

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Inleiding	15
1 Wat is een startup?	21
1.1 Wat zijn de kenmerken van een startup?	21
1.2 Hoe bouw je een schaalbare startup?	25
1.3 Hoe ziet de levenscyclus van een onderneming eruit?	26
1.4 Wat zijn de ontwikkelfasen van een succesvolle startup?	31
In het kort	35
Must reads	35
2 Hoe word je een innovatieve startup?	39
2.1 Wat verstaan we onder innovatie?	39
2.2 Wat zijn de kenmerken van een innovator?	41
2.3 Welke soorten innovatie zijn er?	44
2.4 Hoe bepaal je je innovatieve businessmodel?	46
2.5 Hoe creëert een succesvolle startup waarde op een innovatieve manier?	53
In het kort	55
Must reads	55
3 Kun jij de oprichter van een succesvolle startup worden?	57
3.1 Welke kenmerken heeft de oprichter van een succesvolle startup?	57
3.2 Ben jij wel een ondernemer?	61
3.3 Waar ben je goed in en waar ben je minder goed in?	63
3.4 Hoeveel tijd kan en wil je in je startup steken?	69
3.5 Timing is alles. Kun jij snel handelen?	72
In het kort	75
Must reads	75

4	Wat is jouw businessidee?	77
4.1	Hoe kom je aan goede businessideeën?	77
4.2	Hoe maak je de keuze voor het juiste idee?	83
4.3	Hoe werk je met een portefeuille van ideeën om inkomsten te genereren?	91
4.4	Hoe onderscheid je je met je idee van anderen?	95
4.5	Definitieve keuze van je businessidee	97
	In het kort	98
	Must reads	99
5	Hoe presenteer je je businessidee?	101
5.1	Wat is een Lean businessplan?	101
5.2	Aan wie ga je je idee presenteren en waarom?	104
5.3	Wat is storytelling en wat kun je daarmee?	105
5.4	Hoe ga je je idee presenteren?	109
5.5	Wat ga je aan wie vertellen en hoe?	121
5.6	Op welke vragen moet je je voorbereiden?	124
	In het kort	126
	Must reads	127
6	Met wie ga je je businessidee uitwerken?	129
6.1	Hoe kies je een medeoprichter?	129
6.2	Wat zijn de kenmerken van een topteam?	134
6.3	Hoe stel je een topteam samen per fase van je startup?	138
6.4	Moet je mensen vast aannemen of inhuren?	142
	In het kort	144
	Must reads	144

7	Hoe krijg je de financiering van je businessidee rond?	147
7.1	Waar heb je financiering voor nodig?	147
7.2	Hoe reduceer je je financieringsbehoefte?	149
7.3	Wanneer heb je financiering nodig en hoeveel?	151
7.4	Welke financieringsvormen zijn er?	157
7.5	Welke nieuwe financieringsvormen zijn erbij gekomen?	162
7.6	Hoe vind je de juiste investeerders?	171
7.7	Welke vragen willen investeerders beantwoord hebben?	172
7.8	Hoeveel investeringsrondes heb je nodig?	176
	In het kort	182
	Must reads	182
8	Wat kunnen we leren van succesvolle startups en scale-ups?	185
Bijlage 1	Woordenlijst met definities van gebruikte terminologie	191
Bijlage 2	Literatuurlijst	201
Bijlage 3	Noten	203
	Over de auteur	207



*The big question is
when this take off
will happen?*

— PETER THIEL

medeoprichter van PayPal en Palantir

Voorwoord

Innovatie, ondernemerschap en startups zijn hot. Iedere zichzelf respecterende universiteit- en hbo-opleiding in Nederland, waaronder de Rijksuniversiteit Groningen en Windesheim waar ik regelmatig gastcolleges geef, heeft inmiddels opleidingen ‘innovatie en ondernemerschap’. De acceleratorprogramma’s zijn inmiddels niet meer te tellen en de hightech startupcampussen schieten overal in het land als paddenstoelen uit de grond. De belangrijkste doelgroep voor al die initiatieven zijn jonge mensen met hun studenten-startups. Want jonge mensen zijn immers ‘de ondernemers van de toekomst’, toch?

Uit eigen ervaring van de afgelopen dertig jaar weet ik al lang dat oprichters van succesvolle startups en scale-ups vaak ouder zijn dan veertig en een enorme bagage en ervaring hebben op veel verschillende terreinen. Die ondernemers hebben daarom ook een grotere kans om als oprichter van een startup of scale-up succesvol ‘te gaan vliegen’ dan al die jonge, onervaren mensen. Iets wat ook door onderzoek van onder andere Deloitte wordt bevestigd.

En er speelt nog iets anders. Mensen uit bepaalde culturen blijken ook ondernemender te zijn dan anderen. In veel van mijn projecten en lessen is het me opgevallen dat jonge mensen uit Turkije, Iran, Pakistan en India en soms uit Oost-Europa veel ondernemender zijn dan hun medestudiegenoten. Zo zijn vier van de zes succesvolle oprichters van PayPal ook buiten de VS geboren.¹ Daarnaast blijken de meest ervaren corporate en particuliere investeerders er met hun portefeuillestrategie van *spray and pray* – je schiet met hagel en je raakt altijd wel iets – er ook al drie decennia naast te zitten met hun investeringen. Ook voor investeerders niet iets om blij van te worden dus.

