

Alcatel-Lucent, specialist in telecommunicatieoplossingen, voelt net als andere producenten van telecominfrastructuur de hete adem van de internationale concurrentie. Dit verhoogt de druk op innovatie, stelt Thierry Van Landegem, vice-president globale operaties van Bell Labs, de researchpoot van Alcatel-Lucent.

*Guido Petit
(director Alcatel-Lucent Technical Academy)
en Thierry Van Landegem (Alcatel-Lucent)*



FOTO JOHAN MARTENS

Een flexibele bedrijfscultuur

Wereldwijd spendeert Alcatel-Lucent ongeveer 14 procent van haar inkomsten aan research. Voor haar vestiging in Antwerpen ligt dat percentage nog hoger: op een omzet van 700 miljoen euro gaat er 150 miljoen euro naar R&D. Bell Labs bewandelt daarvoor hoofdzakelijk drie pistes: eigen research, partnerships aangaan met prioritaire researchpartners zoals Imec en het Instituut voor Breedbandtechnologie (IBBT), en innovatie extern aankopen via acquisities.

Aziatische tijgers

Thierry Van Landegem: "Onder innovatie rekenen we nieuwe technologische ontwikkelingen in bestaande producten, toepassingen die nieuw zijn voor ons bedrijf, en uitvindingen die nergens eerder op de markt kwamen."

Voor een bedrijf als Alcatel-Lucent is innovatie cruciaal om haar marktaandeel te behouden of te vergroten, want de concurrentie van de Aziatische tijgers is sterk voelbaar in de sector. Een prepaiddienst voor de Blackberry is slechts één voorbeeld van een succesvolle innovatie. Maar niet alle nieuwe ideeën vinden meteen een verankering in een van de divisies. Daarom besloot het bedrijf om, naast de core development, beloftevolle ideeën een kans te geven om zich in alle luwte en los van de kwartaaldruk, te ontwikkelen. Guido Petit, director Alcatel-Lucent Technical Academy, coördi-

neert het proces van nieuwe ideeën ontwikkelen tot en met het in de startblokken zetten van overtuigende concepten. Petit: "Voor deze piste van innovatie hebben we boot camps ontwikkeld. Misschien een eigenaardige term in een hightech bedrijf als het onze, maar het verwijst alleszins naar de discipline en het doorzettingsvermogen die nodig zijn om nieuwe ideeën levensvatbaar te maken. De idee voor deze boot camps ontstond vier jaar geleden toen het bedrijf door een woelige fase ging na de internet bubble. We hadden nood aan een nieuw elan voor innovatie. We maakten een rondgang langs diverse bedrijven als Bekaert en Umicore om te leren van hun innovatiemethoden. Hierna ontwikkelden we ons eigen systeem, in samenwerking met Flanders Business School, om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te begeleiden."

Multidisciplinaire teams

Dat proces vangt aan met een oproep voor nieuwe ideeën binnen het bedrijf. Senior managers maken hieruit een eerste selectie. De ideeën hoeven niet meteen toepasbaar te zijn in een van onze divisies, ze moeten wel een link hebben met de kernactiviteit van Alcatel-Lucent."

Na deze selectie worden de overblijvende ideeën gelinkt aan de geschikte mensen binnen het bedrijf via een 'dating event'. Hier ontstaan multidisciplinaire

teams die de nieuwe pistes verder ontwikkelen, onder begeleiding van senior managers en professoren van Flanders Business School. Dat gebeurt tijdens een drietal weekends waarin de deelnemende ploegen gecoacht worden in het opstellen van een businessplan en een go-to-market strategie, en in het berekenen van de financiële haalbaarheid. Van Landegem: "De druk is hoog, want de financiële opportuniteit moet voldoende groot zijn: voor minder dan een omzet van 50 tot 100 miljoen euro op vijf jaar tijd gaan we niet. Elk boot camp telt vier of vijf teams, en we hebben al vier boot camps achter de rug. Hieruit werden al een vijftal nieuwe initiatieven opgestart." Twee voorbeelden: door de home network manager kan een operator software van klanten helpen besturen en de klanten dus betere service geven, en de gemeenschapstelevisie die in Lommel uitgetest werd, maakt binnen bepaalde kringen interactieve televisie mogelijk.

