

Inhoud

Voorwoord	9
Ode aan de dwarsdenkers	15
Inleiding	19
Het fenomeen startup	29
Idee 1: Creëer een inspirerende cultuur	43
Idee 2: Richt een inspirerende omgeving in	59
Idee 3: Bouw een community	73
Idee 4: Leiding geven aan vernieuwing	87
Idee 5: Innoveer!	101
Idee 6: Stel de klant centraal	115
Idee 7: Droom groot en lever topprestaties	127
Idee 8: Neem kleine stappen	141
Idee 9: Blijf leren en ontwikkelen	153
Begin met de eerste stap	163
Bronnen van inspiratie	171
Over de auteur	175

Voorwoord

Het was na het derde biertje, of misschien toch het vierde. Een zaterdagavond in Amsterdam, ergens begin 2000. Mijn beste vriend en ik hingen ieder in een lelijke oude bank, kijkend naar een kansloze actiefilm. Ik denk een Arnold Schwarzenegger. Alle gelegenheid om slap te ouwehoeren dus. Maar daar was-ie ineens: de vraag waarvan je wist dat hij zou komen.

We kenden elkaar al bijna tien jaar, sinds we kamergenoten werden tijdens onze studie bedrijfskunde. Op de campus begonnen we al snel een handeltje in abri posters. En samen met anderen runden we er een goed lopend winkeltje, de 'Koektent'. Enorm leuk om te doen. Toch kozen we na ons afstuderen niet voor het ondernemerschap, maar voor de grote prestigieuze bedrijven, de *usual suspects*.

Zo'n vier jaar in loondienst viel het ons niet mee. Veel bureaucratie en politiek, weinig uitdaging en vrijheid. Terwijl er buiten een *dotcomhausse* gaande was. Op die zaterdagavonden bespraken we daarom altijd ideeën voor nieuwe producten en diensten die we zelf op de markt konden brengen. Maar altijd geheel vrijblijvend.

Bij mijn toenmalige werkgever had ik eind 1999 spontaan een businessplan geschreven voor een grote kans die ik zag. Mijn

presentatie werd door de directie beleefd aangehoord. En daarna afgewezen. Ik was kwaad, want ik geloofde heilig in de potentie van het concept. Het was nog niet op de markt terwijl er volgens mij echt een duidelijke behoefte aan was.

En toen kwam dus die vraag, ik weet eigenlijk niet eens meer goed wie van ons tweeën hem stelde: ‘Waarom gaan we het niet gewoon zelf doen?’ In de maand erna checkten we ons beider rekeningsaldi, polsten onze vriendinnen en zegden onze banen op. We stuiterden werkelijk van de energie.

Kort daarna gebeurden er twee dingen. Allereerst lanceerde een ander bedrijf precies het product dat wij op de markt wilden gaan brengen. En vervolgens stortte ook de markt nog eens in, de internetzeepbel knapte. Oeps.

We besloten niet op te geven, maar door te gaan met een alternatief idee dat we al hadden: een online platform voor vraag en aanbod van commerciële foto’s. Interend op ons spaargeld leunden we daarmee maandenlang bij banken en *venture capitalists*. Maar die waren per direct gestopt met investeren in startups. Uiteindelijk kwamen we in contact met een miljardair die als *angel* bereid was om twee ton in ons te investeren en konden we het bootje van de kant duwen.

We betrokken een oud kantoor in Amsterdam, anti-kraak. Daar bouwden we aan een *proof of concept* waarmee we potentiële aanbieders en afnemers benaderden. En die reageerden positief. Dus kregen we een tweede ronde financiering, van een miljoen. Daarna groeide ons bedrijf snel. Althans in omvang. Binnen enkele maanden hadden we dertig mensen in dienst, maar de

omzet kwam veel te langzaam. Een kip-eiprobleem van vraag en aanbod. We hadden als het ware een Rolls Royce gebouwd die de garage maar niet uit kwam.

Dus kozen we aan het einde van dat jaar voor plan B. Na een derde ronde financiering, dit keer van een half miljoen, bouwden we het systeem om tot een oplossing waarmee grote organisaties hun marketingmaterialen centraal toegankelijk konden maken en hun huisstijl konden beheren. Dat werd wel een succes, maar na een jaar wilde onze investeerder zijn geld er al weer uit halen. En omdat hij inmiddels veruit meerderheidsaandeelhouder was, besloot hij zelfstandig de onderneming te verkopen aan een internationaal reclamebureau.

Zo waren we een illusie armer, maar een ervaring rijker. Want wat een fantastische jaren waren het geweest, ondanks alle problemen en teleurstellingen. Ik had meer geleerd dan in de tien jaar ervoor op de universiteit en binnen grote organisaties bij elkaar. Met vallen en opstaan wist ik inmiddels hoe het wel en niet moest.. In sommige gevallen kwamen die inzichten met terugwerkende kracht, pas toen ik inmiddels zelf startups en bestaande organisaties adviseerde en begeleide.

