op basis waarvan analyses gemaakt zijn;
- In de projectaanvraag hebben we voorgesteld om op regelmatige basis afstemming te laten plaatsvinden tussen de verschillende Interreg projecten die in uitvoer zijn. Met ten minste een aantal van die projecten is dat ook gebeurd. Eén keer hebben we het initiatief genomen om 30 managers van Interregprojecten uit te nodigen om een korte projectpresentatie te geven. Deze bijeenkomst werd goed bijgewoond maar is daarna niet meer herhaald. De afzonderlijke projecten waarmee afstemming plaatsvindt zijn/waren:
 - o DAL (Dagattracties Limburg) (EMR);
 - o Transcend (EMR);
 - o EVIO (BMG);
 - o Heartbeat of LifeSciences (EMR);
 - o Pilootproject Spin Off (BMG);
 - o IBIS (RMN);
- In Limburg (NL) neemt UNU-MERIT deel aan het overleg in het kader van het Samenhangend Innovatie Programma (SIP). Dat is een provinciaal overlegorgaan waarin alle partijen die projecten uitvoeren bij elkaar aan tafel zitten om afstemming te bereiken tussen de lopende initiatieven. Een specifieke doelstelling daarbij is het aantal doorverwijzingen te kunnen vergroten;
- Momenteel zijn er twaalf samenwerkingstrajecten in de uitvoeringsfase. Hierover is gerapporteerd in een afzonderlijke paragraaf;
- Ten slotte willen we in deze paragraaf nog even melding maken van de 'Stichting Strategisch Innoveren'. Deze is naast project Strategisch Innoveren opgezet en stelt zich voornamelijk als doel om doorgelichte bedrijven te certificeren en extra opleidingen aan te bieden waar dat gewenst is. Vanuit hun werkzaamheden in het project Strategisch Innoveren, heeft ook elk van de consultants die inhoudelijk goed werk afleveren binnen het project Strategisch Innoveren een certificaat

ontvangen. Op basis van dat certificaat is een community gecreëerd die in de toekomst op regelmatige basis thematische bijeenkomsten zal organiseren waarop kennisuitwisseling kan plaatsvinden. Zo ontstaat een grensoverschrijdend samenwerkingsverband van mensen uit dezelfde beroepsgroep. Hetgeen ze gemeenschappelijk hebben, is het feit dat ze actief zijn in adviesverlening in bedrijfsstrategie en innovatie. Op dit ogenblik zijn er in totaal 200 leden in de stichting. Deze zijn afkomstig uit de vier partnerregio's. Hoewel dit op voorhand niet gepland was in de projectopzet, en financieel niet ten laste komt van het eigenlijke project Strategisch Innoveren, is dit wel een vorm van grensoverschrijdende samenwerking die door het project is ontstaan.

Conclusies en aanbevelingen

Op elk van de genoemde items met betrekking tot het grensoverschrijdende karakter is in de projectuitvoering ingespeeld. Wat betreft de samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, moeten we vaststellen dat het grensoverschrijdende eerder zit in de markt die ze willen bewerken dan in de keuze van partners om mee samen te werken.

In project Strategisch Innoveren staat de bedrijfsstrategie voorop wat maakt dat bedrijven eerst moeten hebben nagedacht over de richting die ze in de toekomst willen varen. Pas nadat er in de individuele bedrijven keuzes zijn gemaakt en in het verlengde daarvan is vastgelegd of het realiseren van de strategie vereist dat er wordt samengewerkt, begint de zoektocht naar partners. Precies zoals ontworpen in het project, nemen alleen de bedrijven deel aan fase 3 wanneer ze in hun individuele strategieën hebben bepaald dat er innovaties zijn die ze willen realiseren, maar waarvan ze hebben vastgesteld dat ze deze niet zelfstandig willen of kunnen realiseren. In hun keuze van partners is het zo dat bedrijven eerder conservatief zijn en kiezen voor de 'veilige weg'. Als er samengewerkt wordt, doen bedrijfsleiders dat liever met mensen die ze al kenden uit de businessclub of de netwerkvereniging. Ondanks de vele inspanningen op dat terrein heerst er nog steeds een zekere mate van koudwatervrees. Of dit te maken heeft met het onbekend zijn met die bedrijven, met de cultuur net over de grens, de taal of wetgeving is onduidelijk.

De filosofie van project Strategisch Innoveren is dat door het op grote schaal helpen van individuele bedrijven, de hele Euregio daardoor een stap vooruit zet. Door elk van de deelnemers op dezelfde gestructureerde manier naar de eigen innovatiestrategie te laten kijken, ontstaat een scala aan bedrijven dat op dezelfde manier 'voorbehandeld' is. Net zoals er bij schilderwerk eerst een primer wordt aangebracht opdat de lak goed hecht, stellen we vast dat dit voor bedrijven ook geldt. Na de voorbehandeling, hier het opschudden van de bedrijfsstrategie, zien we dat bedrijven bereid zijn de stap naar samenwerking te zetten. Tegelijkertijd stellen we vast dat bedrijven kiezen voor partners die ze reeds eerder op de een of andere manier kenden. Beide vaststellingen leiden tot de hypothese dat wanneer je bedrijven over grenzen heen wil laten samenwerken, je ervoor moet zorgen dat deze mensen elkaar kennen. Precies zoals er binnen regio's goede businessclubs zijn waar bedrijfsleiders elkaar regelmatig ontmoeten, zou ervoor gezorgd moeten worden dat bedrijven over de grenzen heen naar dit soort bijeenkomsten komen. Deze en andere manieren kunnen wellicht de drempel verkleinen die blijkbaar nog steeds bestaat.

Bijlage 2: Statistieken aan de grondslag van vergelijkende tabellen

Table 1: Connectivities and the four regions

	Province of Limburg (NL)			Province of Limburg (BE)			Province of Liège			Aachen Region		
	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.
Strategic conversation	264	3.03	0.56	140	3.01	0.53	83	3.12	0.52	21	3.10	0.59
Capabilities	264	3.23	0.43	140	3.33	0.43	83	3.29	0.39	21	3.39	0.49
Innovation climate	264	3.47	0.45	140	3.48	0.43	83	3.62	0.41	21	3.47	0.43
Urgency	264	4.02	0.43	140	4.09	0.38	83	4.02	0.38	21	4.29	0.28
External connectivity	264	3.10	0.40	140	3.06	0.33	83	3.31	0.38	21	3.08	0.42
Vertical connectivity (structure)	264	3.53	0.48	140	3.40	0.37	83	3.82	0.49	21	3.74	0.46
Vertical connectivity (control)	264	3.12	0.41	140	3.06	0.38	83	3.11	0.26	21	3.14	0.42
Horizontal connectivity	264	3.94	0.47	140	3.09	0.44	83	3.27	0.44	21	3.35	0.56
Customer connectivity	264	3.66	0.42	140	3.68	0.44	83	3.91	0.36	21	3.75	0.43
Performance	264	3.05	0.43	140	2.92	0.42	83	3.04	0.44	21	2.94	0.38

