

DE PERSOONLIJKE MBA

*Een businessopleiding van wereldklasse
in boekvorm*

JOSH KAUFMAN



I N H O U D

Terminologie	13
Een boodschap aan de lezer	19
Voorwoord bij de editie van 2020	21

Inleiding: Waarom zou je dit boek moeten lezen? 25

Je hoeft niet alles te weten	26	De illusie van grootsheid	42
Ervaring is niet vereist	27	Je geld én je leven	43
Vragen in plaats van antwoorden	27	Bezint eer ge begint	44
Mentale modellen in plaats van methoden	28	Wat een MBA je in feite oplevert	46
Mijn Personal MBA	30	Het ontstaan van business schools	48
Mijn door mezelf samengestelde stoomcursus ondernemen	31	Het probleem van distributie	50
Het koren en het kaf	33	Spelen met vuur	51
De Personal MBA gaat de wereld in	34	Geen reden om te veranderen	53
De mentale modellen van Munger	36	Het enige voordeel van business schools	54
De puntjes verbinden	38	Schuld, schuld, schuld. Werken, werken, werken	55
Voor de sceptici onder ons	40	Een betere manier	57
Moet je je inschrijven bij een business school?	41	Wat je in dit boek zult leren	58
Drie grote problemen met business schools	41	Hoe je dit boek moet gebruiken	60

1 Waardecreatie 63

De vijf delen van elk bedrijf	64	Vorm van waarde 9: uitleen	85
Vaardigheden die je te gelde kunt maken	65	Vorm van waarde 10: optie	87
De ijzeren wet van de markt	66	Vorm van waarde 11: verzekering	88
Kerndriften: wat mensen drijft	67	Vorm van waarde 12: kapitaal	89
Sociale status	69	De rompslomppremie	91
Tien manieren om een markt te evalueren	71	Waargenomen waarde	92
De verborgen voordelen van concurrentie	73	Modulariteit	93
Word geen huurling	74	Bundelen en ontbundelen	94
Word geen kruisvaarder	75	Bemiddeling en ontbemiddeling	95
Twaalf standaardvormen van waarde	76	Prototype	96
Vorm van waarde 1: product	77	De iteratiecyclus	97
Vorm van waarde 2: dienstverlening	78	Iteratiesnelheid	99
Vorm van waarde 3: gedeelde middelen	79	Feedback	100
Vorm van waarde 4: abonnementen	80	Alternatieven	101
Vorm van waarde 5: wederverkoop	81	Concessies	102
Vorm van waarde 6: lease	82	Economische waarden	104
Vorm van waarde 7: agentschap	83	Relative importance testing	105
Vorm van waarde 8: doelgroepaggregatie	84	Kritische veronderstellingen	107
		Schaduwtesten	109
		Minimaal levensvatbaar product	110
		Stapsgewijze vermeerdering	112
		Praktijktesten	113

2 Marketing 115

Aandacht	116	Verlangen	129
Receptiviteit	117	Visualisatie	130
Opvallendheid	118	Framing	131
Mogelijke koper	119	Gratis	133
Preoccupatie	120	Permissie	134
Bewustzijnsniveaus	121	Hook	136
Eindresultaat	122	Call to action	137
Demonstratie	123	Narratief	139
Kwalificatie	125	Controverse	140
Marketingang	126	Reputatie	141
Adresseerbaarheid	127		

3 Verkoop 143

Transactie	144	De drie dimensies	
Vertrouwen	145	van onderhandelen	159
Punten van overeenkomst	146	Buffer	161
Het prijsonzekerheidsprincipe	147	Overredingsweerstand	163
Vier methoden van prijsbepaling	148	Wederkerigheid	165
Prijzenschok	150	Nadelen toegeven	166
Verkopen op basis van waarde	152	Keuzemoeheid	168
Op educatie gebaseerd verkopen	154	Koopobstakels	169
Het best mogelijke alternatief	155	Omkering van risico	171
Exclusiviteit	156	Klanten reactiveren	173
Drie universele valuta	157		

4 Waardelevering 175

Waardestroom	176	Vermenigvuldigen	187
Distributiekkanalen	178	Schaal	188
Het verwachtingeneffect	179	Accumulatie	189
Voorspelbaarheid	181	Amplificatie	190
Kwaliteit	183	Obstakels voor de concurrentie	192
Kwaliteitssignalen	184	Krachtversterker	193
Doorvoer	185	Systematiseren	194
Dupliceren	186	Triage	196

5 Financiën 198

Winst	199	drijven	215
Winstmarge	200	Prijszettingsvermogen	217
Valoriseren	201	Levensduurwaarde	218
Genoeg	203	Toelaatbare acquisitiekosten	219
Waardebepaling	205	Overhead	221
Kasstroomoverzicht	207	Vaste en variabele kosten	222
Resultatenrekening	208	Incrementele degradatie	223
De balans	210	Break-even	224
Financiële ratio's	212	Amortisatie	225
Kosten-batenanalyse	214	Koopkracht	227
Vier methoden om de omzet op te		Kasstroomcyclus	228