Wat die inzichten waren? Bijvoorbeeld het belang van diversiteit binnen een team, in leeftijd, geslacht, opleiding, achtergrond, expertise, enzovoort. Van goede rolverdelingen. En van een open en transparante cultuur, waarin mensen dingen durven te zeggen en uitproberen. Het belang van een inspirerende visie en de praktische communicatie daarover. De noodzaak van het zorgen voor een goede teamgeest door successen te vieren, lol te beleven, werkplezier te hebben en energie los te maken. Door

het centraal stellen van de klant in alles wat je doet en denkt. De toegevoegde waarde van het structureren en stimuleren van creativiteit door dit procesmatig in te richten. Van het focussen op de daadwerkelijke uitvoer van ideeën en het flexibel aanpassen daarvan. Van het meten en evalueren van vrijwel alles wat je voor de klant doet. En het nut van dienend leiderschap, waarmee je je team faciliteert. Enzovoort.

De laatste jaren staan startups in Nederland volop in de belangstelling. En terecht, om een veelheid aan redenen. Maar het risico van een hype ligt op de loer. Veel organisaties zouden meer als een startup willen opereren en dus is het van belang om daarbij de zin en onzin van elkaar te scheiden. In dit boek wil ik je op een praktische manier laten zien hoe je in jouw organisatie concrete, waardevolle startup elementen kunt inbouwen om zo de winnaar te worden in de markt van morgen.

Om de Rolling Stones maar te citeren: 'If you start me up, I'll never stop'. Veel leesplezier!

Mike Hoogveld
Bergen, mei 2017

p.s. En oh ja, die oude kamergenoot van me is trouwens nog steeds mijn beste vriend.

Here's to the crazy ones.

The misfits.

The rebels.

The troublemakers.

The round pegs in the square holes.

The ones who see things differently.

– Lee Clow, Ken Segall, Craig Tanimoto, Steve Jobs



Ode aan de dwarsdenkers

Het citaat hier links gaat verder: ‘Ze houden niet van regels. En ze hebben geen respect voor een status quo. Je kunt hen citeren, met hen conflicteren, hen vereren of fileren. Maar zo ongeveer het enige wat je niet kunt, is hen negeren. Want zij zijn degenen die dingen veranderen. Zij stuwen het menselijk ras naar voren. En waar sommigen een stel gekken zien, zien wij genialiteit. Want de mensen die gek genoeg zijn om te denken dat ze de wereld kunnen veranderen, doen dat ook.’

Dit zijn de mensen die startups beginnen en groot maken. We kennen allemaal de mensen als Steve Jobs, Jeffrey Bezos en Mark Zuckerberg. Maar dwarsdenkers zijn van alle tijden. Waar zouden we zijn zonder Thomas Edison, de uitvinder van de gloeilamp en de filmcamera. En de man die octrooi aanvraagde op wel 1.400 uitvindingen, van hemzelf en vooral ook van anderen... Waaronder uitvindingen van Nikola Tesla, door Elon Musk geëerd door de eerste echte elektrische auto naar hem te vernoemen.

Wat te denken van Charles Babbage, die de ‘verschilmachine’ – een rekenmachine – ontwikkelde en daarmee de grondlegger van de computer werd. Of de gebroeders Wright die de wereld letterlijk vleugels gaven met hun eerste vliegtuig.

Of Alexander Bell, de man achter de telefoon.

Of James Watt, die de industriële revolutie op stoom liet komen.

Of Albert Einstein, nog altijd een van de belangrijkste natuurkundigen aller tijden. Al is dat uiteraard relatief. Niet alleen theoretisch was hij baanbrekend, hij deed ook grote experimentele ontdekkingen, hét kenmerk van een beetje startup.

Laat de dwarsdenker in jou omhoog komen, laat de rebel vrij en durf gek genoeg te zijn om de wereld (een beetje) te veranderen.

To infinity and beyond!

– Buzz Lightyear



Inleiding

Inhoud heeft de toekomst

‘Content is King’ luidde de titel van een beroemd essay van Bill Gates uit 1996. Ruim twintig jaar geleden beschreef hij al hoe in zijn visie het echte geld op internet zou worden gemaakt met content. Content beschouwt hij als een breed begrip. ‘Vooral op zo’n interactief netwerk. Zo is computer software een vorm van content. Een extreem belangrijk voorbeeld zelfs, dat voor Microsoft veruit het belangrijkste blijft. Maar voor de meeste bedrijven liggen de grote kansen op het gebied van het bieden van informatie en entertainment. Geen enkele organisatie is te klein om deel te nemen. Met de tijd zal de breedte van informatie op het internet enorm zijn en niet te stuiten. Via internet kun je informatie wereldwijd verspreiden tegen vrijwel verwaarloosbare kosten voor de uitgever. De kansen zijn opmerkelijk en veel bedrijven maken plannen om inhoud te creëren voor internet.’ Bij veel bedrijven bleef dat in de jaren daarna echter vooral beperkt tot de uitwerking van een website, al dan niet voorzien van webshop.


