

[bovenkop:]

[kop:]

[intro:]

Veel innovatieve ondernemingen gaan al snel ten onder aan goede bedoelingen. Van een innovatie een commercieel succes maken is dan ook geen sinecure. Technologiepionier Ron Kok, oprichter van OTB, weet als geen ander hoe je als innovatief ondernemer de lastigste hordes moet nemen. “Zorg dat die bedreiging wegvalt. Daar ben je 80 procent van je tijd mee bezig.”

Ron Kok (bijna 62) is in topconditie. “Ik ga zaterdag aan een skimarathon in Zwitserland meedoen”, vertelt hij als hij in zijn kantoor bij luchthaven Eindhoven plaatsneemt. Daarnaast is Kok een fanatieke mountainbiker, diepzeeduiker én legt hij dagelijks kilometers af op de loopband. “Waar ik ook ter wereld ben, ik probeer altijd even op die loopband te staan.” Dat is maar goed ook, want het runnen van zijn innovatieve onderneming OTB (Only The Best), die hij in ‘94 opstartte, is vergelijkbaar met topsport op het allerhoogste niveau.

De aanzet voor zijn onderneming werd begin jaren tachtig gegeven, toen Kok als werknemer actief was bij Philips. Dochterbedrijf Polygram startte met de productie van cd’s en Kok zag dat dit veel efficiënter kon. Bij Philips liep hij echter tegen een muur van onbegrip op. Na twee jaar verliet Kok de elektronicagigant om uiteindelijk OD&ME (waar hij later werd uitkocht om met OTB verder te gaan) op te richten en zelfstandig de zogenoemde monoliner voor cd’s/dvd’s op de markt te brengen. In deze machine zijn alle losse productiestappen samengevoegd, geautomatiseerd en verbeterd. Dit elimineert mensenwerk en maakt cleanrooms met mannen in witte pakken overbodig. Naast lagere productiekosten en een kleinere fabriekshal, vereist de monoliner ook een veel lagere aankoopinvestering dan de traditionele productiemethodes.

Inmiddels zijn er duizenden monoliners verkocht. Doordat kleinere partijen hierdoor goedkope cd’s op de markt konden brengen, heeft Kok een grote rol gespeeld in de liberalisering van de cd markt. Ook heeft hij monoliners voor lenzen, zonnecellen en oled beeldschermpljes ontwikkeld. Kok is dan ook met recht twee keer door het World Economic Forum uitgeroepen tot Technologiepionier van Europa. Niet slecht voor een jongen die op zijn 14^e van school ging. Maar hij heeft dit niet bereikt zonder tegen flink wat hordes aan te lopen die je als innovatief ondernemer moet nemen. “Een innovatie bedenken in 1 seconde, ik ben heel oplossingsgericht. Maar daarna begint de ellende. Als innovatief ondernemer moet je sterk in je schoenen staan.”

[tussenkop:]

Een van de belangrijkste ondernemerslessen leerde Kok eigenlijk al vroeg in zijn leven. “Mijn vader was ook uitvinder, van innovatieve deursloten. Maar hij heeft het niet altijd handig gedaan en leefde boven zijn stand. Als er regelmatig een deurwaarder op de stoep staat, krijg je daar wat van mee.” Een eenvoudige stelregel bij OTB is dan ook: je kunt geld pas uitgeven als je het hebt. Zorg dan ook dat je je financiering rond hebt voordat je aan de slag gaat. Gerelateerd daaraan: een uitvinding, al lijkt die nog zo briljant, is pas wat waard als die ook commercieel interessant is. Dat betekent dat een innovatie (kosten)voordelen voor de klant en flinke opbrengsten voor jezelf moet opleveren. “Je moet er geld mee verdienen, zo is de wereld”, zegt Kok, die niet alleen uit eigen beweging projecten start maar ook gevraagd wordt om productieprocessen te verbeteren. “De eerste dingen waar ik bij een project dan ook naar kijk zijn A: kan ik het eenvoudiger maken, is het technisch mogelijk? B: wat zijn de maakkosten en wat kan ik ermee verdienen? Als dit plaatje niet klopt, begin ik er niet aan.”

