

Innovative Sector Exchange Project

ISEPROJECT.EU

Interreg 
EUROPEAN UNION

2 Seas Mers Zeeën

ISE

European Regional Development Fund





De Creatieve Sector

Het Europese Parlement definieert de creatieve sector als 'industrieën die gestoeld zijn op culturele waarden, culturele diversiteit, individuele en/of collectieve creativiteit, vaardigheden en talent, en die het potentieel hebben om innovatie, welvaart en banen te creëren door het genereren van sociale en economische waarde, met name uit intellectueel eigendom'. In de praktijk omvat de sector een grote verscheidenheid in bedrijven en activiteiten: van productontwerp en het maken van content tot filmproductie en muziek.



De rol van de creatieve sector als stuwende kracht van innovatie en katalysator voor economische transformatie is steeds belangrijker geworden in het Europees regionaal beleid, zoals blijkt uit de onderzoek- en innovatiestrategie voor slimme specialisatie (RIS3) van de Europese Commissie.

Volgens een rapport van de EU uit 2014 draagt de creatieve sector voor meer dan

€500 miljard bij aan de economie van de EU en hebben

7 miljoen mensen een baan in de sector.

Nieuwe Manieren Van Zakendoen

In traditionele bedrijven bestaat het grootste deel van de waarde uit grond, gebouwen en uitrusting. De waarde van een creatief bedrijf zit vooral bij de werknemers en hun ideeën. Dat vraagt om andere structuren en manieren van werken. Vaardigheden en werkmethoden van creatieve ondernemers worden steeds relevanter: van software-ontwerp en grafische visualisatie tot gamification en het motiveren en managen van projectteams.

De regels aanpassen

Het is belangrijk voor mkb's/kmo's die in de creatieve sector werken of ermee samenwerken om de meer informele aard ervan te herkennen. Een groot deel van de creatieve sector is gebaseerd op samenwerking tussen bureaus, freelancers en andere specialisten. Ze komen bij elkaar om samen aan specifieke projecten te werken. Eens het project is afgerond, gaan ze allemaal weer hun eigen weg.

De creatieve sector tilt ook veel minder zwaar aan mislukkingen dan de meer conventionele industrieën. Sterker nog, creatieve ondernemers zien een mislukking vaak als essentieel voor succes op lange termijn. Waar technologie en consumentengedrag voortdurend veranderen, is de ontwikkeling van producten of diensten van nature iteratief. Wat je dus normaal gezien als een mislukking zou beschouwen, wordt vanuit deze invalshoek gewoon 'work in progress'.

Dit toont al aan dat de 20ste-eeuwse ideeën over

massaproductie van gestandaardiseerde goederen en diensten vandaag worden omgeruild voor een meer niche-achtige, persoonlijke benadering gericht op specifieke gebruikers of markten. Creatieve bedrijven lopen ver vooruit bij de ontwikkeling van producten en diensten in samenwerking met klanten en in toenemende mate ook met de eindgebruiker. In dit tijdperk van sociale media wordt de vrije uitwisseling van meningen met verschillende perspectieven als betrouwbaarder en waardevoller gezien dan professionele expertise. Door (potentiële) klanten de kans te geven om waarde aan een product of dienst toe te voegen, zien bedrijven hen meer en meer als individuen in plaats van een grote massa.

Gedeelde ideeën

Sommige creatieve bedrijven voeren deze openheid nog verder door, door samen te werken met potentiële concurrenten. Zo leidt Wired Sussex in het Verenigd Koninkrijk een startersprogramma, Fusebox24, waarin jonge ondernemers hun ideeën delen met anderen en kritiek en feedback accepteren. Dit project laat zien dat interdisciplinair denken in innovatie bijzonder waardevol is, en dat gedeelde nieuwsgierigheid belangrijker is dan een gemeenschappelijke sector. Een studie van de Harvard Business School uit 2008 bevestigt dat hoe groter de afstand tussen het vakgebied van de probleemoplosser en het probleem, hoe groter de kans dat de probleemoplosser het probleem weet op te lossen. Zoals Albert Einstein al vaststelde: 'We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.'