Doodknuffelen

Precies om ervoor te zorgen dat zo 'n nieuw kind niet wordt doodgeknuffeld nog voor het geboren is, gebeurt de ontwikkeling in alle stilte, door een zeer gefocust

team. Eens het initiatief na een grondige evaluatie levensvatbaar lijkt, zoekt men naar een duurzame verankering binnen een bestaande divisie of, indien dit niet kan, in een spin-off.

Het vergt volgens Van Landegem en Petit een heel groeiproces binnen de organisatie om nieuwe initiatieven op te nemen. Iedere divisie heeft immers zijn eigen agenda en manier van werken. Wie het nieuwe kind hieraan wil toevoegen, moet er een budget voor kunnen vrijmaken en een landingspad voor uittekenen. Dat lukt niet altijd. Van Landegem: "Deze manier van innovatie vraagt een speciaal slag van mensen, gedreven uitvinders, om het project

II IDEEËN HOEVEN NIET METEEN TOEPASBAAR TE ZIJN II

uit te werken, en het vergt een flexibiliteit van onze bestaande divisies om de nieuwe enten een plaats te geven. Verder is de juiste netwerking cruciaal om binnen afzienbare tijd nieuwe markten aan te boren voor de nieuwe producten of diensten. Zonder motivatie en volharding lukt het niet. Maar we kunnen het ons niet permitteren om nieuwe kansen links te laten liggen in een snel veranderende sector."

IWT

Het Instituut voor Aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen (IWT) verdeelde in 2006 262 miljoen euro, waarvan ongeveer 83 miljoen voor O&O bedrijfsprojecten en bijna 40 miljoen euro voor strategisch basisonderzoek. Nog eens 40 miljoen euro ging naar Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverbanden en de interface met universiteiten. Het IWT heeft bijzondere aandacht voor KMO's: ze waren in 2006 goed voor 72% van de bedrijfsprojecten en een derde van het totale steunvolume. Grotere technologische bedrijven als Alcatel-Lucent hebben dan weer baat bij de samenwerking met het Instituut voor Breedbandtechnologie, dat in dat jaar 17 miljoen euro overheidssteun kreeg.

Meer dan louter een geldkraan, wil het IWT de juiste mensen bij elkaar brengen, en fungeert het als een doorgeefluik van kennis en contacten. Vanaf 1 april van dit jaar komt daar bovendien dienstverlening voor internationaal innoveren bij. Als onderdeel van het Europese Innovation Relay Centre Network wil ze de uitwisseling en verspreiding van innovatieve technologieën ook over onze landsgrenzen stimuleren.

"Vlaanderen is goed bezig op vlak van onderzoeksinspanningen voor bedrijven," stelt Tom De Ceuster van De Ceuster Meststoffen (DCM). "De overheid moedigt bedrijven aan drie procent van hun omzet te investeren in onderzoek en wil één procent daarvan voor eigen rekening nemen. DCM spendeert wel drie tot vier procent van haar omzet aan onderzoek en het IWT ondersteunt ons daarbij goed. In Nederland gaat de overheid wel anders om met onderzoeksresultaten dan bij ons. De Nederlandse overheid dringt er bij haar onderzoeksinstituten op aan dat deze contact opnemen met bedrijven die mogelijk belang hebben bij de onderzoeksresultaten, zodat de nieuwe technologie kan worden geïmplementeerd. In België vinden onderzoeksresultaten eerder de weg naar nieuwe spin-offs. Het geld van de belastingbetaler voor onderzoek vloeit bij ons dus eerder naar nieuwe initiatieven die bestaande bedrijven mogelijk beconcurreren, terwijl in Nederland bestaande bedrijven de eerste kans krijgen om het onderzoek te valoriseren. De overheid zou ook bij ons beter fungeren als broker tussen onderzoeksresultaten en bedrijven."