Table 2: Connectivity and company size

	Micro company			Small company			Middle-sized company			Large company		
	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.
Strategic conversation	132	3.10	0.63	216	2.98	0.53	103	3.06	0.50	17	3.16	0.50
Capabilities	132	3.27	0.44	216	3.26	0.40	103	3.26	0.42	17	3.33	0.29
Innovation climate	132	3.71	0.45	216	3.43	0.40	103	3.37	0.44	21	3.39	0.34
Urgency	132	4.05	0.43	216	4.03	0.40	103	4.07	0.40	17	4.00	0.48
External connectivity	132	3.17	0.44	216	3.09	0.35	103	3.10	0.36	17	3.19	0.38
Vertical connectivity (structure)	131	3.73	0.49	216	3.49	0.47	103	3.50	0.39	17	3.35	0.53
Vertical connectivity (control)	131	3.28	0.45	216	3.02	0.34	103	3.06	0.31	17	3.17	0.40
Horizontal connectivity	132	3.26	0.50	216	3.07	0.44	103	2.95	0.42	17	3.03	0.46
Customer connectivity	132	3.76	0.43	216	3.72	0.40	103	3.67	0.46	17	3.60	0.35
Performance	132	3.21	0.42	216	2.95	0.41	103	2.88	0.39	17	2.85	0.42

Table 3: Connectivities and year of participation

	Year 1 (2004&2005)			Year 2 (2006)			Year 3 (2007)		
	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.
Strategic conversation	145	3.05	0.55	193	3.04	0.54	151	3.01	0.58
Capabilities	145	3.24	0.43	193	3.27	0.40	151	3.28	0.42
Innovation climate	145	3.55	0.50	193	3.49	0.42	151	3.43	0.41
Urgency	145	4.11	0.36	193	4.04	0.42	151	3.99	0.42
External connectivity	145	3.13	0.41	193	3.13	0.39	151	3.09	0.37
Vertical connectivity (structure)	145	3.59	0.45	193	3.59	0.50	151	3.47	0.46
Vertical connectivity (control)	145	3.05	0.37	193	3.12	0.38	151	3.12	0.41
Horizontal connectivity	145	3.13	0.51	193	3.10	0.43	151	3.08	0.48
Customer connectivity	145	3.73	0.44	193	3.70	0.43	151	3.71	0.41
Performance	145	1.99	0.42	193	3.01	0.43	151	3.02	0.42

Table 4: Connectivities in the four particular sectors

	ICT & Multimedia			Life Sciences			Automotive			Tourism		
	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.	N	Mean	St.dev.
Strategic conversation	33	3.05	0.59	20	3.05	0.55	20	3.23	0.57	19	3.12	0.70
Capabilities	33	3.42	0.43	20	3.26	0.35	20	3.28	0.41	19	3.26	0.40
Innovation climate	33	3.66	0.46	20	3.67	0.47	20	3.53	0.50	19	3.50	0.42
Urgency	33	4.04	0.42	20	4.14	0.40	20	4.14	0.29	19	4.19	0.28
External connectivity	33	3.11	0.35	20	3.18	0.33	20	3.15	0.38	19	3.13	0.43
Vertical connectivity (structure)	33	3.73	0.50	20	3.66	0.49	20	3.63	0.48	19	3.54	0.50
Vertical connectivity (control)	33	3.19	0.32	20	3.19	0.30	20	3.16	0.35	19	3.19	0.49
Horizontal connectivity	33	3.22	0.52	20	3.18	0.50	20	3.16	0.48	19	3.21	0.51
Customer connectivity	33	3.62	0.46	20	3.60	0.37	20	3.84	0.32	19	3.63	0.47
Performance	33	3.16	0.39	20	3.00	0.47	20	2.86	0.51	19	3.04	0.47

Bijlage 3: Cross tabulations SWOT

Table 1: SWOT and the four regions

\$Strengths* regnum Cross-tabulation						
Strengths			Region			Total
			Province of Limburg (NL)	Province of Limburg (BE)	Province of Liège	
	Management & organization	Count	218	38	28	284
		% within \$Strengths	76.80%	13.40%	9.90%	
		% within regnum	37.70%	28.80%	32.20%	
	Customers/ market	Count	119	29	32	180
		% within \$Strengths	66.10%	16.10%	17.80%	
		% within regnum	20.60%	22.00%	36.80%	
	Product	Count	90	21	9	120
		% within \$Strengths	75.00%	17.50%	7.50%	
		% within regnum	15.50%	15.90%	10.30%	
	Price	Count	16	4	3	23
		% within \$Strengths	69.60%	17.40%	13.00%	
		% within regnum	2.80%	3.00%	3.40%	
	Expertise/ technique	Count	114	27	14	155
		% within \$Strengths	73.50%	17.40%	9.00%	
		% within regnum	19.70%	20.50%	16.10%	
	Physical assets	Count	22	13	1	36
		% within \$Strengths	61.10%	36.10%	2.80%	
		% within regnum	3.80%	9.80%	1.10%	
Total		Count	579	132	87	798

\$Weaknesses* regnum Cross-tabulation						
Weaknesses			Region			Total
			Province of Limburg (NL)	Province of Limburg (BE)	Province of Liège	
	Management & organization	Count	290	57	27	374
		% within \$Weaknesses	77.50%	15.20%	7.20%	
		% within regnum	49.70%	44.90%	31.00%	
	Customers/ market	Count	164	35	24	223
		% within \$Weaknesses	73.50%	15.70%	10.80%	
		% within regnum	28.10%	27.60%	27.60%	
	Product	Count	18	7	7	32
		% within \$Weaknesses	56.30%	21.90%	21.90%	
		% within regnum	3.10%	5.50%	8.00%	
	Price	Count	31	10	9	50
		% within \$Weaknesses	62.00%	20.00%	18.00%	
		% within regnum	5.30%	7.90%	10.30%	
	Expertise/ technique	Count	53	13	11	77
		% within \$Weaknesses	68.80%	16.90%	14.30%	
		% within regnum	9.10%	10.20%	12.60%	
	Physical assets	Count	28	5	9	42
		% within \$Weaknesses	66.70%	11.90%	21.40%	
		% within regnum	4.80%	3.90%	10.30%	
Total		Count	584	127	87	798