Startups en scale-ups mislukken al dertig jaar om dezelfde redenen

De vraag is waarom een kleine groep oprichters van startups en scale-ups succesvol is en waarom verreweg de meeste startups en scale-ups neerstorten of aan het eind van de startbaan tegen de bomen vliegen, om de metafoor van een vliegtuig door te trekken. Uit onderzoek, op basis van mijn eigen ervaringen met veel verschillende soorten ondernemers en de ervaringen van de experts die voor dit boek zijn geïnterviewd, kan de conclusie worden getrokken dat de meeste startups en scale-ups op internet in Banking & Finance ('Fintech'), in hightech maar ook daarbuiten al dertig jaar *om dezelfde redenen mislukken*.

Die redenen zijn vaak terug te vinden in de eerste fase van het leven van de onderneming: in de fase van idee tot succesvolle startup. Als je in die fase bepaalde fouten maakt, kun je het later wel vergeten. En daarom kreeg ik na afloop van een pitchwedstrijd voor startups in Den Haag het idee om een pragmatisch 'how to'-boek te schrijven, voorzien van praktische checklists. Met als doel om oprichters van startups en scale-ups, corporate investors en private investors te helpen om een echt innovatief businessidee stap voor stap om te zetten in een succesvolle, schaalbare startup. Bestaat er dus zoiets als een *blueprint* voor succes voor oprichters en investeerders? Nee, maar als je veelvoorkomende fouten kunt vermijden, vergroot je wél de kans om succesvol te gaan vliegen en in de lucht te blijven. Of om op tijd de start af te breken en het op een andere manier opnieuw te proberen. De praktijk leert namelijk ook dat veel ondernemers te lang doorgaan terwijl hun venture eigenlijk kansloos is. Dan moet je zelf op de stopknop drukken of iemand anders moet dat voor je doen.

Dank je wel

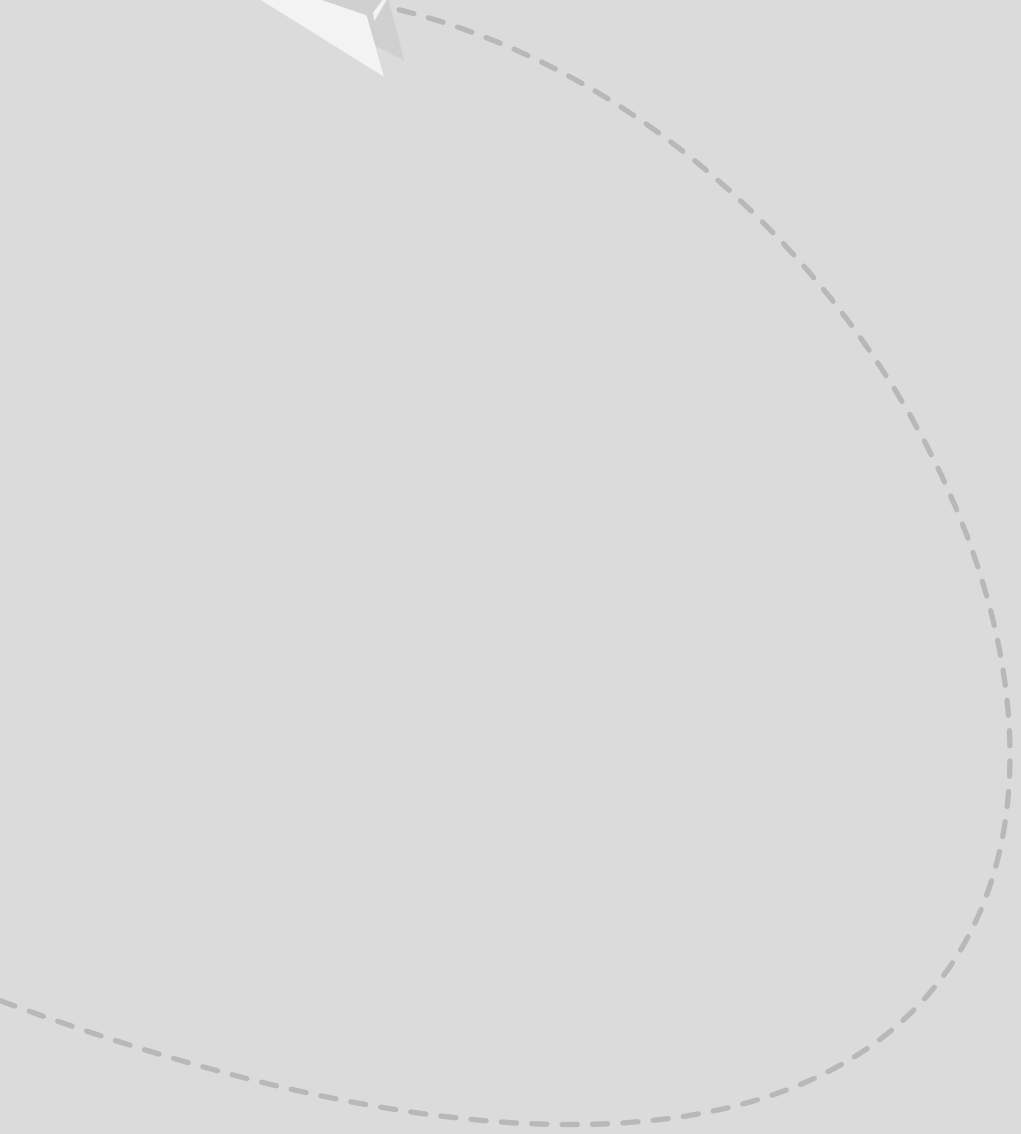
Een van de belangrijkste voorwaarden voor succes is met de juiste mensen samenwerken. Ieder met zijn of haar kennis en ervaring, maar met dezelfde instelling. En dat geldt ook voor dit boek. Dit boek was er niet gekomen zonder Maarten van den Belt (private investor, Lendahand, Symfonie Capital & Symbid Corp), Marie-José van den Boogaard (Liaison Manager Startups & Incubators, KPN), Bram

