

Voorwoord

Waarom zou ik een boek schrijven? Dat is de vraag die ik mezelf de afgelopen maanden met enige regelmaat heb gesteld. Het viel me namelijk best tegen. Het kost veel tijd. En het valt buiten mijn comfortzone. Ik ben dan ook een *rookie writer*.

Toch vond ik dat het ervan moest komen, dat ik moest doorzetten. Waarom?

Ik ben altijd erg gegrepen geweest door succes en vernieuwing. Onderwerpen als innovatie, strategie, organisatieverandering en cultuur fascineren mij. Naast de praktijkervaring die ik heb opgedaan met deze onderwerpen, lees ik er graag over – rapporten, blogs, sites, nieuwsbrieven, tweets en boeken. Ook discussieer ik graag over deze onderwerpen, in een zakelijke context maar ook privé. Bij een goed diner, tijdens een bila, tijdens strategiedagen, op een congres, via Twitter of bij het koffieapparaat.

Toen we in de zomer van 2014 Layar verkochten (het bedrijf waar ik op dat moment CEO van was), bevond ik mij in een unieke situatie. Na ruim twintig jaar werken, vol zeer gevarieerde, inspirerende maar ook intensieve zakelijke avonturen, diende zich de gelegenheid aan om wat afstand te nemen van de hectiek van het runnen van een bedrijf. Ik greep mijn kans en koos ervoor een jaar lang uit de ratrace te stappen. De afstand gaf me rust. Rust om terug te kijken op wat ik tot nu toe heb gedaan, goed en fout. Op wat ik heb gezien en gelezen. Op wat ik heb geleerd. Rust ook om verdieping te zoeken over bepaalde onderwerpen. Om mijn gedachten te ordenen. Dit proces groeide als vanzelf naar het moment waarop ik niet meer alleen voor mezelf in mijn Moleskine-boekje wilde schrijven, maar mijn inzichten en ervaringen wilde delen met anderen. In een boek. Dus ging ik schrijven.

Ik schrijf dit boek niet omdat ik denk dat ik de waarheid in pacht heb, maar simpelweg omdat ik in de loop der jaren in verschillende rollen heb ervaren dat inzichten en ervaringen van anderen kunnen helpen – bij het verbeteren of vernieuwen van een bedrijf of afdeling, maar ook bij persoonlijke ambitie door jezelf een spiegel voor te houden. Ik hoop dan ook dat dit boek anderen zal helpen en nieuwe inzichten zal geven, nieuwsgierig zal maken, discussie zal losmaken, twijfels zal wegnemen (of soms juist creëren). Ik hoop dat het boek inspiratie geeft en dat het je aanzet tot actie, dat het je helpt om succesvoller te worden. Er is immers niets mooiers dan succes. Als dit boek jou daarbij helpt, dan heb ik mijn doel bereikt.

Amstelveen, december 2015

Inleiding

Mark Zuckerberg (CEO en oprichter van Facebook) is voor velen een van de iconen van de moderne tijd. Een jonge dertiger die in minder dan tien jaar een online bedrijf heeft weten op te bouwen dat meer dan een miljard gebruikers over de hele wereld heeft en honderden miljarden waard is. Een extreem succesvolle ondernemer en zakenman. Een publiek figuur ook. Toch toont hij zich vrijwel nooit in een pak (eigenlijk alleen als hij op de koffie gaat bij Barack Obama); hij draagt vrijwel altijd een hoodie (of een t-shirt). Hij is symbool gaan staan voor een nieuwe generatie ondernemers. Een generatie die meer en meer om de inhoud geeft en minder om de vorm en de formaliteit.

'I will never invest in a company where the CEO wears a suit and a tie.' PETER THIEL

Met de verdere ontwikkeling van technologie worden stap voor stap alle industrieën opnieuw gedefinieerd. De Hoodies doen overal hun intrede. Steeds meer vermengen ze zich met de Suits of verdringen ze de Suits.

Dit boek gaat over de wereld van de Suits en de Hoodies. Met extra aandacht voor de Hoodies, en dan vooral die in de technologie. Omdat daar een veelheid aan inspirerende voorbeelden te vinden is van succesvolle innovatie.

Zoals vroeger het dragen van een pak je niet succesvol maakte, zo maakt het dragen van een hoodie je vandaag de dag natuurlijk ook niet succesvol. Succes wordt bepaald door andere factoren: door inhoud, ambitie, drive en talent. Dat geldt zowel voor de Suits als voor de Hoodies.