Virtual & Augmented Reality

Virtual reality (VR) en augmented reality (AR) worden beschouwd als dé grote technologische vooruitgang voor de toekomst, met potentieel grote voordelen voor bedrijven en consumenten. Goldman Sachs verwacht dat de softwaremarkt zal worden beïnvloed door sectoren die variëren van videospelletjes, live evenementen en onroerend goed tot kleinhandel, onderwijs en engineering. Het bedrijf voorspelt dat de drie grootste markten in 2025 die van amusement, gezondheidszorg en engineering zullen zijn.

Maar VR en AR zijn op vandaag nog niet in die mate doorslaggevend voor innovatie zoals de believers hadden voorspeld. Dit komt door technologische problemen, problemen met de interface en die van gebruikers. Sommige analisten hebben de VR en AR van vandaag vergeleken met het internet in de beginperiode: de infrastructuur is te duur, de doelgroep te beperkt om de ontwikkeling van nieuwe inhoud commercieel te kunnen verantwoorden en er zijn geen middelen en platformen voor gebruikers om dat zelf te gaan doen.

Toch zijn er tekenen dat VR/AR verdergaat dan een hype en richting serieuze business evolueert. In Nederland is de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) ervan overtuigd dat deze technologie binnen vijf tot



Enkele Nederlandse bedrijven die vooroplopen in de ontwikkeling van VR en AR zijn:

- ♦ vrmaster.co
- ♦ unit040.nl (slimme visualisaties)
- ♦ nuformer.com (video en 3D projection mapping)
- ♦ dutchrosemedia.com (AR)

tien jaar niet meer uit ons dagelijks leven weg te denken valt, net zoals het internet en de smartphone van nu. De marktenquête van BOM in 2017 gaf een groter aantal actieve gebruikers aan, een groter gebruik van de technologie in businessactiviteiten, meer realistische budgetverwachtingen en een groeiende belangstelling om te experimenteren met VR/AR.

Financiering in de echte wereld

Financiering is een potentieel obstakel in de ontwikkeling van de industrie. De BOM-enquête toont aan dat bijna 80% van de ontwikkelaars van VR/AR die al financiers hebben gevonden verdere investering nodig heeft; de helft zegt dat ze meer dan een miljoen euro nodig heeft. Het probleem is dat 'het nog wel eventjes zal duren voordat [VR/AR] echt winstgevend wordt', zoals Mark Zuckerberg, CEO van Facebook, in

2017 constateerde. Op basis van haar ervaring als investeerder is BOM van mening dat ontwikkelaars realistische strategieën moeten uitstippelen om een significante marktpositie te veroveren of een leider te worden in een specifiek marktsegment om geldschieters aan te trekken.

Actief vanaf het eerste begin

In de BOM-enquête vermelden ontwikkelaars en gebruikers naast financiering ook 'onbekendheid met de mogelijkheden' en 'onvoldoende commerciële argumenten' als uitdagingen bij de introductie van deze technologie. De technologie wordt nog steeds tegengehouden door wat de Canadese mediatheoreticus Marshall McLuhan het 'syndroom van het rijk zonder paard' noemt: mensen blijven hardnekkig de nieuwe wereld bekijken alsof deze dezelfde is als de oude. Dit creëert mogelijkheden voor diegenen die snel de eerste stap zetten. Omdat ze al experimenteren met nieuwe technologieën, kunnen ze sneller het potentieel van nieuwe producten en diensten inschatten waardoor ze een concurrentievoordeel hebben.



**Het BOM-rapport (pdf)
kan je hier lezen**



3D-printen wordt gebruikt om ideeën te visualiseren en de vormgeving van toekomstige producten te bestuderen



3D-Printen

Naast de meer voor de hand liggende ‘artistieke’ terreinen zoals digitaal ontwerp, video en filmproductie, mode en muziek bevat de creatieve sector ook bedrijven die fysieke producten maken. Een belangrijke innovatie voor deze bedrijven was de komst van driedimensionaal printen. In vergelijking met technologieën als VR en AR heeft 3D-printen een trackrecord van meer dan tien jaar. Toch ontwikkelt zelfs deze relatief volwassen technologie zich nog steeds snel en komen er voortdurend nieuwe applicaties op de markt. Dit wordt in de nabije toekomst niet anders.

