



Rabobank

Rabobank Cijfers & Trends

MKB-visie



Meer kansen door samen te vernieuwen

Onze maatschappij verandert in sneltreinvaart. Dit vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen van u als ondernemer. Maar het brengt ook kansen met zich mee. Kansen die zich voordoen door te vernieuwen: door dingen anders te doen en andere dingen te doen. Hoe komt u tot vernieuwing? Wat kunt u als ondernemer zelf doen en wat is de meerwaarde van vernieuwing via samenwerking? In onze MKB-visie leest u hierover meer.

Het woord is aan het MKB

In het eurogebied is de recessie na anderhalf jaar ten einde. De verwachting is dat ook Nederland in de tweede helft van 2013 de recessie achter zich laat. Maar vijf jaar na de aanvang van de economische crises is het herstel nog uiterst broos. Beleidsmakers en politici blijven daarom druk met het ontwikkelen van plannen voor groei. Maar de uitkomsten van deze plannen en de mate van economische groei zijn onzeker. Europa kampt immers nog steeds met grote onevenwichtigheden tussen Noord en Zuid. Verder remt de schuldafbouw bij overheden en

particulieren op korte termijn de bestedingen. Economische groei is dan ook geen vanzelfsprekendheid. Bedrijven dienen hier rekening mee te houden en uit te gaan van eigen kracht.

Het is geen toeval dat een beperkte groep van bedrijven nu al de wind in de zeilen heeft. Het zijn ondernemers die heel bewust een andere koers hebben gekozen. Ze anticiperen op de nieuwe realiteit. Ze hebben hun bedrijfsvoering aangepast, waarbij de focus op vernieuwing, waarde creatie en samenwerking zwaarder weegt dan het realiseren van groei en rendement op korte termijn. Ze maken optimaal gebruik van nieuwe ondersteunende technologie. Het zijn de koplopers op het pad naar het nieuwe tijdperk.

Waar overheden twijfelen over de juiste koers voor de langere termijn, is het belangrijk dat het Nederlandse bedrijfsleven – en meer specifiek het MKB – het initiatief neemt. Wachten op de terugkeer van de economische situatie zoals die was, is geen optie. Ga opzoek naar vernieuwing en werk daarbij samen.



Vernieuwing door samenwerken

Het is u vast niet ontgaan: de wereld verandert razendsnel. Consumenten stellen andere eisen. En oude businessmodellen blijken niet meer te werken. Dat vraagt om voortdurende aanpassingen van u als ondernemer. Ondernemers die innoveren en inspelen op deze 'nieuwe wereld' zijn vaak succesvol. Zij veranderen hun businessmodel, passen hun product aan of gebruiken nieuwe technologie. Daarmee verbeteren ze bijvoorbeeld hun productieprocessen of de toegang tot de markt.

Innovatie betekent niet altijd dat u iets nieuws moet uitvinden. Of veel geld voor onderzoek moet reserveren. Het kan ook gaan om het slim benutten van bestaande of nieuwe toegepaste technologie. Daarnaast kunt u denken aan bestaande of nieuwe vormen van vermarkting. Er is één belangrijk criterium voor innovatie: ze moet voldoen aan een klantbehoefte en daarmee toegevoegde waarde bieden.

Samenwerking vormt het sleutelwoord bij innovatie. Door samenwerking ontstaan nieuwe inzichten en versterkt of versnelt het innovatieproces. In de MKB-visie *'De wereld verandert voor altijd'*, benoemden we ook al de trend *Do It Together*. Die trend geldt nog steeds. Samenwerking biedt de kans om afnemers klinkende keuzes te bieden. Het zorgt ervoor dat u als ondernemer geen allrounder wordt die alles een beetje kan. U kunt uw specialisme behouden en de krachten bundelen op andere gebieden, zoals inkoop, ontwikkeling en verkoop van producten of diensten. Dit soort bundelingen zijn ook steeds belangrijker om succes te hebben én te houden.