Medema (VinoVP en IM Investing), Lija Groenewoud (creative director In4Art en ex-Yes!Delft), Nicolette Loonen (Fidet en Veracomunity.nl), Marjolein Oomen (winnares van Present Your Startup in 2014 en oprichtster Double Dutch Design), Quintin Schevernels (QSentie(ad)Ventures), Niel Turfboer (Managing Director Spotcap Benelux), Boukje Vastbinder (Noorderwind en ex-Yes!Delft), Robert Weaver (Syllion Ventures), Menno Stijl (oprichter Authasas en fellow Dutch), Meino Zandwijk (founder & partner Dutch en voorzitter DutchBasecamp) en Ynzo van Zanten (chocolade-evangelist, Tony's Chocolonely). Super dat jullie je kennis en ervaring zo open hebben willen delen!

Daarnaast heeft mijn uitgever, Ina Boer, ook een belangrijke rol gespeeld met haar zakelijk inzicht, haar enthousiasme en haar geloof dat dit boek er moest komen. En Carlie van Tongeren heeft er met haar eindredactie voor gezorgd dat het boek veel beter en leesbaarder werd. Dank je wel!

Tot slot wil ik één persoon speciaal in het zonnetje zetten en dat is Elianne, mijn partner. Zelfs tijdens een van de meest turbulente periodes van je leven, het proces 'W', vond je altijd weer het geduld, de tijd en de energie om me liefdevol te stimuleren om 'naar buiten te gaan', om met mensen te gaan praten, weer te gaan studeren en te schrijven. Zonder jou was dit boek er nooit gekomen. En daarom is het ook aan jou opgedragen.

Den Haag, april 2017
Tony de Bree



Inleiding

Ondernemen was me thuis met de paplepel ingegoten en door het faillissement van mijn vader werd ik gedwongen om van jongs af aan zelf geld te gaan verdienen. Een van de belangrijkste criteria voor succesvolle startups trouwens²: de afkomst en het milieu waarin de oprichter opgroeit. In 1985 werd ik door de Amro Bank, ‘de straatvechters’ volgens mijn ex-ABN-collega’s, ingehuurd om op grote schaal computer-based training (CBT, nu ‘e-learning’ genoemd) in te voeren om kantoormedewerkers om en bij te scholen tot ICT’er, en om ICT-professionals sneller, beter en goedkoper op te leiden en bij te scholen. Er was namelijk een groot tekort aan ICT’ers en e-skills. Het bleek het begin van een enerverende reis waarin technologische veranderingen een centrale rol speelden en nog steeds spelen.

Gedurende mijn loopbaan bij Amro en ABN Amro heb ik veel ICT-gedreven ideeën en businessplannen van grote en kleine bedrijven gezien. Ik heb corporate internet- en hightechstrategieën en businessplannen geschreven. En ik heb ideeën en plannen van internet startups en scale-ups in B2B en B2C, in e-commerce en e-business, beoordeeld die tijdens de eerste internetgolf van 1997 tot en met 2001 bij ABN Amro aanklopten voor financiering. We ontdekten al snel dat je naar de oprichters moest kijken en naar hun teams. Succes bleek namelijk voor een groot gedeelte afhankelijk te zijn van de oprichters en de mensen met wie ze ‘het gingen doen’. De review van een startup vatten we samen op twee A4tjes: één A4tje met wie de oprichter was, wie er in het team zaten, het idee en wat het businessmodel was en op het tweede velletje de financiële strategie. Vanaf het begin ontfermde ik me over het eerste A4’tje. Op basis daarvan en van mijn gut-feeling bleek ik het vaak bij het rechte eind te hebben.