\$Opportunities* regnum Cross-tabulation						
Opportunities			Region			Total
			Province of Limburg (NL)	Province of Limburg (BE)	Province of Liège	
Political/legal factors	Count	16	1	2	19	
	% within \$Opportunities	84.20%	5.30%	10.50%		
	% within regnum	2.80%	0.80%	2.40%		
Customers - needs & attitudes	Count	88	8	20	116	
	% within \$Opportunities	75.90%	6.90%	17.20%		
	% within regnum	15.30%	6.20%	24.40%		
Economic factors	Count	4	0	0	4	
	% within \$Opportunities	100.00%	0.00%	0.00%		
	% within regnum	0.70%	0.00%	0.00%		
Technological factors	Count	29	6	1	36	
	% within \$Opportunities	80.60%	16.70%	2.80%		
	% within regnum	5.00%	4.60%	1.20%		
Competitive factors	Count	10	0	1	11	
	% within \$Opportunities	90.90%	0.00%	9.10%		
	% within regnum	1.70%	0.00%	1.20%		
Staff availability and labor market	Count	4	1	0	5	
	% within \$Opportunities	80.00%	20.00%	0.00%		
	% within regnum	0.70%	0.80%	0.00%		
Cooperation, networks, chain shifts	Count	67	10	2	79	
	% within \$Opportunities	84.80%	12.70%	2.50%		
	% within regnum	11.70%	7.70%	2.40%		
Opportunity related to Management & organization	Count	20	1	2	23	
	% within \$Opportunities	87.00%	4.30%	8.70%		
	% within regnum	3.50%	0.80%	2.40%		
Opportunity related to Customer/market	Count	14	0	2	16	
	% within \$Opportunities	87.50%	0.00%	12.50%		
	% within regnum	2.40%	0.00%	2.40%		
Opportunity related to Product	Count	2	0	0	2	
	% within \$Opportunities	100.00%	0.00%	0.00%		
	% within regnum	0.30%	0.00%	0.00%		
Opportunity related to Price	Count	4	0	0	4	
	% within \$Opportunities	100.00%	0.00%	0.00%		
	% within regnum	0.70%	0.00%	0.00%		
Opportunity related to Expertise/ technique	Count	2	0	0	2	
	% within \$Opportunities	100.00%	0.00%	0.00%		
	% within regnum	0.30%	0.00%	0.00%		
Opportunity related to Physical assets	Count	6	1	0	7	
	% within \$Opportunities	85.70%	14.30%	0.00%		
	% within regnum	1.00%	0.80%	0.00%		
Growth through current markets	Count	75	14	11	100	
	% within \$Opportunities	75.00%	14.00%	11.00%		
	% within regnum	13.00%	10.80%	13.40%		
Growth through new products/services	Count	121	44	23	188	
	% within \$Opportunities	64.40%	23.40%	12.20%		
	% within regnum	21.00%	33.80%	28.00%		
Growth through new markets	Count	93	32	15	140	
	% within \$Opportunities	66.40%	22.90%	10.70%		
	% within regnum	16.20%	24.60%	18.30%		

	Other growth factors	Count	19	12	3	34
		% within \$Opportunities	55.90%	35.30%	8.80%	
		% within regnum	3.30%	9.20%	3.70%	
Total		Count	575	130	82	787

\$Threats* regnum Cross-tabulation						
Threats			Region			Total
			Province of Limburg (NL)	Province of Limburg (BE)	Province of Liège	
	Political/legal factors	Count	65	12	11	88
		% within \$Threats	73.90%	13.60%	12.50%	
		% within regnum	11.70%	11.00%	13.90%	
	Customers - needs & attitudes	Count	134	15	9	158
		% within \$Threats	84.80%	9.50%	5.70%	
		% within regnum	24.20%	13.80%	11.40%	
	Economic factors	Count	33	2	3	38
		% within \$Threats	86.80%	5.30%	7.90%	
		% within regnum	6.00%	1.80%	3.80%	
	Technological factors	Count	29	6	4	39
		% within \$Threats	74.40%	15.40%	10.30%	
		% within regnum	5.20%	5.50%	5.10%	
	Competitive factors	Count	182	57	37	276
		% within \$Threats	65.90%	20.70%	13.40%	
		% within regnum	32.90%	52.30%	46.80%	
	Staff availability and labor market	Count	45	7	4	56
		% within \$Threats	80.40%	12.50%	7.10%	
		% within regnum	8.10%	6.40%	5.10%	
	Cooperation, networks, chain shifts	Count	13	2	6	21
		% within \$Threats	61.90%	9.50%	28.60%	
		% within regnum	2.30%	1.80%	7.60%	
	Threat related to Management & organization	Count	15	6	1	22
		% within \$Threats	68.20%	27.30%	4.50%	
		% within regnum	2.70%	5.50%	1.30%	
	Threat related to Customer/market	Count	12	2	1	15
		% within \$Threats	80.00%	13.30%	6.70%	
		% within regnum	2.20%	1.80%	1.30%	
	Threat related to Product	Count	1	0	2	3
		% within \$Threats	33.30%	0.00%	66.70%	
		% within regnum	0.20%	0.00%	2.50%	
	Threat related to Price	Count	10	0	0	10
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	1.80%	0.00%	0.00%	
	Threat related to Expertise/technique	Count	1	0	0	1
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	0.20%	0.00%	0.00%	
	Threat related to Physical assets	Count	7	0	1	8
		% within \$Threats	87.50%	0.00%	12.50%	
		% within regnum	1.30%	0.00%	1.30%	
	Growth through current markets	Count	1	0	0	1
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	0.20%	0.00%	0.00%	

	Growth through new products/ services	Count	2	0	0	2
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	0.40%	0.00%	0.00%	
	Growth through new markets	Count	1	0	0	1
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	0.20%	0.00%	0.00%	
	Other growth factors	Count	2	0	0	2
		% within \$Threats	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within regnum	0.40%	0.00%	0.00%	
Total		Count	554	109	79	742

Table 2: SWOT and company size

\$Strengths* Bedrgr Cross-tabulation						
Strengths			Company size			Total
			Micro company	Small company	Middle-sized & large company	
	Management & organization	Count	62	132	85	279
		% within \$Strengths	22.20%	47.30%	30.50%	
		% within Bedrgr3	28.80%	37.80%	38.30%	
	Customers/ market	Count	46	81	48	175
		% within \$Strengths	26.30%	46.30%	27.40%	
		% within Bedrgr3	21.40%	23.20%	21.60%	
	Product	Count	41	46	33	120
		% within \$Strengths	34.20%	38.30%	27.50%	
		% within Bedrgr3	19.10%	13.20%	14.90%	
	Price	Count	6	10	7	23
		% within \$Strengths	26.10%	43.50%	30.40%	
		% within Bedrgr3	2.80%	2.90%	3.20%	
	Expertise/ technique	Count	53	61	39	153
		% within \$Strengths	34.60%	39.90%	25.50%	
		% within Bedrgr3	24.70%	17.50%	17.60%	
	Physical assets	Count	7	19	10	36
		% within \$Strengths	19.40%	52.80%	27.80%	
		% within Bedrgr3	3.30%	5.40%	4.50%	
Total		Count	215	349	222	786