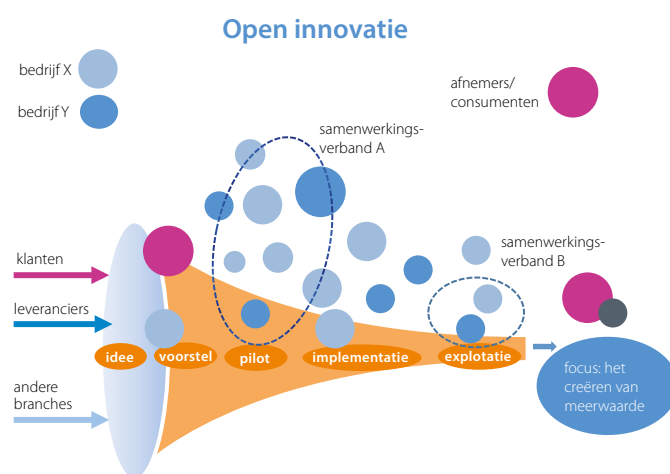
Twee kunnen meer dan één

In het verleden hielden bedrijven hun innovatie het liefst geheim. Ze sleutelden er lang aan in R&D-laboratoria, bang dat een andere partij het succes zou kopiëren. Daardoor duurde het lang voordat een nieuw product naar de markt kon worden gebracht. Dit model lijkt in de huidige veranderende wereld niet langer houdbaar. Tegenwoordig wordt informatie veel sneller verspreid en groeit het idee dat alles gedeeld kan en moet worden. Informatie kan zo makkelijk worden overgedragen, dat het onmogelijk lijkt om die overdracht tegen te houden. Dus kunt u met deze ontwikkeling beter uw voordeel doen. De angst dat anderen met uw ideeën op de loop gaan, is een slecht kompas.



Maar wat maakt innovatie door samenwerken nou anders of beter dan de traditionele 'gesloten' innovatieprocessen? Het feit dat twee meer weten en kunnen dan één. Alleen al door u te laten inspireren en met een ander perspectief naar de markt te kijken, kunt u op goede nieuwe ideeën komen. Samenwerken stelt u ook in staat om bijvoorbeeld innovaties sneller naar de markt te brengen, nieuwe markten te bereiken of kosten en capaciteit te delen.

Philips behaalde veel succes met innovatie door samenwerking. Het bekendste voorbeeld is natuurlijk de Senseo, die de multinational samen met Douwe Egberts ontwikkelde. Maar Philips ging meer succesvolle samenwerkingen aan. Zoals met Nike voor het maken van mp3-spelers, met Nivea om Coolskin-scheerapparaten te ontwikkelen en met Robijn voor de productie van een strijkijzer.



In verschillende stadia van het innovatieproces kan met verschillende partners worden samengewerkt. Zoals ketenpartners, branchevreemde partijen, afnemers of een samenwerkingsverband van verschillende ondernemingen. De focus van het proces is altijd het creëren van meerwaarde voor de uiteindelijke afnemer.

Bron: Rabobank / Henry Chesbrough

Drie soorten samenwerking onder de loep

Is innovatie door samenwerking alleen weggelegd voor de grote corporates? Nee, zeker niet. Juist voor het MKB, waar de complexiteit van de organisatie kleiner is, biedt deze vorm van vernieuwing volop kansen. Als ondernemer kunt u samenwerken met bedrijven uit andere branches, maar ook met leveranciers, klanten of zelfs concurrenten. Dit past binnen de trend dat onze economie zich steeds meer ontwikkelt tot een interactie-economie. Daarin leveren netwerken van bedrijven diverse producten en diensten. Samenwerking is er in vele vormen: tijdelijk of permanent, formeel of informeel, gesloten of open. U kunt samenwerken om ideeën op te doen, om uw processen kritisch tegen het licht te houden of om uw product of dienst goed te vermarkten.

1 Snel kansen benutten: samen met andere branches

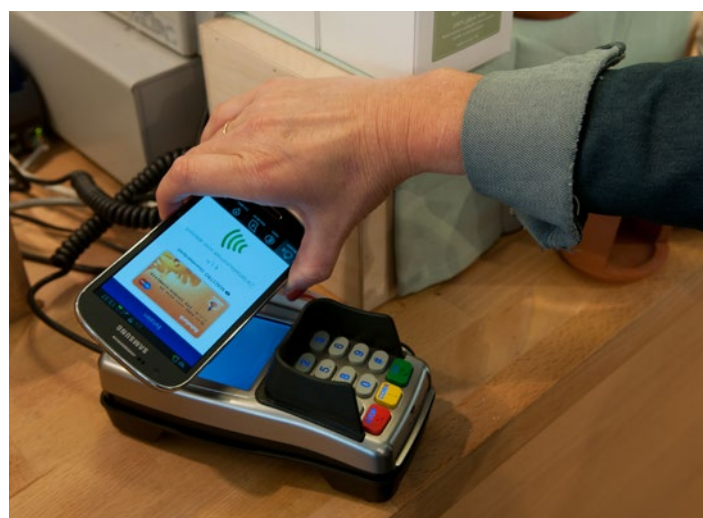
Een formeel of informeel partnership met experts of partijen uit andere branches. Dat is de meest voorkomende manier van vernieuwing door samenwerking. Een goed voorbeeld hiervan is de *sameday delivery service* van Primera en Quantore.

