

THEMA NEW BUSINESS, DÉ SUCCESFACTOR

Geld verdienen, maar dan met weer iets héél anders dan gisteren. Snelheid, flexibiliteit en wendbaarheid gaan steeds meer het verschil maken. Terwijl vier jaar een gangbare termijn was voor het vernieuwen van een businessmodel, gebeurt dit bij een derde van de bedrijven in China en India in anderhalf jaar tijd. Want ze weten daar: tachtig procent van de waarde komt voort uit vijftien procent van de nieuwe productintroducties. Succes komt met name van nieuwe producten met exportpotentie, ontwikkeld op het snijvlak van technologiegebieden en bij voorkeur onderdeel uitmakend van een totaal dienstenconcept. Kunnen ook de Nederlandse industriële bedrijven in een steeds hoger tempo nieuwe business creëren en meer investeren in nieuwe, multidisciplinaire ontwikkelingen? En is het ontwikkelen van iets met aantoonbaar extra toegevoegde waarde voor de klant wel voldoende, of vergt het creëren van succesvolle nieuwe business meer dan dat?

Compleet nieuwe wegen inslaan moet, maar het mkb heeft dat onvoldoende door

VAN BIJZAAK NAAR HOOFDZAAK

Innoveren is een must. Blijf zitten waar je zit en vroeg of wat later word je links en rechts ingehaald. Door concurrenten die níét op hun lauweren rusten, of door nieuwkomers die hun kans ruiken – en instappen. Hoe goed zijn we in Nederland in 'new business creation'? Jazeker, onze oem'ers vragen behoorlijk veel octrooien aan. En hun businessmodellen ondergaan in de loop der decennia vaak forse veranderingen. Maar mkb'ers zijn er nauwelijks mee bezig. En de weinige start-ups die de altijd lastige fase van opschalen weten door te komen, vallen maar al te vaak in buitenlandse handen.

door Pim Campman

Die VOC-mentaliteit! Over de grenzen heen kijken! Dynamiek! De uithaal van oud-premier Jan Peter Balkenende was een tijdlang een hit op YouTube. Maar heeft het geholpen? Mwah. Het nationale Innovatieplatform, dat hij voorzat, was geen doorslaand succes. Toch heeft dat wel iets opgeleverd: de topsectorenaanpak, die de overheidssteun stroomlijnt richting de (negens) sectoren waarin Nederland sterk is en/of zich kansrijk acht. Niet iedereen wordt daar blij van, maar keuzes maken is – daar zijn de meeste kenners het wel over eens – een keiharde noodzaak om op het wereldtoneel een goede rol te blijven spelen. Sommige bedrijven gaan daar ver in, kiezen ervoor om compleet nieuwe wegen in te slaan – en slaan daar goede munt uit. Neem de Koreaanse *chaebol* Samsung. In 1938 begonnen als drogery van vis en fruit/groenten. In 1970 zwart-wit tv's gaan maken, vandaag de grootste in 'platte' schermen. Rond de eeuwwisseling in mobieltjes gestapt, nu marktleider in *smartphones*. Anno nu is Samsung een conglomeraat van tachtig bedrij-

ven die van alles maken, van artilleriegeschut tot olietankers tot consumentenelektronica. Samen goed voor 237 miljard dollar omzet (een vijfde van het bruto nationaal product van Zuid-Korea) en met aspiraties om in medische technologie een positie op te bouwen.

MOOIE PALMARES

Ook diverse Nederlandse oem'ers hebben een mooie palmares in het zichzelf (steeds weer) op-nieuw uitvinden. Neopost Technologies in Drachten, wereldtopper in couverteermachines en enveloppenopeners, kwam voort uit HaDeWe, dat handgereedschap voor klompen maakte. De Venlose apotheker Van der Grinten legde het fundament voor wat nu printerfabrikant Océ is. DSM (De Staats Mijnen) is bezig aan zijn 'derde leven': eerst mijnbouw, toen bulkchemie, nu *life sciences* (farma, voeding) en *materials sciences*. En gloeilampenmaker Philips nutte zijn kennis van glasblazen en vacuümtrekken uit om sterke posities op te bouwen in röntgenbuizen (basis voor de sector medische apparaten), radiobuizen (later transistors, weer later halfgeleiders) en tv-buizen (tv, videorecorder, cd/dvd, ...). En uit de

- New business creëren is keiharde noodzaak.
- Kan door innoveren, maar ook door overnames doen.
- Nederlandse oem'ers vernieuwen zich regelmatig, mkb blijft achter.
- Voorwaarden voor new business zijn in Nederland goed.

fietsdynamo, die Philips maakte om fietslampjes te kunnen verkopen, ontsproot het idee van de roterende scheerkop waarmee z'n *shavers* nog steeds het verschil maken.

