



ayming

De Internationale Innovatiebarometer 2020



FURTHER TOGETHER



ayming
INSTITUTE

Inhoud

5

Inleiding

6

Highlights

9

Methodologie

11

Innovatielandschap

19

Innovatiefinanciering

27

Genderdiversiteit

33

Samenvatting



Inleiding

De verwachtingen voor innovatie zijn veelbelovend; wereldwijd zitten uitgaven voor Onderzoek en Ontwikkeling (O&O) immers in de lift. De marktomstandigheden evolueren in een steeds dynamischere en snellere wereldeconomie en er is ook voortdurend vraag naar nieuwe producten, nieuwe diensten en geüpdatete modellen. Daarom is het onontbeerlijk dat bedrijven zich competitief opstellen.

In dit rapport analyseren we grondig de wereldwijde staat van innovatie. Onze bevindingen tonen aanzienlijke variaties tussen landen, sectoren en zelfs arbeidsfuncties aan, maar er zijn ook duidelijke trends waarneembaar.

In een poging om innovatie te stimuleren, introduceerden overheden wereldwijd nieuwe belastingvermindering- en subsidieregelingen waarmee organisaties O&O-projecten kunnen financieren. Als een gevolg hiervan verwachten innovatie- en financiële teams overal dat de budgetten in de komende jaren zullen stijgen; de meeste van hen smeden dus ook plannen in die richting.

Omdat er in verschillende landen regelingen beschikbaar zijn, moeten wereldwijd actieve bedrijven kiezen waar ze hun O&O willen uitvoeren. Ja, hoor: het zijn interessante tijden.

Belangrijke samenwerkingsinitiatieven op nationale en internationale schaal bieden organisaties kansen om van elkaar te leren, wat het hele proces nog productiever maakt. Het lijkt dus billijk dat onze respondenten optimistisch zijn over wat er in het verschiet ligt.

Maar innovatie komt niet zonder uitdagingen en er moeten nog altijd enorme stappen gezet worden. Zo moet de verwachte stijging bijvoorbeeld ook nog goed beheerd worden. Hoewel er lucratieve stimuleringsregelingen bestaan, maken veel organisaties geen gebruik van de kansen die voor hen beschikbaar zijn. Meestal worden de streefcijfers voor O&O-uitgaven die overheden bepalen eenvoudigweg niet gehaald.

Onze respondenten, waaronder O&O-managers, hoge leidinggevende personen zoals CFO's en bedrijfseigenaren, zijn overweldigend tevreden met het niveau van hun O&O-activiteiten. Toch is het duidelijk dat overheden hen graag een tandje hoger zouden zien schakelen. Het is van cruciaal belang dat de bedrijven alle middelen die voor hen beschikbaar zijn gebruiken en dat ze de financieringsmethodes van hun O&O evalueren.

Daarnaast lijken er ook bredere, attitude-gebonden factoren mee te spelen. Innovatie drijft op vaardigheden en er is vraag naar nieuw talent. Het grootste deel van O&O-functies wordt door mannen ingevuld en diversiteit wordt doorgaans als onbelangrijk beschouwd voor het succes van innovatie.

Dit standpunt is aan modernisering toe. Als men ervoor zorgt dat meer vrouwen STEM-disciplines gaan studeren aan de universiteiten en dat ze daarna doorgroeien naar een O&O-carrière, dan zal de talentpool verbreden en ontstaat een meer divers werknemersbestand. Opdat innovatie zou kunnen bloeien, moeten bedrijven hun deuren openen voor meer vrouwelijk talent.

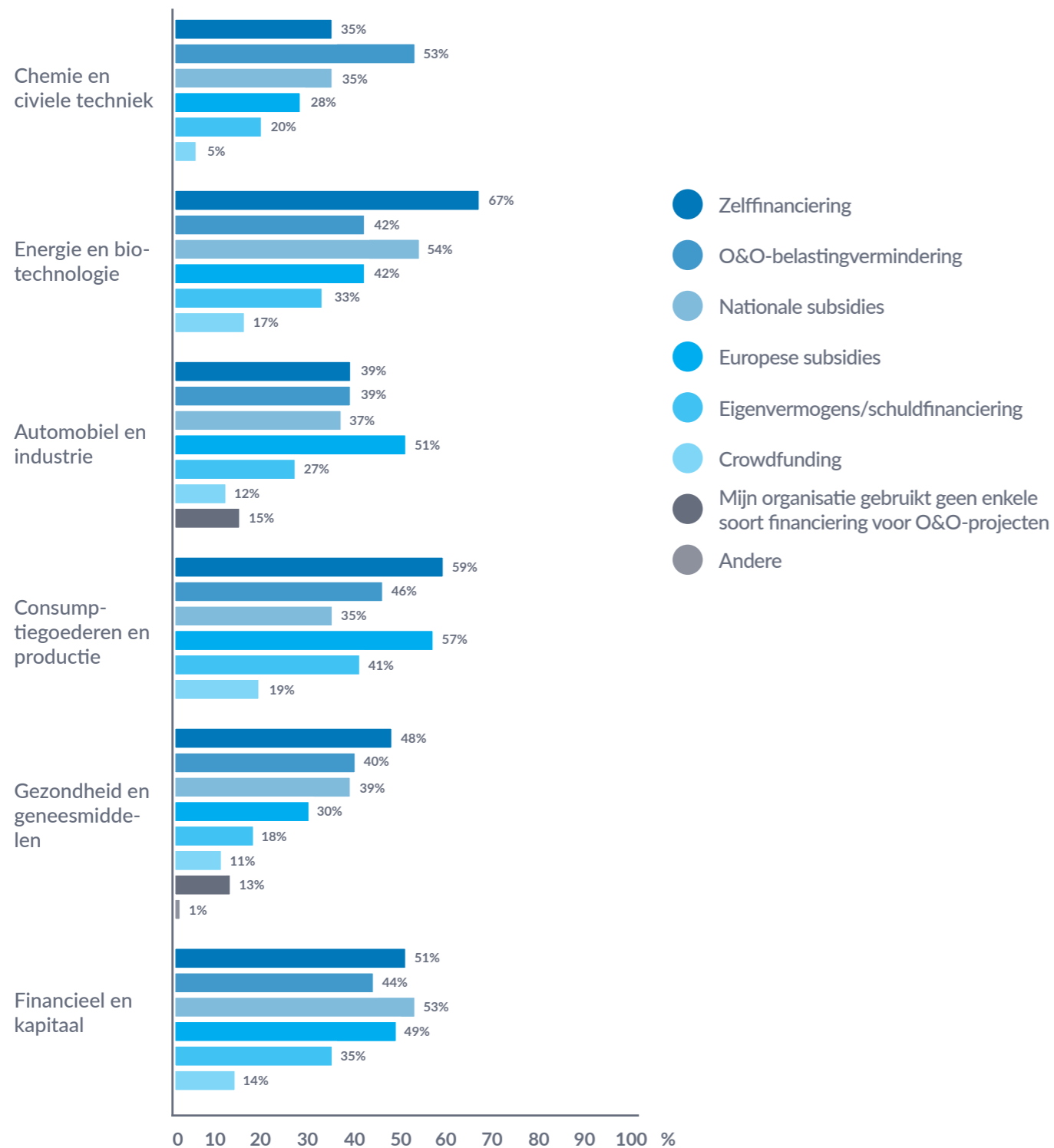
In het algemeen zijn de vooruitzichten voor de O&O-sector bemoedigend, maar bedrijven moeten beter begrijpen hoe ze hun activiteiten kunnen aanpassen en alle beschikbare middelen kunnen aanboren. Innovatie is nu meer dan ooit nodig om antwoorden te vinden op de grootste maatschappelijke uitdagingen.