In de creatieve sector wordt 3D-printen gebruikt om ideeën te visualiseren en de

vormgeving van toekomstige producten te bestuderen. In combinatie met 3D-scanners die van CAD (computer-aided design) gebruik maken of digitale fotografie, kunnen zeer complexe vormen worden gecreëerd. Dit geeft ontwerpers nieuwe niveaus van creatieve vrijheid. Ze krijgen daardoor ook de kans om producten af te stemmen op de persoonlijke wensen van de klant. De nauwkeurigheid van 3D-printen vergroot bovendien de functionaliteit van geprinte onderdelen en beperkt verspilling tot een minimum.

Nieuwe productiemodellen

3D-printen verlost creatieve bedrijven van het keurslijf van conventionele materialen, methoden en eisen aan apparatuur zodat ze nieuwe productiemodellen kunnen verkennen. Zo biedt 3D-printen fantastische mogelijkheden voor kleine bedrijven om de productie over te brengen van grote faciliteiten in het buitenland naar kleinere en lokale vestigingen – of om zelfs helemaal te stoppen met uitbesteding en de productie terug in eigen huis te brengen. Kleine bedrijven komen daardoor niet alleen dichterbij de lokale markt te staan, zij kunnen ook in kleinere oplagen werken en gepersonaliseerde items maken. Dit past in de trend van een meer persoonsgerichte benadering van de klant en het betrekken van de klant bij het productontwerp.



Succesfactoren Voor Internationale Digitalisering

De creatieve sector is gebaseerd op technologie en op de vaardigheden en verbeeldingskracht van mensen. Bedrijven hebben geen grootschalige kapitaalinvesteringen of grote panden nodig. Via verbinding en samenwerking kunnen ze toch schaalvoordelen realiseren. De sector wordt dan ook gedomineerd door mkb's/kmo's, microbedrijven en eenmanszaken voor wie internationalisering geen praktische optie lijkt omdat ze dan in feite exporteurs zouden worden.



Op basis van de ervaring in Zweden heeft het ISE-project vijf belangrijke succesfactoren geïdentificeerd voor bedrijven die via digitale kanalen internationaal willen uitbreiden.

1 Doe je digitale huiswerk

Controleer en inventariseer de digitale bronnen van jouw organisatie in alle afdelingen en geledingen. Breng in kaart wat je nog moet ontwikkelen om internationaal te kunnen groeien. Analyseer de digitale maturiteit en infrastructuur van jouw doelmarkt. Verken naast de technologie ook het bredere digitale landschap: wat is kenmerkend voor de markt als het gaat om cultuur, taal en consumentenvoorkeuren? Wat is de prikkel tot koopgedrag? Waar zijn jouw digitale concurrenten mee bezig? Welke lokale voorschriften en voorwaarden zijn van toepassing op verkoop-, betaling- en leveringsvoorwaarden en op het gebruik en de opslag van persoonsgegevens? De EU heeft in 2018 de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ingevoerd, maar in sommige markten houdt de wetgeving voor digitalisering geen gelijke tred met de ontwikkelingen in de technologie.