De software powered opstandelingen komen eraan

Vijftien jaar later, in 2011, publiceerde Marc Andreessen in de *Wall Street Journal* een inmiddels befaamd essay over digitalisering met de pakkende titel luidde ‘Why software is eating the world’. De strekking ervan: ‘De komende tien jaar verwacht

ik dat veel meer industrieën ontwricht raken door software, door nieuwe Silicon Valley-companies die vaker wel dan niet wereldwijd voor disruptie zullen zorgen. Zestig jaar na de computerrevolutie, veertig jaar sinds de uitvinding van de microprocessor en twintig jaar na de opkomst van het internet, zijn we op het punt gekomen dat alle vereiste technologie om industrieën via software te transformeren eindelijk werken en wereldwijd breed verspreid worden. Met lagere startup kosten en een enorm uitgebreide markt voor online services, is er voor het eerst een wereldwijde economie die volledig digitaal verbonden is. Software “eet” ook een groot deel van de waardeketen op van industrieën die vooral worden gezien als primair bestaand in de fysieke wereld. Bedrijven in elke branche, moeten zich bewust zijn van het feit dat een software revolutie op tilt is. De strijd tussen de gevestigde orde en de “software-powered” opstandelingen zal de komende tien jaar epische vormen aannemen.’

Acceleratie alom

De veranderingen in de wereld waren nog nooit zo talrijk, diepgaand en snel als nu, dankzij de unieke combinatie van software

 **De veranderingen gaan zo snel dat grenzen in tijd en plaats lijken te vervagen.**

en het internet. Het heeft ogenschijnlijk wel iets weg van de ruimtetijdkromming in Einsteins algemene relativiteitstheorie: grenzen in tijd en plaats lijken als het ware te vervagen.

Code, content en kennis kunnen namelijk tegen kosten die bijna nihil zijn en in een verwaarloosbare tijdsduur worden gekopieerd of worden verplaatst naar de andere kant van de wereld. Dit heeft een enorme transparantie en versnelling tot gevolg in vrijwel alle sectoren.

Het duurde ongeveer vijfenzeventig jaar voordat de telefoon het aantal van vijftig miljoen gebruikers bereikte; ik vraag me overigens altijd af waarom iemand ooit de allereerste telefoon kocht, want aan een enkele telefoon heb je niets. Bij de radio ging het al twee keer zo snel: 38 jaar. De televisie deed er daarna maar dertien jaar over. Echt snel ging het pas bij de iPod en internet, met vier en drie jaar. Facebook had slecht één jaar nodig en Twitter negen maanden. Apps bleken tot nu toe het snelst die magische grens te bereiken. De Angry Birds hadden maar 35 dagen nodig en binnen slechts vijf dagen liepen wereldwijd vijftig miljoen mensen op straat te zoeken naar Pokémons.

En waar het gemiddelde Fortune 500-bedrijf er twintig jaar over deed om te groeien naar een marktkapitalisatie van 1 miljard dollar, deed Google dat in acht jaar en Facebook in vijf. Daarna bereikten Uber en Whatsapp dat punt na ongeveer twee jaar, terwijl vervolgens Snapchat en Oculus Rift er maar anderhalf jaar over deden.

Darwinisme ten top

Die versnelling brengt veel gevestigde bedrijven in de problemen. Zo valt ongeveer de helft van de Fortune 500-bedrijven binnen tien jaar uit die lijst. Van de bedrijven die in 1955 gezamenlijk de lijst vormden, bestond in 2014 zelfs nog maar 12,2% en Bason Olin verwacht dat van de huidige lijst 40% de komende tien jaar niet zal overleven. Yale schat in dat de gemiddelde levensverwachting van een s&p 500-bedrijf nu nog maar zo'n 15 jaar is. In 1920 was dit nog 67 jaar.

Maar ook dichterbij huis zie je de gevolgen. De afgelopen tien jaar sneuvelden vele retailers, omdat ze de slag naar e-commerce


niet konden maken: Dixons, MyCom, It's, Hans Textiel, Divino, De Harense Smid, OAD, Globe, Polare, Miss Etam, Schoenenreus, Taft, Van Dalen, Dr. Adam's, Mexx, Telstar, Halfords, Free Record Shop, Siebel, Block, DA, iCentre, v&d, La Place, Scapino, Brantano, Invito, Dolcis, Manfield, Aktiesport, Perry Sport, Scheer & Foppen, Paradigit, McGregor, Mitra en The Phone House.

Darwinisme ten top dus: het gaat er niet om of je groot, intelligent of sterk bent maar om hoe goed en snel je jezelf kunt aanpassen aan veranderende omstandigheden.

De teloorgang van de Wet van Moore

Al in 1965 ontdekte Gordon Moore, een van de oprichters van chipfabrikant Intel, een simpel verband tussen de snelheid van computers en de tijd: 'Het aantal elektronische onderdelen dat op een chip past, verdubbelt elke twee jaar. De chips worden dus elke twee jaar twee keer zo klein, terwijl de snelheid van computers juist wordt vergroot.' In 1965 ging hij uit van een verdubbeling per twaalf maanden, tien jaar later stelde hij dat bij naar een verdubbeling per 24 maanden.