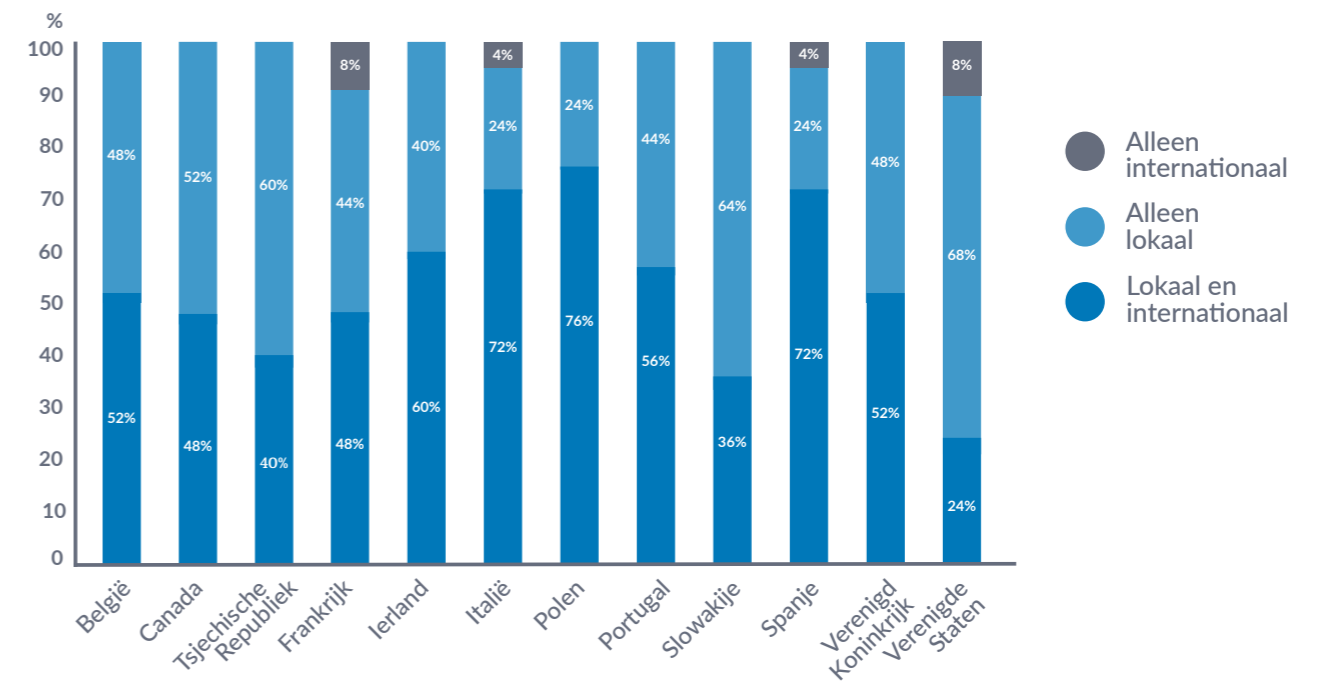
Hervé Amar,
CEO van Ayming

Highlights

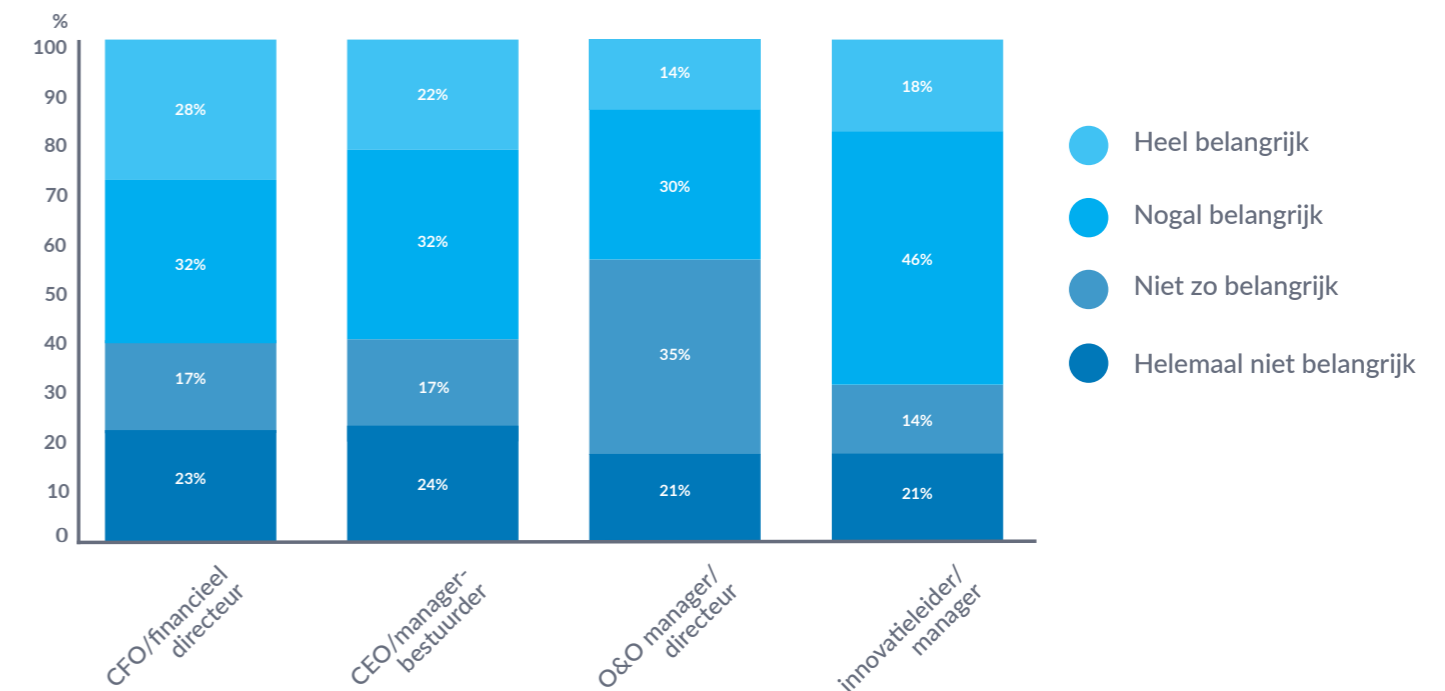
Welke financieringstypes gebruikt jouw organisatie voor O&O-projecten?

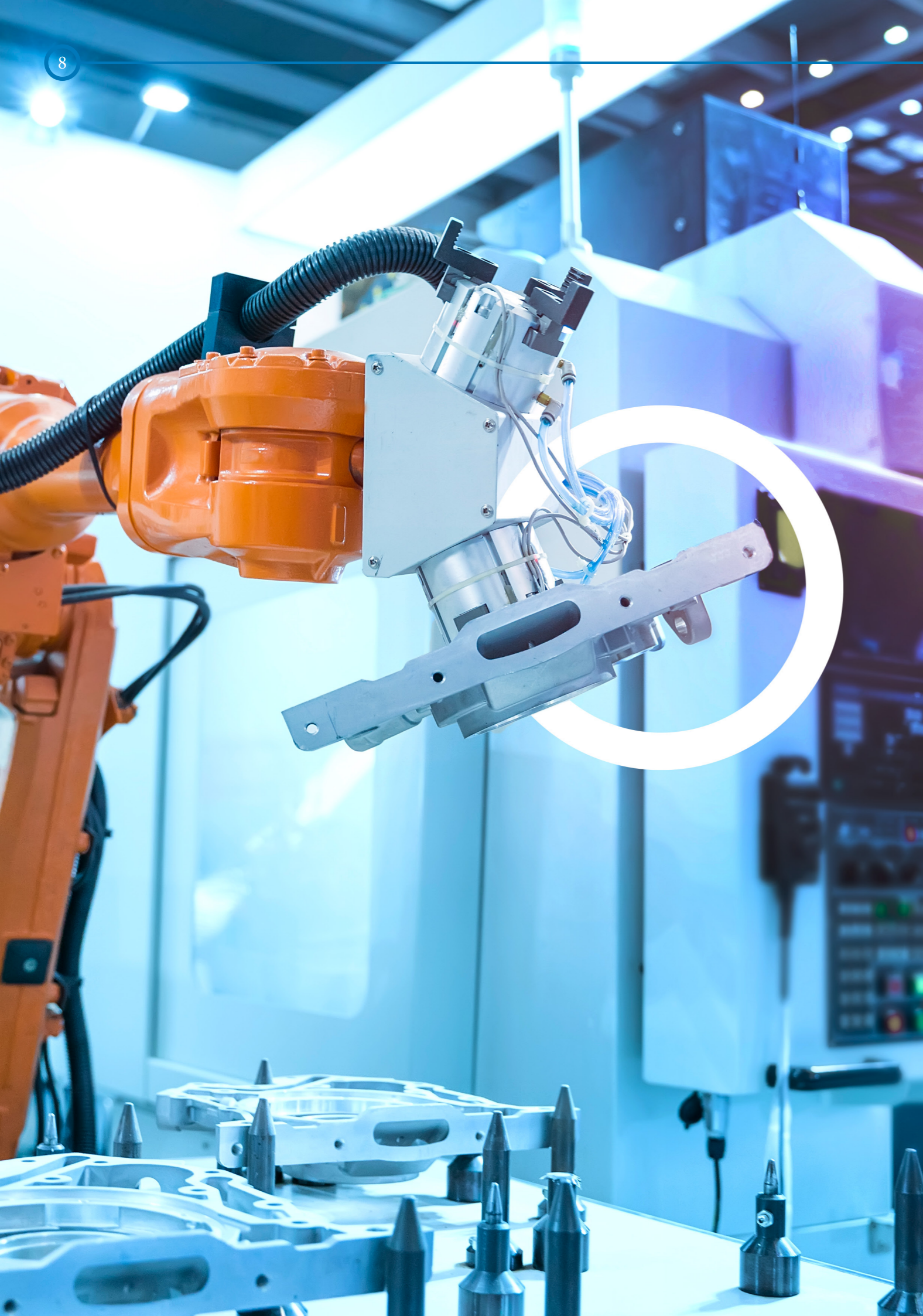


Welke middelen gebruik je voor jouw innovatie/O&O?



Hoe belangrijk is genderdiversiteit voor het succes van de innovatie-/O&O-inspanningen van je organisatie?





Methodologie

De Internationale Innovatiebarometer 2020 van Ayming biedt uitgebreide maar toegankelijke inzichten in de grootste uitdagingen en kansen waarmee professionals uit de sectoren van O&O en financiën wereldwijd te maken zullen krijgen.

Het rapport geeft de lezers een beter inzicht in het huidige internationale innovatielandschap en analyseert het inzicht in de financieringsmogelijkheden van betrokkenen uit de sectoren O&O en financiën. Daarnaast geeft het rapport verschillende standpunten over de bedrijfskritieke kwestie van genderevenwicht bij innovators.

Om de barometer te voltooien voerde Ayming in de volgende 12 landen een gedetailleerde enquête uit onder 300 senior O&O-professionals, CFO's, senior leidinggevend en bedrijfseigenaren:



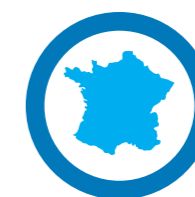
België



Canada



Tsjechische
Republiek



Frankrijk



Ierland



Italië



Polen



Portugal



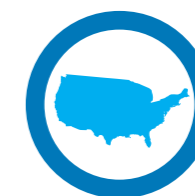
Slowakije



Spanje



Verenigd
Koninkrijk



Verenigde
Staten

Senior leden van het wereldwijde Ayming-innovatieteam dompelden zich onder in de resultaten. In dit gedetailleerde rapport voegen ze hun analyses toe aan de bevindingen.

Innovatielandschap

Om te kunnen peilen waar we naartoe gaan, is het belangrijk om vast te stellen waar we ons momenteel bevinden. De omgeving voor innovatieprofessionals is snel aan het veranderen en het huidige landschap jaagt een golf van opwinding door de gemeenschap.

Toch zijn de O&O-procedures en -strategieën voor verbetering vatbaar. Bedrijven moeten ervoor zorgen dat ze tot in de puntjes op de hoogte zijn van hun O&O-omgeving en dat ze alle kansen maximaal benutten.

Is “genoeg” echt genoeg?

Een overweldigende meerderheid van de bevroegden is tevreden met het niveau van O&O-activiteiten die hun organisatie onderneemt: 83 procent antwoordt positief tegenover slechts 13 procent negatieve antwoorden.

Dat lijkt uiteraard goed nieuws, maar is dit een weerspiegeling van tevredenheid over prima geleverd werk of eerder zelfgenoegzaamheid en een laag ambitieniveau? Voor veel bedrijven betekent “genoeg” O&O in staat zijn om competitief te blijven, maar zij halen hoogst waarschijnlijk niet het maximum uit de beschikbare mogelijkheden.

Mark Smith (Partner, Innovatie-incentives bij Ayming UK & Ireland) zegt: “Dit tevredenheidsniveau zou ons aan het denken moeten zetten. Naar mijn mening bestaat ‘genoeg’ O&O niet. Overheden lijken dit wel te erkennen, maar om zo snel als verhoopt onze economieën te laten bloeien en onze samenlevingen te laten evolueren, zullen de bedrijven daarin moeten volgen.”

Omdat de uitgavenstreefcijfers van de overheden doorgaans niet gehaald worden, blijkt uit de gegevens dat de meeste bedrijven - en dan vooral in Europa - niet genoeg aan O&O doen. Er bestaat een duidelijke discrepantie tussen wat overheden denken dat er moet gebeuren en de mening van personen in het veld.