Functiescheiding	229	Hiërarchie van financiering	237
Bepaalde autorisatie	231	Bootstrapping	241
Opportunitetskosten	232	Rendement	242
De tijdswaarde van geld	234	Verzonken kosten	244
Compounding	235	Interne controles	245
Hefboomkracht	236		

6 De menselijke geest 248

Het holbewonersyndroom	249	Motivatie	271
Prestatie-eisen	250	Inhibitie	273
Het uienbrein	252	Statussignalen	274
Perceptuele controle	254	Het statusgebrek	276
Referentieniveau	257	Verliesaversie	278
Behoud van energie	258	Lockdownreactie	280
Leidende structuur	260	Cognitieve-omvangsbeperking	282
Reorganisatie	262	Associatie	285
Conflict	263	Absentieblindheid	286
Patroonverwerking	266	Contrast	289
Mentale simulatie	267	Schaarste	291
Interpretatie en herinterpretatie	269	Nieuwigheid	292

7 Werken met jezelf 294

Akrasia	294	Vragen aan jezelf	318
Mono-idealisme	297	Gedachte-experiment	320
De cognitieve-schakelsanctie	299	De wet van Parkinson	321
Vier methoden om iets af te krijgen	302	Doemscenario	323
De belangrijkste taken	303	De overdreven neiging tot zelfoverschatting	324
Doelen	304	Bevestigingsdrang	326
Zijnstoestanden	306	Wijsheid achteraf	328
Gewoonten	308	Werklastverdeling	329
Priming	309	Energiecycli	330
Beslissingen	310	Stress en herstel	332
Vijf keer waarom	313	Testen	334
Vijf keer hoe	314	Mystiek	336
Eerstvolgende acties	315	De hedonistische tredmolen	338
Externaliseren	316		

Vergelijkingsdrang	341	Beperkende overtuigingen	346
De controlelocus	343	Onverstandige investeringen	348
Gehechtheid	344	De noodzaak van keuzes maken	351
Research & development voor jezelf	345	Prestatiedwang	352

8 Werken met anderen 354

Macht	355	Convergentie en divergentie	375
De wet van het comparatieve voordeel	356	Sociaal bewijs	377
Communicatie-overhead	358	Autoriteit	378
Belangrijk	360	Commitment en consistentie	380
Veiligheid	361	Tegenstrijdige belangen	382
De gouden trifecta	363	Mode-effect	383
Geef een reden	364	Attributiefouten	385
Het doel van de commandant	365	Je kunt geen gedachten lezen	386
Verdiende achting	366	Grenzen stellen	387
Het omstandereffect	368	Het liefdadigheidsprincipe	388
De planningsvalkuil	369	Optie-oriëntatie	390
Dwangfuncties	371	Management	391
Aanbevelingen	372	Mensen in dienst nemen op basis van prestaties	394
Clans	373		

9 Begrip van systemen 397

De wet van Gall	398	Entropie	408
Flow	399	Onzekerheid	409
Voorraad	400	Verandering	411
Speelruimte	400	Onderlinge afhankelijkheid	412
Beperkingen	401	Tegenpartijrisico	414
Feedbackloop	403	Indirecte effecten	415
Autokatalyse	405	Externaliteit	417
Omgeving	406	Normale ongelukken	419
Selectietesten	407		

10 Systemen analyseren 421

Deconstructie	421	Foutenmarge	434
Metingen	423	Verhouding	435
Key Performance Indicators	425	Typerend	436
Garbage in, garbage out	427	Correlatie en causaliteit	438
Tolerantie	428	Normen	439
Variantie	429	Proxy	440
Analytische eerlijkheid	430	Segmentering	442
Context	432	Humaniseren	443
Samplen	433		

11 Systemen verbeteren 445

Interventiedrang	445	Checklists	460
Optimalisering	447	Procesoverhead	462
Refactoren	448	Laten	463
De essentiële minderheid	449	Veerkracht	464
Afnemende opbrengsten	451	Beveiligingsmechanismen	466
Lineaire progressie	452	Stresstesten	469
Frictie	453	Scenarioplanning	470
Automatisering	455	Exploratie/exploitatie	471
De paradox van automatisering	456	De duurzame groeicyclus	473
De ironie van automatisering	457	De gulden middenweg	475
Standaard operationele procedures	459	De experimentele mindset	476
Nog niet 'The End'			477
Dankwoord			481
Bijlage A; Meer leren over business en ondernemen			483
Bijlage B: 49 vragen om betere resultaten te behalen			485
Noten			489
Register			496
Over de schrijver			511

1

WAARDECREATIE

Maak iets wat mensen willen hebben...

Er is niets waardevollers dan een onvervulde behoefte waar zojuist een oplossing voor is gevonden. Als je iets vindt wat een probleem is voor veel mensen en je hebt er een oplossing voor, dan heb je een goudader aangeboord.