De wet bleek een handige richtlijn om de snelheid van de verschillende onderdelen, zoals een beeldscherm en een toetsenbord, op elkaar af te stemmen.

 **In de niet eens zo verre toekomst bepaalt technologie ons bestaansrecht.**

Een computer waarvan het toetsenbord veel sneller werkt dan het beeldscherm, zal op

weinig enthousiasme kunnen rekenen. Toch kondigde de inmiddels gepensioneerde Moore eind 2006 zelf aan dat zijn wet niet eeuwig geldend was. Het argument: 'Er worden inmiddels

limieten bereikt die niet overschreden kunnen worden.' Zo kunnen de stroomdraadjes op een chip nog zes keer worden verkleind voordat ze de dikte hebben van een atoom. Daarna is het niet meer mogelijk om de draden te verkleinen. Zo'n stroomdraad van één atoom dik doet andere dingen dan een 'normale' stroomdraad. Alle materialen geleiden dan even goed. Over twaalf jaar zou het dus over en uit zijn met de Wet van Moore.

Mens en machine worden steeds meer één

De 3D-chip brengt nog enig soelaas, maar ook daaraan komt een einde. Dat betekent allerm minst het einde van de ontwikkeling. Er wordt ondertussen gewerkt aan DNA-computers, die informatie op dezelfde manier opslaan als in het lichaam gebeurt. En quantum computers, die meerdere opdrachten tegelijk kunnen uitvoeren in plaats van na elkaar, leiden opnieuw tot versneling. Tech-ondernemer Elon Musk maakte voorjaar 2017 bekend dat hij een nieuw bedrijf gaat oprichten. Met Neuralink wil hij een gebruikersinterface ontwikkelen om de hersenen direct te verbinden met een computer. Daarmee kun je niet alleen met gedachten een computer besturen, het is nog maar een kwestie van tijd voordat kunstmatige intelligentie onze hersenen ondersteunt. Software eats our brains? Het is in elk geval een feit dat steeds meer mensen al lijken vergroeid met hun mobiele telefoon.

Technofobisch? Wie, ik?

Data revolutie, robotisering, kunstmatige intelligentie: de opmars van technologie is niet meer te stuiten. Tegelijk lijken veel bedrijven wel technofobisch. Onderzoek van de Europese Commissie wijst uit dat de meeste ondernemingen minder bezig zijn met digitalisering en online verkoop dan veel belangrijke ande-

re landen buiten Europa. Het mag duidelijk zijn dat technologie in de niet eens zo verre toekomst ons bestaansrecht bepaalt. Om niet buiten de boot te vallen en als een Jonas te worden verzwolgen door de tech-walvis, is het tijd voor een andere manier van denken. Want de slag missen, is geen optie.

Die manier wordt ons in feite op een presenteerblaadje aange-reikt. Want juist in deze woelige tijden steken jonge, ambitieuze en uiterst succesvolle bedrijven de kop op. De startups, die niet wachten tot ze worden verzwolgen, maar die gebruik maken van de kracht van technologie, gekoppeld aan lef, enthousiasme en een goed idee. Veel startups zijn sterk software gedreven of om-armen in elk geval de nieuwe technologie. Een groot contrast met veel bestaande, gevestigde bedrijven die te weinig nulletjes, eentjes en andere digitale chromosomen in het DNA hebben. Meer IT'ers aantrekken is een oplossing, maar die zijn relatief schaars op de arbeidsmarkt. Er is nog een andere manier: het is tijd om te leren denken als een startup.


Negen manieren om te leren denken als een startup

De aanpak die ik in dit boek geef, is geschikt voor grote en kleine(re) organisaties, voor organisaties die al decennia bestaan en voor organisaties die net de kinderschoenen zijn ontgroeid. Negen ideeën of manieren helpen je, stap voor stap, niet alleen te denken maar vooral ook te doen als een startup.

Waar de regel komt, stopt het denken

Denk niet aan een strak 9-stappenplan dat je alleen maar hoeft te volgen op weg naar succesvolle innovatie. Ik reik je een aantal ideeën en manieren aan – ik geef de voorkeur aan het woord ‘ideeën’, omdat die vrijheid laten om het op jouw eigen manier te

doen. Het principe vind ik belangrijker dan regels. Want waar de regel komt, stopt meestal het denken. Waar het om gaat als je wilt denken als een startup, is een andere manier van kijken naar en denken over kansen. Dat vraagt vooral om het creëren van een startup cultuur. En om mensen die de kunst verstaan om zich te blijven verwonderen.

 **Leer jezelf een andere manier van kijken naar en denken over kansen.**

In hoofdstuk 1 maak je uitgebreid kennis met het fenomeen startup: wat is het, wat maakt een startup anders dan een 'gewone' startende ondernemer? En vooral ook: hoe houdt een startup na die eerste fase het startup-gevoel vast en weet ook een multinational te blijven denken als een startup?

