

Dromen over een betere wereld.

Over startups, innovatie, ondernemerschap, marketing, merken, positionering en zo meer.



*Op straat kijk ik niet vooruit, maar loop ik licht gebogen.
Is het gewoon mijn houding, of is het onbewust het zoeken naar het
verrassende, het nieuwe dat gewoon voor je op straat ligt? Mijn vrouw
denkt het eerste, ik natuurlijk het tweede.*

Ik heb veel geschreven over de kunst van het positioneren van een sterk merk. Dit boek is ontstaan door nieuwsgierigheid. Waarom denken startappers, dat hun droom zeker uitkomt? Dat ze snel een merk kunnen worden zoals Apple. Rijk worden en weten, dat ze gemak, plezier, blijheid, status en zo meer bij hun gebruikers brengen. Dat ze de wereld kunnen verbeteren?

Zomer 2025
Jan Lantink MSc

Apple was de droom van Steve Jobs, Steve Wozniak en Ronald Wayne.¹



*In 1976 zou Jobs het merk hebben bedacht na het werken in een appelboomgaard. Hij vond dat Apple vriendelijk, toegankelijk en niet intimiderend klonk.*²

Dit boek gaat over startups. Hun betekenis voor de samenleving fascineert mij. Een onstuitbare golf van jonge organisaties, die komen en gaan als eb en vloed. Dit boek sluit aan bij mijn andere boeken over merken en positionering.³

Ik schrijf vanuit een drietal invalshoeken.

- *Ondernemerschap*, en de dromen van ondernemers.
- *Innovatie*, waarmee ik startups sterk identificeer.
- *Marketing*, en in het bijzonder merken, positionering en communicatie. Sleutelwoorden in mijn vakgebied.

Dit is eerder een leesboek, dan een leerboek. Ik put uit de essentiële concepten van een aantal auteurs, die mij als

¹ Volgens Brand Finance Global 2025 is Apple opnieuw het meest waardevolle merk ter wereld, met een geschatte merkwaarde van \$574 miljard. Microsoft is tweede met \$461 miljard, Google derde met \$413 miljard en Amazon vierde met \$356 miljard.

² Mogelijk is het ook een eerbetoon aan Isaac Newton, want het eerste logo van Apple toonde Newton onder een appelboom, verwijzend naar de ontdekking van de zwaartekracht.

³ Zie ook www.merkcoach.com

reclameman en merkcoach hebben geïnspireerd. Ik zorg voor relevante context, die ik leen van wetenschappers en van onafhankelijke journalisten. Soms roep ik AI te hulp. Essenties en context worden ruim aangevuld met geïllustreerde verhalen. Persoonlijke noten verwerk ik in *Anekdotische Intermezzo's*.⁴

Het boek heeft na een *Proloog*, die het veld kadert, twee delen.

I Innovatie en ondernemerschap.

II Marketing, merken en positionering.⁵



⁴ Ik voeg dit boek toe aan mijn kleine collectie vakboeken over merken en positionering.

⁵ Voor communicatie, de operationele uitwerking die marketingbeleid en de gewenste positionering naar de doelgroepen brengt, is een apart draaiboek geschreven *Hoe bereik ik mijn fans?*

Proloog.

Startups zijn jonge, innovatieve bedrijven die op zoek zijn naar een schaalbaar bedrijfsmodel en een internationale groeiambitie hebben. Ze dragen bij aan innovatief Nederland. Als ze *scaleups* worden, die een periode van drie aaneengesloten jaren van 20 procent groei hebben doorgemaakt. Als ze winst gaan maken. Hun vernieuwende producten en diensten kunnen helpen bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen.

In dit boek gebruik ik mijn eigen definitie.

Startups zijn beginnende bedrijven, die worden opgericht door mensen, die dromen, dat zij met hun ondernemerschap een innovatief en succesvol bedrijf kunnen bouwen, dat past in de tijdgeest van onze samenleving. Waarmee ze rijk kunnen worden, prettig kunnen leven, en liefst hun geld en hun ervaring opnieuw kunnen investeren in nieuwe uitdagingen.

Er is ook een specifiek type startups

- dat technologie-gedreven is,
- met torenhoge groeiambities,
- en die vooral durfkapitaal aantrekken.⁶

‘Terwijl Nederlandse startups vechten voor elke euro regent het in Silicon Valley miljarden voor AI-royalty. Zo haalde Mira Murati samen met Ilya



Sutskever, ex-OpenAI, bij elkaar 5 miljard op. Meer dan alle Nederlandse startup in 2024. En ze hebben nog niet eens een product.’