PAUL GRAHAM, MEDEOPRICHTER VAN Y COMBINATOR, DURFINVESTEERDER
EN ESSAYIST VOOR PAULGRAHAM.COM

Elk succesvol bedrijf creëert iets van waarde. De kansen om het leven van andere mensen op de een of andere manier beter te maken, liggen voor het oprapen. Jouw taak als ondernemer is het om de dingen te zoeken waar mensen niet genoeg van hebben en hen ervan te voorzien.

De waarde die je creëert kan verschillende vormen aannemen, maar het doel is altijd hetzelfde: iemands leven net ietsje beter maken. Een bedrijf dat niets van waarde creëert, heeft geen bestaansrecht. Je kunt niets verkopen als je niets van waarde bezit om mee te handelen.

De beste bedrijven zijn de bedrijven die de meeste waarde creëren voor hun klanten. Sommige bedrijven floreren door een klein beetje waarde toe te voegen voor veel mensen, en andere leveren veel waarde aan een kleine doelgroep. Hoe het ook zij: hoe meer waarde je creëert voor je klanten, hoe beter je bedrijf het zal doen, en hoe welvarender je ervan zult worden.

LINK: personalmba.com/value-creation/

De vijf delen van elk bedrijf

Een bedrijf is een herhaalbaar proces waaraan geld wordt verdiend.

Al het andere is een hobby.

PAUL FREET, SERIËLE ONDERNEMER EN EXPERT VERCOMMERCIALISERING

In algemene zin is een bedrijf een herhaalbaar proces dat:

1. Iets van waarde creëert en levert...
2. wat andere mensen willen of nodig hebben...
3. tegen een prijs die ze bereid zijn te betalen...
4. op een manier die beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de klant...
5. en die het bedrijf genoeg **Winst** oplevert dat het voor de eigenaren de moeite waard is om ermee door te gaan.

Het maakt niet uit of je zzp'er bent of directeur van een miljardenbedrijf. Als je een van deze vijf voorwaarden uit het rijtje verwijdert, heb je geen bedrijf maar iets anders. Een onderneming die geen waarde creëert voor anderen is een hobby. Een onderneming die geen **Aandacht** trekt is een flop. Een onderneming die de waarde die het creëert niet verkoopt, is een non-profitorganisatie. Een onderneming die niet levert wat het belooft, is bedrog. Een onderneming die niet genoeg oplevert om in bedrijf te blijven, zal niet lang bestaan.

In de kern is elke onderneming een verzameling van vijf **Onderling afhankelijke** processen die telkens op elkaar volgen:

1. *Waardecreatie*: uitzoeken wat mensen willen en er dan een product of dienst voor creëren.
2. *Marketing*: aandacht trekken en vraag creëren voor wat je hebt gemaakt.
3. *Verkoop*: van potentiële klanten betalende klanten maken.
4. *Waardelevering*: je klanten geven wat je hun hebt beloofd en je ervan verzekeren dat ze tevreden zijn.
5. *Financiën*: genoeg geld verdienen om door te gaan en de energie die je in je bedrijf stopt de moeite waard te maken.

Als deze vijf punten eenvoudig klinken, dan is dat omdat ze dat ook zijn. Ondernemen is geen hogere wiskunde (en is dat ook nooit geweest). Het is een proces waarbij je een probleem identificeert en een manier zoekt om dat naar de tevredenheid van beide partijen op te lossen. Iedereen die er meer van probeert te maken, maakt het ingewikkelder dan nodig. Die persoon probeert ofwel indruk op je te maken of probeert je iets te verkopen wat je niet nodig hebt.

De **Vijf delen van elk bedrijf** vormen de basis van elk goed idee dat je als ondernemer kunt hebben, en ook van elk goed bedrijfsplan. Als je elk van deze vijf processen voor een onderneming kunt beschrijven, dan heb je een volledig begrip van hoe ondernemen werkt. Als je overweegt een nieuw bedrijf te starten, dan is dit het beste begin dat je kunt maken. Definieer eerst en vooral hoe deze processen er in het kader van je nieuwe bedrijf uitzien. Als je niet in staat bent om je idee in termen van deze kernprocessen te beschrijven, dan begrijp je dit nog niet goed genoeg en zal je idee niet werken.¹

LINK: personalmba.com/5-parts-of-every-business/

Vaardigheden die je te gelde kunt maken

Zeg niet dat de wereld je iets verschuldigd is. De wereld is je niets verschuldigd.

De wereld was hier eerder dan jij.

MARK TWAIN, EEN VAN DE GROOTSTE AMERIKAANSE ROMANSCHRIJVERS

Als je je waarde in zakendoen naar een hoger niveau wilt brengen, richt je dan op het verbeteren van de vaardigheden die direct verband houden met de **Vijf delen van elk bedrijf**.