De eerste vier ideeën of manieren geven daarvoor de randvoorwaarden aan: de vruchtbare grond waarin een startup het best gedijt. Het gaat dan om het creëren van de cultuur, de omgeving, een community en de daarbij passende vorm van leiderschap.

Vanuit die bedding kun je je daadwerkelijk gedragen als een startup. Dat heb ik benoemd in nog eens vijf ideeën: innoveren en experimenteren, denken vanuit de klant, groot denken en topprestaties leveren, kleine stappen nemen en tot slot continu blijven leren. En in een afsluitend hoofdstuk daag ik je uit de eerste stap te zetten in het denken als een startup.

**DENK
ALSEEN
STARTUP**

**HOE SNEL
GAAN DE
VERANDERINGEN
IN JOUW MARKT?**

*Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik
denk dat ik het wel kan.*

– Pippi Langkous



Het fenomeen startup

Bij het woord startup dringt zich al snel het beeld op van oude meubelen in garageboxen, liefst ergens in Silicon Valley, waar hipsters in hoodies hun honger stillen met afhaalpizza, om maar geen tijd te verliezen voor het verwerkelijken van hun baanbrekende hightech idee.

De waarheid – voor zover die al bestaat – is dat er niet zoiets is als dé startup of een gemiddelde startup. Ze komen in alle soorten en maten en zijn overal ter wereld te vinden. Ook in ons land. Booking.com is misschien wel het bekendste voorbeeld van een succesvolle Nederlandse startup. Deelplatforms, zoals SnapCar of Peerby, hebben eveneens hier hun wortels en doen het goed.

Definitie van een startup: tijdelijk en snel

Om te kunnen denken als een startup, is het handig eerst te weten wat een startup is. En vooral ook wat het niet is. Denken als een startup begint dan ook met het (weer) eigen maken van het gedachtengoed van de startup. Hoe verschillend ook, startups hebben ook een aantal zaken gemeenschappelijk.

Ik gebruik de definitie van Steve Blank: een startup is een tijdelijke organisatie die op zoek is naar een schaalbaar en herhaalbaar businessmodel.

Daarmee is ook meteen het onderscheid duidelijk tussen een startup aan de ene kant en gevestigde bedrijven en andere startende bedrijven aan de andere kant. Die laatste groep heeft al vooraf het businessmodel en daarmee het bestaansrecht duidelijk. Aan de basis van een startup ligt in veel gevallen geen ondernemingsplan, maar een prototype. Via testen en blijven verbeteren wordt in de praktijk helder wat werkt en wat niet. En, niet onbelangrijk, of het aansluit bij wat de klant wil. Daardoor kan het uiteindelijke product of de dienst zo snel mogelijk op de markt worden gebracht. Niet winstgevendheid, efficiency enzovoort, maar snelheid en groei zijn leidend.

Zoals Facebookoprichter Mark Zuckerberg zegt: ‘Het heeft in deze industrie geen zin een vijfjarenplan te maken. Met elke stap die je zet, verandert het landschap waarin je je begeeft. We hebben een aardig beeld van waar we over zes maanden én over dertig jaar willen zijn. De stip aan de horizon. Elk half jaar bekijken we opnieuw waar we over dertig jaar willen zijn, zodat we daar ons plan voor de komende zes maanden op kunnen baseren.’

Om snelheid te verkrijgen, moet je je ontdoen van overtollige ballast. Startups zijn meester in het weglaten van overbodige product features en het aanpakken van ineffectieve marketing. Terwijl bestaande ondernemingen vaak geneigd zijn om hele kerstbomen op te tuigen. De kunst van het weglaten dus.

Schaalbaar, herhaalbaar en ontwrichtend

Naast de factor tijd is ook kenmerkend voor startups dat ze een vernieuwend idee hebben voor een product dat schaalbaar en herhaalbaar is. Het is gemakkelijker en goedkoper om niet voor

elke afnemer een ander product te maken: herhaalbaar dus. Dat is ook wat de startup – hoe creatief ook – onderscheidt van een kunstenaar bij wie het juist om unieke stukken gaat. De startup denkt groot, groter, grootst, met de hele wereld als mogelijke afzetmarkt. Deze focus op groei is wat een startup kenmerkt ten opzichte van andere starters.



Startups komen in alle soorten en maten.

Startups worden vaak in één adem genoemd met nieuwe technologie die wordt ingezet om problemen op te lossen. Het bedrijf zelf hoeft echter niet per definitie tech georiënteerd te zijn. Het gaat vooral om de innovatie die bereikt wordt via die high-tech, om de disruptie: met iets nieuws en nog kleins in korte tijd ‘iets bestaands, groots en logs’ verdringen. Startups grijpen de kans om iets van hun idee te maken en veranderen de wereld met bijzondere, soms wat merkwaardige ideeën. Zoals Rent the Chicken, een bedrijf waar je eierleggende kippen, compleet met draagbare ren en voer kan huren. Met enorm succes. Weer eens iets anders dan een taxidienst als Uber of het verhuren van je eigen huis via Airbnb. In alle gevallen geldt: de oude bestaande wereld staat erbij en kijkt ernaar.