Bankier, online ondernemer en digital nomad

In 2001 begon ik als plan B naast mijn vaste baan met mijn eigen internetsites als online ondernemer en *digital nomad*. En ik was daar redelijk succesvol mee. Toen ik in 2008 stopte had ik meer dan 16.000 online freelancers en zzp'ers in mijn e-maillijsten en klantenbestand. Allemaal mensen die met hun online businessmodellen geld probeerden te verdienen. Er bleek naast de digitale wereld van de corporates met de 'suits', en die van de 'hoodies' van de trendy startups³, dus ook nog een derde online wereld te bestaan: die van zeer succesvolle zelfstandige online ondernemers en internetmarketeers met hun eigen innovatieve business- en verdienmodellen. Met digitale producten als software, e-books en video's. Ondernemers die hun producten en organisatie gemakkelijk konden schalen met behulp van allerlei immateriële activa en internet.

In de eerste internetgolf werd er door corporate en private investors en door de overheid veel geld in startups geïnvesteerd. Maar toch kwamen de meeste startups niet van de grond. Daarbij vielen me twee dingen op: veel collega's die bij de banken aanvragen van startups beoordeelden waren zelf nooit ondernemer geweest. Daarnaast werd de Nederlandse internet startupscene gedomineerd door grote traditionele bedrijven waaronder de grootbanken en adviesbureaus van een zekere omvang. Door 'startupexperts' dus, die zelf nooit ondernemer waren geweest. Hoe konden zij dan eigenlijk bepalen of iets zou kunnen vliegen of niet?

Van bankier tot ondernemer

Eind 2011 besloot ik om bij 'Dinosauriër' ABN Amro⁴ te vertrekken en fulltime online en offline te gaan ondernemen. Ik zie sindsdien bijna dagelijks ideeën en plannen van oprichters van internet en hightech startups en scale-ups voorbijkomen. Ik adviseer en coach corporates, investeerders, starters en startups, ik ben lid van startupjury's, jury's van pitchwedstrijden en jurylid bij verkiezingen van de Fintech-bedrijven van het jaar. Ik geef masterclasses en workshops aan studenten van universiteiten en hogescholen en begeleid 'student-startups' en '50-plus-startups'. En iedere keer zie je weer dezelfde dingen misgaan. In veel opzichten lijkt de huidige inter-

netgolf namelijk veel op de eerste. Weer komen er veel oprichters met kansloze ideeën, weer wordt er te veel nadruk gelegd op technologie, op het invullen van formulieren zoals die van het Business Model Canvas en op financiering. Opnieuw investeren corporate en private investors enorme bedragen in vaak kansloze startups en opnieuw lijkt de startupscene in Nederland gedomineerd te worden door wat Boukje Vastbinder ‘mannen in pakken’ noemt. En ook in Fintech, RegTech, Insurtech, Healthtech en Edutech komt maar een heel klein aantal startups en scale-ups succesvol van de grond. De meeste mislukken nog steeds om dezelfde redenen. Die belangrijkste negen redenen zijn:

- 1 *Problemen met jezelf, je team, je partners en/of je leveranciers.* Startende ondernemers staan er te weinig bij stil wat je moet kunnen om een succesvolle oprichter te zijn, hoe belangrijk teams zijn en hoezeer je afhankelijk bent van goede partners en leveranciers.
- 2 *Verkeerde keuze en uitwerking van je businessidee.* Veel oprichters van startups en scale-ups hebben moeite met het kiezen van een uniek businessidee en weten niet hoe ze dat idee stap voor stap uit kunnen werken tot een succesvolle startup.
- 3 *Verkeerde timing.* Het businessidee kan nog zo goed zijn, de vraag is of het wel het goede moment is om het te lanceren.
- 4 *Je huiswerk niet of onvoldoende gedaan hebben.* Oprichters blijken in de praktijk vaak niet goed te onderzoeken wie betalende klanten zouden kunnen zijn, welke behoefte ze kunnen bevredigen en wie hun concurrenten zijn.
- 5 *Geen innovatief businessmodel.* Een innovatief businessmodel is cruciaal voor het succes van je startup. Veel startups komen niet van de grond, omdat ze hetzelfde doen als bestaande partijen in de markt (‘me-too’).

- 6 *Gebrekkige planning en structurering van idee naar succesvolle startup.* Veel oprichters van startups en scale-ups 'doen eigenlijk maar wat' of besteden juist te veel tijd aan uitgebreide businessplannen of aan het verkrijgen van financiering.
- 7 *Onvoldoende aandacht voor de sales- en marketingstrategie voor je idee.* Veel startups en scale-ups besteden te weinig aandacht aan (online) sales, marketing en communicatie. Of ze gaan pas met sales en marketing aan de slag als het product of de oplossing al klaar is.
- 8 *Fouten in je financiële strategie.* Dit kunnen fouten zijn rond je verdienmodel, businessmodel, financiële plan en de financiering van de verschillende fasen van je startup.
- 9 *Het gebruiken van achterhaalde modellen en methoden.* Zoals Steve Blank, auteur van *The Startup Owner's Manual*, terecht opmerkt, zijn veelgebruikte strategiemodellen, zoals het vijfkrachtenmodel van Porter en het portefeuillemodel van de Boston Consulting Group met de Cashcows en de Stars, achterhaald.