Je kunt niet elke vaardigheid en alle kennis te gelde maken. Met andere woorden: niet alles is **Economisch waardevol**. Dat geeft niet. Er zijn veel dingen die moeite waard om te doen omdat je ze leuk vindt of omdat ze je ontspannen. Misschien vind je het leuk om met een raft een snelstromende rivier af te zakken. De kans is echter klein dat iemand je daarvoor zal willen betalen, tenzij je een manier vindt om er een dienst van te maken. Zie wat je voor je plezier doet eens in het kader van **Producten** en **Diensten**, en dan bedenk je vast wel iets wat je te gelde kunt maken. Er zijn genoeg avontuurlijke zielen die geld overhebben om een raft en andere benodigdheden te huren en een gids te betalen.

Michael Masterson stelt in *Ready, Fire, Aim* dat je van vaardigheden die geen relatie hebben tot de vijf delen van elk bedrijf niet moet verwachten dat je die te gelde kunt maken. Zoek naar een manier om je vaardigheden zo in te zetten dat ze economisch waardevol worden. Dan vind je vervolgens wel een manier om je ervoor te laten betalen.

Elke vaardigheid en alle kennis waarmee je waarde kunt creëren, die je kunt marketen, verkopen of waarmee je financiën kunt beheren, is economisch waardevol. Dat zijn de vaardigheden die in dit boek aan de orde komen.

LINK: personalmba.com/economically-valuable-skills/

De ijzeren wet van de markt

De markt is het belangrijkste. Je hebt niets aan een goed team en een fantastisch product als er geen goede markt voor is. [...]

Niet-bestaande markten geven niets om hoe slim je bent.

MARC ANDREESSEN, DURFKAPITALIST EN MEDEOPRICHTER VAN NETSCAPE

Denk je eens in: je organiseert een feest, maar er komt niemand opdagen. In zaken gebeurt dat maar al te vaak.

Dean Kamen is een beroemde en zeer productieve uitvinder. Hij heeft bijvoorbeeld de Stirling uitgevonden: de eerste draagbare insulinepomp. Verder is hij de uitvinder van diverse waterfilters en heeft hij meer dan 100 miljoen dollar gestoken in de ontwikkeling van de Segway. Dat is een elektrische, zelfbalancerende scooter van 5.000 dollar die als persoonlijk vervoermiddel een revolutie teweeg zou brengen op eenzelfde manier als de auto toen deze in de plaats kwam van paard-en-wagen. De Segway werd in 2002 op de markt gebracht, en het bedrijf verwachtte er elk jaar zo'n 50.000 van te verkopen.

Vijf jaar later hadden ze er 23.000 verkocht en daarmee minder dan 10 procent van hun doel verwezenlijkt. (Het bedrijf heeft nooit financiële gegevens vrijgegeven, maar je kunt ervan uitgaan dat deze er niet goed uitzagen. In 2015 is het bedrijf voor een onbekend bedrag verkocht aan Ninebot, een concurrent die goedkope elektrische scooters op de markt brengt.)

Het probleem was niet dat het een slecht ontworpen product was. De technologie achter de Segway is geavanceerd en de voordelen zijn niet mis. De Segway is een zeer geschikte, groene vervanging voor de stadsauto. Het probleem was dat slechts zeer weinig mensen 5.000 dollar overhadden voor

een nogal maf ogend alternatief voor lopen of fietsen. De enorme markt die Kamen voorzag, bestond niet.

Hetzelfde overkomt nieuwe bedrijven dagelijks. Als er niet genoeg winst wordt gemaakt, gaat elk bedrijf ten onder. En je winst hangt af van mensen die bereid zijn te betalen voor wat je aanbiedt.

Elk bedrijf is fundamenteel beperkt door de grootte en de kwaliteit van de markt die het bestrijkt. De *IJzeren wet van de markt* is koud, hard en onverzoenlijk. Als je geen grote doelgroep hebt die bereid is voor je product te betalen, dan is de kans dat je een levensvatbaar bedrijf kunt opbouwen zeer gering.

Het best kun je je richten op het maken van producten die mensen willen kopen. Iets maken wat niemand wil hebben, is een verspilling van moeite. Marktonderzoek is het zakelijke equivalent van ‘bezint voor ge begint’. Boeken zoals *The New Business Road* van John Mullins kunnen je helpen vanaf het eerste moment veelbelovende markten te identificeren. Als je dat eenmaal hebt gedaan, is je kans op succes een stuk groter.

In de volgende paragrafen ontdekken we hoe je kunt uitzoeken wat mensen willen en nodig hebben voordat je je tijd en je zuurverdiende geld investeert om iets nieuws te creëren.

LINK: personalmba.com/iron-law-of-the-market/

Kerndriften: wat mensen drijft

Als je een behoefte wilt kunnen vervullen, moet je deze eerst begrijpen.