Een startup is dan ook continu bezig met het verbeteren van het product of de dienst. Virgin Group van Richard Branson omschrijft haar ‘purpose’ als: changing business for good. Virgin staat erom bekend de status quo omver te werpen, industriële giganten uit te dagen: ‘Disruptie zit in ons DNA’. Nu is Virgin – de naam zelf is een regelrechte verwijzing naar iets nieuws en maagdelijks opzetten – inmiddels zelf een industriële gigant, die er echter bewust voor kiest om te werken met kleine, wendbare ‘cellen’. In het hoofdstuk over Idee 3 lees je hier meer over.

Ultieme vrijheid

Snelheid, schaalbaarheid, herhaalbaarheid, ontwrichting, continu willen verbeteren, en gebruik maken van digitalisering vormen de rode draad als je wilt denken als een startup. Maar er is meer. Onbevangenheid is een onmisbare eigenschap. Onbevangenheid heeft te maken met een gevoel van vrijheid om te doen wat je wilt, om vrij te dromen en te kiezen. Zelf ken ik dat gevoel misschien wel het beste uit de tijd direct na mijn eindexamens, nog voordat de uitslag bekend was. Samen met een vriend besloot ik in de tussenliggende weken met een tentje en slaapzak op de mountainbike naar Luxemburg te gaan. We kenden het vertrekpunt en de uiteindelijke bestemming – letterlijk een stip op de horizon – en verder zagen we wel. 's Morgens pakten we bij een kop koffie de kaart erbij en bedachten we waar we die dag heen wilden. Kwamen we onderweg iets anders interessant tegen: geen probleem. We hoefden niets en er was niets om ons zorgen over te maken. Er was alleen hier en nu. Mindfulness avant la lettre. Het leverde een ongekend gevoel van vrijheid op, veel bijzondere momenten en onverwachte ontmoetingen.

Jonge mensen hebben die onbevangenheid van nature nog sterk, onbelemmerd door verplichtingen die een gezin of dikke hypotheek met zich mee lijken te brengen en die je beperken in je bewegingsvrijheid. Net zoals een grote, volwassen organisatie vast komt te zitten in de verworven successen. Wie wil leren denken als een startup doet er daarom goed aan de vaste routes, routines en procedures zoveel mogelijk los te laten. Verlaat de gebaande paden, ga op ontdekkingsreis in je eigen organisatie en markt. Droom groot, experimenteer in het klein en leer van je fouten. Om met de woorden van Richard Branson te spreken: Screw it, just do it!

Eenhoorn of draak?

Startups met een waardering van meer dan 1 miljard dollar maken deel uit van Unicorn club, in het leven geroepen door de Amerikaanse website Techcrunch. Nu zijn unicorns, of in goed Nederlands eenhoorns, behoorlijk zeldzaam. In 2013 waren er 39 startups met dit predicaat. Het aantal unicorns nam de afgelopen jaren echter een flinke vlucht. Het bedrag dat investeerders in jonge, snelgroeiende bedrijven steken, stijgt snel. Telefoonmaker Xiaomi was goed voor 46 miljard dollar en taxidienst Uber staat voor 51 miljard dollar op de lijst. Airbnb (25,5 miljard), Palantir (20 miljard) en Snapchat, de vooral onder jongeren populaire foto-app (16 miljard) maken de top 5 compleet. Ook Nederland heeft zijn eigen Unicorn: de online betaaldienst Ayden.

Dit zijn wel de uitzonderingen. Maar ook met een waardering van minder dan een miljard mag je spreken van een succesvolle startup. Internetondernemer en investeerder Dave McClure bedacht daar twee termen voor: *centaurs* en *pony's*.

Een centaur, half mens en half paard, heeft een waardering van meer dan 100 miljoen dollar. Daaronder ben je een pony. NRC stelde in 2015 een lijst op van Nederlandse centaurs en misschien wel aanstormende unicorns: online veiling Catawiki, de zoeksoftware van Elastic, Takeaway.com, online marktplaats voor 3D-prints Shapeways en Travelbird.

En dan zijn er nog de draken, een term van durfkapitalisten John Backus en Hemant Bhardwaj. Een draak is een bedrijf waarbij door een beursgang of overname de oorspronkelijke investering ruimschoots wordt terugverdiend. Zo kocht Google YouTube >

voor 1,6 miljard dollar en mag Facebook zich voor 19 miljard dollar eigenaar noemen van WhatsApp. Als Nederlands voorbeeld mag Booking.com niet onvermeld blijven: enkele jaren geleden verkocht voor 110 miljoen euro aan Priceline, is het bedrijf ondertussen 70 miljard euro waard. Ook overheden tonen zich opvallende eenhoorn- en drakensupporters. In het Verenigd Koninkrijk kregen beginnende startups een inkomensbelastingverlaging van wel 50% bij investeringen tot 100.000 pond. Singapore pompte maar liefst 48 miljoen dollar in zes risicokapitaalfondsen.