\$Weaknesses* ComSize Cross-tabulation						
Weaknesses			Company size			Total
			Micro company	Small company	Middle-sized & large company	
	Management & organization	Count	91	171	109	371
		% within \$Weaknesses	24.50%	46.10%	29.40%	
		% within ComSize	42.50%	48.00%	50.00%	
	Customers/ market	Count	74	90	55	219
		% within \$Weaknesses	33.80%	41.10%	25.10%	
		% within ComSize	34.60%	25.30%	25.20%	
	Product	Count	6	19	6	31
		% within \$Weaknesses	19.40%	61.30%	19.40%	

		% within ComSize	2.80%	5.30%	2.80%	
	Price	Count	12	25	13	50
		% within \$Weaknesses	24.00%	50.00%	26.00%	
		% within ComSize	5.60%	7.00%	6.00%	
	Expertise/ technique	Count	14	41	22	77
		% within \$Weaknesses	18.20%	53.20%	28.60%	
		% within ComSize	6.50%	11.50%	10.10%	
	Physical assets	Count	17	10	13	40
		% within \$Weaknesses	42.50%	25.00%	32.50%	
		% within ComSize	7.90%	2.80%	6.00%	
Total		Count	214	356	218	788

\$Opportunity* ComSize Cross-tabulation						
Opportunity			Company size			Total
			Micro company	Small company	Middle-sized & large company	
Political/legal factors		Count	7	9	3	19
		% within \$Opportunity	36.80%	47.40%	15.80%	
		% within ComSize	3.40%	2.50%	1.40%	
Customers - needs & attitudes		Count	46	43	27	116
		% within \$Opportunity	39.70%	37.10%	23.30%	
		% within ComSize	22.20%	12.10%	12.70%	
Economic factors		Count	1	1	2	4
		% within \$Opportunity	25.00%	25.00%	50.00%	
		% within ComSize	0.50%	0.30%	0.90%	
Technological factors		Count	12	21	3	36
		% within \$Opportunity	33.30%	58.30%	8.30%	
		% within ComSize	5.80%	5.90%	1.40%	
Competitive factors		Count	4	3	4	11
		% within \$Opportunity	36.40%	27.30%	36.40%	
		% within ComSize	1.90%	0.80%	1.90%	
Staff availability and labor market		Count	1	2	2	5
		% within \$Opportunity	20.00%	40.00%	40.00%	
		% within ComSize	0.50%	0.60%	0.90%	
Cooperation, networks, chain shifts		Count	16	42	20	78
		% within \$Opportunity	20.50%	53.80%	25.60%	
		% within ComSize	7.70%	11.80%	9.40%	
Opportunity related to Management & organization		Count	2	13	8	23
		% within \$Opportunity	8.70%	56.50%	34.80%	
		% within ComSize	1.00%	3.70%	3.80%	
Opportunity related to Customer/market		Count	3	3	8	14
		% within \$Opportunity	21.40%	21.40%	57.10%	
		% within ComSize	1.40%	0.80%	3.80%	
Opportunity related to Product		Count	0	1	0	1
		% within \$Opportunity	0.00%	100.00%	0.00%	
		% within ComSize	0.00%	0.30%	0.00%	
Opportunity related to Price		Count	1	1	1	3
		% within \$Opportunity	33.30%	33.30%	33.30%	
		% within ComSize	0.50%	0.30%	0.50%	
Opportunity related		Count	1	0	1	2

to Expertise/technique	% within \$Opportunity	50.00%	0.00%	50.00%	
	% within ComSize	0.50%	0.00%	0.50%	
Opportunity related to Physical assets	Count	3	2	1	6
	% within \$Opportunity	50.00%	33.30%	16.70%	
	% within ComSize	1.40%	0.60%	0.50%	
Growth through current markets	Count	28	51	20	99
	% within \$Opportunity	28.30%	51.50%	20.20%	
	% within ComSize	13.50%	14.30%	9.40%	
Growth through new products/services	Count	38	95	55	188
	% within \$Opportunity	20.20%	50.50%	29.30%	
	% within ComSize	18.40%	26.70%	25.80%	
Growth through new markets	Count	37	54	47	138
	% within \$Opportunity	26.80%	39.10%	34.10%	
	% within ComSize	17.90%	15.20%	22.10%	
Other growth factors	Count	7	15	11	33
	% within \$Opportunity	21.20%	45.50%	33.30%	
	% within ComSize	3.40%	4.20%	5.20%	
Total	Count	207	356	213	776

\$Threats* ComSize Cross-tabulation						
Threats			Company size			Total
			Micro company	Small company	Middle-sized & large company	
Political/legal factors	Count	19	49	20	88	
	% within \$Threats	21.60%	55.70%	22.70%		
	% within ComSize	9.90%	14.30%	10.30%		
Customers - needs & attitudes	Count	43	73	39	155	
	% within \$Threats	27.70%	47.10%	25.20%		
	% within ComSize	22.40%	21.30%	20.00%		
Economic factors	Count	7	21	10	38	
	% within \$Threats	18.40%	55.30%	26.30%		
	% within ComSize	3.60%	6.10%	5.10%		
Technological factors	Count	19	16	4	39	
	% within \$Threats	48.70%	41.00%	10.30%		
	% within ComSize	9.90%	4.70%	2.10%		
Competitive factors	Count	78	109	82	269	
	% within \$Threats	29.00%	40.50%	30.50%		
	% within ComSize	40.60%	31.90%	42.10%		
Staff availability and labor market	Count	11	25	20	56	
	% within \$Threats	19.60%	44.60%	35.70%		
	% within ComSize	5.70%	7.30%	10.30%		
Cooperation, networks, chain shifts	Count	2	15	3	20	
	% within \$Threats	10.00%	75.00%	15.00%		
	% within ComSize	1.00%	4.40%	1.50%		
Threat related to Management & organization	Count	5	9	7	21	
	% within \$Threats	23.80%	42.90%	33.30%		
	% within ComSize	2.60%	2.60%	3.60%		
Threat related to Customer/market	Count	3	7	5	15	
	% within \$Threats	20.00%	46.70%	33.30%		
	% within ComSize	1.60%	2.00%	2.60%		
Threat related to	Count	1	1	1	3	