HET GEHEIM VAN DE SUCCESVOLLE START-UP

De ondertitel van dit boek luidt ‘Het geheim van de succesvolle start-up’. In dit boek wil ik vooral duidelijk maken hoe je als start-up met vernieuwing en innovatie tot succes kunt komen. Grote multinationals doen dat anders dan start-ups, maar er zijn veel overeenkomsten tussen de Suits en de succesvolle Hoodies. Wat die overeenkomsten zijn, wat Suits van Hoodies kunnen leren én omgekeerd, daar gaat dit boek over.

Het is goed om te weten dat ik in dit boek een ruime definitie hanteer voor het begrip start-up. Een start-up kenmerkt zich door de volgende eigenschappen:

- Het bedrijf is niet veel ouder dan tien tot vijftien jaar.
- Er is vaak sprake van forse groei of groeipotentieel.
- Het bedrijf richt zich meestal op een jonge markt of heeft een nieuw concept.
- De oprichters zijn vaak nog actief in het bedrijf (meestal in managementfuncties).
- De aandelen zijn meestal voor een groot deel in het bezit van oprichters en investeerders.

Binnen deze definitie vallen dus ook (nog net) bedrijven als Amazon, Marktplaats, Zappos en Google (inmiddels omgedoopt tot Alphabet). Bedrijven als Apple, Microsoft, Coca-Cola en Starbucks vallen dus niet binnen deze definitie.

WAT IS SUCCESVOL?

Er zijn een paar elementen die volgens mij kenmerkend zijn voor organisaties die het lukt om succesvol te vernieuwen, ongeacht of dit start-ups zijn of al langer bestaande bedrijven. Ik noem ze de essentials en ik bespreek ze in dit boek. Daarbij vertel ik niet alleen waarom deze onderwerpen het verschil maken, maar ook hoe je ze praktisch in kunt zetten, met voorbeelden erbij. Deze essentials blijken namelijk bij succesvolle start-ups, maar ook bij al langer bestaande bedrijven dominant aanwezig te zijn.

HUISHOUDELIJKE MEDEDELINGEN

Om de inhoud van dit boek in de juiste context te plaatsen resten mij nog een paar opmerkingen.

Ik ben iemand uit de praktijk – geen wetenschapper, geen journalist, geen consultant. Dit boek is dan ook met name gebaseerd op mijn eigen jarenlange ervaring, de vele verhalen en input van vrienden en bekenden uit de scene en talloze artikelen, rapporten en boeken. Het is geen wetenschappelijk boek in de zin dat elke bewering is onderbouwd met een verwijzing naar een onderzoek of wetenschappelijke studie. De cirkel van succes, die de basis voor dit boek vormt, is geen wetenschappelijk model. Het is ontstaan uit praktijkervaring en inzichten uit vakliteratuur. Het is mijn visie. En nee, ik heb de waarheid niet in pacht. Je eigen gezonde verstand toevoegen aan de inzichten en ervaringen in dit boek is altijd een goed idee.

Ik ben voorstander van meer vrouwen in technologie en meer vrouwen als oprichters of in het management van start-ups. Uiteraard op basis van kennis, ervaring en potentieel. Vrouwen brengen meer diversiteit qua denken, communiceren en managementstijlen. Ik denk dat dat de kans op succes kan verhogen. Overal waar ik in dit boek ‘hij’ gebruik, bedoel ik dus ook ‘zij’.

In dit boek komen veel Engelse termen voor. Dit komt vooral doordat een groot deel van het jargon bij start-ups in het Engels is. Bovendien verliezen bepaalde uitdrukkingen en quotes in mijn ogen enorm aan kracht als ze in het Nederlands worden vertaald. Ik heb er dan ook voor gekozen om ze vaak niet te vertalen.

Centraal in dit boek staan de zeven essentials. Je kunt deze lezen in de volgorde waarin ze in het boek staan, maar je kunt ook je eigen volgorde kiezen. Schroom dus niet om selectief door het boek te gaan. Elk hoofdstuk en daarmee elke essential staat redelijk op zichzelf. Richt je op de hoofdstukken die nu voor jou relevant zijn.

Iedereen die met mij heeft gewerkt (man en vrouw), weet dat ik graag gebruikmaak van sportmetaforen. Op veler verzoek heb ik geprobeerd dat in dit boek tot een minimum te beperken. Vergeef me als ik daar naar jouw mening niet voldoende in ben geslaagd.

Tot slot wil ik opmerken dat ik op voorhand elke essential uit de cirkel van succes tekortdoe door er slechts één hoofdstuk aan te wijden. Elk van de essentials is zo divers, uitgebreid, complex en belangrijk dat ze stuk voor stuk een volledig boek zouden kunnen vullen. Het is echter mijn bedoeling om per essential een compacte en toegankelijke overview te geven. Dat was best een worsteling, want er valt zoveel meer over te vertellen. Daarom heb ik aan het einde

van elk hoofdstuk een leeslijst toegevoegd. Bovendien geef ik achter in het boek een overzicht van de bronnen die ik heb gebruikt bij het schrijven. Mocht je dus behoefte hebben aan meer informatie over een of meer van deze onderwerpen, dan kun je er naar aanleiding daarvan verder in verdiepen.