In binnensteden worden snel kleine kantoorbenodigdheden afgeleverd bij de MKB-klant alsof het pizza's zijn. Het distributiekanaal draait 24/7.

In dit voorbeeld ontwikkelen partijen een nieuwe toepassing door slim gebruik te maken van bestaande oplossingen. Veelbelovend, want deze technologieën of concepten zijn uitgebreid getest en hebben zich al bewezen. Misschien niet in uw sector, maar wel in andere branches of elders in de keten. Bij deze samenwerkingsvorm hoeft u dus niet zelf het wiel uit te vinden. Het draait om kennisdelen en op die manier het verkrijgen en toepassen van nieuwe inzichten. Deze aanpak stelt u in staat om snel kansen te benutten.

In de B2C zien we talloze bedieningsconcepten. Deze zouden ook prima passen in de B2B, maar ze worden nog maar mondjesmaat toegepast. De internetbestedingen in de detailhandel stijgen ieder jaar met zo'n 10%. Als we zo gewend zijn aan online aankopen, waarom moeten we dan nog steeds telefonisch en tijdens kantooruren zakendoen met dienstverleners als advocaten en accountants? Ook hier biedt online volop kansen in de distributie van producten en diensten. Een ander voorbeeld van nieuw gebruik van bestaande technologie is de 3D-printer. Deze innovatie bestaat al ruim twintig jaar. Toch zien we nog steeds nieuwe toepassingen in andere branches, waaronder het MKB. Neem een bakker die 3D-taartjes print, of sites waarop consumenten hun eigen schoenen kunnen ontwerpen en in 3D uitprinten. Het bedrijf 3D Hub sprong in de markt om met de onbenutte capaciteit aan de slag te gaan. Daardoor kunnen consumenten hun voorwerpen laten printen op de dichtstbijzijnde 3D-printer. Het gaat hierbij dus om innovatief gebruik van een bestaande technologie. Niet voor een succes op de korte termijn, maar met een duurzaam businessmodel.

Soms komen nieuwe ideeën uit onverwachte hoek. Zo liet hockeycoach Marc Lammers het dameshockeyteam tijdens de Olympische Spelen van 2008 afkoelen in ijsbaden die waren ontwikkeld door DSM en TNO. Hij kwam op dit idee door Anky van Grunsven, die haar paarden na de training door ijswater liet lopen. Dat bevorderde het herstel, waardoor zij driemaal in plaats van tweemaal per dag kon trainen. Goud is niet alleen



in de sportwereld te behalen; ook voor het bedrijfsleven is vernieuwing de sleutel tot succes.

2 Succes verzekerd: samen met klanten

Een hele andere vorm van samenwerking is die met klanten. Dit wordt ook wel co-creatie genoemd. Uitgangspunt hierbij is dat de klant betrokken wordt bij (een deel van) het innovatieproces. Vaak gaat het om het genereren van ideeën of het beoordelen of toetsen van een concept.

Bekende voorbeelden uit de praktijk zijn Mona (met het toetje van het jaar), Lays (met de ontwikkeling van een nieuwe chipssmaak), Lego Factory (waarbij Legofans nieuwe ontwerpen kunnen indienen) en KLM Bluelab (een online platform waarop MKB-klanten kunnen reageren op probleemstellingen van de KLM om de dienstverlening te verbeteren). Ook de Rabobank houdt regelmatig inspiratiesessies met ondernemers uit verschillende sectoren om samen kennis te delen en te creëren. Of de klantenpanels die een aantal keren per jaar feedback geven op nieuwe ontwikkelingen en bancaire vragen. Belangrijk bij deze samenwerkingsvorm is het volgen van consumententrends en het inspelen op veranderende behoeften. Zo laat Yalp, producent van speeltoestellen, zich inspireren door de belevingswereld van jongeren en maakt het spelen interactief. Dit doet Yalp met diverse gemeenten, recreatieonderneming en scholen, maar ook door slimme samenwerkingen met bijvoorbeeld Marc Lammers of Olga Commandeur. Samen wordt gekeken naar een inspirerende inrichting van buitenruimtes om jongeren in beweging te krijgen.