Allemaal onderwerpen die onderdeel uitmaken van de centrale vraag van dit boek: *How are you going to do it?* Op die belangrijke en boeiende vraag ga je de komende hoofdstukken antwoord krijgen.

*To open a business
is easy,
to keep it open
is an art*

– CHINEES SPREEKWOORD



1 Wat is een startup?

Wat is een startup nu eigenlijk precies? In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat de kenmerken van een startup zijn, hoe je een schaalbare startup opbouwt, hoe de levenscyclus van een onderneming eruitziet en wat de drie ontwikkelfasen van idee tot succesvolle startup zijn.

Daarnaast zal een aantal definities van begrippen worden gepresenteerd als basis voor de rest van het boek. In bijlage 1 staan de belangrijkste definities op een rij.

1.1 Wat zijn de kenmerken van een startup?

Er zijn veel definities van wat een startup eigenlijk is. In dit boek hanter ik een definitie die gebaseerd is op drie pijlers:

- 1 Een beginnend bedrijf op basis van een vernieuwend product, dienst of businessmodel.
- 2 Gericht op (snelle) groei. Om die groei te realiseren hebben startups een innovatief, schaalbaar en reproduceerbaar businessmodel nodig.
- 3 In de eerste fase een tijdelijke organisatie.

Startups worden vaak geassocieerd met IT-gedreven online dienstverleners als Airbnb, Uber, LinkedIn, Google, het Fintech-bedrijf Adyen, Netflix of Marktplaats.nl, maar dat is niet per se noodzakelijk. Ook de ontwikkeling van een vernieuwende box met biologische groente en fruit, een e-bike of een authentiek chocolademerken kan door een startup worden opgepakt – alhoewel die producten minder makkelijk schaalbaar zijn.

Een startup is dus een tijdelijke organisatie die liefst in korte tijd in een aantal stappen van de grond moet komen en moet gaan vliegen. Een organisatie waarin de oprichter met zijn of haar team in staat is om snel te groeien. ‘Tijdelijk’ betekent dat het een organisatie is die in het begin eigenlijk meer op een projectgroep lijkt dan op een echt bedrijf met een eigen gebouw en eigen medewerkers.

“ *In het begin lijkt een startup meer op een projectgroep dan op een echt bedrijf.* ”

Deze definitie geeft gelijk aan wat je dus als oprichter van een startup moet bereiken om succesvol te worden. Je moet vooral niet alleen met je goede idee aan de slag gaan, maar de juiste mensen om je heen verzamelen. Je moet een goed team formeren – een ‘tijdelijke organisatie’ – in iedere fase van de ontwikkeling van je startup. En je moet die teams omvormen tot een *Lean & Mean*-organisatie om snel en efficiënt door te kunnen groeien. Ten tweede moet je, om snel te kunnen groeien, een schaalbaar en/of reproduceerbaar winstgevend businessmodel ontwikkeld hebben.

Wat is een Lean & Mean-organisatie?

Om je startup te kunnen laten vliegen moet je een aantal belangrijke stappen nemen. Je begint meestal met een idee als oprichter. Als eenling die alles zelf doet. Stap voor stap moet je daar een oprichters-team (*foundersteam*) en uiteindelijk een opschaalteam van maken. Wil je mensen laten geloven in je product of dienst dan is het belangrijk om een Raad van Advies (RvA) te hebben en later een Raad van Commissarissen (RvC) of een Raad van Toezicht (RvT). En je zult de juiste leveranciers en partners moeten kiezen. Om te kunnen gaan vliegen moet je werken aan een organisatie die effectief en efficiënt is, met de juiste mensen met de juiste vaardigheden en met de juiste partners en leveranciers. Een van de belangrijkste aandachtspunten daarbij is, dat je ervoor zorgt dat je vaste kosten zo laag mogelijk zijn en blijven. Want wat je niet uitgeeft, hoef je ook niet te financieren.

Te vaak willen beginnende ondernemers zo snel mogelijk personeel aannemen of kantoorruimte huren. Mijn advies is om te starten met schillen van flexibele specialisten waaronder freelancers die je persoonlijk kent. Of je kunt mensen benaderen voor een klus of *gig* via online sites als Fiverr, Odesk of Elance. Als je het businessmodel van succesvolle online marketeers en mensen als Timothy Ferriss, auteur van het bekende boek *Een werkweek van 4 uur*, bekijkt met hun virtuele netwerkorganisaties, dan zie je hoe die succesvolle ondernemers mensen wereldwijd via internet inschakelen. Mensen die niet ‘vast’ voor hen werken. Ook het huren van flexibele werkplekken als volwaardige digital nomad, iemand die met behulp van ICT overal kan werken, kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren.

De mensen in die Lean & Mean-organisatie vlak voordat je startup moet gaan vliegen, zijn vaak andere mensen dan de leden van het oprichtersteam. Vaak heeft een of meer van de oprichters tegen die tijd de organisatie al verlaten. En in die fase heb je andere mensen nodig met andere soft skills (persoonlijkheidskenmerken) en hard skills (ervaring, kennis en vaardigheden): groeien en opschalen is wat anders dan starten.

Wat is een schaalbaar, herhaalbaar en winstgevend businessmodel?