2 Ontwikkel jouw internationale businessmodel digitaal

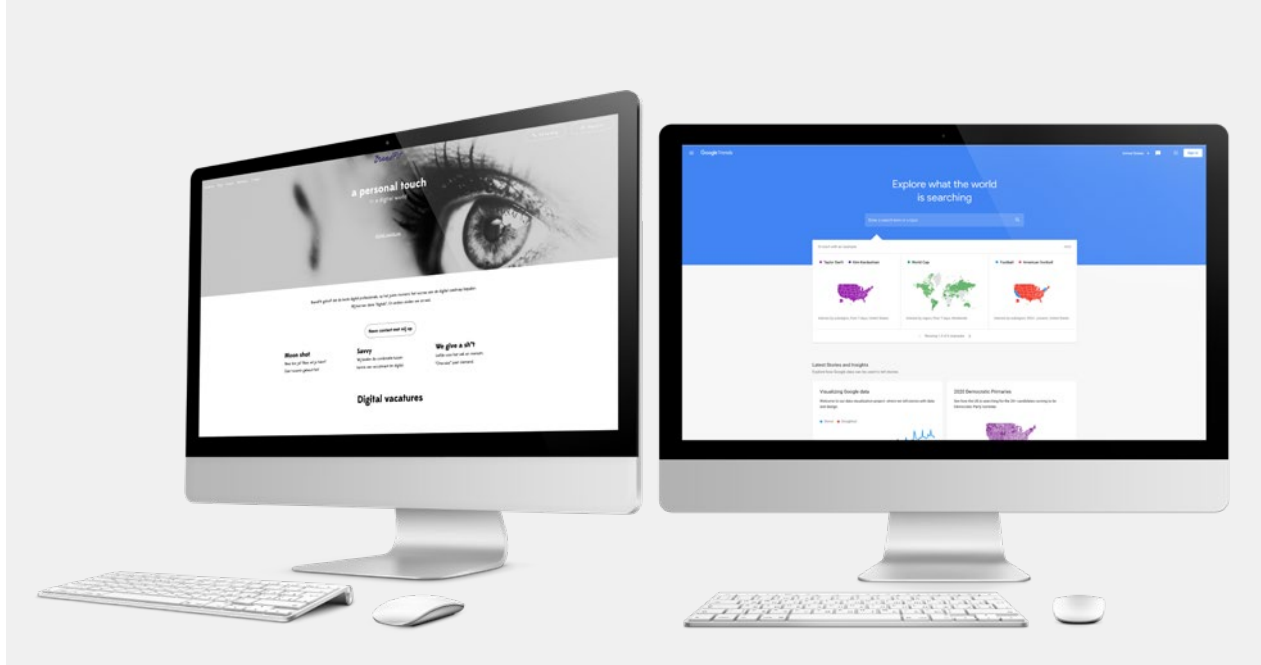
Kijk kritisch naar je huidige businessmodel. Bepaal hoe digitale innovatie jou kan helpen om klanten en segmenten te bereiken die je tot nog toe niet kon bereiken via directe verkoop, agenten of distributeurs. Door digitale tools te gebruiken, kan je een mondiaal bereik krijgen zonder volledig nieuwe bedrijfsprocessen te ontwikkelen. Belangrijke overwegingen voor jouw digitale internationale businessmodel zijn:

- ◆ Beslis welke digitale instrumenten je nodig hebt om contact te onderhouden met klanten, om ondersteuning te kunnen bieden en detailhandelaars te beheren. Kleine bedrijven kunnen in de digitale wereld groot lijken en op dezelfde professionele manier met klanten communiceren.
- ◆ Zorg dat jouw organisatie door digitalisering flexibeler en responsiever wordt zonder dat dit meer administratie met zich meebrengt.
- ◆ Technologie en markt staan niet lang stil. Evalueer en actualiseer dus voortdurend je digitaliseringsplan.
- ◆ Beoordeel jouw bedrijf item

voor item en bekijk waar je kan opschalen. Identificeer eventuele blokkades of knelpunten voor de haalbaarheid van je plannen en pak ze aan.

- ◆ Verzamel gegevens en informatie voor ondersteuning van jouw verkoopnetwerk, vooral in markten waar klanten achter een lokale distributeur schuil kunnen gaan.
- ◆ Stel vast wat je huidige KPI's (kernprestatie-indicatoren) zijn en stel doelen voor jouw internationale operatie. Blijf deze evalueren naarmate de digitalisering vordert. Zo blijf je niet alleen op koers, maar kan je jouw organisatie motiveren om te blijven veranderen.
- ◆ Betrek leveranciers en klanten. Ze leveren belangrijke input en advies en blijven jouw bedrijf makkelijker trouw als je hen al in een vroeg stadium in het proces betrekt. Hou er wel rekening mee dat het realiseren van mondiale verkoop online, de huidige conventionele verkoopkanalen en overeenkomsten (denk aan lokale agenten of contracten met distributeurs) kan ondermijnen. Deze moeten zorgvuldig in kaart worden gebracht en beheerd.





- ◆ Pas je online aanwezigheid aan de marktkennmerken en de voorkeuren van je klanten aan. Zorg dat de klant zich thuis voelt en pas de betalingsmethode aan de lokale gebruiken aan. Een PIM-systeem (productinformatiemanagement) kan je niet alleen helpen om productinformatie op te slaan, maar ook bij het vertalen ervan in andere talen.
- ◆ Focus op fundamentele zaken zoals kasstromen naarmate de onlinehandel groeit.