En dat laatste plaatje samenstellen is niet eenvoudig. Want je moet uitgaan van de opbrengst van je innovatie op het moment dat deze daadwerkelijk op markt komt. “Dat is lastig, want weet jij hoe de economie er over drie jaar uitziet?”, aldus Kok die in elk geval de regel hanteert: investeer nooit meer dan 30 procent van de verwachte return on investment (roi) voor de komende 3 tot 5 jaar in je project en blijf nooit langer investeren dan de helft van de verwachte levenscyclus van je innovatie.

Daarnaast moet je volgens Kok kritisch kijken of je je innovatie sowieso op tijd op markt kunt brengen, ofwel binnen de verwachte levenscyclus van je product. Zo niet, dan moet je je project staken. Kok weet hoe moeilijk dit kan zijn. Zo werd hij in 2001 gevraagd om het failliete Toolex (het vroegere ODME) over te nemen. Uit een soort loyaliteit ging Kok akkoord, terwijl de cd markt, waar Toolex monoliners voor produceerde, toen al een aflopende zaak was. In 2004 leidde dit tot een reorganisatie bij OTB waarbij de cd tak weer afgestoten werd en tientallen ontslagen vielen. “Denk dan ook elke dag na: is er nog een rol voor mij in de markt. Zodra je in een industrie zit die geen toekomst meer heeft of waar processen gestandaardiseerd zijn, moet je ophouden”, aldus Kok, “dat vereist moed, want je moet soms je ongelijk toegeven en het tegen de mensen vertellen die er in geïnvesteerd hebben.”

Een heilig geloof in octrooien heeft Kok niet, al heeft hij zelf wereldwijd diverse gevestigde patenten. Namaak voorkomen ze volgens hem namelijk niet. “In Duitsland is een monoliner nagebouwd, maar dat is heel moeilijk te bewijzen, want hoe kom je binnen in die fabriek? Daarnaast heb je als MKB’er helemaal niet de middelen om overal een advocaat aan te stellen en dit aan te vechten.” Wat je wel kunt doen? “Zorgen dat je beter bent en vooral sneller de markt op gaat.”

[Tussenkop:]

Snel de markt opgaan met je innovatie is dus een must, maar makkelijker gezegd dan gedaan. Zo stuitte Kok op veel weerstand van met name de gevestigde partijen. “Toen ik met OD&ME met het idee voor de monoliner kwam, zeiden ze bij Philips : dat is een leuke kermisattractie.” Toen Kok ODME oprichtte en zijn monoliner voor cd’s bij andere gevestigde partijen wilde slijten, ontving hij reacties als: “Dat kan nooit werken. Dat wordt nog lachen. Don’t call us, we call you. En we gaan jou niet helpen een machine op de markt te brengen.”

“Toen was ik nog jong en zag ik het allemaal als een aanval”, zegt Kok, “Inmiddels weet ik: weerstand is logisch, want als je een processtap verbetert, voelt de markt zich bedreigd. Het is een normale menselijke reactie op veranderingen. En hoe machtiger en groter een bedrijf, hoe meer weerstand. Zelfbescherming is immers inherent aan grote organisaties.”

Jong of niet, Kok liet zich in elk geval niet van de wijs brengen en ging stug door met zichzelf ‘bewijzen aan de markt’ en ‘heilige huisjes’ omverschoppen. Toen kwamen ook de klanten. “De eerste fabrieken waren in België en Israël. Deze waren van kleine platenlabels die van mij hadden gehoord. Zij representeerden lokale artiesten die ze lokaal wilden uitbrengen. Zij wilden hun cd’s niet laten drukken bij een van de 6 grote cd fabrikanten die er destijds waren, ze hadden juist behoefte aan een flexibel en goedkoper productieproces. Dat kon ik bieden.”

Daarna werd het eenvoudiger, aldus Kok: “Want koopt A, dan koopt B ook.” Hoe je A in eerste instantie over de streep trekt? “Het economische voordeel van je innovatie moet groot zijn en de klant moet geen enorme risico’s lopen. Nou, voor € 1,5 miljoen konden ze al beginnen met mijn monoliner. Daarnaast laten we mensen altijd invliegen om het product in

werking te zien. The proof of the pudding is in the eating.” Die eerste klanten dienden vervolgens weer als referenties voor nieuwe klanten. “Vooral in het begin heb je zulke klanten keihard nodig.”