Zowel voor jezelf als voor je teamleden en investeerders is het van belang dat je startup schaalbaar is en klaar om te groeien. ‘Schaalbaar’ betekent dat je startup inclusief de mensen, organisatie, oplossingen, producten en diensten de potentie heeft om snel steeds meer inkomsten te genereren tegen marginale kosten. Doel is uiteindelijk om het operationele break-evenpunt zo snel mogelijk te bereiken en winst te maken. Hoeveel winst dat moet zijn, is een persoonlijke keuze van de oprichters samen met eventuele investeerders.

Een van de belangrijkste factoren voor schaalbaarheid is het type product, dienst of oplossing dat je maakt en verkoopt. Diensten en digitale producten zijn voorbeelden van gemakkelijk schaalbare producten en oplossingen, denk aan software, e-books, digitale films en muziek en andere informatieproducten. De kosten van het produce-

ren van het eerste exemplaar van zo'n product of oplossing zal een bepaalde investering vergen, maar de volgende exemplaren kosten niets of bijna niets om te produceren en te distribueren. Advisering, training, coaching en marketing zijn moeilijker te schalen, hoewel ook daar door nieuwe, goedkope technologie snel verandering in komt. Denk maar eens aan webinars, livestream video en videotrainingen. Startups die fysieke producten zoals e-bikes en andere technische oplossingen op de markt brengen zoals bij startupfabriek Yes!-Delft, zijn vaak moeilijker schaalbaar. Je bent afhankelijk van anderen en je hebt ook meer kapitaal nodig.

Het type product of dienst bepaalt ook hoe lang het duurt voordat je startup van de grond komt. In de praktijk storten startups vaak al binnen drie jaar neer, maar het kan evengoed best tien tot vijftien jaar duren voordat het bedrijf echt van de grond komt of toch nog mislukt.



KENMERKEN VAN SUCCESVOLLE STARTUPS:

- Innovatieve bedrijven gefocust op snelle groei.
- Gebruikmaken van innovatieve businessmodellen en verdienmodellen.
- Gebruikmaken van nieuwe technologie.
- Leveren van oplossingen, producten of diensten die *high potential* zijn: ze kunnen snel groot en waardevol worden.
- Het doel hebben de wereld te veroveren en de boel flink op te schudden.
- Verschillende financierings- en investeringsrondes doorlopen om de organisatie, het product of de dienst verder te ontwikkelen.

De kenmerken van succesvolle startups geven tegelijkertijd aan wat géén startup is. Mensen die boventalig zijn geworden, starters, zzp'ers of freelancers die een eigen onderneming starten zijn volgens deze definitie geen startup. Daar gaat dit boek dus ook niet over. Als je wilt weten hoe je als starter, zzp'er of freelancer geld kunt verdienen, raad ik je aan mijn boek *Geld te verdienen met jezelf* te lezen.

Kan het vliegen? gaat evenmin over digitale transformatie van corporates. Daarover schreef ik eerder het boek *Dinosauriër of krokodil*. Daarnaast kent een startup doorgaans een hoge mate van onzekerheid. De oprichter weet meestal niet of voldoende klanten voor het uitgewerkte idee zullen willen betalen. Goed om kunnen gaan met die onzekerheid is dan ook een belangrijke soft skill van een succesvolle oprichter en latere CEO.

“ *Goed kunnen omgaan met onzekerheid is een belangrijke soft skill van een succesvolle oprichter.* ”

1.2 Hoe bouw je een schaalbare startup?

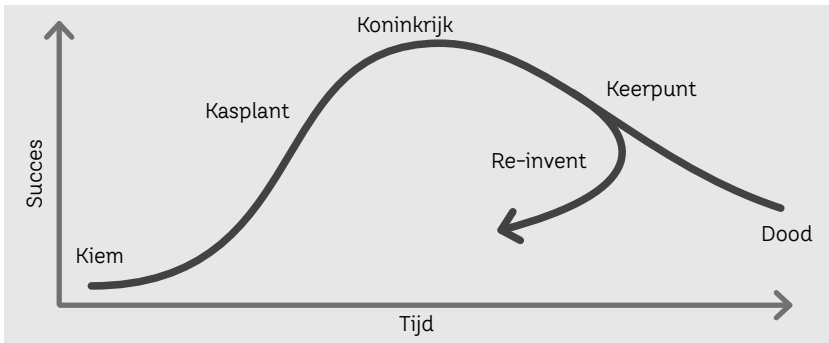
Op basis van mijn eigen ervaringen en de ervaringen van de experts die voor dit boek zijn geïnterviewd komt vaak hetzelfde beeld naar boven. Je moet als succesvolle oprichter met drie dingen tegelijk aan de slag gaan:

- 1 Je moet stapsgewijs je team opbouwen en aanpassen aan de doelstellingen, de mijlpalen en de activiteiten die je moet uitvoeren. Je tijdelijke organisatie moet omgebouwd worden tot een Lean & Mean-organisatie.
- 2 Je moet je idee uitwerken tot een innovatief businessmodel en zo snel mogelijk betalende klanten binnenhalen en het businessmodel in de praktijk brengen.
- 3 In iedere fase moet je ervoor zorgen dat je voldoende financiering hebt om de volgende stap te zetten.