ADLAI STEVENSON II, POLITICUS EN VOORMALIGE GOUVERNEUR VAN ILLINOIS

Als je een succesvol bedrijf wilt opbouwen, is op zijn minst enig inzicht in de behoeften van mensen vereist. De bekendste theorie op dat gebied is de piramide van Maslow, zoals geïntroduceerd in 1943 door Abraham Maslow. Maslows theorie was dat mensen vijf algemene fasen doorlopen in het najagen van wat ze nodig hebben: fysiologische of lichamelijke behoeften, veiligheid, sociaal contact en liefde, waardering en zelfrespect, en zelfverwerkelijking of zelfactualisatie. Fysiologie staat onderaan de piramide. Zelfactualisatie (de behoefte om je persoonlijkheid en datgene wat je in hebt te realiseren) is het hoogste deel.

Volgens Maslow kun je je pas op een hoger niveau in de piramide richten als je de niveaus eronder voor elkaar hebt. Heb je niet genoeg te eten, of ben

je fysiek in gevaar, dan vind je het waarschijnlijk minder belangrijk dat mensen je aardig vinden en kan je persoonlijke groei je niet zoveel schelen.

Zelf geef ik de voorkeur aan Clayton Alderfers versie van de piramide van Maslow. Deze noemde hij de *ERG*-theorie: de behoeften van mensen kunnen achtereenvolgens worden verdeeld in bestaan (*existence*), sociaal (*relatedness*) en groei (*growth*). Als mensen hebben wat ze nodig hebben om te overleven, gaan ze op zoek naar vriendschap en een levenspartner. Als in hun behoefte op het relationele vlak is voorzien, richten ze hun aandacht op dingen die ze leuk vinden en proberen ze hun vaardigheden in de zaken die hen interesseren te verbeteren. Eerst bestaanszekerheid, vervolgens relaties en dan persoonlijke groei.

De *ERG*-theorie beschrijft de prioriteiten zoals mensen die over het algemeen aan hun behoeften toekennen, maar zegt niets over de manier waarop ze hun behoeften vervullen. Voor informatie daarover zullen we moeten kijken naar andere theorieën over het menselijk gedrag. Volgens Harvard Business School-docenten Paul Lawrence en Nitin Nohria, de auteurs van *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, hebben alle mensen vier behoeften dan wel **Kerndriften** gemeen, en zijn deze van diepgaande invloed op onze beslissingen en acties:

1. *De behoefte om te verwerven*: de wens om niet alleen fysieke objecten te verkrijgen of te verzamelen, maar ook immateriële kwaliteiten zoals status, macht en invloed. Bedrijven die zich op deze behoefte richten zijn winkels, investeringsmaatschappijen en politieke consultancybureaus. Het zijn bedrijven die beloven dat ze ons rijk zullen maken, of beroemd, invloedrijk of machtig.
2. *De behoefte aan verbinding*: de wens om gewaardeerd te worden en zich geliefd te weten. Daartoe gaan we relaties aan (platonisch of romantisch) met anderen. Bedrijven die zich op deze behoefte richten zijn onder andere restaurants, conferentieoord en datingsites en -diensten. Bedrijven die beloven ons aantrekkelijk, geliefd of gerespecteerd te maken, voorzien ook in deze behoefte.
3. *De behoefte om te leren*: dit is de wens om onze nieuwsgierigheid te bevredigen. Bedrijven die zich op een of andere manier met leren bezighouden zijn bijvoorbeeld uitgever, universiteiten en andere opleidingsinstituten en bedrijven die workshops organiseren. Dit zijn bedrijven die beloven ons wijzer en competent te maken.
4. *De behoefte om zich te verdedigen*: deze strekt zich ook uit tot onze ge-

liefden en onze bezittingen. Voorbeelden van bedrijven die deze behoefte vervullen zijn fabrikanten van alarmsystemen, verzekeraars, vechtscholen en juridische dienstverleners. Bedrijven die ons veiligheid beloven, die problemen oplossen of voorkomen dat er slechte dingen gebeuren, vervullen deze behoefte.

Er is nog een vijfde belangrijke behoefte die Lawrence en Nohria over het hoofd hebben gezien:

5. *De behoefte om te voelen*: we verlangen naar nieuwe zintuiglijke prikkels, intense emotionele ervaringen, plezier, opwinding, entertainment en de verwachting dat er iets spannends staat te gebeuren. Voorbeelden van bedrijven die zich hiermee bezighouden zijn bioscopen, speelhallen, organisatoren van concerten en sportteams. Bedrijven die ons plezier verschaffen, voor opwinding zorgen of ons iets geven om naar uit te kijken, vervullen deze behoefte.

In alle gevallen is het zo dat als een groep mensen zit met een onvervulde behoefte in een of meer van deze gebieden, er een markt wordt gevormd om deze te vervullen. Heb je een product of dienst? Hoe meer behoeften je ermee vervult, hoe aantrekkelijker je bent voor je potentiële markt.