3 Gebruik maken van big data (grote hoeveelheden gegevens)

Big data is niet alleen relevant voor grote

bedrijven. Er zijn heel wat analytische programma's waarmee kleine bedrijven belangrijke inzichten kunnen krijgen in jouw internationale doelgroepen. Je kan ook je eigen gegevens verzamelen door elke klantinteractie van een unieke ID te voorzien. Zo kan je via jouw digitale systemen de route volgen van het allereerste verzoek om inlichtingen tot het ondertekende bestelformulier. Je kan zien welke soort interactie leidt tot welk soort resultaat en ook welk verband er bestaat tussen verkoop en belangstelling en verschillende activiteiten. Met programma's zoals Brand Pit kom je te weten hoe jouw producten verschijnen in afbeeldingen op sociale media, terwijl je met Google Global Market Finder en

Google Trends antwoorden krijgt op de vraag waarnaar consumenten op zoek zijn. Gebruik dashboards ter illustratie van jouw KPI's en maak het makkelijk voor mensen om gegevens te begrijpen en daar conclusies uit te trekken.

4 Pas de benadering met verscheidene kanalen toe

Dankzij de benadering met verscheidene kanalen, waarbij digitale en analoge kanalen naadloos met elkaar zijn verweven voor de beste gebruikerservaring, kan je relaties makkelijker opbouwen en stimuleren. Vooraleer je zelf een nieuw kanaal opzet, kijk je best hoe andere, vergelijkbare bedrijven daar gebruik van maken en hoe de eigenaar van het kanaal geld verdient aan de content. Want aan alles hangt een prijskaartje.

Vergeet ook niet dat je nooit de volledige controle hebt over wat er met jouw content gebeurt. Je moet dus een goed verhaal ontwikkelen, dit actief bijhouden en beïnvloeden wat er wordt gezegd. Bouw een gemeenschap op die jou ondersteunt en bereid je voor op negatieve opmerkingen op sociale media.

5 Streef naar digitale symbiose

Digitaal moet niet los staan van je normale bedrijfsvoering, integendeel. Ga op zoek naar een integratie van je digitale en analoge activiteiten zodat ze elkaar versterken.

De volgende stappen voor creatieve bedrijven

Voor mkb's/kmo's in de creatieve sector kan technologie meer klanten aanbrengen en aanlooptijden verkorten. Dankzij technologie kunnen deze bedrijven ook over de hele wereld zakendoen en concurreren. Drempels van omvang, schaal, locatie en financiën die anders de toegang tot deze markten blokkeren, kunnen via technologie worden beperkt of zelfs weggewerkt. Maar deze strategie werkt alleen als alle onderdelen van het bedrijf bij het proces betrokken zijn. Technologie kan verstoringen werken en een bedreiging vormen. Je moet dus je aandacht richten op de voordelen in plaats van de risico's voor individuele medewerkers en teams. Het onmiskenbare voordeel van mkb's/kmo's is dat ze van nature flexibele, responsieve structuren zijn met onconventionele manieren van denken en werken, inclusief een meer ontspannen houding tegenover risico en mislukking.



Enkele praktische zaken waarmee je als creatief bedrijf rekening moet houden:

- ♦ **Evalueer de huidige processen kritisch, objectief en eerlijk.** Waar verlies je tijd en geld, of lever je niet de snelheid, kwaliteit en consistentie die klanten nodig hebben? Doe je dingen of maak je gebruik van bepaalde methoden gewoon omdat 'je dat altijd zo hebt gedaan'? Hoe en waar zou nieuwe technologie en een nieuwe manier van denken de efficiëntie en prestaties van je bedrijf kunnen verbeteren? Zijn er andere dingen die je kan doen met de huidige technologieën en modellen, zoals het verkennen van andere markten?
- ♦ **Onderzoek je eigen denkwijze en houding.** Vis je achter het net bij de mogelijkheden van 3D-printen, big data of VR en AR omdat je denkt dat die dingen te moeilijk, ingewikkeld, geheimzinnig of 'gewoon niets voor jou' zijn? Of omdat je vindt dat jouw bedrijf daarvoor te klein of 'ongeschikt' is? Kijk onbevooroordeeld en objectief naar wat er gaande is. Laat je inspireren en intrigeren, zelfs als de feitelijke technologie je nog onbekend is.
- ♦ **Kijk ook naar wat jouw concurrenten doen.** Geeft digitalisering hen een concurrentievoordeel tegenover jou en de rest van de markt? Of zie je een zwakke plek in hun activiteiten die je zou kunnen uitbuiten als je je eigen methoden en aanpak aanpast?
- ♦ **Denk niet alleen aan je eigen markt.** Welke innovaties en ontwikkelingen vinden er plaats in andere sectoren en industrieën die je zou kunnen toepassen in jouw bedrijf? Bedrijven die de normale gang van zaken verstoren, creëren golven die zich tot ver buiten het beginpunt uitbreiden. Zie je potentieel in een nieuwe technologie waaraan de bedenkers - en jouw concurrenten - zelfs nog geen seconde hebben gedacht?
- ♦ **Denk op lange termijn.** Technologie verandert voortdurend en productcycli worden korter. Samenwerking met partners in