CONTAINERBEGRIJP

Out-of-the-box denken om nieuwe business te genereren die meestal, maar soms ook niet, past bij waar je al goed in bent. Elk bedrijf dat honderd of zestig jaar of korter bestaat, heeft dat op een of andere manier gedaan. Anders was het (allang) weggeweest. IBM, uitvinder van de rekenmachine, van de computer, doorzag dat op tijd en begon een profijtelijk nieuw leven als dienstverlener. Medische technologiebedrijven ruilen hun rol van verkoper van apparaten zoetjes aan in voor die van partner die ziekenhuizen helpt om betere zorg tegen lagere kosten te bieden (zie het kader). En Proctor & Gamble komt er rond voor uit dat driekwart van zijn productvernieuwing aan acquisities te danken is. *Proudly found elsewhere*. Zo kan het gaan, of beter: zo móét het vaak gaan.

New business creation is een veelomvattend containerbegrip. Een partij overnemen die waarde

toevoegt aan wat jij doet, is één uitleg; fuseren is een andere. Iets compleet nieuws bedenken, ontwikkelen en succesvol vermarkten is het eerste waar je in dit verband aan denkt. Weinig oem'ers die daar niét mee bezig zijn – al gebeurt dit doorgaans naast de dagelijkse zaken en in samenwerking met kennisinstellingen of specialisten op deelgebieden. De meest gebezigde vorm van new business creation, ook in het mkb, is echter het verbeteren van bestaande producten of processen en het veranderen van de organisatie en de manier van werken, om sneller, flexibeler en tegen lagere kosten op de klantvraag te kunnen inspelen. Dat lukt het beste in groeiemarkten, waar een onderneming goede marges kan maken mits ze over de juiste capaciteiten beschikt.

BUSINESSMODELLEN

Oem'ers vormen business-marktcombinaties die dát doen wat het meeste succes brengt in specifieke markt- of productsegmenten en benutten daarvoor beproefde methodes. Ze *finetunen* alle stappen in het traject 'van zand tot klant' om sneller en kostenefficiënter de markt op te kunnen. Werken samen met kennisinstellingen, concullega's, systeemontwikkelaars en -leveranciers en, ja ook, met mkb'ers die kennis en capaciteit inbrengen die intern niet voorhanden is. Mkb'ers die vaak al in de conceptfase hun partij meeblazen en, ook dat zie je steeds vaker, afgerekend worden op gemaakte afspraken over *deadlines* en *performance*. Het scala aan businessmodellen waaruit men kan putten, is buitengewoon divers. Allemaal met het doel vroegtijdig aan te haken bij wat nieuw is in de markt, of beter: daar als eerste mee te komen. Want als volger kan men weinig verdienen. Royal TenCate doet dat met kunstgras voor sportvelden, Lely met landbouwmachines. De Accell Group (met merken als Batavus, Koga, Sparta en Raleigh) zag in maatschappelijke trends als de vergrijzing en



Illustratie: Josje van Koppen

Betere zorg, lagere kosten

Betere zorg leveren voor minder geld. Daar draait het om in het technologisch partnership dat het HagaZiekenhuis en Siemens Healthcare onlangs sloten. Voor een vast bedrag, ruim vijftig miljoen euro, zorgt Siemens dat het Haagse ziekenhuis vijftien jaar lang steeds over moderne beeldvormende apparatuur beschikt. Ook onderhoud, software-upgrades, training/certificering van personeel en een gezamenlijke studie naar hoe de medische zorg beter en kosteneffectiever kan, vallen eronder. 'We ontzorgen het HagaZiekenhuis', zegt Sylvain Brussee, die aan Siemens-kant eindverantwoordelijk is voor het opstellen en nakomen van de gemaakte afspraken. Een belangrijk aspect is dat Siemens een bepaalde functionaliteit moet leveren. 'Een investering in bijvoorbeeld een scanner wordt in de regel in tien jaar afgeschreven. Zo lang moet dat apparaat dus meegaan. Dat werkt in de hand dat een zieken-