Uiteindelijk verkopen alle succesvolle bedrijven de belofte van een of andere combinatie van geld, status, macht, liefde, kennis, bescherming, plezier en opwinding. Hoe beter je weet te verwoorden in hoeverre je aanbod een of meer van deze behoeften vervult, hoe aantrekkelijker dat aanbod wordt.

LINK: personalmba.com/core-human-drives/

Sociale status

De samenleving die neerkijkt op goede loodgieters omdat die een nederig beroep uitoefenen en gebrekkige filosofie tolereert omdat dat een verheven activiteit is, zal noch goede sanitaire voorzieningen noch goede filosofie genieten.

Aan zowel de riolering als aan de theorieën zal een luchtje zitten.

JOHN W. GARDNER, VOORMALIG PRESIDENT VAN DE CARNEGIE CORPORATION

Behalve dat we moeten weten wat de *Kerndriften* van mensen zijn, moeten we ook begrijpen dat mensen sociale wezens zijn. Evenals andere zoogdieren zijn

mensen geëvolueerd met een hiërarchie, oftewel rangen en standen binnen een groep. Wedijveren met andere mensen om status en **Macht** bracht ons vele voordelen, zoals toegang tot eten, partners, bronnen en de bescherming van de groep.

Onze overlevingskansen hangen niet langer af van onze status. Dat neemt niet weg dat onze hersenen zo zijn ontwikkeld dat ze een heel hoge prioriteit toekennen aan **Sociale status**. Dat betekent dat statusoverwegingen een grote rol spelen in de handelingen en beslissingen van de meeste mensen.

Sociale status is een universeel verschijnsel: neurotypische mensen bekommeren zich om wat andere mensen van hen denken en steken een flink deel van hun energie in het in de gaten houden van hun status met betrekking tot de andere leden van hun groep. Als mensen de kans krijgen hun status te verhogen, zullen ze die over het algemeen met beide handen aangrijpen. En als er een keuze moet worden gemaakt tussen twee alternatieven, zullen mensen de mogelijkheid met de meeste status kiezen.

Over het algemeen verbinden we ons het liefst met mensen en organisaties die we macht toekennen, die we belangrijk of exclusief vinden, of die andere kenmerken of gedrag van een hoge status vertonen. We willen ook graag dat andere mensen zich bewust zijn van onze status. Als je dat niet gelooft, moet je maar eens kijken wat mensen in hun profiel op social media schrijven.

Sociale status hoort bij ons leven. Het is niet slecht, en we hoeven het ook niet te vermijden. Integendeel, de jacht op status kan mensen tot verbaazingwekkende prestaties aanzetten. Alain de Botton, een filosoof en maatschappijcriticus, heeft het mooi gezegd: 'Als je je succesvol voelt, heb je geen reden om succesvol te zijn.'

Als zo'n soort behoefte niet onder controle gehouden wordt, kan dat tot slechte beslissingen leiden. Denk maar aan mensen die een te groot huis, een te dure auto en designerkleden kopen en failliet gaan of zich diep in de schulden steken. Op persoonlijk niveau is het goed om te weten hoeveel waarde je hecht aan status, vooral in verband met koopbeslissingen, en helemaal als er andere mogelijkheden bestaan waarop je dezelfde wensen en behoeften voor minder geld kunt vervullen.

Als businessprofessional moet je begrijpen dat statusoverwegingen een rol spelen in alles wat mensen drijft. Als je een potentiële klant een aanbod doet, zullen ze inschatten in hoeverre je aanbod hun sociale status verhoogt. **Statussignalen** in je product inbouwen is vrijwel altijd een effectieve manier om je aanbod aantrekkelijker voor je doelgroep te maken.

LINK: personalmba.com/social-status/

Tien manieren om een markt te evalueren

Maar al te vaak werken mensen heel hard aan het verkeerde.

Aan het juiste werken is waarschijnlijk belangrijker dan hard werken.

CATERINA FAKE, MEDEOPRICHTER VAN FLICKR EN HUNCH

Als je overweegt een nieuw bedrijf te starten of een bestaand bedrijf uit te breiden naar een nieuwe markt, is het een goed idee om eerst wat onderzoek te doen.

De **Tien manieren om een markt te evalueren** bieden je een methode die op de achterkant van een servetje past en waarmee je de aantrekkelijkheid van elke potentiële markt kunt inschatten. Waardeer elk van de tien hierna opgesomde factoren op een schaal van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor heel slecht, en 10 is fantastisch. Bij twijfel neig je meer in de richting van de 0 dan van de 10.