Product	% within \$Threats	33.30%	33.30%	33.30%	
	% within ComSize	0.50%	0.30%	0.50%	
Threat related to Price	Count	1	8	1	10
	% within \$Threats	10.00%	80.00%	10.00%	
	% within ComSize	0.50%	2.30%	0.50%	
Threat related to Expertise/technique	Count	0	1	0	1
	% within \$Threats	0.00%	100.00%	0.00%	
	% within ComSize	0.00%	0.30%	0.00%	
Threat related to Physical assets	Count	3	4	1	8
	% within \$Threats	37.50%	50.00%	12.50%	
	% within ComSize	1.60%	1.20%	0.50%	
Growth through current markets	Count	0	1	0	1
	% within \$Threats	0.00%	100.00%	0.00%	
	% within ComSize	0.00%	0.30%	0.00%	
Growth through new products/services	Count	0	0	2	2
	% within \$Threats	0.00%	0.00%	100.00%	
	% within ComSize	0.00%	0.00%	1.00%	
Growth through new markets	Count	0	1	0	1
	% within \$Threats	0.00%	100.00%	0.00%	
	% within ComSize	0.00%	0.30%	0.00%	
Other growth factors	Count	0	2	0	2
	% within \$Threats	0.00%	100.00%	0.00%	
	% within ComSize	0.00%	0.60%	0.00%	
Total	Count	192	342	195	729

Table 3: SWOT and particular sectors

\$Strengths* Particular sector Cross-tabulation						
Strengths		Particular sector				Total
		ICT & Multimedia	Life Sciences	Automotive	Tourism	
Management & organization	Count	12	20	19	22	73
	% within \$Strengths	16.40%	27.40%	26.00%	30.10%	
	% within Particular sector	21.80%	40.80%	38.80%	52.40%	
Customers/ market	Count	15	15	11	6	47
	% within \$Strengths	31.90%	31.90%	23.40%	12.80%	
	% within Particular sector	27.30%	30.60%	22.40%	14.30%	
Product	Count	11	2	6	6	25
	% within \$Strengths	44.00%	8.00%	24.00%	24.00%	
	% within Particular sector	20.00%	4.10%	12.20%	14.30%	
Price	Count	2	0	3	3	8
	% within \$Strengths	25.00%	0.00%	37.50%	37.50%	
	% within Particular sector	3.60%	0.00%	6.10%	7.10%	
Expertise/ technique	Count	14	11	9	4	38
	% within \$Strengths	36.80%	28.90%	23.70%	10.50%	
	% within Particular sector	25.50%	22.40%	18.40%	9.50%	
Physical assets	Count	1	1	1	1	4
	% within \$Strengths	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	
	% within Particular sector	1.80%	2.00%	2.00%	2.40%	
Total	Count	55	49	49	42	195

\$Weaknesses* Particular sector Cross-tabulation							
Weaknesses			Particular sector				Total
			ICT & Multimedia	Life Sciences	Automotive	Tourism	
Management & organization	Count	24	31	17	19	91	
	% within \$Weaknesses	26.40%	34.10%	18.70%	20.90%		
	% within Particular sector	46.20%	60.80%	36.20%	50.00%		
Customers/ market	Count	16	13	14	10	53	
	% within \$Weaknesses	30.20%	24.50%	26.40%	18.90%		
	% within Particular sector	30.80%	25.50%	29.80%	26.30%		
Product	Count	1	0	0	3	4	
	% within \$Weaknesses	25.00%	0.00%	0.00%	75.00%		
	% within Particular sector	1.90%	0.00%	0.00%	7.90%		
Price	Count	1	0	4	1	6	
	% within \$Weaknesses	16.70%	0.00%	66.70%	16.70%		
	% within Particular sector	1.90%	0.00%	8.50%	2.60%		
Expertise/ technique	Count	8	4	8	2	22	
	% within \$Weaknesses	36.40%	18.20%	36.40%	9.10%		
	% within Particular sector	15.40%	7.80%	17.00%	5.30%		
Physical assets	Count	2	3	4	3	12	
	% within \$Weaknesses	16.70%	25.00%	33.30%	25.00%		
	% within Particular sector	3.80%	5.90%	8.50%	7.90%		
Total	Count	52	51	47	38	188	

\$Opportunities* Particular sector Cross-tabulation							
			Particular sector				Total
			ICT & Multimedia	Life Sciences	Automotive	Tourism	
Political/legal factors	Count	0	3	1	0	4	
	% within \$Opportunities	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%		
	% within Particular sector	0.00%	6.10%	2.20%	0.00%		
Customers - needs & attitudes	Count	16	10	9	10	45	
	% within \$Opportunities	35.60%	22.20%	20.00%	22.20%		
	% within Particular sector	30.20%	20.40%	20.00%	23.80%		
Economic factors	Count	1	1	0	1	3	
	% within \$Opportunities	33.30%	33.30%	0.00%	33.30%		
	% within Particular sector	1.90%	2.00%	0.00%	2.40%		
Technological factors	Count	5	2	2	1	10	
	% within \$Opportunities	50.00%	20.00%	20.00%	10.00%		
	% within Particular sector	9.40%	4.10%	4.40%	2.40%		
Competitive factors	Count	3	2	0	1	6	
	% within \$Opportunities	50.00%	33.30%	0.00%	16.70%		
	% within Particular sector	5.70%	4.10%	0.00%	2.40%		
Staff availability and labor market	Count	0	0	1	0	1	
	% within \$Opportunities	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%		
	% within Particular sector	0.00%	0.00%	2.20%	0.00%		
Cooperation, networks, chain shifts	Count	5	5	2	4	16	
	% within \$Opportunities	31.30%	31.30%	12.50%	25.00%		
	% within Particular sector	9.40%	10.20%	4.40%	9.50%		
Opportunity related to Management & organization	Count	1	1	3	0	5	
	% within \$Opportunities	20.00%	20.00%	60.00%	0.00%		
	% within Particular sector	1.90%	2.00%	6.70%	0.00%		
Opportunity related	Count	0	3	1	6	10	

to Customer/market	% within \$Opportunities	0.00%	30.00%	10.00%	60.00%	
	% within Particular sector	0.00%	6.10%	2.20%	14.30%	
Opportunity related to Product	Count	1	0	0	1	2
	% within \$Opportunities	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	
	% within Particular sector	1.90%	0.00%	0.00%	2.40%	
Opportunity related to Price	Count	0	0	0	1	1
	% within \$Opportunities	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	% within Particular sector	0.00%	0.00%	0.00%	2.40%	
Opportunity related to Expertise/technique	Count	0	1	0	1	2
	% within \$Opportunities	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	
	% within Particular sector	0.00%	2.00%	0.00%	2.40%	
Opportunity related to Physical assets	Count	0	0	0	1	1
	% within \$Opportunities	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	
	% within Particular sector	0.00%	0.00%	0.00%	2.40%	
Growth through current markets	Count	4	4	3	3	14
	% within \$Opportunities	28.60%	28.60%	21.40%	21.40%	
	% within Particular sector	7.50%	8.20%	6.70%	7.10%	
Growth through new products/services	Count	5	10	9	7	31
	% within \$Opportunities	16.10%	32.30%	29.00%	22.60%	
	% within Particular sector	9.40%	20.40%	20.00%	16.70%	
Growth through new markets	Count	11	4	12	5	32
	% within \$Opportunities	34.40%	12.50%	37.50%	15.60%	
	% within Particular sector	20.80%	8.20%	26.70%	11.90%	
Other growth factors	Count	1	2	2	0	5
	% within \$Opportunities	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%	
	% within Particular sector	1.90%	4.10%	4.40%	0.00%	
Total	Count	53	49	45	42	189