⁶ *Starten om niet te stoppen met groeien.* Rapport van Daniëlle den Dulk (CBS), Tommy Span (EZK) en Joost Veenstra (RVO) op basis van gegevens in de Techleap database.

Er zijn natuurlijk uitzonderingen.

Jeff Bezos heeft geïnvesteerd in een Nederlandse startup, die ook opereert in AI.⁷

Olga Megorskaya, oprichtster Toloka: 'AI kan niet zonder mensen. En dat zal zo blijven'

Het Amsterdamse AI-bedrijf Toloka zet mensen in om AI-systemen slimmer te maken. Megorskaya: 'Om te blijven verbeteren heeft AI mensen nodig.'

Nu computers steeds slimmer worden, gebeurt er iets opmerkelijks, zegt ze. Kunstmatige intelligentie neemt steeds meer taken van mensen over, maar kan tegelijkertijd niet zonder hen. 'AI leunt zwaar op menselijke intelligentie. Nu meer dan ooit. En dat zal zo blijven.'



Toloka is een online platform waar miljoenen freelancers overal ter wereld tegen betaling AI-systemen trainen. Bijvoorbeeld door tekstjes te schrijven voor chatbots, zodat de robots leren hoe menselijker over te komen. Deze 'AI Tutors' zijn mensen die AI-systemen 'onderwijzen' in hoe mensen communiceren.

Deze maand haalde het bedrijf van Megorskaya \$ 72 miljoen op bij een groep investeerders, onder wie Amazon-oprichter Jeff Bezos. Toloka rekent de grootste techbedrijven ter wereld tot zijn klantenkring.

⁷ NRC, 23 mei 2025. Artikel is door mij aangepast en verkort.

Waaronder Amazon. Het maakt Toloka met 100 à 150 werknemers een van de succesvolste AI-startups van Nederland.⁸

Toloka richt zich op een van de grootste uitdagingen bij de ontwikkeling van AI-systemen: een groeiend gebrek aan data. AI-systemen zoals ChatGPT zijn getraind met alle tekst die ooit op het internet is verschenen. Maar om te blijven verbeteren, is er meer en vooral specifiekere informatie nodig. Toloka huurt daarvoor menselijke experts in, die thuis achter hun computer rekensommen oplossen, programmeercode schrijven of culturele symbolen op foto's helpen herkennen.

De opkomst van AI gaat samen met een nieuw soort werknemers: miljoenen mensen die, vaak in lagelonenlanden, vanuit huis de hele dag achter hun computer microtaakjes uitvoeren. Deze *ghost workers* of *micro workers* krijgen vaak slecht betaald en hebben geen rechten.

Naarmate AI slimmer wordt, is er juist steeds meer behoefte aan mensen met veel kennis over hele specifieke onderwerpen om die modellen verder bij te schaven.

Met het geld van Jeff Bezos wil Megorskaya het aantal experts uitbreiden.

‘Wat wij nu aan AI vragen, is nog vrij simpel. Het antwoord volgt ook snel. Ik voorzie een toekomst waar wij AI iets vragen dat zo complex is, dat het misschien wel uren, of dagen duurt voordat er een antwoord komt.’ ‘Om AI-systemen blijvend te verbeteren hebben we vooral complexere en betere data nodig.’ Daarvoor blijven mensen nodig.

Er zijn altijd onderdelen van onze samenleving waar AI nog te weinig van weet. Neem de bouw. Daar is nog zoveel in te leren. Om te blijven verbeteren heeft AI steeds meer en diepere expertise nodig over specifieke onderwerpen.

‘En ja, we moeten voorzichtig zijn. Het is goed dat overheden en bedrijven samen nadenken over welke grenzen we aan de technologie willen stellen. Maar eng, zo zou ik het niet willen noemen. Eerder fascinerend.’

⁸ Toloka werd in 2014 opgericht als onderdeel van de Russische techgigant Yandex. Na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne viel dat concern uiteen. Een deel van de Yandex-medewerkers, onder wie Megorskaya, vertrok naar Nederland.

Interessant is ook de vraag waarom Jeff Bezos investeert in Toloka. Misschien ligt het antwoord in de vraag, welke doelen Amazon nastreeft met haar algoritmen.

Maximaliseren van omzet per klant. Amazon's zoekalgoritme A9 is ontworpen om producten te rangschikken op basis van relevantie en conversieratio, zodat klanten sneller vinden wat ze zoeken en meer kopen.

