

Met veel interesse heb ik kennis genomen van de oprichting van Invest-NL. Een goede zaak om risico kapitaal op deze wijze beschikbaar te maken.

De 'big bets' voor innovatie en transitie ten behoeve van een betere en meer gezonde maatschappij en het continue verbeteren van de concurrentiepositie van Nederland zijn essentieel voor de Nederlandse economie en maatschappij. Invest-NL kan hierin een belangrijke rol hebben om innovatie en transformatie in de markt te stimuleren.

Vraag over en visie op het 'normrendement'.

Volgens de Memorie van Toelichting Invest-NL is onder meer in par. 6.2.2.2 (p.25) hierover het volgende opgenomen:

"Het totale financieringsstarief op portefeuilleniveau moet hoog genoeg zijn om op lange termijn het vereiste normrendement te kunnen halen. Dat rendement moet voldoende zijn wil de kapitaalstorting als financiële transactie worden aangemerkt door Eurostat."

De gewenste breakthrough innovaties en transities vragen een specifieke wijze van portfolio management (rendementseisen, ROI, budget allocatie, randvoorwaarden, omvang van het gehele portfolio, besluitvormingsproces, incubatie en het gericht opschalen). Ik verwacht dat je met een 'normrendement of 'market rate of return' niet het gewenste effect zal sorteren. Dit zouden echte 'big bets' moeten zijn die zich bevinden in 'Horizon three' (options for the future) of uiteindelijk de potentie hebben om te schalen in 'Horizon two' (Break-Out Categories). Dit is een ander type innovatie en investering dan de meer incrementele innovaties in 'Horizon one', waar het rendement in de regel ook hoger van is.

Incuberen en opschalen van breakthrough en transformatieve innovaties zoals een VC.

Wat is het probleem voor gevestigde bedrijven en industrieën met het opschalen van breakthrough en transformatieve innovaties op de markt en het creëren van een nieuwe groeiemarkt? Waarom is het zo moeilijk? Waarom faalden zoveel gevestigde bedrijven met marktleiderschap en leiderschapsteams van wereldklasse? Het heeft te maken met deze notie van de J-curve: "na een bepaald beleid of investering wordt een eerste verlies gevolgd door een significante winst." Om verstoring in een markt te brengen, of te springen op een nieuwe S-curve, zijn significante investeringen nodig om daar te komen."

Dit type Horizon 2-investering is het venture-traject waarin risicokapitaal is ontworpen om te beleggen en dit doet het door een goed beheerde portefeuille van beleggingen te verkrijgen, waarvan het van slechts een handjevol beleggingen verwacht dat het helemaal door de J-curve komt en meer dan voldoende van het in de gehele portefeuille geïnvesteerde geld zal terugbetalen. Dat werkt meestal voor Venture Capital. Dit standpunt zou Invest-NL ook moeten hanteren. En niet te rigide houden aan het 'normrendement'.

Mckinsey's Three Horizons Framework

Er is een drietal innovatie en investeringshorizonten te onderscheiden, met elk andere kenmerken en prioriteiten:

- Horizon one (H1): Current Categories
 - Meet performance commitments
- Horizon two (H2): Break-Out Categories
 - On-board next generation for future growth
- Horizon three (H3): Future Category Options
 - Develop options for future growth

Horizon one (H1): Huidige categorieën

Horizon 1 gaat over volwassen of volwassen wordende bedrijven die duidelijk de inkomsten en winst van vandaag bepalen (ROI in 0 tot 12 maanden). Ze worden beheerd door KPI's die zijn gebaseerd op voortdurende groei, het optimaliseren van de prestaties en het consolideren van de branche.

Uiteindelijk wordt een bedrijf geconfronteerd met een verplaatsing door een nieuwe categorie en moet het een afkalkende categorie effectief beheren.

Horizon three (H3): Toekomstige categorie-opties

Horizon 3-initiatieven zijn erg nieuw, niet materieel voor de inkomsten en zijn in feite opties voor de toekomst, niet materieel tot 3 jaar of langer vanaf nu (ROI in 36 tot 72 maanden). Hier vindt incubatie plaats en worden best practices zoals Lean Startup toegepast op nieuwe breakthrough en disruptieve innovaties.

Horizon two (H2): Break-Out-categorieën

In het midden is Horizon 2, het richt zich op opkomende kansen die waarschijnlijk een duurzame groei van omzet en winst zullen genereren in de nabije toekomst. Dit zijn initiatieven die al geruime tijd in Horizon 3 zijn doorgelicht, tractie hebben gevonden bij klanten en nu klaar zijn voor agressieve schaling, d.w.z. een enorm potentieel hebben en in de komende 18-36 maanden zeer materieel voor een bedrijf en industrie

moeten worden. Uit onze ervaring denken we dat Horizon 2 de moeilijkste horizon is om te beheren. De investeringsdrempel van Horizon 2 is zeer onnatuurlijk om een gevestigde onderneming te omarmen.

Invest-NL richt zich op Horizon 2 en Horizon 3 innovaties. Het 'normrendement' hiervan is lager. Maar de potentie van het gehele portfolio is hoger en meer betekenisvol bij het realiseren van de doelstellingen voor een betere maatschappij en gezonde en sterkere economie en concurrentiepositie van Nederland.

Samenvatting en conclusie: vraag

De voorwaarde van een marktconform rendement voor Invest-NL vloeit voort uit de voorwaarde dat de kapitaalstorting niet EMU-saldo relevant is.

Invest-NL haar investeringstaken in gewenste en levensvatbare maatschappelijke transitie veel effectiever kan invullen indien zij, zonder financiers uit de private sector te verdringen (integendeel, door juist daar te financieren waar de markt het niet oppakt en door additionele private financiering te katalyseren), een lagere dan marktconforme rendementseis hanteert.

Volgens de EC spelen NPB's als Invest-NL een belangrijke rol in het verhelpen van marktfalen en als katalysator van lange termijn financiering. Zonder financiers uit de private sector te verdringen is het NPB's toegestaan om een lager dan marktconform rendement te behalen. Een rendementseis lager dan marktconform draagt bij aan de mogelijkheden van NPB's als Invest-NL om te investeren in maatschappelijk gewenste transitie.

Ik zie uw reactie met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,



ing. André Knol MMC

CEO & founder

Innomics, Enterprise Accelerator

a.knol@innomics.nl

www.innomics.nl

+31 (0)6 5348 4753

www.linkedin.com/in/andreknol