1. *Urgentie.* Hoe graag willen mensen dit hebben? Hoe hard hebben ze het nodig? (Een oude film huren heeft een lage urgentie. De première van een nieuwe film bijwonen heeft een hoge urgentie. Dat komt maar één keer voor.)
2. *Marktgrootte.* Hoeveel mensen kopen producten zoals dit? (De markt voor een cursus in manden vlechten onder water is piepklein. De markt voor effectieve medicijnen tegen kanker is enorm.)
3. *Prijspotentieel.* Wat is de hoogste prijs die een doorsneekoper over zou hebben voor een oplossing? (Lolly's kosten een paar centen. Vliegtuigen hebben astronomische prijzen.)
4. *Kosten van klantenacquisitie.* Hoe gemakkelijk is het om nieuwe klanten te krijgen? Wat kost het je gemiddeld om iets te verkopen, zowel in geld als in de moeite die je erin moet steken? (Restaurants aan drukke snelwegen geven heel weinig geld uit om nieuwe klanten binnen te halen. Overheidscontractanten kunnen miljoenen uitgeven om een aanbesteding binnen te slepen.)
5. *Kosten van waardelevering.* Hoeveel kost het om de waarde die je aanbod vertegenwoordigt te maken en te leveren, zowel in geld als in de energie die je erin moet steken? (Bestanden leveren via internet is bijna gratis. Een fysiek product uitvinden en een fabriek bouwen kost je miljoenen.)
6. *Uniekheid van het aanbod.* Hoe uniek is je aanbod ten opzichte van

vergelijkbare producten? En hoe gemakkelijk is het voor potentiële concurrenten om je aanbod te kopiëren? (Er zijn legio kappers, maar slechts heel weinig bedrijven bieden privéreizen in de ruimte aan.)

7. *Hoe snel kun je op de markt zijn?* Hoe lang duurt het voordat je iets hebt om te verkopen? (Je buurman aanbieden om zijn gras te maaien kost je een paar minuten. Een nieuwe bank openen kan jaren werk kosten.)
8. *Aanvangsinvestering.* Hoeveel geld moet je investeren voordat je iets te verkopen hebt? (Als je schoonmaker wilt worden, heb je alleen wat goedkope schoonmaakmiddelen nodig. Wil je naar goud zoeken, dan heb je veel geld nodig om land en gereedschap te kopen.)
9. *Mogelijkheden voor upselling.* Beschik je over een secundair aanbod dat je ook aan betalende klanten zou kunnen slijten? (Klanten die scheermesjes kopen, hebben ook scheerzeep en extra mesjes nodig. Mensen die een frisbee kopen, hebben er pas weer een nodig als ze 'm kwijt-raken.)
10. *Evergreenpotentieel.* Als je het aanbod eenmaal hebt gemaakt en het is klaar voor de verkoop, hoeveel werk moet je er dan nog in steken om te blijven verkopen? (Een consultant moet steeds nieuwe klanten binnenhalen als hij geld wil verdienen. Een boek hoef je maar één keer te produceren. Vervolgens kun je het eindeloos blijven verkopen.)

Tel je punten op als je klaar bent met je waardering. Als je lager dan 50 hebt gescoord, probeer dan een ander idee. Er zijn betere producten waar je je energie en middelen in kunt steken. Als je 75 of hoger hebt gescoord, heb je een veelbelovend idee te pakken. Volle kracht vooruit, dus. Alles tussen de 50 en de 75 levert je waarschijnlijk genoeg op om je rekeningen te betalen, maar zal je geen groot succes opleveren zonder dat je er veel energie en middelen in investeert.

LINK: personalmba.com/ten-ways-to-evaluate-a-market/

De verborgen voordelen van concurrentie

De concurrent die je echt moet vrezen, is degene die zich niet met je bemoeit maar druk bezig is zijn eigen aanbod voortdurend te verbeteren.

HENRY FORD, OPRICHTER VAN FORD MOTOR COMPANY EN PIONIER VAN DE LOPENDE BAND

Startende ondernemers maken nogal vaak mee dat hun briljante idee niet zo origineel is als ze dachten. Andere bedrijven bieden al een tijdlang vergelijkbare producten en diensten aan. Dat is voor niemands zelfvertrouwen goed. Waarom zou je tenslotte iets maken dat iemand anders al gemaakt heeft?

Maar kop op. **Concurrentie heeft verborgen voordelen.** Als er twee markten zijn die even aantrekkelijk zijn maar met één verschil, namelijk dat er in een van de twee concurrentie bestaat, dan ben je beter af als je de markt kiest met de concurrentie. De reden is als volgt: als er een succesvolle concurrent in deze markt actief is, betekent dit dat er een doelgroep van betalende klanten voor dit idee bestaat. Daarmee is je grootste risico van de baan.

Uit het bestaan van een markt kun je concluderen dat de **IJzeren wet van de markt** geen probleem voor je zal vormen. Nu kun je meer tijd besteden aan het ontwikkelen van je aanbod in plaats van aan bewijzen dat er überhaupt een markt voor bestaat. Als er meerdere succesvolle bedrijven in een markt actief zijn, hoef je niet bang te zijn dat je met je aanbod op een doodlopende weg zit. Je weet dan al dat er een doelgroep is die bereid is voor je product te betalen.