huis er meteen bij de aanschaf allerlei zaken aanhangt, waar men naar de toekomst toe iets aan denkt te hebben. Terwijl de technologie zó snel kan gaan dat het apparaat na, zeg, vijf jaar toch niet meer state-of-the-art is. Dit partnership voorkomt dat: voldeet een systeem niet meer aan de afgesproken functionaliteit, dan upgraden of vervangen we het. Desnoods, al gaan we daar natuurlijk niet vanuit, door spullen van derden – waarvoor wij dan ook de onderhoudsverplichting op ons nemen.' Zo zijn er meer voordelen voor het Haga: geen gedoe meer met complexe investeringsvraagstukken en aanbestedingstrajecten, een kleinere technische dienst (Siemens stationeert eigen mensen in het ziekenhuis) en, vooral, weg risico op onaangename verrassingen aan de kostenkant. Want het bedrag is fixed en te overzien. 'De kosten zijn lager dan in de huidige situatie', zegt Haga-bestuurder Mark van Houden-

hoven. 'Voor bijna één procent van de jaaromzet worden we ontzorgd voor alle beeldvormende systemen. Daardoor kun je als ziekenhuis meer zorg gaan leveren. Wij denken zelfs dat dit partnership de enige weg is om uiteindelijk betere zorg voor minder geld te gaan leveren.' Voordelen voor Siemens zijn onder meer dat het grote klanten gedurende langere tijd aan zich bindt en nieuwe kennis opdoet van de klantbehoeftes en de mogelijkheden om de zorg te vernieuwen. Eerder is Siemens een vergelijkbare overeenkomst aangegaan met de Zorggroep Twente. Ook concurrenten, waaronder Philips, timmeren met dit innovatieve businessmodel aan de weg.

links

www.corporate.siemens.nl
www.hagaziekenhuis.nl

'fit ouder worden' een *booming* markt voor elektrische fietsen – en investeerde daar fors in. Goed gezien: ruim dertig procent van de 2011-omzet betreft 'elektrisch' – en dat wordt alleen maar meer. En door de recente overname van het Britse Raleigh Cycle verwierf Accell in één klap ook een fiks marktaandeel in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Ook dat is new business.

MEER OCTROOIEN

Om nieuwe business te creëren, extra toegevoegde waarde waar een hoger prijskaartje aan gehangen kan worden, moeten er vindingen worden gedaan. Dat er steeds meer nieuwe business wordt ontwikkeld, is dan ook terug te zien in de octrooiaanvragen – bedoeld om vindingen te beschermen – bij het European Patent Office (EPO). Afgezien van een kleine dip in crisisjaar 2009 stegen die jaar na jaar. In 2011 waren het er 243.000 (drie procent meer dan in 2010) en werden er ruim 62.000 gehonoreerd. Grootste aanvrager was Siemens (2235), gevolgd door Philips (1759). Maar wat vooral opvalt, is de opmars van de Koreanen Samsung (op drie, met 1733 aanvragen) en LG (1493). Dat past bij hun ambitie om de status van snelle volger, voor zover niet al afgeschud, in te ruilen voor die van sectorleider. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) constateerde onlangs dat het percentage bedrijven dat 'op één of andere manier' aan innovatie

doet, in de lift zit. Ging het in 2006-2008 om ruim een derde, in 2008-2010 was dat bijna de helft. Bij iets meer dan zeven van de tien betreft het productinnovatie, bij ongeveer eenzelfde percentage (ook) procesinnovatie. Veilige conclusie: steeds meer Nederlandse bedrijven zien de noodzaak in van investeren in innovatie om concurrerend te blijven – steeds vaker ook op het vlak van marketing en/of organisatie. Echter, met name

ler en kostenefficiënter nieuwe business te creëren. En zijn daarin op veel gebieden onderscheidend. In onze hightech-sector genereren bijna 400.000 werknemers 73 miljard euro omzet per jaar. Geen dijkdoorbraak of landaanwinningsproject (Dubai!) waar Nederlandse bedrijven níét bij betrokken worden. Buiten Nederland is Wageningen Universiteit wereldberoemd. Smartphones en tablets zouden zonder Nederlandse vindingen

'Diverse Nederlandse oem'ers hebben een mooie palmares in new business creation'

het mkb innoveert nog altijd te weinig, constateert het Centrum voor Strategische Studies in recent onderzoek. Vooral daardoor ligt de r&d-intensiteit in Nederland met 1,84 procent onder het EU-gemiddelde en ruim onder de Lissabon-doelstelling van drie procent.