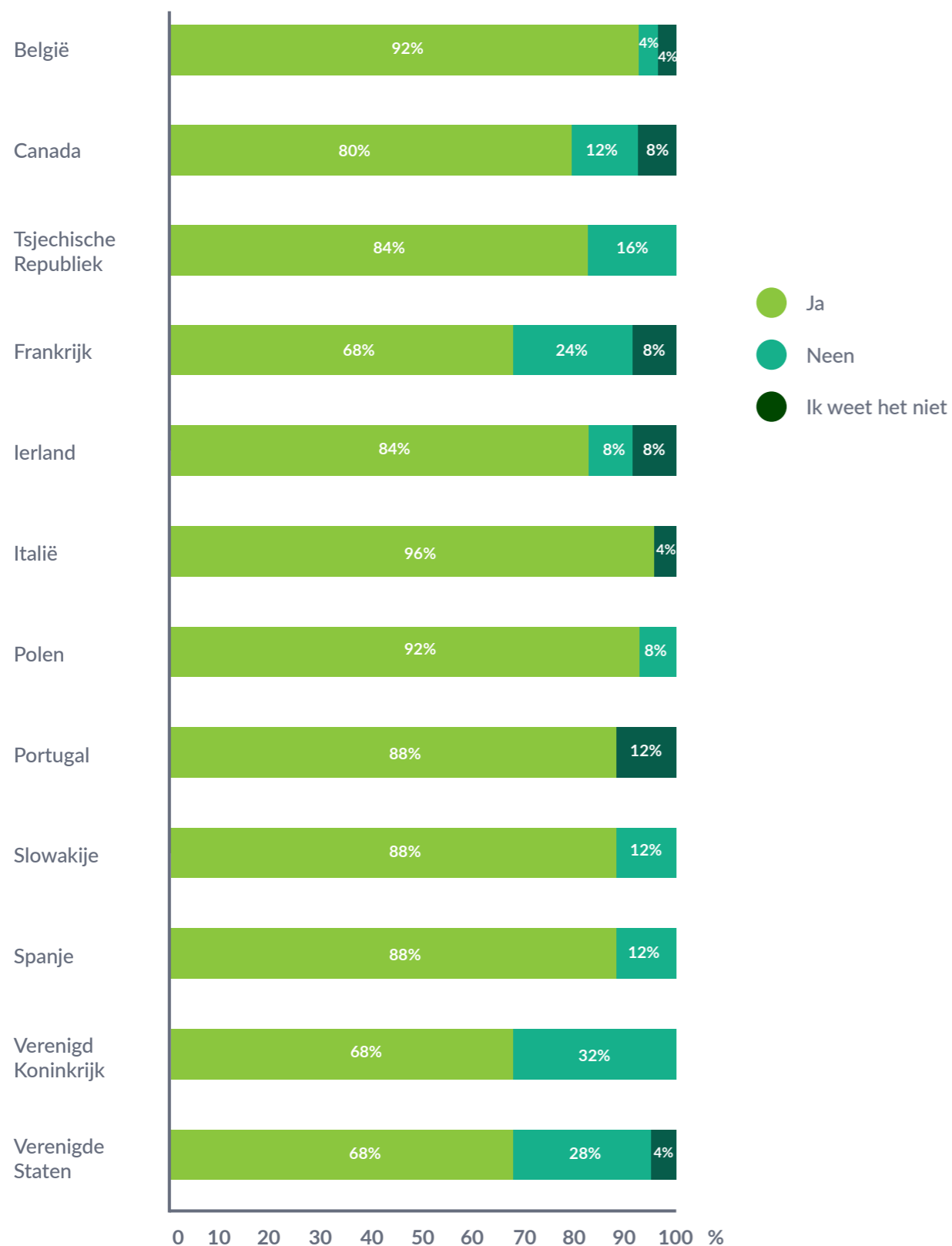
En hoe zit het met het rendement? Het is één zaak om O&O uit te voeren, maar ervoor zorgen dat de investering loont en succesvol innoveren zijn nog iets helemaal anders.

Ondernemingen moeten meer over hun toekomstige positie nadenken, en niet alleen over hun huidige producten of bedrijfsmodellen. “Ze denken eenvoudigweg niet aan doorbraken of aan hoe zij de baanbrekende kracht binnen hun eigen sector kunnen zijn. De bereidheid van het management om grote bedrijfsculturele veronderstellingen (zoals het “waarom” van de onderneming) steeds opnieuw in vraag te stellen, is in het innovatieproces cruciaal om de meest impactvolle projecten voor de toekomst te kunnen identificeren en evalueren”, vindt Fabien Mathieu, Managing Director van Ayming France.

“Dit tevredenheidsniveau zou ons aan het denken moeten zetten. Naar mijn mening bestaat ‘genoeg’ O&O niet. Overheden lijken dit wel te erkennen, maar om zo snel als verhoopt onze economieën te laten bloeien en onze samenlevingen te laten evolueren, zullen de bedrijven daarin moeten volgen.”

Mark Smith, Partner, Innovation Incentives, Ayming UK & Ireland

Voert jouw organisatie voldoende innovatie/onderzoek en ontwikkeling (O&O) uit?



“Het bedrag dat ze er in O&O pompen is enorm. Japan, Zuid-Korea en Singapore hebben allen ondernemingen die op actieve wijze grote Amerikaanse bedrijven uitdagen. Voor hen is het innoveren of marktaandeel verliezen.”

Thomas Folsom, Managing Director, Ayming US

Italianen hebben het meeste vertrouwen in hun innovatie: 96 procent van de respondenten zegt tevreden te zijn met zijn huidige O&O-niveau. Polen en België volgen met elk 92 procent op korte afstand. Met 68 procent elk hinken het VK, de VS en Frankrijk echter ver achterop.

Daar zijn een paar mogelijke redenen voor. Ten eerste zijn deze landen met minder vertrouwen ook de grootste economieën uit de enquête, met de grootste reputaties qua innovatie. Het is dus mogelijk dat de tevredenheidsniveaus deels de relatieve verwachtingen van de betrokkenen in hun respectievelijke markten weerspiegelen.

Kijk je bijvoorbeeld naar de druk die Amerikaanse, Britse en Franse overheden hun bedrijven opleggen om de O&O-inspanningen op te drijven, dan weet je dat er voor die landen ook een internationale context speelt. Met snelle markuitbreiding groeien Aziatische economieën nog steeds sneller dan westerse. Ook Thomas Folsom, Managing Director van Ayming US, wijst hierop: “Het bedrag dat ze er in O&O pompen is enorm. Japan, Zuid-Korea en Singapore hebben allen ondernemingen die op actieve wijze grote Amerikaanse bedrijven uitdagen. Voor hen is het innoveren of marktaandeel verliezen.”

Ook economische erfenis speelt een rol. Neem nu het voorbeeld van Italië: sommige kernindustrieën van het land - zoals luxekledij en schoenen - vragen niet zo veel innovatie. Voor hen is het eerder zaak om hoge kwaliteit te garanderen.

Dit wordt bevestigd door het feit dat 95 procent van alle respondenten uit de sectoren van consumentengoederen/producenten en financiën vindt dat er voldoende O&O wordt uitgevoerd. Daarentegen vindt slechts 70 procent van de leidinggevende personen in de gezondheids-/geneesmiddelensector dat er voldoende aan O&O wordt gedaan.

Dat heeft te maken met hoe de verschillende sectoren werken. “Gezondheids- en geneesmiddelenbedrijven vereisen voortdurende productontwikkeling en -verbetering en zijn bovendien erg afhankelijk van O&O; dat moet wel een invloed hebben op de tevredenheidsniveaus. Consumptiegoederen zoals voeding en kledij vereisen daarentegen minder agressieve O&O”, verklaart Magdalena Burzynska, Managing Director van Ayming Poland.

Het is duidelijk dat bedrijven hun O&O-inspanningen moeten opdrijven om de overheidsdoelstellingen te bereiken en om innovatie een erg nodige boost te geven. Mogelijk gaan bedrijven ervan uit dat hun O&O toereikend is zonder dat ze beseffen dat hun toekomstige vooruitzichten niet briljant zijn. Westerse markten genoten lange tijd van commerciële dominantie, maar de as verschuift naar het oosten en genoegzaamheid is een gevaar.

Ondersteunen om te slagen

De meeste bevraagde organisaties (63 procent) gebruiken interne middelen om O&O uit te voeren, wat betekent dat zij al hun O&O-activiteiten binnenshuis houden.

Het gebruik van externe middelen - zowel publieke als private - is daarentegen minder wijdverspreid: één op de drie maakt er gebruik van. Slechts de helft werkt samen met andere organisaties.

Waarom delen ondernemingen dan niet een beetje meer? Ondernemingen zouden hun kansen toch moeten maximaliseren, niet?

In essentie is O&O vaak aan geheimhouding gebonden. Bedrijven zijn extreem beducht om hun intellectuele eigendom te delen. “Het is iets natuurlijk”, vindt Burzynska. “Innovatie ligt vaak gevoelig, dus worden dergelijke zaken intern gehouden. Er bestaat een risico op lekken naar de concurrentie, waardoor bedrijven op hun hoede zijn voor met wie ze samenwerken.”

Samen met andere belanghebbenden innoveren zorgt daarenboven voor geheel eigen problemen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een enorme communicatieoverhead “Het kan slopend zijn om de vele verschillende belanghebbenden te managen”, zegt Smith. “Het kan zijn dat je meer ideeën krijgt, maar het kan ook moeilijker blijken om die ideeën te realiseren, in het bijzonder wanneer er over verschillende tijdzones heen gewerkt wordt. Strak en uitmuntend management is dus cruciaal.” Grote bedrijven zoals Tesla en Apple voorkomen dit door O&O binnenshuis te houden, maar kmo's zonder diepe geldbuidels moeten deze uitdagingen overwinnen.

Welke middelen gebruik je voor jouw innovatie/O&O?



“Innovatie is een kenniseconomie. Omdat ze vaak erg wetenschappelijk is, is het cruciaal om methodologieën te verbeteren. Het is onzinnig dat ondernemingen los van elkaar dezelfde processen moeten doorlopen om tot dezelfde conclusie te komen. Je zou toch ook geen tijd verspillen aan de heruitvinding van het wiel?”

Fabien Mathieu, Managing Director, Ayming France

Toch kan samenwerking van vitaal belang zijn voor innovatie, omdat ze de optimalisering van procedures ondersteunt. Kennis en ideeën delen kan extreem waardevol zijn tijdens het innoveren, en al zeker als het een specifiek gedeeld doel dient. Het poolen van middelen kan ook nog eens kostenbesparend werken.

“Innovatie is een kenniseconomie”, voegt Mathieu daaraan toe. “Omdat ze vaak erg wetenschappelijk is, is het cruciaal om methodologieën te verbeteren. Het is onzinnig dat ondernemingen los van elkaar dezelfde processen moeten doorlopen om tot dezelfde conclusie te komen. Je zou toch ook geen tijd verspillen aan de heruitvinding van het wiel?”

Tsjechië en Slowakije lijken de meest collaboratieve markten te zijn met 72% van de respondenten in elk van beide landen die zegt samen te werken om de innovatiedoelstellingen te bereiken - een trend die waarschijnlijk beïnvloed wordt door hun faciliteiten. “Kleinere bedrijven hebben vaak niet voldoende infrastructuur en moeten daarom samenwerken om de onderzoeksdoelstellingen te behalen”, erkent Kristina Sumichrastova, Managing Director van Ayming Czech Republic & Slovakia.

Deze landen introduceerden ook landelijke strategieën om O&O-regelingen te integreren. “Door bedrijven inzicht te verschaffen en ondersteuningsnetwerken aan te moedigen, creëerden ze een wijdverspreide ingesteldheid van samenwerking met clusters die nu maar wat graag hun inzichten uitwisselen”, weet Burzynska.

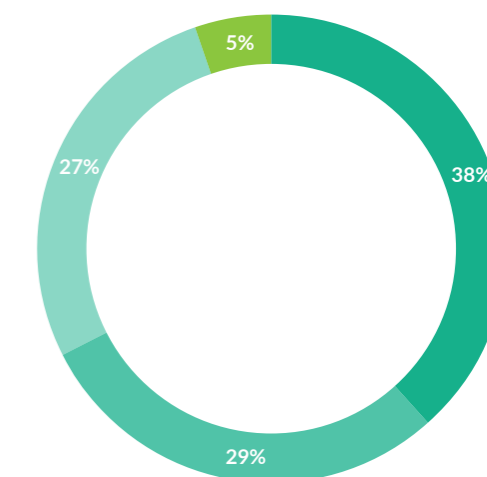
Samenwerking is de toekomst. Mathieu concludeert: “mensen van de nieuwe economie, die universiteiten, laboratoria, startups en grote bedrijven omvat, evolueren naar een ecosysteem waarin iedereen kan winnen.”