Van SUIT naar HOODIE

Tussen de eerste dag waarop ik in 1993 aan het werk ging en vandaag, veranderde de wereld om me heen. Waren het in de jaren negentig bedrijven als Shell, Unilever en ING waar alle veelbelovende studenten wilden werken, twintig jaar later starten zij bij voorkeur hun eigen bedrijf. Maar niet alleen de wereld om me heen veranderde – ik veranderde mee. Langzamerhand veranderde ook ik van een Suit in een Hoodie.

1993

Ik maak me als tweeëntwintigjarige jongeman klaar voor mijn eerste werkdag als intercedent bij Randstad Uitzendbureau. Opgewonden. Fris geschoren. In een nieuw pak met stropdas en een Samsonite-attachékoffer vertrek ik naar de Randstadvestiging in Alphen aan den Rijn.

2003

In de ochtend maak ik me klaar voor mijn eerste directievergadering bij *De Telegraaf*. Trots. Netjes geschoren. Een pak zonder stropdas (als enig directielid!). Nog steeds een Samsonite-attachékoffer (niet stuk te krijgen).

2011

Na een vakantie in Zuid-Afrika rijd ik als COO naar het hoofdkantoor van VNU Media in Amsterdam-Noord aan het IJ. In control. Met een vakantiebaardje, spijkerbroek met overhemd en jasje en een mooie nieuwe leren tas (van mijn vrouw gekregen met kerst).

2014

In het voorjaar stap ik op mijn fiets om als CEO van Layar naar het kantoor in de Vijzelstraat in het centrum van Amsterdam te rijden. *The biking CEO*. Op de agenda staan besprekingen met mijn raad van

commissarissen over de verkoop van het bedrijf. Superspannend. Driedagenbaardje, spijkerbroek, sneakers, hoodie en rugzak.

2015

Geen dag is hetzelfde. In pak (zonder stropdas!) met het vliegtuig naar een adviesklus bij een bedrijf in Londen. Op de fiets in mijn hoodie voor een coachingsessie in het centrum van Amsterdam. Spijkerbroek en overhemd in de trein naar een *supervisory board meeting* bij een start-up in Rotterdam. Met korte broek en slippers naar het strand in Bloemendaal om te schrijven aan dit boek (en tussendoor een coachingtelefoontje met een start-up in Chili). Altijd lachend.

Times are changing!

DEEL 1

De **CIRKEL** *van* **SUCCESS**

*'Success is not
a destination,
it's a journey.'* ZIG ZIGLAR

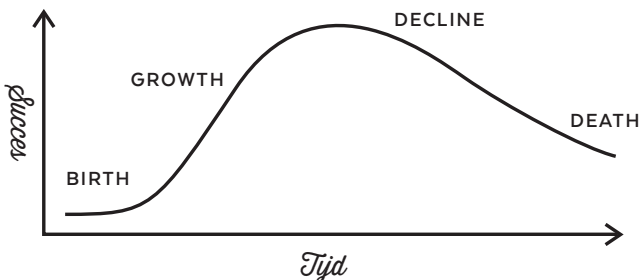
In dit eerste hoofdstuk wil ik vooral een context bieden, zodat je beter kunt begrijpen wat een start-up tot een succes maakt. Daarbij probeer ik een aantal vragen te beantwoorden. Wat doen succesvolle start-ups anders? Waar blinken zij in uit? Welke ontwikkeling maken zij door voordat het succes daar is? Ik bespreek onder andere de verschillende fases die bedrijven doormaken voordat ze succesvol worden. Daarbij probeer ik ook al enigszins te verklaren waardoor de ene start-up wel succesvol door deze fases heen komt en (de meeste) andere start-ups niet.

'Any fool can know. The point is to understand.' ALBERT EINSTEIN

DE LEVENSCYCLUS VAN ORGANISATIES

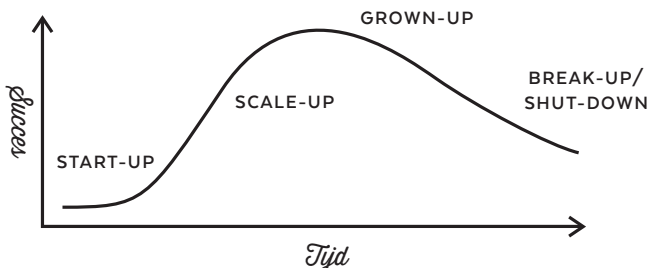
De ontwikkeling van start-ups kent verschillende fases. Deze fases zijn voor elke organisatie anders. Sommige fases duren voor de ene onderneming langer dan voor de andere of zijn voor de ene onderneming complexer dan voor de andere. Bij het bestuderen van de fases die een start-up onderweg naar succes doormaakt, gebruiken we beproefde modellen die organisatie en productontwikkeling visualiseren. Het betreft de modellen van Product Lifecycle Management¹ en Organizational Life Cycle.² Aangezien het bij innovatie – zeker bij start-ups – vooral om ‘nieuwe’ producten gaat, is een vrij vertaalde mix van modellen van product- en organisatieontwikkeling goed te gebruiken om de ontwikkeling van start-ups inzichtelijk te maken.