Co-creatie is eveneens goed toepasbaar in B2B-omgevingen. Het belangrijkste voordeel is dat er dan al in een vroeg stadium rekening wordt gehouden met de wensen of behoeften van de klant. Het helpt bedrijven om klantgericht te innoveren. Mooi voorbeeld hiervan is Carian, een leverancier van kassasystemen. Het bedrijf introduceerde op de Horecava betalen via de mobiele telefoon (NFC). Door het product tijdens de ontwikkelfase open te stellen voor klanten, ontving Carian waardevolle input en kon het verbeteringen doorvoeren. Ook de acceptatie nam hierdoor toe. Want mensen zijn nog helemaal niet gewend aan betalen met een chip in de telefoon. In de IT-branche is werken via een open source-platform inmiddels gemeengoed. Voor veel bedrijven in het MKB betekent het echter een nieuwe manier van werken. Er schuilt bij deze samenwerkingsvorm wel een addertje onder het gras. Consumenten kunnen zich niet altijd goed verplaatsen in iets wat nog niet bestaat of alleen aan een 'latente' behoefte voldoet. Als ondernemer moet u daarom ook uw eigen intuïtie durven volgen.

3 Doorbreken van marktconventies: samen met ketenpartners

Samenwerking in de keten gebeurt al langere tijd. In verschillende sectoren zien we ketens ook steeds korter worden. Samenwerken met ketenpartners biedt immers veel voordelen. Het kan leiden tot totaaloplossingen voor de eindklant. En het levert vaak een kostenbesparing op. Daarnaast kan deze samenwerkingsvorm marktconventies doorbreken en zorgen voor nieuwe markten.

Een voorbeeld: achttien huisartsen in Bilthoven en de Bilt startten samen met het Universitair Medisch Centrum Utrecht een oogkliniek. Door de kennis te bundelen, leveren zij zorg van een uniforme kwaliteit. Ook is de patiënt altijd verzekerd van zorg dichtbij. Het is dus een innovatief concept dat in de behoefte van de klant voorziet én toegevoegde waarde levert. Of zoals machinefabriek Boessenkool. Met semi-overheidsinstellingen, klanten en collega's werken ze samen om nieuwe producten te ontwikkelen. Dit doen ze al dan niet middels een joint-venture of partnership. Door deze samenwerking zijn ze in staat machines continu te verbeteren en bijzondere prestaties in toptechniek te leveren.

Crowdfunding is meer dan een alternatieve vorm van financiering

Een andere vorm van samenwerking met de klant zien we in de opkomst van crowdfunding-sites (zoals Kickstarter, Symbid of CrowdAboutNow). Het is een verzamelnaam voor allerlei financieringsvormen waarbij een grote groep mensen een klein bedrag inlegt.

In 2012 waren er wereldwijd meer dan een miljoen financieringscampagnes gebaseerd op crowdfunding. Samen waren ze goed voor 2,7 miljard dollar. Naar verwachting wordt in 2013 zelfs 5,1 miljard dollar via crowdsourcing ingezameld (bron: FD Personal Finance 4 mei 2013).

Eén manier van crowdfunding is door alvast een bestelling te doen voor een nog te produceren innovatie. De onderneming kan zo de productie voorfinancieren. Maar misschien nog wel belangrijker is de aandacht die het product of de dienst krijgt binnen de crowdfunding-omgeving. Voor ondernemers is dit een belangrijk en laagdrempelig marketing-instrument. Het stelt u in staat heel gericht een doelgroep van 'early adopters' te bereiken en het is een mooie indicatie van de marktpotentie. Zo haalde Pebble met haar horloge voor Iphone en Android via Kickstarter het enorme bedrag van 10 miljoen dollar op aan voorverkoop.

Mooi voorbeeld van een succesvolle crowdfunding-campagne van Nederlandse MKB'ers is die van Fairphone. In een maand tijd werd ruim vier miljoen euro opgehaald met de voorverkoop van de eerste eerlijke mobiele telefoon. Een telefoon die voor een deel wordt gemaakt met eerlijke grondstoffen en op een verantwoorde manier wordt geproduceerd. Naast veel particulieren hebben ook bedrijven als Vodafone en KPN zich aan het project verbonden.



Succesvolle samenwerkingsvormen hebben een aantal overeenkomsten:

- er is een helder gemeenschappelijk doel en belang;
- de partijen beoordelen elkaar als gelijkwaardig en respecteren elkaars verschillen in bijvoorbeeld businessmodel of bedrijfscultuur;
- er wordt continu gewerkt aan bouwen en behouden van vertrouwen tussen de samenwerkende partijen.

Soms belemmert wet- en regelgeving de samenwerking. In dat geval wordt een nog groter beroep gedaan op de creativiteit van de samenwerkende partijen. Creativiteit is er in voldoende mate; dat zien en horen wij dagelijks in onze gesprekken met klanten. Daarom bent u toch ondernemer geworden?