‘Was ik maar een startup ...’

‘Als we nou gewoon een startup waren, dan wist ik het wel’, verzuchte een ondernemer na een sessie om de veranderkracht en wendbaarheid van zijn bedrijf te vergroten. Er klonk een lichte jaloezie door in zijn stem. ‘Die startups hebben het maar makkelijk’, was zijn onderliggende gedachte. Een stel jonge honden met de toekomst als een blanco vel papier voor zich, om onbevvangen naar eigen wens in te vullen. Met alle ruimte om vrijuit te dromen en te doen. Om te experimenteren, te falen en te leren. Zonder hijgende aandeelhouders in je nek en zonder net iets te hoge targets die je in een keurslijf dwingen. Die startups kunnen bovendien bouwen op mensen die er voor gaan. Medewerkers zonder 9-5 mentaliteit, die met tomeloze energie bleven doorgaan. Die bruisen van de ideeën. En die vervolgens deze ideeën ook nog eens in ware goudmijntjes weten om te zetten.

Hij vergat voor het gemak maar even dat van de tien startups er negen voortijdig hun vernieuwende bezigheden moeten staken.

Met geldgebrek en te weinig vertrouwen vanuit de omgeving als belangrijke faalfactoren. Factoren waar hij zich niet zo druk over hoefde te maken. Financiering als het fundament van vernieuwing is juist voor bestaande organisaties meestal geen issue, in tegenstelling tot 90% van die ploeterende startups.

 **Een startup is een tijdelijke organisatie op zoek naar een schaalbaar en herhaalbaar businessmodel.**

Overigens: als 10% slaagt, hebben we het nog steeds over respectabele aantallen. Bovendien is het zo dat die 10% die het wel haalt, vaak meteen zo succesvol is, dat die het falen van de andere negen ruim compenseert.

Wat maakt nu dat die tien procent van alle startups wel slaagt? En hoe kun je die succeselementen inbrengen in bestaande organisaties? Door te leren denken als een startup.

Verlammeende vernieuwingsangst

Toen ik mijn schoonvader, die jaren terug een aantal succesvolle drukkerijen heeft verkocht, vertelde over dit boek, was zijn reactie: 'Waarom is zo'n boek nodig? Je moet gewoon ondernemend zijn.' En daar heeft hij een punt. Het is uiteindelijk een kwestie van doen. Maar de eerder genoemde ondernemer uit het begin van dit hoofdstuk is absoluut iemand die veel heeft opgebouwd. En die juist daardoor ook veel te verliezen heeft, anders dan die startup waar hij met enige afgunst naar kijkt, die met niets begint en in het ergste geval ook met niets eindigt.

Deze ondernemer voelt zich gevangen. Gevangen in processen, procedures en patronen. Drie P's die in dit geval niet aan de wieg staan van duurzame innovaties, maar van verlammeende vernieuwingsangst. Door die te elimineren, ontstaat ruimte en

vrijheid om met de energie van een startup snel en wendbaar te werken aan de continue verbetering van je organisatie.

De vijf levensfasen van een bedrijf

Elke organisatie doorloopt een aantal levensfasen. En elke fase heeft zijn eigen uitdagingen. Dat negentig procent van alle startups faalt, hebben ze vooral aan zichzelf te danken, niet aan de omstandigheden. Kennis van de verschillende levensfasen en hun uitdagingen helpt je kansen te vergoten en in te spelen op onverwachte gebeurtenissen.

- Fase 1: Zaaien

Deze fase begint nog voordat er sprake is van een startup. Het is de fase van de grote dromen en het verkennen van de mogelijkheden. Je hebt een idee waarvan je voelt dat de wereld er op zit te wachten. Maar hoe levensvatbaar is je idee echt? Test dit informeel bij zoveel mogelijk ingangen in je netwerk. Het uiteindelijke succes hangt af van veel factoren: van je eigen capaciteiten tot aan een financiële basis.

- Fase 2: Startup

Dit is de meest risicovolle fase. Aanpassen, finetunen, experimenteren en leren van fouten vormen de sleutel.

- Fase 3: Groei

In deze fase is het idee realiteit en levert het ook nog eens geld op. De grootste uitdaging in deze fase is het verdelen van je tijd tussen alle nieuwe dingen die je aandacht vragen: klagende klanten, leidinggeven, omgaan met concurrentie, >

huisvesting, en al die dingen die een bedrijf tot een bedrijf maken. De kunst is om de juiste mensen aan te trekken die het werk kunnen doen en zelf overzicht te houden.