Hoe kun je de beschikbare opportuniteiten dan maximaal benutten? Omdat het landschap dramatisch veranderde, is het moeilijk om alle O&O-wetgeving alomvattend te begrijpen. Driekwart van onze respondenten geeft aan externe hulp te gebruiken voor toegang tot financiering; hetzij voor hulp bij het aanvragen van subsidies, hetzij voor de berekening van belastingverminderingen. In essentie gaat het over vorming. Men beseft gewoon niet dat men kansen mist.

“Als de berekening van jouw belastingverminderingen intern gebeurt, dan zul je hoogstwaarschijnlijk heel wat te weinig claimen”, weet Folsom.

Voor hulp bij toegang tot financiering schakelden onze respondenten het vaakst accountants in (39 procent), terwijl ongeveer 29 procent gebruikmaakte van een specialist in O&O-consultancy.

Heb je externe steun om toegang te krijgen tot financiering voor je innovatie?



- Ja, we werken met onze accountants
- Ja, we werken met een specialist in O&O-consultancy
- Neen, we beheren het proces intern
- Ja, we werken met iemand van de Big Four, die onze raadgevers zijn

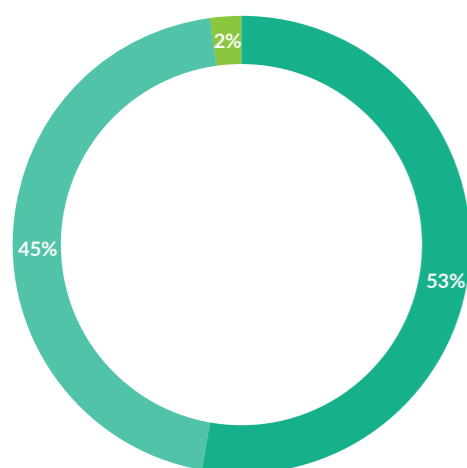
Door de groeiende vraag heeft zowat elk accountancy-bedrijf tegenwoordig een O&O-afdeling. Maar echt gespecialiseerde consultants kunnen door een nog scherpere focus nieuwe perspectieven en de allernieuwste knowhow leveren.

“Als je een hartprobleem hebt, bezoek je een cardioloog. Misschien ga je eerst langs bij je algemene arts, maar hij zal je doorverwijzen naar een cardioloog - een specialist”, legt Folsom uit.

Locatie, locatie, locatie

Bedrijven moeten voordelen tegen elkaar afwegen om te beslissen of ze hun O&O lokaal dan wel in het buitenland uitvoeren. Waar een bedrijf zijn O&O uitvoert, hangt af van de onderneming en van het project. Iets meer dan de helft innoveert internationaal, iets minder dan de helft lokaal: een behoorlijk evenwichtige verdeling.

Voer je jouw innovatie lokaal, internationaal of beide uit?



- Lokaal en internationaal
- Alleen lokaal
- Alleen internationaal

“Mensen van de nieuwe economie, die universiteiten, laboratoria, startups en grote bedrijven omvat, evolueren naar een ecosysteem waarin iedereen kan winnen.”

Fabien Mathieu, Managing Director, Ayming France

Voor de meesten ligt lokaal innoveren het meest voor de hand, gesteld dat de middelen daarvoor beschikbaar zijn. De nabijheid van de activiteiten zorgt ervoor dat het innovatieproces gemakkelijker beheerd en overzien kan worden.

Voor kleinere bedrijven is lokaal innoveren natuurlijk de enige optie. Maar voor grotere ondernemingen liggen er internationale kansen voor het grijpen. Toch is het geen beslissing die licht opgevat kan worden. Wereldwijd bestaat er een hele waaier aan stimuleringsregelingen, dus het bedrijf moet strategisch te werk gaan. “Voordat bedrijven maximaal voordeel kunnen halen uit de verhuis van hun O&O moeten ze eerst bepalen waar ze momenteel staan. Op welke plaats zijn de beste middelen en stimuleringsregeling voor het project te vinden?”, verduidelijkt Laurie Pilo, Managing Director van Ayming Benelux.

Maar voorwaarden zijn niet voor alle sectoren gelijk. Het is bijvoorbeeld waarschijnlijker dat organisaties uit de gezondheids- en geneesmiddelensector hun innovatie lokaal uitvoeren, omdat ze aan de lokale wetgeving willen voldoen. Die kan immers sterk variëren van land tot land, waardoor bedrijven de producten aan elke lokale markt moeten aanpassen.

De populairste bestemmingen voor innovatie in het buitenland zijn:



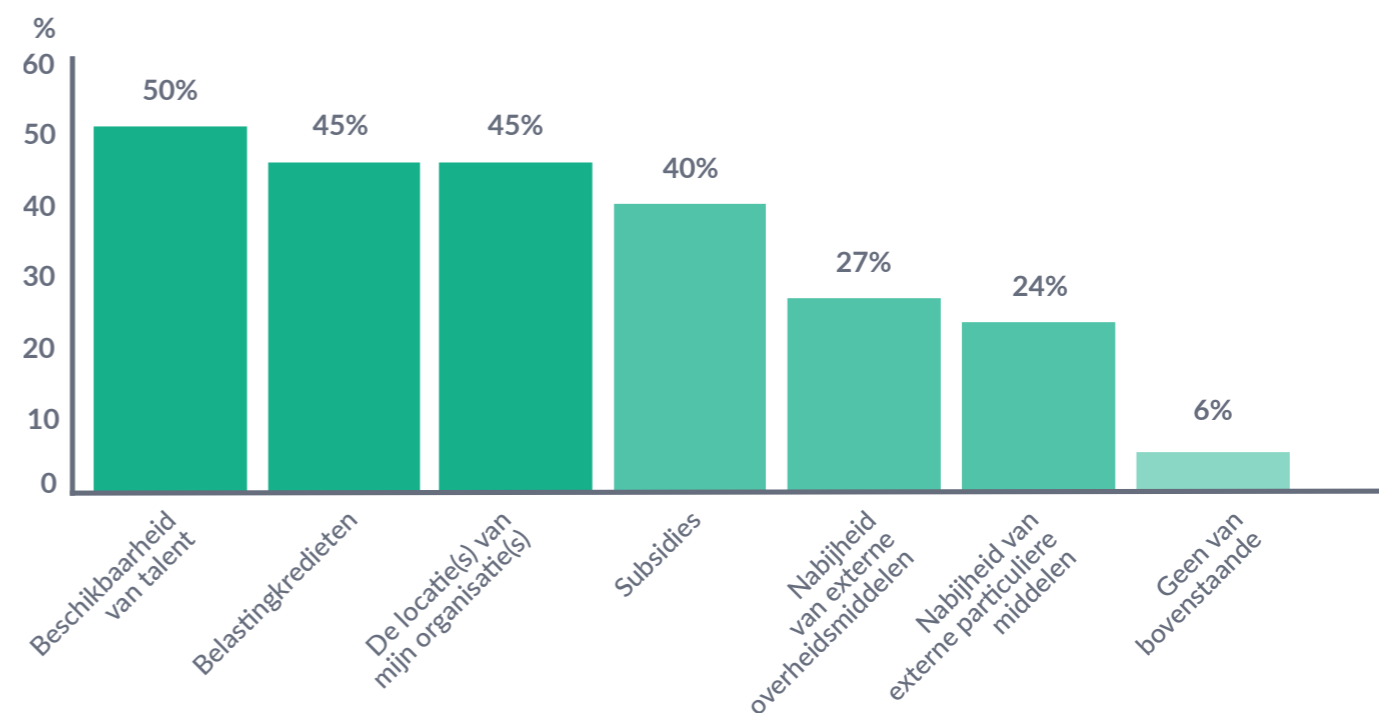
Interessant: Duitsland bleek de populairste bestemming voor innovatie, van dichtbij gevolgd door Frankrijk. Het VK en de VS bezetten de plaatsen drie en vier.

Duitsland heeft uitstekende middelen ter beschikking, wat het voor veel Europese bedrijven een aantrekkelijke optie maakt. Bovendien zal het land in 2020 een O&O-belastingverminderingssysteem invoeren, waardoor het waarschijnlijk een nog populairdere markt voor O&O-projecten zal worden. Daarenboven heeft de Duitse stimuleringsregeling de reputatie betrouwbaar en eenvoudig te zijn.

“Voordat bedrijven maximaal voordeel kunnen halen uit een verhuis moeten ze eerst bepalen waar ze momenteel staan. Welke plaats heeft de beste middelen en de beste stimuleringsregeling voor het project?”

Laurie Pilo, Managing Director, Ayming Benelux

Welke van de volgende factoren beïnvloeden jouw keuze voor de plaats waar je innovatie wilt bedrijven?



Interessant om te weten: beschikbaarheid van talent (50 procent) werd het vaakst genoemd als keuzefactor voor de locatie van innovatieprogramma's van bedrijven. Dit wijst erop dat ondernemingen inzien dat het mensen zijn die met hun ideeën voor het succes van O&O zorgen: het is een kenniseconomie.

Ter afronding

Bedrijven moeten er in het algemeen voor zorgen dat ze hun volledige innovatiepotentieel benutten. Daarom moet de O&O-gemeenschap evalueren wat ze momenteel doet om vervolgens de procedures te optimaliseren, van middelenwerving tot locatie. In het licht van de nietsontziende internationale concurrentie is het immers onverstandig om geen oog te hebben voor voordelen die onder de radar blijven.



Innovatiefinanciering

Succesvolle innovatie gebeurt niet per ongeluk. Het mag de evidentie zelf lijken, maar om de uitvoering van de innovatie te garanderen moeten organisaties een werkend plan implementeren.

Dat plan moet bepalen of en hoe er financiering verkregen kan worden en hoe die financiering met een maximum aan impact aangewend kan worden. Naarmate O&O stijgt op de prioriteitenlijst, wordt het voor organisaties cruciaal om te garanderen dat ze voldoende uitgerust zijn om efficiënt en toekomstgericht te innoveren.

Onbenutte kans

Naargelang het soort O&O-activiteit kunnen er verschillende financieringsroutes overwogen worden. De populairste financieringsbron, die door 49 procent van de bedrijven gebruikt wordt, is het eigen vermogen van de organisatie. Maar de meeste overheden voorzien tegenwoordig ook stimuleringsregelingen voor innovatie. Welke aanpak kunnen ondernemingen kiezen om externe financiering aan te wenden en zo hun innovatie een financiële boost te bezorgen?

Belastingverminderingen en subsidies zijn twee belangrijke puzzelstukken. Niettemin worden ze onderbenut: minder dan de helft van de respondenten gebruikt beide middelen. Slechts 41 procent maakt gebruik van belastingverminderingen, terwijl maar vier op de tien respondenten te kennen geeft dat ze nationale of internationale subsidies/EU-subsidies gebruiken.

“In 2015 maakte Slowakije een grote sprong voorwaarts qua innovatieondersteuning en het friste de financieringsprocedures op, wat aanvragen gemakkelijker en veel transparanter maakte. Het was een echte transformatie.”