Het model dat dan ontstaat, ziet er als volgt uit.



FIGUUR 1
DE ONTWIKKELING van
PRODUCTEN en ORGANISATIES

Als we in dit model de specifieke terminologie van start-ups gebruiken, ziet het er als volgt uit.



FIGUUR 2
DE ONTWIKKELING van
een START-UP

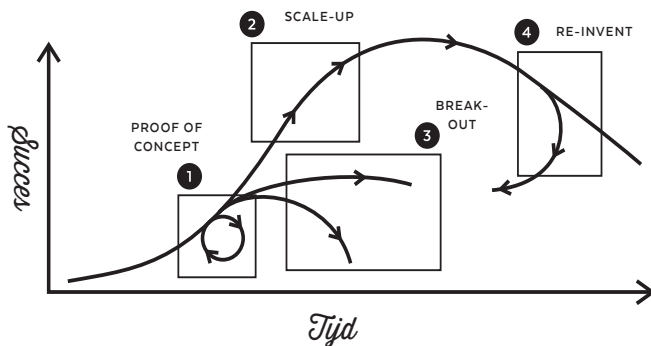
Succes is geen vloeiende beweging

Iedere ondernemer probeert zijn weg naar succes te plannen, maar er is geen standaardroute die je kunt volgen. De weg naar succes is geen vloeiende lijn, zoals je naar aanleiding van het model zou denken, geen toverformule die voor elke onderneming geldt. Deze weg zit vol verrassingen, vol kansen, vol bedreigingen. Je zult moeten anticiperen, improviseren, versnellen of pas op de plaats maken. De weg ligt bezaaid met onzekerheid, tegenslag, hoop en koerswijzigingen.

'The road to success is always under construction.' ARNOLD PALMER

Deze dynamiek bij start-ups en meer algemeen bij innovatie maakt dat de standaard organisatieontwikkelingsmodellen in mijn ogen geen recht doen aan de praktijk. Er zit te weinig bewegingsvrijheid in, te weinig dynamiek. Een paar fases zijn echt onstuimig. Deze verdienen specifieke aandacht, want in deze fases wordt in grote mate bepaald of het succes wordt bereikt of niet. Ook voor al langer bestaande bedrijven zijn ze relevant en bepalen ze of ze hun succes kunnen continueren. Dit zijn de momenten die ertoe doen, waarop bepaald wordt of je wint of verliest. Of je idee ook echt een goed product wordt. Of je het succes in Nederland ook kunt vertalen naar succes in Duitsland en Amerika (of misschien wel Azië). Of je kunt inspelen

op de veranderende behoeften van je klanten en nieuwe concurrenten. Al deze fases hebben hun eigen dynamiek en hun eigen kenmerken.



FIGUUR 3
DE PRAKTIJK van
ORGANISATIEONTWIKKELING

Proof of concept (ook bekend als product/market fit)

Hier wordt de basis gelegd. Dit is de fase waarin gesleuteld wordt totdat een product daadwerkelijk aansluit bij de behoefte van de klant. Dat gaat gepaard met tests, onderzoeken, validatie en aanpassingen aan het product, net zo lang tot de 'fit' er is. Succesvolle bedrijven durven hier overdreven veel tijd en energie in te steken. Bij deze fase horen termen als *minimum viable product*, *early stage* en validatie, die nog uitgebreid aan bod komen in dit boek. Bij start-ups wordt deze fase gekenmerkt door een nog kleine organisatie (soms alleen de oprichters) en door het feit dat het bedrijf uit eigen middelen of met een beperkte investering van familie en vrienden wordt gefinancierd.

Scale-up

Deze fase begint als de proof of concept er is. Zodra is bewezen dat het product echt toegevoegde waarde voor klanten levert, moet het zo snel mogelijk door zo veel mogelijk klanten worden gebruikt. Opschalen dus: van start-up naar scale-up. Dat klinkt simpel, maar talloze start-ups vinden hun proof of concept en zijn vervolgens niet in staat goed op te schalen.³ Termen die bij deze fase horen zijn marktpenetratie, *engines of growth* en *customer acquisition costs*. Ook deze termen