Inmiddels zijn er wereldwijd ruim 5000 van de afgestoten monoliners voor cd's/dvd's verkocht. Uiteindelijk ook aan gevestigde partijen als Warner en BMG. De markt werd immers overspoeld met goedkope cd's en ook zij moesten toen op zoek naar goedkopere productiemethodes. Dit is echter niet iets dat je als ondernemer kunt zien aankomen laat staan sturen. Kok: “Ik vergelijk het graag met de vissers in de Filipijnen: doordat zij allemaal een mobiele telefoon kregen, konden ze direct orders opnemen. Tussenpersonen werden overbodig, net als de gevestigde producenten voor cd's. Dit had niemand voorzien. Ik wist ook niet dat de monoliner zo'n impact zou hebben.”

[Tussenkop:]

Voor de ontwikkeling van monoliners voor zonnecellen en lenzen werd Kok eind jaren negentig benaderd door Shell Solar respectievelijk Johnson en Johnson. Maar al dient een partij een verzoek bij je in, ook dan is de klus niet meteen geklaard. “De hogere directie ziet het idee dan misschien wel zitten, maar de mensen op de werkvloer accepteren het niet. Vroeger dacht ik dan: die machine werkt toch, wat is het probleem? Maar mensen zien het als een bedreiging.” Wat je daar tegen kunt doen? “Zorgen dat die bedreiging wegvalt. Daar ben je voor 80 procent van je tijd mee bezig. Dit doe je door mensen vanaf het begin via brainstormsessies bij de ontwikkeling van de machine te betrekken.”

Daarnaast brachten beide projecten het voordeel met zich mee dat Kok gelijk een launching customer had, maar wel eentje die voor een aantal jaren een exclusief contract wilde afsluiten. “Grote partijen willen vaak eigenaar worden van het intellectueel eigendom. Ik ben er geen voorstander van en probeer dat voortaan te voorkomen, want ondertussen kunnen concurrenten wel vrij de markt bestieren. Maar je hebt vaak geen keuze, het is een catch 22.”

Een paar jaar geleden liepen de exclusieve contracten voor zonnecelmachines af en is OTB begonnen met een inhaalslag. Ondermeer door verbeterde machines op de markt te brengen. Maar ook door actief de vraag naar bijvoorbeeld zonnecellen te beïnvloeden. Zo is Kok momenteel bezig met het bouwen van huizen die losgekoppeld zijn van het energienet en die via zonnecellen van stroom worden voorzien. “Het gebruik van zonnecellen stelt nog niks voor. Als ik over de VS vlieg, zie ik alleen maar bruine haarden in plaats van daken met zonnecellen. We moeten van een verbruikindustrie naar een investeerindustrie. Maar dat betekent een enorme revolutie. Want geen meterkasten in een huis, dat kan niet hoor, volgens gemeentes en bouwbedrijven Ik wil laten zien dat het wel kan.” Dat begint volgens Kok nu redelijk te lukken. Hij heeft een aantal particuliere investeerders gevonden die graag in zo'n huis willen wonen. “Het momentum is er nu ook. Ngo's, onderzoeksinstituten, iedereen is met energievraagstukken bezig.”

Ook heeft Kok na jaren leuren eindelijk een launching customer voor zijn oled (beeldschermplaatjes voor telefoons) monoliners gestrikt: hij is een joint venture aangegaan met de lokale overheid in Jilin (China) waar eind dit jaar de eerste oled's gedrukt zullen worden. Kok verklaart deze opmerkelijke stap: “Particuliere partijen durfden het niet aan en gevestigde partijen hadden al te veel geïnvesteerd productiemethodes voor Lcd-schermen.”

[Tussenkop:]

Het vermarkten van de monoliners en de dagelijkse leiding van OTB laat Kok inmiddels aan anderen over. Sinds december is hij teruggetreden als ceo en is nu president van OTB en

voorzitter van de technische raad. “Ik heb bewust afscheid genomen. Het bedrijf is nu in een andere fase beland waarbij meer op productie en verkoop dan op innovatie alleen gefocust moet worden.”