**Kristina Sumichrastova, Managing Director,
Ayming Czech Republic & Slovakia**

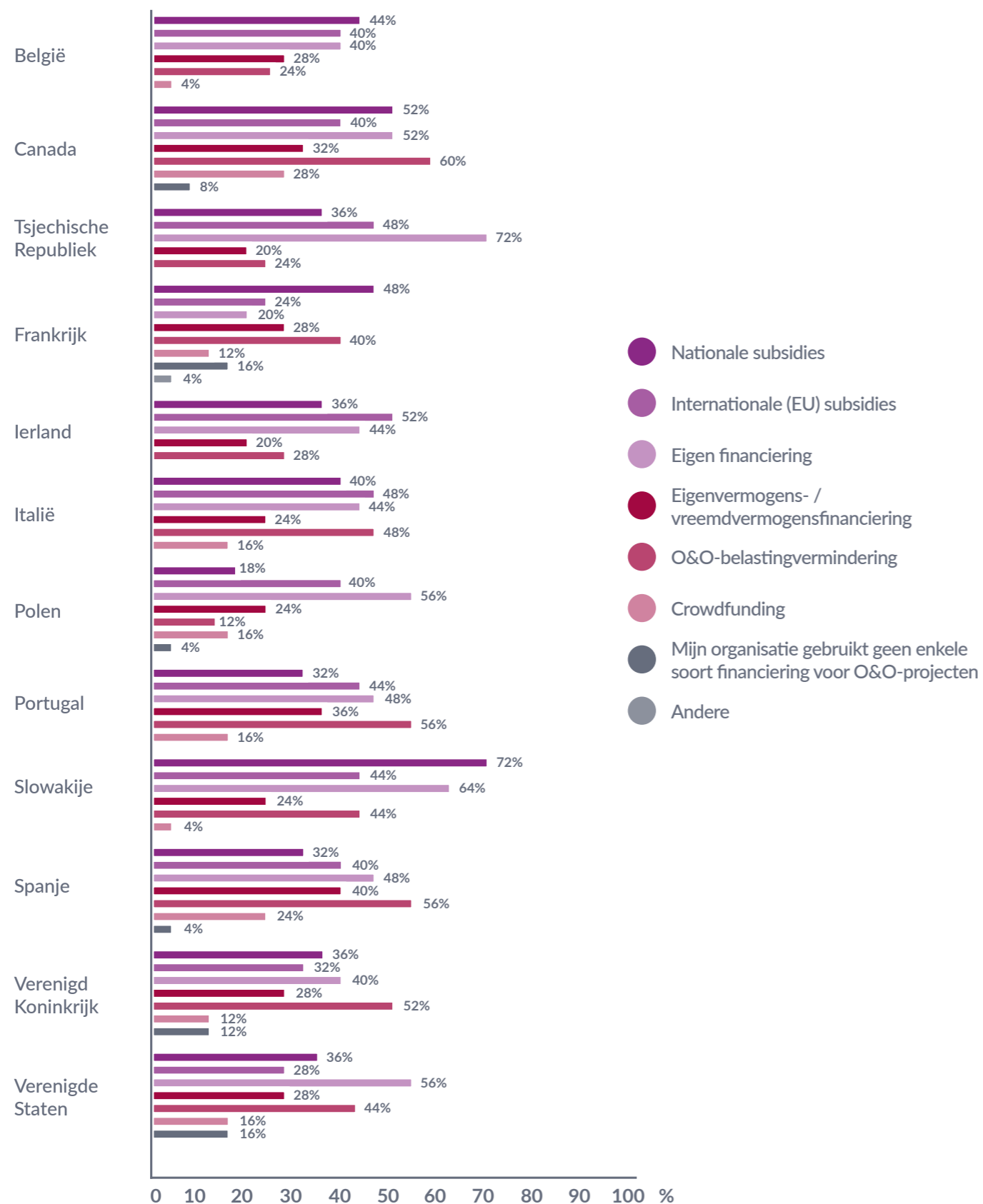
Elk van beide dient een belangrijk doel. Subsidies worden doorgaans ontworpen om bepaald gedrag te stimuleren, meestal vanuit een ideologisch motief van de overheid of van de financierende entiteit. Ze zijn specifiek gericht op projecten, regio's of sectoren. Subsidies kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor sociale projecten, denk aan een remedie tegen de ziekte van Alzheimer, of voor de ontwikkeling van technologie voor hernieuwbare energie.

Nationale subsidies zijn het populairst in Slowakije, waar 72 procent van de responderende organisaties zegt ze te gebruiken. Sumichrastova zegt hierover: “in 2015 maakte Slowakije een grote sprong voorwaarts qua innovatieondersteuning en het friste de financieringsprocedures op, wat aanvragen gemakkelijker en veel transparanter maakte. Het was een echte transformatie”.

Belastingverminderingen zijn daarentegen een gemakkelijk te gebruiken financieel instrument waarop elke onderneming van elke grootte recht heeft. Ze zijn minder gericht en minder beperkt. “Alle kosten verbonden aan een systemisch trial-and-errorproces voor de ontwikkeling van nieuwe, verbeterde producten of procedures komen in aanmerking”, verduidelijkt Folsom. “Voor bedrijven die innoveren is dit meestal de meest lucratieve optie.” In principe vormen belastingverminderingen het fundament voor innovatie op nationaal niveau.

En toch betekent de moeilijkheid om ze aan te vragen dat sommigen zelfs geen moeite doen. “Omdat de lasten de lusten overtreffen beslissen ondernemingen bewust om geen belastingverminderingen aan te vragen”, stelt Smith vast.

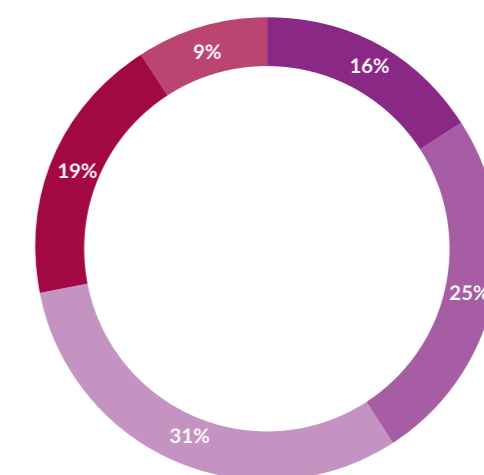
Welke financieringstypes gebruikt jouw organisatie voor O&O-projecten?



Plannen om te winnen

Uitgavenplanning is het toverwoord. Het is cruciaal dat er een degelijke structuur bestaat zodat bedrijven goed weten welke bedragen ze ter beschikking hebben en waar die vandaan komen. Dit voorkomt dat budgetten overschreden worden of dat de prioriteit van projecten verlaagd wordt.

Heeft jouw organisatie een afgelijnd budget voor O&O?



- Ja, maar ik weet het bedrag niet
- Ja, het bedraagt minder dan 1% van de omzet
- Ja, het ligt tussen 1 en 3% van de omzet
- Ja, het bedraagt meer dan 3% van de omzet
- Neen

Het is bemoedigend dat 91 procent van de organisaties een gedefinieerd budget voor O&O-activiteiten heeft; bij ongeveer een vijfde daarvan bedraagt het budget meer dan drie procent van de inkomsten, terwijl 56 procent van ze verklaart minder dan één procent van de jaarlijkse omzet uit te geven aan innovatie.

En het ziet er naar uit dat het nog beter wordt. Bedrijven plannen doorgaans drie tot vijf jaar op voorhand en onze respondenten voorspellen stijgingen. Driekwart verwacht dat de budgetten in de komende drie jaren zullen stijgen, terwijl één op vier een 'aanzienlijke' stijging verwacht. Dat is goed nieuws, want wie optimistisch is, is nog meer geneigd om te investeren.

"Met name Ierland heeft een erg ingewikkelde aanvraagprocedure", voegt hij eraan toe. "De aanvraagprocedure op zich en de kans op lastige onderzoeken zorgen ervoor dat men erg sceptisch staat tegenover het indienen van aanvragen. Het gemak waarmee nationale belastingregelingen voor O&O aangevraagd kunnen worden, is cruciaal voor het boosten van de O&O-uitgaven."

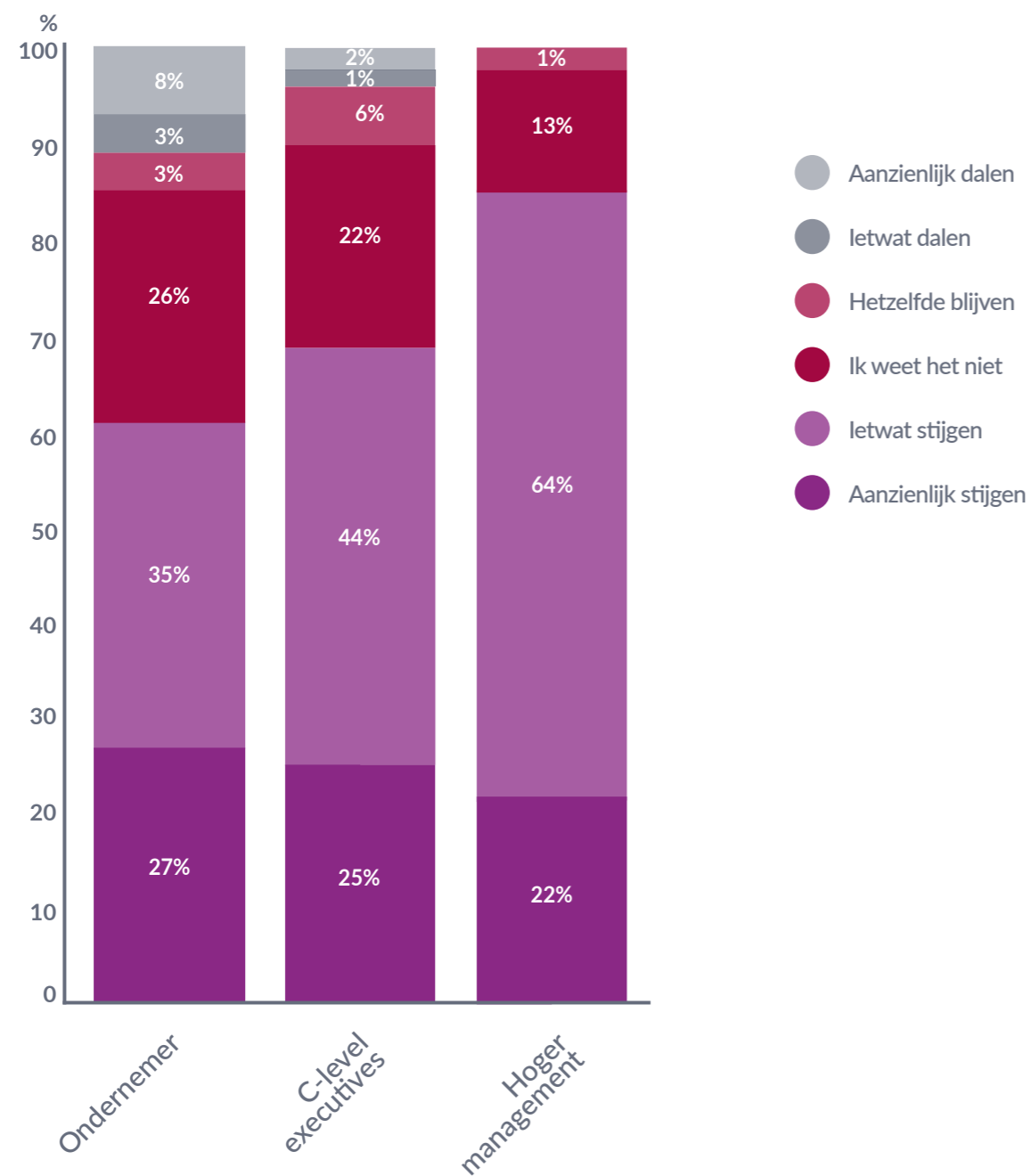
Eigenlijk gaat achter beide opties een verschillende filosofische benadering schuil. Folsom verwoordt het als volgt: "Subsidies betalen iemand om een oplossing voor een specifiek probleem te vinden. Belastingvoordelen belonen daarentegen mensen die de dagelijkse winstmakerij overstijgen door uit eigen zak te innoveren. Je verandert de economie, dus daar krijg je wat geld voor terug."