Soms komt de concurrentie uit onverwachte hoek. Zo betreedt Amazon de markt van de traditionele webhosters door hun onbenutte servercapaciteit te verkopen. Ook u kunt kijken wat er in andere sectoren speelt en wat daar goede concepten zijn. Zo wordt u trendsetter in plaats van -volger. Maar u kunt ook met de concurrent samenwerken. Zoals bij Transmission, waarbij vijftien kleine transportbedrijven uit België en Nederland de krachten bundelen. Daardoor zijn ze nu gelijkwaardig aan grote internationale transportorganisaties. Twaalfduizend bestellingen per dag bewijzen hun gelijk. In Doetinchem begonnen De Doetinchemse Auto Dealers (DAD) een gezamenlijke onderdelenbezorgdienst. De vijftien deelnemende bedrijven behaalden een marktdekking van maar liefst 95%. Centraal in het model staat bezorging door Rondan Banden. Door net iets anders te doen, leveren de merkdealers toegevoegde waarde aan de afnemers en breiden ze hun afzetmogelijkheden uit.

Samenwerken met de Rabobank

De Rabobank wil ondernemers helpen een stap verder te komen. Zowel via financiering, als door het delen van kennis en netwerken. Vraagt u zich bijvoorbeeld af of de vernieuwing die u voor ogen heeft in een actuele trend past? Of zoekt u een geschikte samenwerkingspartner buiten uw eigen sector? Via uw lokale Rabobank kunnen verbindingen gelegd worden en kan de omvangrijke kennis binnen de Rabobank Groep worden ontsloten.

Ook de financiering vormt een belangrijk onderdeel van uw vernieuwingsplannen. Bij vernieuwen gaat het vaak om het slim combineren van zaken. Dat geldt ook voor het kapitaal dat nodig is voor het realiseren van uw plannen. Afhankelijk van de investering en uw bedrijfssituatie zoeken we samen met u naar de beste financieringsoplossing. Daarbij kan het gaan om een 'gewone' banklening of krediet, waarbij soms een combinatie met een garantstelling door de overheid mogelijk is. Heeft uw investering een duidelijke milieuverdienste, dan kan groenfinanciering in beeld komen.

Wanneer uw vernieuwing zeer ingrijpend is, dan kan het nodig zijn om met risicodragend kapitaal te financieren. Zoals het Rabobank Stimuleringskapitaal. In zeer specifieke gevallen kan zelfs een gespecialiseerd risicokapitaalfonds als het Dutch Greentech Fund worden ingeschakeld, kunnen we u in contact brengen met private investeerders en kunnen we kijken naar nieuwe financieringsvormen, zoals crowdfunding.

Samen vernieuwen: samenwerking loont meer dan ooit

Kansen liggen voor het oprapen, luidt een bekend gezegde. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Want het dagelijks werk heeft vaak zoveel prioriteit, dat het u ontbreekt aan capaciteit en een frisse blik. Hoe kunt u als ondernemer toch kansen zien en benutten? Nieuwe inzichten ontstaan door u te laten inspireren door trends, zoals benoemd in de Rabobank MKB Visie *'De wereld verandert voor altijd'*. Maar ook door te bekijken wat er gebeurt in andere sectoren of elders in de eigen keten. Verder is het belangrijk op de hoogte te blijven van technologische ontwikkelingen die wellicht ook voor uw markt relevant kunnen zijn.

Dit hoeft u niet alleen te doen; het kan heel goed samen met anderen. Zet het onderwerp 'samen vernieuwen' eens op de agenda van uw plaatselijke business club. Ook kunt u het bespreken met uw leveranciers of afnemers. Of organiseer een open innovatie-evenement met een aantal klanten. Nieuwe tijden vragen om nieuw ondernemerschap. Samen vernieuwen. Samen sterker.

Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met haar kennisproducten betrouwbare branche-informatie aan ondernemers. Via de Rabo Kennis App maar ook via www.rabobank.nl/kennis is deze informatie vrij toegankelijk te raadplegen. U vindt hier uitgebreide informatie over kansen en bedreigingen, perspectieven, trends, vooruitzichten, markt- en achtergrondinformatie in uw sector. Maar ook actuele macro-economische kennis en een tweewekelijks blog van de sectormanager. Met behulp van een benchmark kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met uw branchegenoten.



Contactgegevens

Rabobank Nederland, sectormanagement
e-mail: kennis@rn.rabobank.nl