\$Threats* Particular sector Cross-tabulation						
		Particular sector				Total
		ICT & Multimedia	Life Sciences	Automotive	Tourism	
Political/legal factors	Count	0	9	2	6	17
	% within \$Threats	0.00%	52.90%	11.80%	35.30%	
	% within Particular sector	0.00%	19.10%	4.80%	14.60%	
Customers - needs & attitudes	Count	10	6	9	7	32
	% within \$Threats	31.30%	18.80%	28.10%	21.90%	
	% within Particular sector	21.30%	12.80%	21.40%	17.10%	
Economic factors	Count	1	6	2	3	12
	% within \$Threats	8.30%	50.00%	16.70%	25.00%	
	% within Particular sector	2.10%	12.80%	4.80%	7.30%	
Technological factors	Count	7	4	4	2	17
	% within \$Threats	41.20%	23.50%	23.50%	11.80%	
	% within Particular sector	14.90%	8.50%	9.50%	4.90%	
Competitive factors	Count	23	9	17	12	61
	% within \$Threats	37.70%	14.80%	27.90%	19.70%	
	% within Particular sector	48.90%	19.10%	40.50%	29.30%	
Staff availability and labor market	Count	3	3	5	4	15
	% within \$Threats	20.00%	20.00%	33.30%	26.70%	
	% within Particular sector	6.40%	6.40%	11.90%	9.80%	
Cooperation, networks, chain shifts	Count	0	4	0	1	5
	% within \$Threats	0.00%	80.00%	0.00%	20.00%	
	% within Particular sector	0.00%	8.50%	0.00%	2.40%	

	Threat related to Management & organization	Count	0	1	0	1	2
		% within \$Threats	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	
		% within Particular sector	0.00%	2.10%	0.00%	2.40%	
	Threat related to Customer/market	Count	1	2	0	2	5
		% within \$Threats	20.00%	40.00%	0.00%	40.00%	
		% within Particular sector	2.10%	4.30%	0.00%	4.90%	
	Threat related to Price	Count	2	0	2	2	6
		% within \$Threats	33.30%	0.00%	33.30%	33.30%	
		% within Particular sector	4.30%	0.00%	4.80%	4.90%	
	Threat related to Expertise/technique	Count	0	1	0	0	1
		% within \$Threats	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	
		% within Particular sector	0.00%	2.10%	0.00%	0.00%	
	Growth through new products/services	Count	0	1	0	1	2
		% within \$Threats	0.00%	50.00%	0.00%	50.00%	
		% within Particular sector	0.00%	2.10%	0.00%	2.40%	
Growth through new markets	Count	0	0	1	0	1	
	% within \$Threats	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%		
	% within Particular sector	0.00%	0.00%	2.40%	0.00%		
Total	Count	47	47	42	41	177	

Bijlage 4: Clusteranalyse

Table 1: Interpretation of the 3 clusters

Crosstab						
			Ward Method			Total
			1	2	3	
Goal 1	Product & service innovation	Count	3	26	0	29
		% within Ward Method	2.1%	13.3%	0.0%	6.2%
	Technological innovation	Count	3	2	3	8
		% within Ward Method	2.1%	1.0%	2.2%	1.7%
	Internal optimization	Count	119	8	47	174
		% within Ward Method	84.4%	4.1%	34.8%	36.9%
	Strategy	Count	0	8	52	60
		% within Ward Method	0.0%	4.1%	38.5%	12.7%
	New markets	Count	0	9	4	13
		% within Ward Method	0.0%	4.6%	3.0%	2.8%
	External orientation & optimization	Count	4	37	4	45
		% within Ward Method	2.8%	19.0%	3.0%	9.6%
	Marketing & Sales	Count	3	92	22	117
		% within Ward Method	2.1%	47.2%	16.3%	24.8%
	Finance	Count	2	2	0	4
		% within Ward Method	1.4%	1.0%	0.0%	0.8%
	Financial management	Count	5	8	2	15
		% within Ward Method	3.5%	4.1%	1.5%	3.2%
Total	Count	141	195	135	471	
	% within Ward Method	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Crosstab						
			Ward Method			Total
			1	2	3	
Goal 2	Product & service innovation	Count	2	31	7	40
		% within Ward Method	1.4%	16.6%	5.3%	8.7%
	Technological innovation	Count	3	3	4	10
		% within Ward Method	2.1%	1.6%	3.0%	2.2%
	Internal optimization	Count	56	43	77	176
		% within Ward Method	40.0%	23.0%	57.9%	38.3%
	Strategy	Count	6	5	7	18
		% within Ward Method	4.3%	2.7%	5.3%	3.9%
	New markets	Count	6	9	3	18
		% within Ward Method	4.3%	4.8%	2.3%	3.9%
	External orientation & optimization	Count	13	27	7	47
		% within Ward Method	9.3%	14.4%	5.3%	10.2%
	Marketing & Sales	Count	44	66	21	131
		% within Ward Method	31.4%	35.3%	15.8%	28.5%
	Finance	Count	1	0	2	3
		% within Ward Method	0.7%	0.0%	1.5%	0.7%
	Financial management	Count	4	2	4	10
		% within Ward Method	2.9%	1.1%	3.0%	2.2%
Total	Count	140	187	133	460	
	% within Ward Method	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Crosstab						
			Ward Method			Total
			1	2	3	
Goal 3	Product & service innovation	Count	14	21	5	40
		% within Ward Method	11.5%	14.3%	3.9%	10.1%
	Technological innovation	Count	4	2	2	8
		% within Ward Method	3.3%	1.4%	1.6%	2.0%
	Internal optimization	Count	0	28	106	134
		% within Ward Method	0.0%	19.0%	83.5%	33.8%
	Strategy	Count	4	1	1	6
		% within Ward Method	3.3%	0.7%	0.8%	1.5%
	New markets	Count	7	12	2	21
		% within Ward Method	5.7%	8.2%	1.6%	5.3%
	External orientation & optimization	Count	27	44	1	72
		% within Ward Method	22.1%	29.9%	0.8%	18.2%
	Marketing & Sales	Count	61	25	6	92
		% within Ward Method	50.0%	17.0%	4.7%	23.2%
	Finance	Count	0	3	2	5
		% within Ward Method	0.0%	2.0%	1.6%	1.3%
	Financial management	Count	3	8	2	13
		% within Ward Method	2.5%	5.4%	1.6%	3.3%
Total	Count	122	147	127	396	
	% within Ward Method	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Cluster 1, we interpret as that group of companies whose primary focus is on internal optimization before optimizing their marketing & sales and external orientation.