Voor CFO's van moderne bedrijven zou doelstelling nummer één moeten zijn: garanderen dat de onderneming zo veel mogelijk externe financiering gebruikt. Natuurlijk is bewustzijn hier cruciaal. Financiële teams moeten de landelijk beschikbare regelingen kennen. Op het einde van de rit is een goed uitgebalanceerde combinatie van beide financieringstypes optimaal.

"Subsidies betalen iemand om een oplossing voor een specifiek probleem te vinden. Belastingvoordelen belonen daarentegen mensen die de dagelijkse winstmakerij overstijgen door uit eigen zak te innoveren. Je verandert de economie, dus daar krijg je wat geld voor terug."

Thomas Folsom, Managing Director, Ayming US

In de komende drie jaar zal het O&O-budget van jouw organisatie:



“De hemel is stralend blauw en de zaken zien er goed uit. De mensen zijn positief over hun respectievelijke economieën en de enquête toont dat ze een grotere geldstroom naar O&O verwachten. Overal merken bedrijven dat er meer geld beschikbaar is om nieuwe projecten te verkennen”, zegt Mathieu.

Interessant genoeg heerst het grootste optimisme onder wie de knip van de portefeuille controleert: 40 procent van de hoofden financiën verwachten een aanzienlijke O&O-stijging. “Het is geweldig om te zien dat hoge leidinggevende personen overtuigd zijn van de waarde van O&O-investeringen”, zegt Mathieu. “Hopelijk worden die voornemens ook in de praktijk omgezet, maar met overtuigde besluitvormers is dat hoe dan ook waarschijnlijker”.

Toch blijft het risico op zelfvoldaanheid aanwezig. “Natuurlijk is dit optimisme een goed teken, maar we mogen ook niet te voorbarig zijn”, beaamt Smith. “De Europese doelstelling bedraagt drie procent, maar slechts een drietal landen zullen die limiet halen. Hopelijk is het optimisme van onze respondenten over de stijgende uitgaven dus correct.”

“Innovatie is nodig, maar vaak heel duur”, beaamt Folsom. “Dit optimisme toont dat ondernemingen vertrouwen hebben in de toekomst van hun bedrijf, maar ook in hun mogelijkheid om innovatie te financieren door een combinatie van groei en voorspelbare, toegankelijke overheidsincentives.” Vertrouwen is sterk afhankelijk van de economische vooruitzichten. Wanneer de economie een duik neemt, wordt er haast onvermijdelijk gesnoeid in O&O. Onderliggend economische vertrouwen heeft een invloed op welke uitgavenplannen uiteindelijk gerealiseerd worden.

Daarom moeten organisaties het maximale uit groeiperiodes halen. “Bedrijven die nu niet investeren in innovatie zullen daar nog heel lang spijt van hebben”, voorspelt Sumichrastova. “Op een bepaald moment in de toekomst zal de economie immers vertragen, en dan is het te laat.”

Toch zijn respondenten uit de Angelsaksische wereld behoedzamer. Slechts 48 procent in het VK, 52 procent in de VS en 56 procent in Canada verwacht in de komende drie jaar een stijging. Ook dit is het gevolg van onzekerheid, want Brexit in het VK en Trump in de VS zorgen beide voor verdeeldheid. Hoewel deze factoren geen rechtstreekse impact op het O&O-beleid hebben, is politieke onzekerheid ongunstig voor het economische vertrouwen.

Voor veel bedrijven is het de eerste keer dat ze een periode van economische groei kennen terwijl O&O-belastingverminderingen zo lucratief zijn. Er zijn nieuwe regelingen beschikbaar en dat draagt ongetwijfeld bij tot het optimisme. Maar toch bestaat er eigenlijk slechts één manier om te garanderen dat er tot actie overgegaan wordt: een budget creëren en een plan implementeren.

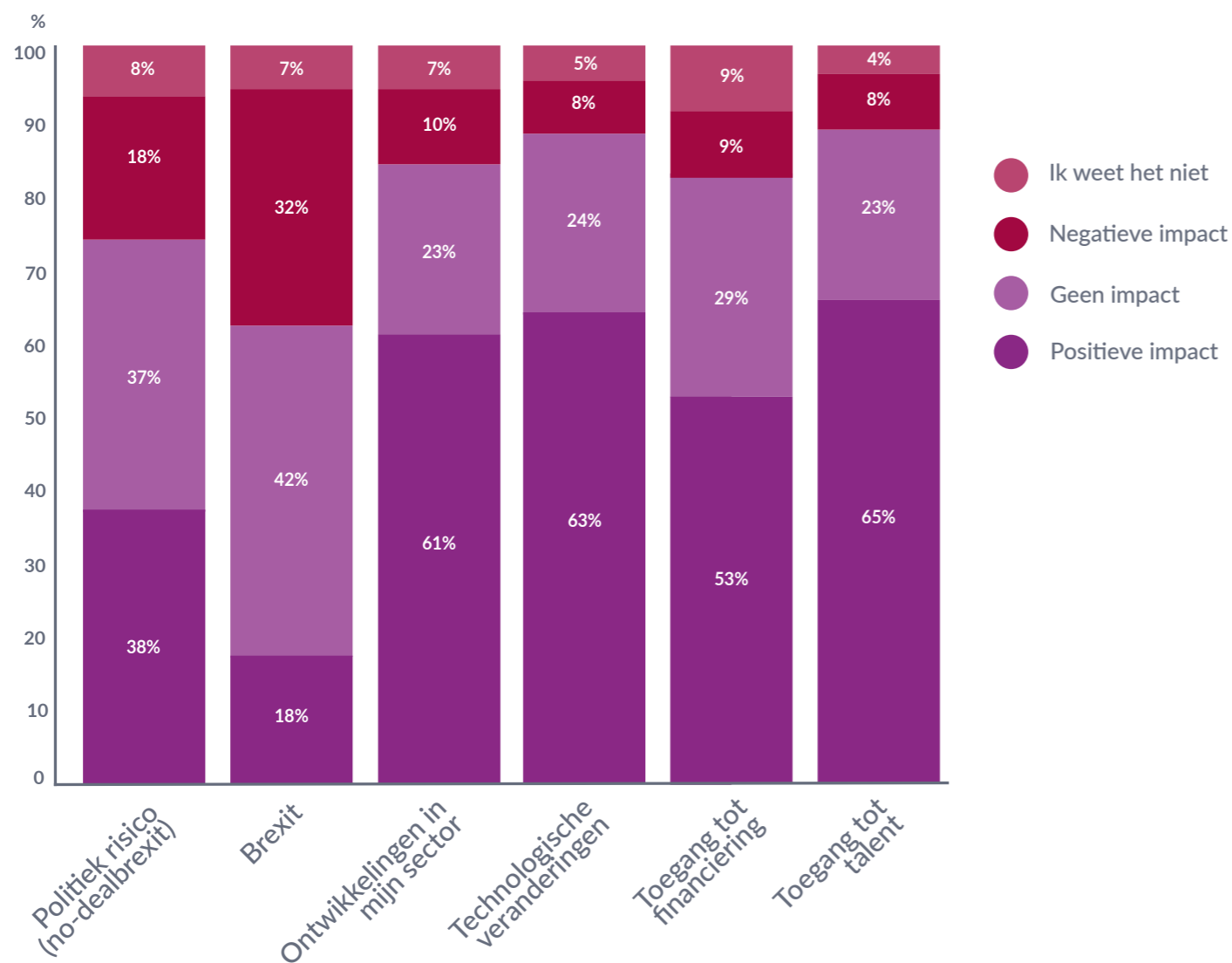
“Toegang tot talent heeft de allergrootste impact op O&O. Hoe meer talent er voorhanden is, hoe meer geld je erin kunt stoppen. Je kunt geen O&O-budget vrijmaken als je vervolgens niet de juiste mensen kunt vinden en aannemen.”

Kristina Sumichrastova, Managing Director, Ayming Czech Republic & Slovakia

De meest invloedrijke factor op de mogelijkheid van een organisatie om in O&O te investeren, is talent: 73 procent verwacht dat deze factor een impact heeft. O&O is een sector die drijft op ideeën, hij is dus afhankelijk van denkracht. Sumichrastova verklaart: “Toegang tot talent heeft de allergrootste impact op O&O. Hoe meer talent er voorhanden is, hoe meer geld je erin kunt stoppen. Je kunt geen O&O-budget vrijmaken als je vervolgens niet de juiste mensen kunt vinden en aannemen.”

Erg bemoedigend: twee derde van de respondenten verwacht dat de toegang tot talent een positieve impact zal hebben. Dit toont aan dat men er vertrouwen in heeft dat nieuwe lichten van aanstormend talent de sector een boost zullen geven. Toch kent het werven van talenten zonder twijfel ook problemen. “Het is erg moeilijk om talenten te vinden, aan te trekken en te behouden”, vervolgt Sumichrastova. “Maar ze zijn cruciaal voor het succes van een project. Het kan duur zijn om deze mensen aan boord te houden, maar ze zijn vindingrijk en het ROI-potentieel is groot.”

Hoe zullen de volgende factoren het O&O-budget van jouw organisatie de komende drie jaar beïnvloeden?



“Het is erg moeilijk om talenten te vinden, aan te trekken en te behouden. Maar ze zijn zo cruciaal voor het succes van een project. Het kan duur zijn om deze mensen aan boord te houden, maar ze zijn vindingrijk en het ROI-potentieel is groot.”

Kristina Sumichrastova, Managing Director, Ayming Czech Republic & Slovakia

Invloed van buitenaf

Behalve talent verwacht men ook dat technologische veranderingen een grote rol zullen spelen. Eenenzeventig procent van de respondenten verwacht dat deze factor een impact zal hebben, terwijl 63 procent denkt dat die impact positief zal zijn.

Nieuwe technologie zal O&O-teams sterker maken. De mogelijkheid om de ROI te verbeteren kan CFO's er toe verleiden meer in hun initiatieven te investeren. Folsom geeft een voorbeeld: “Computers zijn nu veel krachtiger en dus sneller. Berekeningen waarvoor de computer vijf jaar geleden nog een hele nacht nodig had, kunnen nu in een paar ogenblikken uitgevoerd worden.” Efficiëntie zoals in dit voorbeeld maakt O&O veel productiever; ze zorgt voor meer rendement in minder tijd.

Het hoeft niet te verbazen dat men van de Brexit een netto negatieve impact verwacht: 32 procent verwacht een negatieve impact, slechts 18 procent verwacht positieve effecten. Ook niet verrassend: niet zozeer Groot-Brittannië zelf, maar wel Ierland vreest een negatieve impact van de Brexit het meest (64%). Smith legt uit dat dit ook komt doordat Ierland kwetsbaar is voor externe economische schokken.

Brexit zal een impact hebben op veel economieën. Specifiek op het gebied van O&O zal Brexit echter over heel Europa veel bestaande en op stapel staande internationale samenwerkingsinspanningen verstoren. Over het verzachten van de Brexit-impact, zegt Smith het volgende: “de Britse regering moet intensiever gaan investeren. Het allerslechtste scenario in tijden zoals de huidige, is om te beknipten op investeringen. Het is funest voor succes op lange termijn.”