Rustiger heeft Kok het niet gekregen. Zo heeft hij nog altijd ‘meer ideeën dan geld’ en doet hij er projecten bij zoals de verstelbare bril voor kinderen in ontwikkelingslanden. Hiervoor levert OTB onder meer zijn spuitgiettechnologie. Kok werd voor dit project benaderd door een student. Iets dat hem volgens eigen zeggen nog dagelijks overkomt. “Ik stap echter alleen nog in zulke projecten als ze goed zijn voor het welzijn van de wereld en voor OTB zelf.” Ditzelfde geldt voor andere activiteiten die Kok onderneemt, zoals de lezingen waarvoor hij met grote regelmaat wordt gevraagd.

Kok wil zich dan ook niet meer druk maken over het gebrek aan innovatie in Nederland. Hoewel, wie hem vraagt naar het Nederlandse innovatieklimaat, ziet hem toch vol passie opveren: “Ik was vorige week in Silicon Valley, het bruist daar. Je ziet daar zo’n 5 start-ups per dag.” In Nederland mist Kok deze innovatiedrang bij ondernemers. “Dat komt deels door de houding van ondernemers maar ook door het klimaat dat de overheid schept. Subsidiekanalen zijn hier veel te lang en ingewikkeld. Terwijl ze je in Duitsland of Amerika bij wijze van spreken gratis land komen brengen. Als ze hier de Rotterdamse haven belangrijker willen maken, vraag je je af waarom er geen derde rijstrook bij de A67 komt. Nee, zegt de overheid, hou op met rijden. Dat zegt toch alles?”

Waar Kok echter vroeger nog lobbyde om zijn ideeën over te dragen, denkt hij nu: het zal mijn tijd wel duren. “Ik kan de wereld niet in mijn eentje veranderen.” Maar bij OTB zijn ze in elk geval nog lang niet van hem af: “Stoppen? Ik vind het nog veel te leuk.” Wellicht zal het zo gaan als met zijn passie voor het hardlopen. “Ik doe dat nu 8 jaar en merk nog elke keer dat ik beter wordt. Ik kan nog minstens 20 jaar goed mee, want ik heb de top nog lang niet bereikt.”

[kader:]

CV. Ron Kok:

1966-1980: IMM Engineer

1980-1982: Philips PMF - Laser disc & CD

1982-1985: Kraus Maffei - Sales Office Nederland

1985-1990: Rokoma - oprichter

1986: Eerste CD monoliner gebouwd

1987-1994: OD&ME - mede-oprichter

1990: Overname OD&ME door PDO

1992: AMS (automatic mastering & stamper making)

1994: OTB Engineering B.V. - oprichter

1995: Launch of the CD Miniliner

1997: Worlds 1st inline equipment for disposable contact lenses (Johnson & Johnson)

1999: Worlds 1st inline equipment for solar cells (Shell Solar)

1999: Worlds 1st inline equipment for spectacle lenses (Johnson & Johnson)

2000: Start CD/DVD mastering and replication activities

2001: OTB GROUP (holding van OTB Engineering, Newtoms, Rokoma, CMB, Rokoma) - mede-eigenaar

9/2001: Overname assets Toolex International B.V. (optical media) na faillissement

2002: Launch DEPx, OTB's SiN thin film deposition tool

2003: Introduction of unique injection molding technology

2003: Launch Linear Motor System (LMS), OTB's patented inline vacuum transport system

2004: Worlds 1st inline PLED production equipment

2004: The establishment of PixDro (JV), development of unique silicon based printer head, process and strategy

2004: OTB sells CD/DVD mastering and replication activities

2005: OTB establishes two separate business units (100% subsidiaries). OTB Solar and OTB Display

2005: OTB Display acquires Philips Polyled assets and activities

Naast het hoofdkantoor in Eindhoven heeft OTB ook sales- en servicekantoren in Ohio (VS), New Delhi (India), Hong Kong en Singapore (Azië). Het aantal werknemers bedraagt 230 en de omzet wordt geschat op 70 miljoen euro.