De beste manier om erachter te komen wat je potentiële concurrenten doen, is klant bij hen te worden. Koop zoveel van hun product als je kunt. Door je concurrenten te observeren vanuit het gezichtspunt van hun klanten, kun je heel veel over de markt leren, zoals welke waarde je concurrenten leveren, hoe ze aandacht voor hun aanbod creëren, wat voor prijzen ze vragen, hoe ze hun klanten zover krijgen dat deze hun product kopen, hoe ze hun klanten gelukkig houden, hoe ze met problemen omgaan, en ten slotte welke behoeften ze nog niet vervullen.

Als betalende klant kun je waarnemen wat wel en niet werkt in je markt voordat je je op een bepaalde strategie vastlegt. Leer dus zoveel je kunt van je concurrenten, en creëer dan iets wat nog meer waarde biedt.

LINK: personalmba.com/hidden-benefit-of-competition/

Word geen huurling

Aanbid geld als je god, en het zal je kwellen als de duivel.

HENRY FIELDING, ACHTTIENDE-EEUWSE ROMANSCHRIJVER EN HEKELDICHTER

Je kunt je als een **Huurling** gedragen, maar rijk zul je er niet van worden. Begin dus geen bedrijf als je het alleen voor het geld doet. Dit is de reden: een bedrijf starten en runnen vereist altijd meer tijd en moeite dan je had verwacht.

Zelfs als je een bedrijf start dat in principe zichzelf kan runnen, zul je daar toch de vereiste systemen voor moeten opzetten. Daar zul je een heleboel tijd en doorzettingsvermogen voor nodig hebben. Als geld het enige is wat je aan een zakelijk avontuur interesseert, dan zul je er waarschijnlijk niet zo lang mee door kunnen gaan als noodzakelijk om de buit binnen te halen.

Kijk goed naar waar je telkens weer tijd in steekt. Iets opbouwen en afmaken is een kwestie van vaak opnieuw beginnen. Negeer niet wat je daarin voortdrijft. Het is de kunst om een aantrekkelijke markt te vinden die je interessant genoeg vindt zodat je elke dag aan de verbetering van je aanbod blijft werken. Zo'n markt vinden vereist veel onderzoek, en dat vereist weer veel geduld.

Dat gezegd hebbende, zou ik op het eerste gezicht saai ogende markten toch niet zomaar overslaan. Doe eerst wat onderzoek, en bedenk dat een alledaagse markt en doelgroep best aantrekkelijk kunnen zijn als deze aspecten hebben die je interesse kunnen vasthouden. Een onderneming waarbij je vuile handen maakt, zoals een loodgieters- of schoonmaakbedrijf, is misschien niet bepaald sexy. Maar zo'n bezigheid kan veel geld opleveren, want er is altijd behoefte aan, en niet veel mensen zijn bereid zich ermee bezig te houden.

Als je voor jezelf een manier vindt om een saaie maar onmisbare vorm van dienstverlening interessant genoeg voor jezelf te maken, zou je weleens een verborgen goudader kunnen aanboren.

LINK: personalmba.com/mercenary-rule/

Word geen kruisvaarder

De vrome werkt met de kracht van zijn geloof.

De mens met gezond verstand ziet de grondvesten.

WILLIAM SHENSTONE, ACHTTIENDE-EEUWSE DICHTER EN LANDSCHAPSARCHITECT

Een **Kruisvaarder** worden levert ook weinig op. Op gezette tijden kom je een idee tegen dat je zo fascineert dat je er moeilijk objectief bij kunt blijven. Het is alsof het in de sterren geschreven staat, en ergens hoor je het geluid van hemelse trompetten. Het moet wel zo zijn dat je je roeping gevonden hebt.

Met alle opwindende die dat met zich meebrengt, kun je gemakkelijk vergeten dat er een groot verschil is tussen een interessant idee en een solide onderneming. Wees optimistisch, maar ook voorzichtig. Je kunt de wereld niet veranderen als je niet aan je financiële verplichtingen kunt voldoen.

Voor sommige ideeën bestaat eenvoudig geen markt die groot genoeg is om er een bedrijf van te maken. Dat is oké. Overigens betekent dat niet dat je zulke ideeën moet negeren. Nevenprojecten kunnen je helpen je kennis te verbreden, je vaardigheden te verbeteren, en bieden je de mogelijkheid om met nieuwe methoden en technieken te experimenteren. Ik ben een grote voorstander van nevenprojecten, zolang je er maar niet voor je inkomen van afhankelijk bent. Als je je financiën op orde hebt, kun je met een gerust hart op kruistocht gaan.

Neem voordat je met een nieuw bedrijf start de tijd om een grondige evaluatie te doen middels de **Tien manieren om een markt te evalueren**. Als je er moeite mee hebt om objectief te blijven, zoek dan een collega of adviseur die je kunt vertrouwen, en doe grondig marktonderzoek voordat je je ergens op vastlegt. De paar uur die je aan een evaluatie en onderzoek besteedt, kunnen je maanden (of jaren) van frustratie en verspilde moeite besparen.

LINK: personalmba.com/crusader-rule/