“Computing power is much faster now. Calculations which, five years ago, would have taken a computer a whole night to work through, can now be done in moments.”

Thomas Folsom, Managing Director, Ayming US

Ter afronding

O&O maakt wereldwijd een evolutie door. Financiële directeurs en de O&O-gemeenschap zijn even enthousiast over de toekomst. Er zijn subsidie- en belastingverminderingregelingen in overvloed en voor wie wil innoveren liggen er heel wat mogelijkheden. Maar zij die maximaal gebruikmaken van het volledige gamma aan beschikbare financieringsopties zijn nog steeds met te weinig. Organisaties die in de komende jaren een voorsprong willen uitbouwen, moeten subsidies en belastingverminderingen consequenter integreren in hun plannen. Voor het te laat is.



Genderdiversiteit

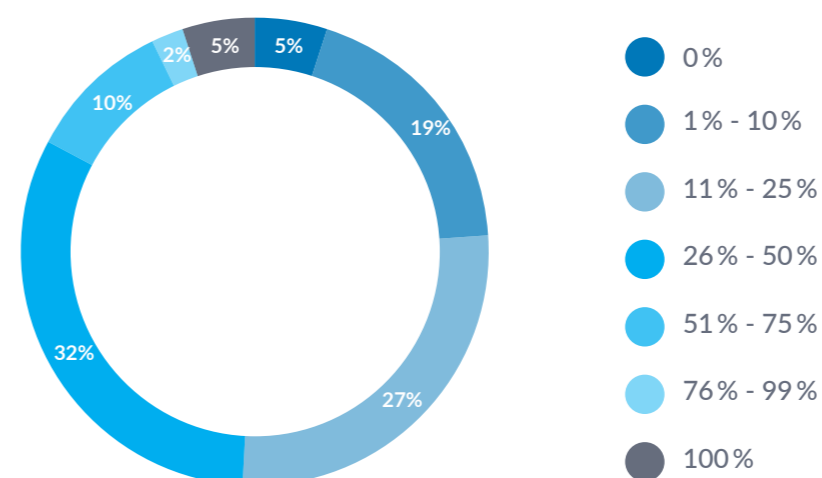
Recent onderzoek door de Harvard Business Review onder 1.700 bedrijven in de VS, Frankrijk, Duitsland, China, Brazilië, India, Zwitserland en Oostenrijk ontdekte dat diverse bedrijven gemiddeld 12 procent winstgevender waren, met 19 procent meer omzet uit innovatie.

Maar wat vrouwen op de werkvloer betreft, is er in de O&O-gemeenschap nog heel wat marge voor verbetering. Hoewel er vooruitgang geboekt wordt en velen inspanningen leveren om meer vrouwen naar de sector te lokken, lijkt het erop dat de correlatie tussen genderdiversiteit en innovatie nog steeds onderschat wordt.

Hedendaagse omgeving

De O&O-teams die we bevroegen zijn overwegend mannelijk. 83 procent van de bevroegden antwoordt dat minder dan de helft van zijn/haar innovatieteam een vrouw is, terwijl een kwart zegt dat minder dan één op de tien van de O&O-werknemers een vrouw is.

Hoeveel bedraagt het percentage vrouwen van jouw innovatie-/O&O-teams?



“De voorbije 10 tot 15 jaar zien we dat steeds meer vrouwen technische studies omarmen en gepassioneerd geraken door dit soort loopbanen. Dat is een fantastische stap in de richting van genderpariteit.”

Fabien Mathieu, Managing Director, Ayming France

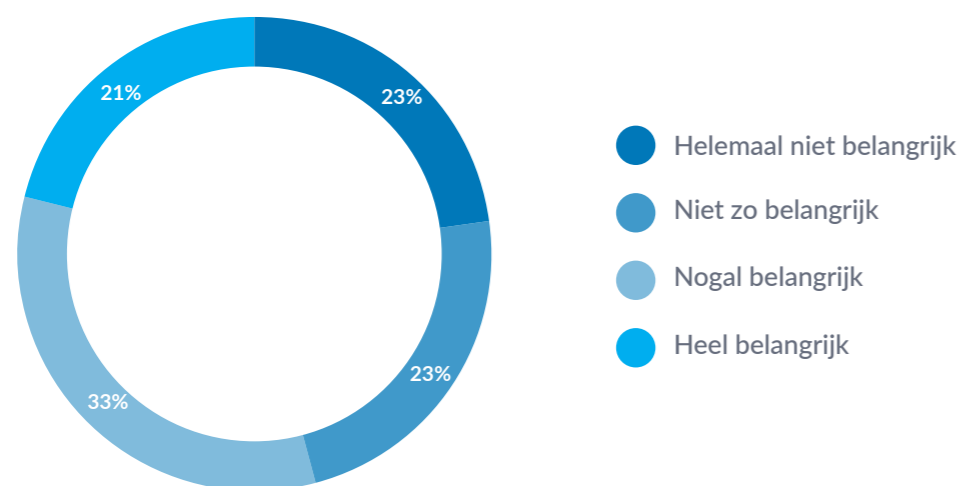
Wat dit thema betreft, is Canada één van de progressiefste markten. Geen enkel respondent zei in een organisatie te werken waar minder dan 10 procent van de werknemers een vrouw is en de meerderheid van O&O-teams bestaat voor 26 tot 50% uit vrouwen.

Frankrijk is een andere markt die de weg toont: 16 procent van de respondenten zegt in een team te werken dat uitsluitend uit vrouwen bestaat. “De voorbije 10 tot 15 jaar zien we dat steeds meer vrouwen technische studies omarmen en gepassioneerd geraken door dit soort loopbanen”, zegt Mathieu. Dat is een fantastische stap in de richting van genderpariteit.” Natuurlijk zijn uitsluitend vrouwelijke O&O-teams ook niet divers, maar het Franse voorbeeld geeft blijk van een algemene inspanning om de toegankelijkheid te verbeteren.

Ook sectorgewijs zijn er duidelijke probleemgevallen. De automobielsector heeft bijvoorbeeld het laagste percentage vrouwen in O&O-teams: twee op de drie teams in deze sector telt minder dan één vrouw per vier werknemers. “Het is een ongezonde situatie voor de sector. Vrouwen voelen zich doorgaans minder tot deze sectoren aangetrokken door hoe onze maatschappijen historisch gezien altijd hebben gefunctioneerd”, denkt Pilo.

Misschien schuilt het probleem ook in de houdingen tegenover diversiteit. Bijna de helft van de respondenten beschouwt het thema als een relatief onbelangrijke zaak, met 23 procent die antwoordt het “helemaal niet belangrijk” te vinden.

Hoe belangrijk is genderdiversiteit voor het succes van de innovatie-/O&O-inspanningen van je organisatie?



Dit hoeft overigens niet te betekenen dat O&O-teams boordevol vooroordelen zitten. Pilo verduidelijkt: “Misschien beseffen mensen niet dat sociaal diverse groepen hun bedrijfsresultaten kunnen beïnvloeden, ofwel zijn werkgevers gewoon meer bezig met het invullen van de functies met alle geschikte personen die ze kunnen vinden, ongeacht het geslacht.”

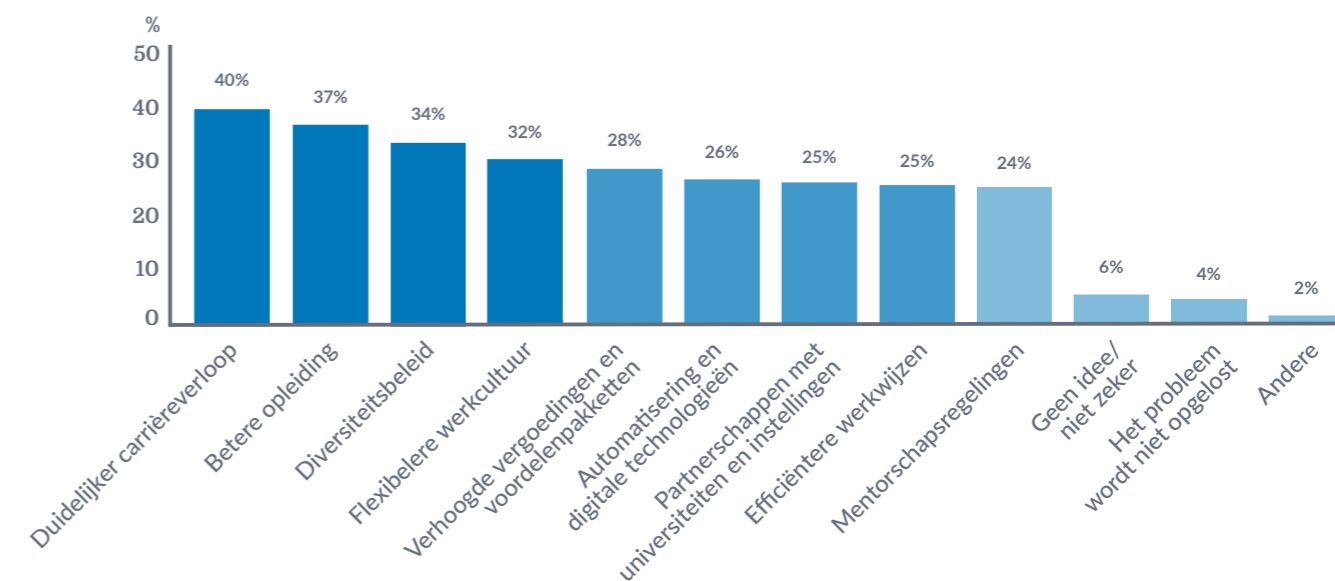
Maar als dit laatste het geval is - en de invulling van vacatures dus de grootste bezorgdheid is - dan zou het voor de sector voordelig zijn om meer vrouwen aan te trekken, omdat de algemene pool van voor werkgevers beschikbare talenten zal groeien. Als alleen mannen voor deze vacatures solliciteren, zijn werknemers beperkt tot ongeveer 50 procent van de bevolking.

De pool uitbreiden

Wat het aantrekken van meer vrouwen naar de sector betreft, moeten er een paar structurele en culturele hindernissen uit de weg geruimd worden. Geen enkele entiteit is verantwoordelijk voor het verbeteren van diversiteit, maar overheid, bedrijfswereld, media en maatschappij als geheel kunnen samenwerken om motivators in te schakelen om de bedrijven naar de juiste samenstelling te begeleiden en hen daar te houden.

Welke tactieken kunnen we dus toepassen om meer vrouwen warm te maken voor een carrière in O&O? Op de vraag hoe vrouwelijk talent aangetrokken kan worden, was het topantwoord van onze respondenten ‘duidelijke loopbaanontwikkeling’: 40 procent antwoordde dat dit belangrijk is.

Hoe zou jouw bedrijf beter vrouwelijk talent voor innovatie-/O&O-jobs kunnen aantrekken?



Dit betekent deels dat vrouwen in de eerste plaats overtuigd moeten worden om voor een innovatieloopbaan te kiezen. En er moet meer gedaan worden om carrières in vakgebieden zoals wetenschap, technologie, techniek en wiskunde aantrekkelijker te maken. Of zoals Pilo het verwoordt: Universiteiten en organisaties zouden aan 17- en 18-jarigen coherent moeten communiceren hoe een job in deze sectoren eruitziet. Dit gebeurt natuurlijk al tot op bepaalde hoogte, maar nog niet genoeg en al helemaal niet wanneer het erop aankomt jonge vrouwen aan te spreken.”