- **Fase 4: Uitbreiden**

Het werk begint bijna op routine te lijken. Vanuit de opgebouwde stabiliteit heb je nu weer de mogelijkheid om je horizon verder te verbreden. Dit is de tijd van snelle groei en cashflow. In deze fase betekent stilstand achteruitgang. Tegelijk is het van belang te beseffen dat in het verleden behaalde resultaten geen garantie voor de toekomst zijn.

- **Fase 5: Volwassenheid**

In deze laatste fase heb je twee mogelijkheden: verdere groei en uitbreiding of stoppen op het hoogtepunt. Hier zie je vaak een wisseling in leiderschap of verkoop van het bedrijf. Waarna de voormalige oprichter vaak weer bij fase 1 begint.

Het begint bij de cultuur

Na twee tot drie jaar ben je het stadium van een startup echt wel voorbij. De kunst is dan te blijven denken en doen als een startup. Zo zijn Amazon, Apple, Google, Facebook en Microsoft allang geen startup meer, al worden ze nog vaak zo genoemd. Inmiddels behoren ze tot het selecte groepje van de Big Five, ook wel 'Frightful Five' genoemd.

'Het stopt als de mensen in de organisatie niet meer het gevoel hebben dat wat zij doen echte impact heeft', zo omschrijft Russell D'Souza, medeoprichter van ticketzoekmachine SeatGeek

de teloorgang van een startup. ‘Ik geloof niet dat het omslagpunt ligt bij een bepaald aantal medewerkers, maar bij de sfeer en de cultuur dat medewerkers individueel en collectief een succes willen maken van het bedrijf.’ Die cultuur bewaren wordt wel moeilijker bij elke nieuwe medewerker die zijn intrede doet in het bedrijf en met elk jaar dat het bedrijf langer bestaat.

Als een startup echt winstgevend wordt, drijft het ironisch genoeg weg van zijn ‘startup oorsprong’. Zo is Uber is al lang geen

 **Een startup die echt winstgevend wordt, drijft ironisch genoeg weg van zijn startup oorsprong.**

startup meer, maar een logistieke wereldspeler. De startup is dan volwassen geworden, het diploma is binnen en de miljoenenwinsten zijn van ‘kunnen’

naar ‘moeten’ geëvolueerd. Dat is het moment om weer opnieuw te leren denken als een startup. Want zoals de oervaders- en moeders van de startups blijven zeggen: startup is een cultuur die je kunt creëren in bedrijven van elke omvang en leeftijd.

Ook als je als bedrijf al wat ouder en groter bent, kun je elementen van een startup inbrengen. Dat vraagt om het doorbreken van het stramien waarin we met oogkleppen op de operationele hectiek van alledag het hoofd proberen te bieden, een state of mind met een aanzuigende werking waar we bijna niet los van komen. Maar slaag je er in om rebelse experimenten echt een plaats te geven in de organisatie en tegelijk gebruik te maken van de bestaande financieringsmogelijkheden, netwerken en professionele faciliteiten van een gemiddelde grotere onderneming, dan heb je the best of both worlds in huis. Dat lijkt in eerste instantie misschien of je olie en water mengt. Maar als je die stevig door elkaar schudt – shaken, not stirred – ontstaat er iets nieuws.

In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe je binnen elk bedrijf een cultuur kunt creëren om te denken en te doen als een startup.

Frightful Five

Amazon, Apple, Google, Facebook en Microsoft begonnen ooit als startup en worden nog altijd groter en groter. Toonaangevend in hun eigen sector, baanbrekend in nieuwe sectoren en beter bestand dan wie dan ook tegen verrassende concurrentie van nieuwe startups. Ze beconcurreren ook elkaar, maar lijken gezamenlijk onverslaanbaar. Volgens professor Geoffrey G. Parker, co-auteur van 'Platform Revolution' waren deze vijf reuzen precies op het goede moment op de goede plek en wisten ze feilloos in te spelen op lagere IT-kosten, groeiende netwerk connectiviteit en de opkomst van de mobiele telefoon. 'Die drie dingen kwamen samen en daar waren ze: klaar om te groeien en hun voordeel te doen met de grote veranderingen.'

Volgens Parker is er zeker plaats voor nieuwe giganten, zoals Uber, Airbnb en Netflix. Maar die staan naast de grote vijf en zullen hen niet snel vervangen. De Frightful Five zijn zo goed beschermd tegen startups, dat de opkomst van nieuwkomers de positie van deze vijf alleen maar versterkt. Zo host Netflix zijn films via de cloud van Amazon en heeft Google een flinke investeerdersvinger in de Uberpap. Bovendien betalen startups de vijf maar al te graag om gebruik te kunnen maken van hun app's en platforms en zo hun eigen innovaties aan de man te brengen. De technologie van Apple, Amazon, Facebook, Google en Microsoft is zo geïntegreerd in ons leven, dat iedereen, inclusief mogelijker concurrenten, er afhankelijk van is. Ze vormen het nieuwe fundament van onze samenleving.

**DENK
ALSEEN
STARTUP**

**WANNEER HEB JIJ
VOOR HET LAATST
IETS VOOR HET
EERST GEDAAN?**