TIP: Het is verstandig om in je plan die activiteiten in verschillende subprojecten of werkstromen goed te plannen en op tijd bij te sturen.

1.3 Hoe ziet de levenscyclus van een onderneming eruit?

De schaalbare startup die je vanuit je idee stap voor stap met dit boek gaat opzetten, is niet het einde van je onderneming maar eigenlijk de eerste stap op weg naar een volgroeide, volwassen onderneming. Het idee is dat een onderneming een organisme is dat net als ieder levend wezen een levenscyclus doormaakt van geboren worden tot sterven. Er bestaan verschillende benaderingen van een levenscyclus van ondernemingen en een daarvan is die van Pablo Smolders. Smolders onderscheidt vier fasen in zijn Ondernemings Life Cycle (OLC)⁵.



Afbeelding 1.1 Levenscyclus van ondernemingen

1 De Kiem

In deze fase is de onderneming nog niet meer dan een idee in het hoofd van de oprichter en een aantal mensen om die oprichter heen die hem of haar helpen. De oprichter gaat met eigen geld, met geld van familie, vrienden en fans en soms zogenaamd *seed-capital* (zaad-kapitaal) aan de slag om de volgende fase te kunnen bereiken. In deze fase is de onderneming nog zeer risicovol want men moet zich nog bewijzen. Bovendien kost het veel tijd en energie om die volgende fase te bereiken. Als het goed is, is er wel een latente vraag van een groep klanten. De vraag moet nog echt gecreëerd worden of de vraag bestaat wel, maar wordt door bestaande grote bestaande spelers niet onderkend. Of ze vinden die klanten niet interessant genoeg. Dit zijn de zogenaamde *non-customers*⁶. Niet-klanten zijn vaak een prima doelgroep als basis voor een idee voor een succesvolle startup.

“ *Niet-klanten zijn een prima doelgroep voor een succesvolle startup.* ”

In deze fase heb je vooral generalisten nodig, bedrijfskundigen, technici en product-specialisten. Het management bestaat meestal uit een oprichter en een medeoprichter, waaronder een directeur-grootaandeelhouder (DGA), bijgestaan door een aantal adviseurs en freelancers. De cultuur is vernieuwend en het verzuim en het verloop zijn laag. Dit is de fase van de schaalbare startup, van idee tot succesvolle startup, het onderwerp van dit boek.

2 De Kasplant

De startup kent een sterk groeiende vraag: hij is succesvol gaan vliegen. De onderneming is nog steeds een nichespeler. Klant- en marktontwikkeling zijn belangrijk en de verkoop wordt vooral gevoed door referenties en door mond-tot-mondreclame, sociale mediemarketing, videomarketing en growth hacker-marketingtechnieken⁷. Kasplantjes hebben soms al een positieve kasstroom en een aantal klanten, maar toch is de kans groot dat ze het om een aantal redenen niet redden. Er is zoals Pablo Smolders terecht opmerkt immers een grote mate van onzekerheid en de afhankelijkheid van de buitenwereld is groot. Ze kunnen dan ten onder gaan of te vroeg worden overgenomen.

In de Kasplant zijn bedrijfskundigen nodig en productspecialisten, marketing- en salesprofessionals en eventueel een eerste managementlaag. De organisatie moet solide worden en de Governance moet goed georganiseerd zijn. Het is in deze fase dat vaak de eerste serieuze investeerders zich melden in ruil voor een deelneming in het bedrijf. Het management bestaat doorgaans uit een of meer oprichters in combinatie met een of enkele externe aandeelhouders. De cultuur binnen de onderneming is ondernemend en er zijn korte lijnen. Het verzuim en het verloop zijn laag.

3 Het Koninkrijk

Overleven Kasplanten die kwetsbare fase, dan kunnen ze zich verder ontwikkelen en op eigen kracht gaan groeien. De volgroeide plant, het Koninkrijk, kent een stabiele vraag. Er zijn inmiddels twee of meer managementlagen volgens dit model. Er komen vaak staforganisaties bij, zoals hrm, centrale inkoop en finance. De reden dat dit volgens de traditionele organisatieleer zou moeten, is dat als een organisatie groter wordt er 'automatisch' meer managementlagen en besturingslagen nodig zouden zijn. Vaak slaat ondernemerschap dan om in besturing: ondernemers worden vervangen door bestuurders. Dat zie je ook terug in het profiel van de managers en de medewerkers die worden aangenomen. Dit is een van de meest kritische fasen in de levenscyclus van een onderneming. De grootste uitdaging voor bedrijven in deze fase is dat ze hun businessmodel blijven innoveren en oog voor de klant blijven houden. Ze moeten met nieuwe oplossingen komen, nieuwe technologie toepassen en streven naar een optimale 'klantervaring' (*customer experience*) om hun marktaandeel te behouden, hun bestaande klanten meer te laten uitgeven en om nieuwe klanten te werven. Het is belangrijk dat het contact met de buitenwereld niet verloren gaat en er snel wordt gereageerd op signalen van klanten, leveranciers of partners.