Cluster 2 is that group of companies who place an emphasis on actions about marketing & sales, and product and service innovation.

Cluster 3 contains those companies that, in the first instance, want to improve or redefine their strategy before they take any action concerning internal optimization.

Table 2: Connectivities for the three clusters

Clusters	Strategic innovation	Capabilities	Innovation climate	Urgency	External connectivity
SMEs with a focus on internal optimization	Mean	3.29	3.47	4.09	3.10
	N	131	131	131	131
	Std. Deviation	0.53956	0.41833	0.44712	0.38061
SMEs with a focus on marketing & sales and product innovation	Mean	3.11	3.57	4.06	3.14
	N	168	168	168	168
	Std. Deviation	0.55760	0.44344	0.44410	0.42684
SMEs with a focus on strategy before internal optimization	Mean	2.99	3.41	3.99	3.12
	N	122	122	122	122
	Std. Deviation	0.56168	0.42206	0.40633	0.35969

Clusters	Vertical connectivity (structure)	Vertical connectivity (control)	Horizontal connectivity	Customer connectivity	Performance
SMEs with a focus on internal optimization	Mean	3.52	3.08	3.71	2.99
	N	131	131	131	131
	Std. Deviation	0.49310	0.40876	0.42927	0.39945
SMEs with a focus on marketing & sales and product innovation	Mean	3.66	3.14	3.74	3.09
	N	167	167	168	168
	Std. Deviation	0.47473	0.37297	0.42885	0.44114
SMEs with a focus on strategy before internal optimization	Mean	3.52	3.08	3.67	2.91
	N	122	122	122	122
	Std. Deviation	0.46635	0.34684	0.43961	0.39152

Table 3: Clusters and SWOT

Strengths* Clusters Cross-tabulation						
Strengths			Cluster of actions			Total
			Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization	
Management & organization	Count		82	104	107	293
	% within \$Strengths		28.0%	35.5%	36.5%	
	% within Clusterimpl		33.9%	31.7%	42.6%	
Customers/ market	Count		53	85	50	188
	% within \$Strengths		28.2%	45.2%	26.6%	
	% within Clusterimpl		21.9%	25.9%	19.9%	
Product	Count		41	50	29	120
	% within \$Strengths		34.2%	41.7%	24.2%	
	% within Clusterimpl		16.9%	15.2%	11.6%	
Price	Count		5	8	10	23
	% within \$Strengths		21.7%	34.8%	43.5%	
	% within Clusterimpl		2.1%	2.4%	4.0%	
Expertise/ technique	Count		49	66	45	160
	% within \$Strengths		30.6%	41.3%	28.1%	
	% within Clusterimpl		20.2%	20.1%	17.9%	
Physical assets	Count		12	15	10	37
	% within \$Strengths		32.4%	40.5%	27.0%	
	% within Clusterimpl		5.0%	4.6%	4.0%	
Total			242	328	251	821

Weaknesses* Clusters Cross-tabulation						
Weaknesses			Cluster of actions			Total
			Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization	
Management & organization	Count		122	125	140	387
	% within \$Weaknesses		31.5%	32.3%	36.2%	
	% within Clusterimpl		49.6%	38.7%	55.6%	
Customers/ market	Count		63	112	54	229
	% within \$Weaknesses		27.5%	48.9%	23.6%	
	% within Clusterimpl		25.6%	34.7%	21.4%	
Product	Count		5	16	11	32
	% within \$Weaknesses		15.6%	50.0%	34.4%	
	% within Clusterimpl		2.0%	5.0%	4.4%	
Price	Count		18	23	9	50
	% within \$Weaknesses		36.0%	46.0%	18.0%	
	% within Clusterimpl		7.3%	7.1%	3.6%	
Expertise/ technique	Count		26	34	19	79
	% within \$Weaknesses		32.9%	43.0%	24.1%	
	% within Clusterimpl		10.6%	10.5%	7.5%	
Physical assets	Count		12	13	19	44
	% within \$Weaknesses		27.3%	29.5%	43.2%	
	% within Clusterimpl		4.9%	4.0%	7.5%	

Total			246	323	252	821
Opportunities* Clusters Cross-tabulation						
Opportunities		Cluster of actions				Total
		Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization		
Political/legal factors	Count	3	6	11	20	
	% within \$Opportunities	15.0%	30.0%	55.0%		
	% within Clusterimpl	1.2%	1.9%	4.5%		
Customers - needs & attitudes	Count	27	52	41	120	
	% within \$Opportunities	22.5%	43.3%	34.2%		
	% within Clusterimpl	11.0%	16.3%	16.7%		
Economic factors	Count	1	2	2	5	
	% within \$Opportunities	20.0%	40.0%	40.0%		
	% within Clusterimpl	0.4%	0.6%	0.8%		
Technological factors	Count	10	19	7	36	
	% within \$Opportunities	27.8%	52.8%	19.4%		
	% within Clusterimpl	4.1%	6.0%	2.9%		
Competitive factors	Count	3	6	3	12	
	% within \$Opportunities	25.0%	50.0%	25.0%		
	% within Clusterimpl	1.2%	1.9%	1.2%		
Staff availability and labor market	Count	0	3	2	5	
	% within \$Opportunities	0.0%	60.0%	40.0%		
	% within Clusterimpl	0.0%	0.9%	0.8%		
Cooperation, networks, chain shifts	Count	30	29	21	80	
	% within \$Opportunities	37.5%	36.3%	26.3%		
	% within Clusterimpl	12.2%	9.1%	8.6%		
Opportunity related to Management & organization	Count	6	6	12	24	
	% within \$Opportunities	25.0%	25.0%	50.0%		
	% within Clusterimpl	2.4%	1.9%	4.9%		
Opportunity related to Customer/ market	Count	5	6	6	17	
	% within \$Opportunities	29.4%	35.3%	35.3%		
	% within Clusterimpl	2.0%	1.9%	2.4%		
Opportunity related to Product	Count	0	2	0	2	
	% within \$Opportunities	0.0%	100.0%	0.0%		
	% within Clusterimpl	0.0%	0.6%	0.0%		
Opportunity related to Price	Count	1	2	1	4	
	% within \$Opportunities	25.0%	50.0%	25.0%		
	% within Clusterimpl	0.4%	0.6%	0.4%		
Opportunity related to Expertise/ technique	Count	0	2	1	3	
	% within \$Opportunities	0.0%	66.7%	33.3%		
	% within Clusterimpl	0.0%	0.6%	0.4%		
Opportunity related to physical assets	Count	2	5	0	7	
	% within \$Opportunities	28.6%	71.4%	0.0%		
	% within Clusterimpl	0.8%	1.6%	0.0%		
Growth through current markets	Count	34	26	43	103	
	% within \$Opportunities	33.0%	25.2%	41.7%		
	% within Clusterimpl	13.8%	8.2%	17.6%		
Growth through new products/ services	Count	65	80	49	194	
	% within \$Opportunities	33.5%	41.2%	25.3%		
	% within Clusterimpl	26.4%	25.1%	20.0%		