Verbeteren van klanttevredenheid. Het algoritme houdt rekening met factoren zoals productrecensies, beeldkwaliteit en prijzen om de beste koopervaring te bieden.

Datagestuurde besluitvorming. Amazon gebruikt geavanceerde technologieën en machine learning om klantgedrag te analyseren en aanbevelingen te doen.

Marktuitleiding en innovatie. Door voortdurend nieuwe technologieën te implementeren en zijn marktaanwezigheid uit te breiden, blijft Amazon een dominante speler in e-commerce.

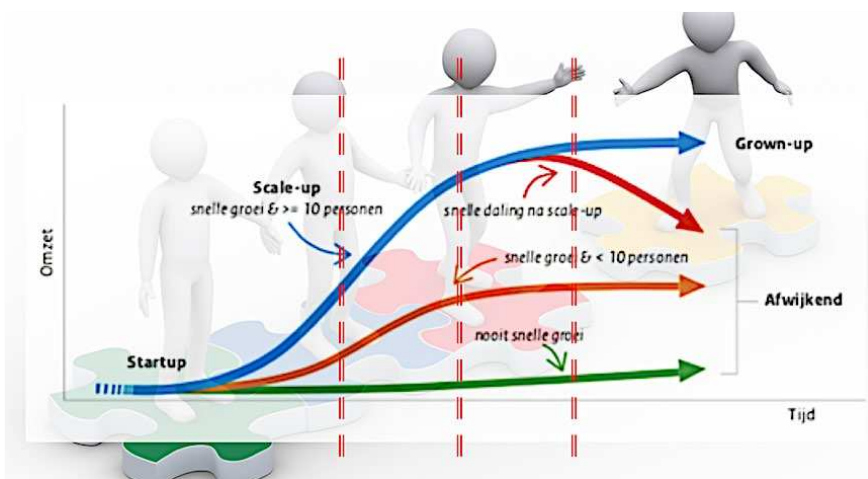


Highrisk startups en scaleups zijn vooral te vinden in de bedrijfstak *tech, fintech, biotech, informatie en communicatie* en minder vaak in sectoren als bouwnijverheid, transport en zakelijke dienstverlening.

De grotere onzekerheid in de lifecycle van technologie-startups gaat niet per definitie gepaard met lagere overlevingskansen. Sterker nog: die kansen liggen hoger dan bij andere startende bedrijven. De grotere overlevingskans zou kunnen samenhangen met het financieringsmodel van deze startups. Als ze genoeg geld binnenhalen voor verdere productontwikkeling en scaleup, dan wijst dat op *vertrouwen* van kritische financiers. Vertrouwen in hun innovatie, vertrouwen in mensen met een trackrecord zoals Mira en Ilya.

Technologische startups en scaleups zijn dus duidelijk andere typen bedrijven. Ze zijn vaak ook vernieuwender dan andere startende bedrijven. Ze groeien vaak harder dan andere bedrijven. De meeste academische startups, waarover ik later schrijf, behoren tot die groep.

De verschillende typen startende bedrijven zijn bijeengebracht in het volgende model.⁹



⁹ Bron is Techleap.

Aan het model heb ik meteen een vraag toegevoegd, die alle startende ondernemers zichzelf stellen en die ik in het model heb aangeduid met dubbele stippellijnen: *‘wanneer gaan we verkopen?’*

*‘OpenAI unites with Jony Ive in \$6.5 billion deal to create A.I. devices.’*¹⁰



OpenAI said it was buying *IO*, a start-up founded one year ago by Jony Ive, the designer of the iPhone, to usher in a new era of artificial intelligence hardware. Ive, a former top executive at Apple until 2019, said that the goal with OpenAI was to create *‘amazing products that elevate humanity.’*

The rise of artificial intelligence has profoundly altered the technology world in recent years. What the technology has yet to do, though, is find a preferred form in a physical, everyday gadget.

Now OpenAI, the world’s leading A.I. lab, is taking a crack at that riddle. The all-stock deal is intended to usher in ‘a new family of products’ for the age of artificial general intelligence, a technology that achieves *human-level* intelligence.

The deal, which is OpenAI’s biggest acquisition, will bring in Mr. Ive and his team of roughly 55 engineers and researchers.

Rather than typing and taking photographs on smartphones, future devices like pendants or glasses that use A.I. could process the world in

¹⁰ NYT, 25 mei 2025. Artikel is verkort.