De cultuur is bureaucratisch en politiek, en dat vindt ook zijn weerslag in een gemiddeld of zelfs hoog verzuim en hoog verloop van de meest ondernemende en betrokken medewerkers. Mensen die je dus eigenlijk juist binnen zou moeten houden. In deze fase moet je alles op alles zetten om ondernemerschap en permanente innovatie op de gebieden waarop je je kunt onderscheiden van je concurrenten door te blijven zetten. Leiderschap is juist nu van het grootste belang. Niet alleen aan de top, maar juist ook daaronder. Veel corporates in bedrijfstakken waar startups ontstaan, behoren tot deze groep ondernemingen. Men heeft aan de ene kant een voordeel omdat men al lang bestaat, maar men wordt aan de andere kant gehinderd door trage interne besluitvorming met 'de baas centraal' in plaats van 'de klant centraal'.

4 Het Keerpunt

Grote logge organisaties zijn traag en proberen weer wendbaar te worden. Door interne startups op te richten, of interne accelerators of innovatiecentra, probeert men intern ondernemerschap te bevorderen en samenwerkingsverbanden met externe startups en andere kleinere partijen te sluiten. Ondanks de goede bedoelingen is dit vaak niet meer dan intern ‘ondernemertje spelen.’ Hier zijn niet veel succesvolle voorbeelden van – tenzij het Koninkrijk zelf ook op tijd wordt getransformeerd.

In deze fase neemt de vraag naar de producten en diensten van het bedrijf af en nemen de indirecte kosten toe. Seniormanagement gaat zich eenzijdig richten op kosten besparen. Veel staffunctionarissen worden ontslagen en er wordt extra tijd, energie en geld besteed aan het verbeteren en automatiseren van bestaande interne processen. Kosten besparen lost het basisprobleem van de ‘afstervende plant’ echter niet op: een gebrek aan nieuwe inkomstenbronnen.

Het management bestaat vaak uit bankiers, financiers en nog een enkele ondernemer voor zover die nog niet allemaal vertrokken zijn. De cultuur is verstikkend en slechts in kleine onderdelen vernieuwend. Het verzuim en het verloop zijn hoog.

Na het Keerpunt kunnen er eigenlijk twee dingen gebeuren: of de onderneming vindt zichzelf op tijd opnieuw uit (*re-invent*) of de daling zet in. Resultierend in een zachte landing of in een crash, zoals je bij bedrijven als V&D en een aantal modeketens hebt kunnen zien.

In dit soort modellen loopt het dus vaak slecht af met het enthousiasme en de creativiteit van de Kiem. Uiteindelijk verdwijnt het ondernemerschap en ontstaat er bijna vanzelf een in zichzelf gekeerde, bureaucratische onderneming die het spoor bijster is. Nieuwe technologie kan je echter helpen om niet te groot en te log te worden en te voorkomen dat je behoort tot de ‘Dinosauriërs’ of ‘het Koninkrijk’.



Nieuwe technologie kan je helpen om niet te groot en te log te worden.

Je kunt een soort *eeuwige startup* worden door je netwerk, je zogenaamde ecosysteem, te laten groeien. Je hoeft geen bureaucratische organisatie te worden met te veel managementlagen waardoor het ondernemerschap verdwijnt en de klant steeds meer uit beeld verdwijnt. En zo houd je ook je vaste kosten en je organisatiekosten laag. Wat ook weer een positieve invloed heeft op de benodigde financiering, je winstmarges en je toekomstige kasstromen (cashflow).

Op deze manier kun je waarde blijven toevoegen aan en met je klanten, je partners, je leveranciers en zelfs je concurrenten. Je creëert geen waarde met behulp van je eigen interne waardeketen en je concurreert niet meer met je eigen onderneming, met je eigen resources, met je eigen menselijk kapitaal, zoals onder andere Michael Porter dat schetst. Je creëert klantwaarde in je businessmodel met mensen en bedrijven in je eigen unieke netwerken, dit is je eigen unieke ecosysteem. Met je relatiekapitaal, ofwel je sociaal kapitaal: met alle soft en hard skills van je klanten, partners en leveranciers samen zonder dat je de baas bent of ze 'bezit'. Dit is de kern van het innovatieve strategiemodel en businessmodel rond de levenscyclus van ecosystemen van James Moore. Hij stelt dat succesvolle bedrijven concurreren met hun ecosysteem, met hun relatiekapitaal, hun sociaal kapitaal dus – hun volgers op sociale media.

En dat geldt ook voor een startup en zijn startup-ecosysteem. Je richt je als startup op je eigen sterkten en laat partners, bedrijven en instellingen die beter zijn in bepaalde zaken die inbrengen in jouw waardepropositie, jouw oplossing richting je klanten. Zo creëer je op een unieke manier waarde voor en met je klanten in een digitaal ecosysteem. De mate waarin je in staat bent gebruik te maken van de mensen en bedrijven uit je netwerken is dan ook een van de meest kritische succesfactoren om je idee om te kunnen zetten in een succesvolle, schaalbare startup.