“Eén op de vijf O&O-teams in het VK bestaat volledig uit mannen”, voegt Smith daaraan toe. Dat ligt misschien aan de buitensporige nadruk die we aan de universiteiten op alfawetenschappen leggen in vergelijking met technische studies, wat voor een kleinere talentpool zorgt. Jammer genoeg worden andere richtingen als een betere loopbaan gezien.”

Maar opleiding stopt natuurlijk niet aan de schoolpoort. 37 procent van onze respondenten geeft te kennen dat een betere opleiding voor vrouwen die zich al op het terrein bevinden ook een flink stuk zou helpen om ze daar te houden.

Voor vrouwen blijft de balans tussen werk en kinderopvang voorts ook een centraal thema om ze in de sector te houden. Bedrijven kunnen meer doen dan alleen maar moeder- en vaderschapsverlof gelijkstellen. Tweeëndertig procent van de respondenten vindt flexibele werkmogelijkheden net zo belangrijk wat het aantrekken van vrouwelijk talent betreft.

“Ingenieurs zijn nodig over de hele lijn. Universiteiten en organisaties zouden aan 17- en 18-jarigen coherent moeten communiceren hoe een job in deze sectoren eruitziet. Dit gebeurt natuurlijk al tot op bepaalde hoogte, maar nog niet genoeg en al helemaal niet wanneer het erop aankomt jonge vrouwen aan te spreken.”

Laurie Pilo, Managing Director, Ayming Benelux

“Terecht of niet, maar in de meeste gemeenschappen nemen vrouwen nog steeds het leeuwendeel van de kinderopvang voor hun rekening”, verduidelijkt Smith. Tot dit verandert, moeten werkgevers ervoor zorgen dat ze ouders zo flexibel mogelijk laten werken.

“Vanop afstand werken is misschien niet altijd mogelijk, want O&O-professionals worden geacht behoorlijk veel te reizen voor bezoeken ter plaatse - vaak zelfs dagen of weken na elkaar. Maar er bestaan ongetwijfeld tot op heden onderbenutte technische mogelijkheden om sommige van deze uitdagingen te omzeilen.”

“Terecht of niet, maar in de meeste gemeenschappen nemen vrouwen nog steeds het leeuwendeel van de kinderopvang voor hun rekening. Tot dit verandert, moeten werkgevers ervoor zorgen dat ze ouders zo flexibel mogelijk laten werken.”

Mark Smith, Managing Director, Ayming UK & Ireland

“We moeten de perceptie over diversiteit veranderen en het antwoord bestaat uit informatief zijn. Genderdiversiteit moet van bovenaf aangedreven worden.”

Magdalena Burzynska, Managing Director, Ayming Poland

Het lijkt erop dat deze culturele vooroordelen hun weg naar de bestuurskamer gevonden hebben: personen in topfuncties zijn zich soms minder dan we zouden aannemen bewust van de voordelen van diversiteit.

Vijfendertig procent van de O&O-managers zegt dat genderdiversiteit niet zo belangrijk is en 24 procent van de Managing Directors vindt het thema helemaal niet belangrijk. Burzynska legt uit: “we moeten de perceptie over diversiteit veranderen en het antwoord bestaat uit informatief zijn. Genderdiversiteit moet van bovenaf aangedreven worden.”

De culturele en structurele uitdagingen zijn aanzienlijk. Om het pad voor een meer aantrekkelijke loopbaan te effenen, moeten bedrijven eerst de waarde van diversiteit inzien en er vervolgens naar handelen. In het algemeen is het voor teams voordelig om meer vrouwen in O&O te hebben, zowel door de meerwaarde als door de voordelen van een hogere productiviteit.

Ter afronding

Innovatie blijft erg door mannen gedomineerd terwijl diversiteit nog steeds over het hoofd gezien wordt als een manier om innovatie te boosten - vaak zelfs door dezelfde mensen die daar het meeste baat bij zouden hebben. Dat verband moet dus eerst erkend worden door organisaties, die vervolgens motivatoren zouden moeten inzetten om vrouwen warm te maken voor de O&O-sector en ze vervolgens in hun carrières te steunen. Het zou erg verstandig zijn om op deze manier aan innovatie te doen.



Samenvatting

In ons onderzoek naar de staat van de internationale innovatie, springt één cruciale les erbovenuit: O&O-teams kunnen hun huidige activiteiten maar beter grondig evalueren. De komende paar jaren zullen een ongeëvenaarde bedrijvigheid op het gebied van innovatie-uitgaven brengen en O&O-teams zullen met een overvloed aan kansen te maken krijgen. Het wordt dus van cruciaal belang dat ze de zaken juist aanpakken. En beter vroeg dan laat.

De concurrentie is immers moordend en organisaties kunnen het zich simpelweg niet veroorloven om alles een beetje op zijn beloop te laten. Het huidige wereldwijde economische model is er eentje waarbij een hele boel startups en uitdagende bedrijven de plaats van sinds jaar en dag bestendige marktleiders innemen. Kijk bijvoorbeeld naar de historisch gezien vrij stijve bankensector: wendbare financieel-technische marktverstoorders worden een factor om rekening mee te houden.

Incentives

Om gelijke tred te houden, stimuleren regeringen O&O-uitgaven met het doel de economische verwachtingen te boosten. Er kan uit een heleboel stimuleringsmaatregelen gekozen worden. Toch brengt ons onderzoek een probleem aan het licht: bedrijven vinden namelijk dat hun huidige niveaus van O&O-activiteiten voldoende zijn.

Als de personen die O&O uitvoeren zelf tevreden zijn met hoeveel hun bedrijf doet, hoe zullen overheden de bedrijven er dan kunnen toe bewegen om meer te doen en de algemene uitgaven te verhogen? Er ontbreekt een schakel.

Er wordt een heleboel belastingverminderingen en subsidies aangeboden, maar er is nog werk voor de boeg om de voordelen voor iedereen toegankelijk te maken. En het is goed dat ondernemingen optimistisch zijn over budgetverhogingen, want dat toont dat ze vertrouwen hebben in hun bedrijven, overheden en economieën. Maar toch zal de economie niet altijd even sterk zijn en hoe meer bedrijven nu kunnen innoveren, hoe beter ze waarschijnlijk gewapend zijn om toekomstig zwaar weer te doorstaan.

In dit opzicht moeten senior financiële managers ervoor zorgen dat ze alle beschikbare externe financiële middelen optimaal gebruiken. Er ligt een heleboel middelen klaar voor gebruik, maar berekeningen voor belastingverminderingen zijn vaak onjuist. Een uiterst nauwgezette berekening resulteert waarschijnlijk in extra financiering, die vervolgens aangewend kan worden om innovatieprojecten te ondersteunen. De

efficiëntste manier om de gewenste doelen te bereiken, is om maximaal gebruik te maken van zowel subsidies als belastingverminderingen en om vervolgens al de gebudgetteerde financiering aan specifieke projecten toe te wijzen.

Als de personen die O&O uitvoeren zelf tevreden zijn met hoeveel hun bedrijf doet, hoe zullen overheden de bedrijven er dan kunnen toe bewegen om meer te doen en de algemene uitgaven te verhogen? Er ontbreekt een schakel.

Procedures

Dit brengt ons terug bij het onderwerp 'waar en hoe O&O-activiteiten ondernemen'. Grotere organisaties moeten vaak een belangrijke beslissing nemen. Het is een nuttige oefening om te onderzoeken waar ze hun specifieke projecten kunnen uitvoeren door te analyseren welke regelingen, middelen en faciliteiten er op een bepaalde locatie beschikbaar zijn.

Op dezelfde manier kan samenwerking - hoewel O&O vaak aan geheimhouding gebonden is - een manier zijn om kennis en vaardigheden aan het team toe te voegen. Daarbij moet er rekening gehouden worden met communicatieoverheads, maar het delen van inzichten en middelen kan best lucratief zijn. Het is dus een optie die nauwkeurig overwogen moet worden.

Talent

Respondenten gaven te kennen dat talent de factor is die samen met technologie, sectorspecifieke ontwikkelingen en Brexit het meest waarschijnlijk een invloed zal hebben op hun toekomstige O&O-succes. In essentie is talent wat projecten succesvol maakt; innovatie is een kenniseconomie.

Het is dus verwonderlijk dat een grotere diversiteit van de teams niet hoger op de prioriteitenlijst staat. De sector wordt door mannen gedomineerd en vrouwen zouden een grote waarde kunnen toevoegen aan O&O-teams. Door meer verschillende vaardigheden en ervaringen te combineren, neemt een team betere beslissingen. Dankzij diversiteit kunnen ondernemingen complexere problemen oplossen, wat hen een concurrentievoordeel geeft.

Organisaties zouden een hele waaier aan tactieken moeten ontplooiën om vrouwen tot O&O-carrières te overhalen, waarna de organisaties hen ook prikkels moet geven om ze aan boord te houden. Ze zouden ernaar moeten streven om jonge vrouwen van meet af aan naar STEM-sectoren te lokken en hen doorheen hun carrières te ondersteunen met een beter evenwicht tussen werk en privéleven zodra kinderopvang een kwestie wordt.

Als O&O-professionals ergens top in zijn, dan wel in zich aanpassen. We zijn er zeker van dat de onvermijdelijke wijzigingen gecounterd zullen worden met de onverzettelijke vastberadenheid die de sector typeert.

Innovatie zal de toekomst van de wereldwijde economie bepalen. We hopen alvast dat de inzichten die in dit rapport onthuld werden ertoe zullen bijdragen dat het een prachtige toekomst wordt.

Respondenten gaven te kennen dat talent de factor is die samen met technologie, sectorspecifieke ontwikkelingen en Brexit het meest waarschijnlijk een invloed zal hebben op hun toekomstige O&O-succes. In essentie is talent wat projecten succesvol maakt; innovatie is een kenniseconomie.

Contact us



	België	Tel: +32 2 737 62 60 www.ayming.be
	Canada	Tel: +1 514 931 0166 www.ayming.ca
	Tsjechische Republiek	Tel: +420 222 999 640 www.ayming.cz
	Frankrijk	Tel: +33 1 41 49 41 00 www.ayming.fr
	Duitsland	Tel: +49 211 71 06 75 0 www.ayming.de
	Ierland	Tel: +353 1 669 4831 www.ayming.ie
	Italië	Tel: +39 02 80583223 www.ayming.it
	Polen	Tel: +48 22 330 60 00 www.ayming.pl
	Portugal	Tel: +351 21 35 28 221 www.ayming.pt
	Slowakije	Tel: +421 917 889 867 www.ayming.sk
	Spanje	Tel: +34 91 319 28 75 www.ayming.es
	Verenigd Koninkrijk	Tel: +44 20 30 58 58 00 www.ayming.co.uk
	Verenigde Staten	Tel: +1 617 973 5058 www.aymingusa.com



ayming
INSTITUTE

Het Ayming Institute is de nieuwe denktank van de Ayming-groep. Het instituut bundelt alle expertenkennis met hoge toegevoegde waarde om na te denken over de bedrijfsprestaties van de toekomst.

+32 2 737 62 60
contactbelgium@ayming.com
www.ayming.be

 @ayming_be
 linkedin.com/company/ayming
©Ayming 2019