POSITIEVE TREND

Redden we het daarmee? De trend is positief: Nederlandse bedrijven zijn innovatiever, werken meer samen in hun ketens om slagvaardiger, snel-

niet zijn wat ze vandaag zijn. En ook in auto's, vliegtuigen, medische apparatuur zit heel wat 'made in Holland' technologie. De Amsterdam-regio heeft wereldnaam als ontwikkelplek voor (*serious*) gaming. En Microsoft 'gebruikt' Nederland als proeftuin om noviteiten te testen, dat zegt ook wel wat. Conclusie: Nederland Kennisland heeft de positie, de kennis én steeds meer de focus om op de wereldmarkt een goede partij mee te blijven blazen. Het mkb maakt er alleen nog te weinig gebruik van. ●

Smart customisation als model voor creëren nieuwe business

Bij het creëren van nieuwe business is samenwerken tegenwoordig het devies. Het hele traject van productcreatie tot en met marktintroductie helemaal zelf doen is meestal een 'mission impossible'. Bijvoorbeeld omdat je al die kennis niet in huis hebt of wilt hebben; of omdat het dan allemaal veel te lang gaat duren. Eric-Jan Dekker, van het Amsterdamse ingenieursbureau Post en Dekker, ziet een duidelijke trend dat oem'ers zich toeleggen op hun primaire activiteit: nieuwe technologie ontwikkelen en klanten bedienen. Wat daar tussenin zit, leggen ze dan neer bij gespecialiseerde derden. Zoals bij system developers als Post en Dekker, dat zich niet toevallig afficheert met 'creating new business for oem'. 'Wij proberen de maakindustrie te helpen bij het creëren van nieuwe business. Dat doen we gestructureerd en op tal van manieren: zoveel oem'ers, zoveel businesscases, zeg ik wel eens. Relatief veel bedrijven die bij ons aankloppen, hebben een time-to-market-vraag: ze hebben een nieuwe technologie of nieuw proces en willen dat naar de markt brengen. Ons wordt gevraagd daar een machine of productfamilie omheen te ontwerpen. Wij leveren dan een technisch constructiedossier en een prototype – en desgewenst richten we ook de supply chain voor hen in.'

Post en Dekker heeft in zijn klantenkring veel oem'ers die er voortdurend tegenaan lopen dat het pro-



Eric-Jan Dekker: 'Zoveel oem'ers, zoveel businesscases.'
Foto: Danny de Jong

duct voor de ene klant net even anders moet zijn dan voor de andere, wat de (engineering)kosten opdrijft en leversnelheid ondermijnt. Post en Dekker helpt het proces zo te herinrichten dat het makkelijker is unieke, klantspecifieke producten te maken. Of om helder te krijgen welke klantvraag binnen de scope van het normale proces valt en welke niet – en die

laatste kun je dan afwijzen of tegen andere prijzen/of levercondities aanbieden. Smart customisation heet dat. Deze methodiek is in opmars, zegt Dekker: 'Vandaag maakt dat dertig, veertig procent van onze omzet uit. En we boeken daar heel leuke resultaten mee.' Los daarvan is samenwerking met derden wel zo'n beetje een must geworden voor marktsucces, zegt hij. 'Toen wij in 1997 begonnen, werd er toch vooral gestuurd op 'kun jij dat setje tekeningen voor me maken?'. Tegenwoordig wordt er meer functioneel uitbesteed, krijgen we niet alleen de vraag om een module te ontwikkelen, maar ook een fysiek product en zelfs de supply chain aan te leveren. Je ziet dat oem'ers steeds meer nadenken over en werken vanuit een technologieroadmap. Op basis daarvan ontwikkelen ze technologie, of kopen die in, en laten een system developer of system supplier met engineeringcapaciteit een product- of machinefamilie ontwikkelen. Al zie je nog grote verschillen, ik denk wel dat steeds meer oem'ers in de coördinerende rol zijn gekropen. Samenwerken, flexibel zijn, kennis daar halen waar die zit; dat is toch dé manier om slagvaardig te zijn. Een aantal klanten die dat de afgelopen jaren met onze hulp zijn gaan doen, is zo weer in een goede marktpositie terechtgekomen.'

links

www.postendekker.nl