industriële en academische onderzoeken helpen je om bij te blijven met de ontwikkelingen en bij beslissingen over hoe future-proof een innovatie voor jouw bedrijf zal zijn.

Hoe creatieve bedrijven kunnen profiteren van samenwerking met andere creatieve bedrijven:

- ♦ Het scala aan nichevaardigheden en capaciteiten neemt voortdurend toe. Denk na over het tekort aan vaardigheden bij je medewerkers en de behoeften in jouw organisatie en hoe je deze kan ondervangen door met een ander creatief bedrijf samen te werken. Als je bijvoorbeeld video's produceert, kan samenwerking met een bedrijf gespecialiseerd in luchtfotografie en het gebruik van drones dan aan jouw werk en jouw aanbod een nieuwe dimensie toevoegen?
- ♦ Beschouw andere creatieve specialisten als een uitbreiding van je eigen team, niet als gewone leveranciers. Een goede partner zal de tijd nemen om jou en jouw bedrijf te leren kennen. Hoe meer geïntegreerd



Creatief werk kan tot verrassingen en onverwachte resultaten leiden. Sterker nog, creatief werk hoort dit te doen. Sta dus open voor mogelijkheden en wees bereid je oorspronkelijke plan bij te stellen als er zich tijdens het proces een nieuwe, andere of betere optie aandient.

ze zijn met jouw bedrijf en hoe dieper hun kennis en begrip van jouw bedrijf, des te sneller en effectiever het creatieve proces wordt.

- ♦ Op creatief werk is het oude IT-credo GIGO van toepassing: Garbage In, Garbage Out, of rotzooi erin, rotzooi eruit. Nauwkeurig afgebakende, duidelijke en uitgebreide instructies zijn essentieel. Investeren in de voorbereiding scheelt je later heel veel tijd, geld en kopzorgen. Creativiteit is een iteratief proces, dus feedback is ook buitengewoon belangrijk. Wees wel duidelijk en objectief en concentreer je op wat ertoe doet. Zo stuur je het project de goede kant op in plaats van alleen maar te zeggen wat je niet aanstaat!
- ♦ Schakel een creatieve partner zo vroeg mogelijk in het project in. Als mensen met ideeën beschikken ze vaak over nuttige kennis, ervaringen en inzichten in gebieden buiten hun eigen specialiteit.
- ♦ Accepteer het feit dat alle creatieve bedrijven hun eigen unieke aanpak hebben. Je krijgt wellicht met onconventionele mensen, processen en filosofieën te maken. Maar vergeet niet dat een partner jouw methoden waarschijnlijk net zo ongewoon en eigenaardig vindt!
- ♦ Laat de creativiteit en flexibiliteit van jouw partner je eigen activiteiten en benadering beïnvloeden. Zij zullen omgekeerd net zo goed van jou willen leren.
- ♦ Verspreid de boodschap. Paradoxaal genoeg vinden veel creatieve mensen marketing en het zichzelf profileren nogal moeilijk. Kleine bedrijven hebben al hun tijd en middelen nodig voor de projecten van hun klanten, dus leunen zij doorgaans zwaar op aanbevelingen en verwijzingen.





Interreg 
 2 Seas Mers Zeeën
 ISE
 European Regional Development Fund

Partners



Met steun van

Met de steun van



Provincie Noord-Brabant