Growth through new markets	Count	47	60	36	143
	% within \$Opportunities	32.9%	42.0%	25.2%	
	% within Clusterimpl	19.1%	18.8%	14.7%	
Other growth factors	Count	11	13	10	34
	% within \$Opportunities	32.4%	38.2%	29.4%	
	% within Clusterimpl	4.5%	4.1%	4.1%	
Total		246	319	245	810

Threats* Clusters Cross-tabulation						
Threats		Cluster of actions			Total	
		Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization		
Political/legal factors	Count	26	32	34	92	
	% within \$Threats	28.3%	34.8%	37.0%		
	% within Clusterimpl	11.5%	10.5%	14.5%		
Customers - needs & attitudes	Count	49	65	47	161	
	% within \$Threats	30.4%	40.4%	29.2%		
	% within Clusterimpl	21.6%	21.4%	20.1%		
Economic factors	Count	13	18	10	41	
	% within \$Threats	31.7%	43.9%	24.4%		
	% within Clusterimpl	5.7%	5.9%	4.3%		
Technological factors	Count	14	16	11	41	
	% within \$Threats	34.1%	39.0%	26.8%		
	% within Clusterimpl	6.2%	5.3%	4.7%		
Competitive factors	Count	83	117	80	280	
	% within \$Threats	29.6%	41.8%	28.6%		
	% within Clusterimpl	36.6%	38.5%	34.2%		
Staff availability and labor market	Count	16	19	23	58	
	% within \$Threats	27.6%	32.8%	39.7%		
	% within Clusterimpl	7.0%	6.3%	9.8%		
Cooperation, networks, chain shifts	Count	5	12	5	22	
	% within \$Threats	22.7%	54.5%	22.7%		
	% within Clusterimpl	2.2%	3.9%	2.1%		
Threat related to Management & organization	Count	9	6	8	23	
	% within \$Threats	39.1%	26.1%	34.8%		
	% within Clusterimpl	4.0%	2.0%	3.4%		
Threat related to Customer/market	Count	4	7	4	15	
	% within \$Threats	26.7%	46.7%	26.7%		
	% within Clusterimpl	1.8%	2.3%	1.7%		
Opportunity/threat related to Product	Count	0	0	3	3	
	% within \$Threats	0.0%	0.0%	100.0%		
	% within Clusterimpl	0.0%	0.0%	1.3%		
Opportunity/threat related to Price	Count	1	5	4	10	
	% within \$Threats	10.0%	50.0%	40.0%		
	% within Clusterimpl	0.4%	1.6%	1.7%		
Opportunity/threat related to Knowledge/technique	Count	1	0	1	2	
	% within \$Threats	50.0%	0.0%	50.0%		
	% within Clusterimpl	0.4%	0.0%	0.4%		

	Opportunity/ threat related to physical assets	Count	4	4	0	8
		% within \$Threats	50.0%	50.0%	0.0%	
		% within Clusterimpl	1.8%	1.3%	0.0%	
	Growth through current markets	Count	0	0	1	1
		% within \$Threats	0.0%	0.0%	100.0%	
		% within Clusterimpl	0.0%	0.0%	0.4%	
	Growth through new products/ services	Count	1	2	0	3
		% within \$Threats	33.3%	66.7%	0.0%	
		% within Clusterimpl	0.4%	0.7%	0.0%	
Growth through new markets	Count	0	0	1	1	
	% within \$Threats	0.0%	0.0%	100.0%		
	% within Clusterimpl	0.0%	0.0%	0.4%		
Other growth factors	Count	1	0	1	2	
	% within \$Threats	50.0%	0.0%	50.0%		
	% within Clusterimpl	0.4%	0.0%	0.4%		
Total			227	304	234	765

Table 4: clusters and Particular sectors

Particular sector * Clusters Cross-tabulation						
Particular sectors		Cluster of actions			Total	
		Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization		
	ICT & Multimedia	Count	10	16	7	33
		% within Particular sector	30.3%	48.5%	21.2%	100.0%
		% within Cluster	50.0%	44.4%	24.1%	38.8%
	Life Sciences	Count	2	5	8	15
		% within Particular sector	13.3%	33.3%	53.3%	100.0%
		% within Cluster	10.0%	13.9%	27.6%	17.6%
	Automotive	Count	4	8	7	19
		% within Particular sector	21.1%	42.1%	36.8%	100.0%
		% within Cluster	20.0%	22.2%	24.1%	22.4%
Tourism	Count	4	7	7	18	
	% within Particular sector	22.2%	38.9%	38.9%	100.0%	
	% within Cluster	20.0%	19.4%	24.1%	21.2%	
Total		Count	20	36	29	85
		% within Particular sector	23.5%	42.4%	34.1%	100.0%
		% within Cluster	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Table 5: Clusters and company sizes

Company size3 * Cluster of actions Cross-tabulation						
Company size		Cluster of actions				Total
		Focus on internal optimization	Focus on marketing & sales and product & service innovation	Focus on strategy before internal optimization		
Total	Micro company	Count	41	65	21	127
		% within Company size3	32.3%	51.2%	16.5%	100.0%
		% within Cluster of actions	29.1%	33.3%	15.2%	26.8%
	Small company	Count	59	79	73	211
		% within Company size3	28.0%	37.4%	34.6%	100.0%
		% within Cluster of actions	41.8%	40.5%	52.9%	44.5%
	Middle-sized & large company	Count	37	45	41	123
		% within Company size3	30.1%	36.6%	33.3%	100.0%
		% within Cluster of actions	26.2%	23.1%	29.7%	25.9%
Total		Count	141	195	138	474
		% within Company size3	29.7%	41.1%	29.1%	100.0%
		% within Cluster of actions	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%