

MILOE VAN BEEK

**YES!
I
SCREWED
UP**

**13 FOUTEN
DIE JE BEDRIJF
BETER MAKEN**

THEMA.

YES!
I
SCREWED
UP

**13 FOUTEN
DIE JE BEDRIJF
BETER MAKEN**

MILOE VAN BEEK

THEMA

Uitgeverij van Schouten & Nelissen

INHOUD

Inleiding

EEN BEDRIJF STARTEN IS NIET ZO MOEILIJK, ——— 8 **ER EEN SUCCES VAN MAKEN WEL**

Fout 1: Je schamen voor je fouten

DE STORMPARAPLU DIE NIET TEGEN STORM KON — 12

1.1	Ja, ik heb het verkloot —————	14
1.2	Voorkom het wijzende vingertje —————	15
1.3	Wees geen konijn in de koplamp —————	16
1.4	Caring en daring —————	17

Fout 2: Onbekend maakt onbemind

DE INNOVATIEVE EETWINKEL DIE NIEMAND KENDE 20

2.1	Er kan meer dan je denkt —————	22
2.2	Hecht geen waarde aan de uitkomst —————	23
2.3	Bluffen als verkoopstrategie —————	24
2.4	Je bent er niet voor iedereen —————	25

Fout 3: Geen aansluiting met de markt

ALS JE VERGEET MET JE DOELGROEP TE PRATEN — 28

3.1	Voor wie maak je het? —————	30
3.2	Luister en huiver —————	31
3.3	Schaam je een beetje —————	32
3.4	Timing is alles —————	33
3.5	Geld kan blind maken —————	35

Fout 4: Te laat met innovatie

DE MAKELAARSTOOL DIE NIET VOOR MAKELAARS WAS ————— 38

4.1	Verleg onderweg je koers —————	40
4.2	Durf te pivotten —————	41
4.3	Always change a winning team —————	43

Fout 5: De cijfers verwaarlozen

HOE GROEIKAPITAAL UITMONDDE IN EEN JURIDISCH GEVECHT ————— 46

5.1	Denk eens aan een rampscenario —————	48
-----	--------------------------------------	----

INHOUD

5.2	Stuur op cijfers	48
5.3	Ga op tijd om de tafel zitten	50
5.4	Investeerder of bestuurder?	51
5.5	Te veel geld maakt lui	52
5.6	Praten in plaats van strijden	53

Fout 6: Hoogmoed komt voor de val

VAN HELDENSTATUS NAAR FAILLISSEMENT

6.1	Groeien om het groeien	58
6.2	Niet alles verandert in goud	58
6.3	Publiciteit is slechts een instrument	60
6.4	Een prijs is geen businessmodel	60

Fout 7: Geen focus aanbrengen

DE BINGO DIE MOEST BLIJVEN

7.1	Wat is je DNA?	66
7.2	Zeg eens wat vaker nee	66
7.3	Groeipijn	67
7.4	Zet een stip op de horizon	68

Fout 8: A running horse can't drink

ALS STRESS JE OPEET

8.1	Luister naar je lichaam	74
8.2	Waar zit de uitknop?	75
8.3	Wie is die man die op zondag het vlees snijdt?	75
8.4	Gun jezelf een vakantie	76

Fout 9: Groeipijn

DE WIJNWINKEL DIE BIJNA TEN ONDER GING

AAN DECEMBERSTRESS

9.1	Organiseer de organisatie	82
9.2	Groei maakt lui	82
9.3	Het eerste kantelpunt	83
9.4	Ga op tijd naar de garage	83
9.5	Betrokken of bemoeizuchtig?	84

INHOUD

	Fout 10: Denken dat je alles alleen kan	
	ALS GEVOELENS HET WINNEN VAN ADVIES	88
10.1	Durf te vragen	90
10.2	Leer jezelf kennen	91
10.3	Koester je netwerk	92
	Fout 11: Geld en vriendschap combineren	
	HET AMERIKAANSE AVONTUUR DAT UITLIEP	
	OP EEN CONFLICT	96
11.1	Wees duidelijk	98
11.2	Doe het met z'n drieën	99
11.3	Wie doet wat?	99
11.4	Let op de rode vlag	101
11.5	Speedboot versus olietanker	102
	Fout 12: Personeelsbeleid als een moetje zien	
	DE VERKEERDE AANNAME DIE LEIDDE TOT	
	EEN NIEUW BUSINESSMODEL	106
12.1	Personeelsbeleid in een vak apart	108
12.2	Luister naar je onderbuik	109
12.3	Neem de tijd	109
12.4	Ga samen een biertje drinken	110
12.5	Hoe langer je wacht, hoe groter de troep	111
12.6	Laat los maar blijf betrokken	111
12.7	Communiceer veel en vaak	112
	Fout 13: Te laat stoppen	
	HET ZWARTE GAT	116
13.1	Held of sukkel?	118
13.2	Laat cijfers leidend zijn	119
13.3	Opgeven is geen falen	120
13.4	Doe het nog een keer	120
	Geraadpleegde websites	124
	Geraadpleegde boeken & leestips	125
	Nawoord	126
	Dankwoord	127

EEN BEDRIJF STARTEN IS NIET ZO MOEILIK, ER EEN SUCCES VAN MAKEN WEL



startups zijn hot. Airbnb, Uber, Blendle, Adyen en Takeaway.com. Bedrijven die worden gerund door jonge, hippe ondernemers van wie het succesverhaal klinkt als

een avontuurlijk jongensboek. De ingrediënten van hun florerende startup zijn meestal iets met passie en dromen gemixt met een karakter dat nooit opgeeft. Ja, ze zijn heus weleens gevallen, maar vooral weer opgestaan. Want de winnaarsmentaliteit van een topsporter, dat brengt succes. Heel soms laten succesvolle ondernemers in hun praatjes iets vallen over de beginjaren waarin ze op een houtje beten, in een aftands studentenkamertje woonden, leurdten met hun idee. Maar zelden hoor je hoe moeilijk die eerste jaren echt waren. Wat de slapeloze nachten met ze deed. Hoe de stress aan ze vrat. Het non-stop werken,

de vele beslissingen, de twijfels, de eenzaamheid en de mislukkingen. Ze stappen er jaren later op het podium overheen alsof het een klein hobbel-tje was dat slechts met wat doorzettingsvermogen kon worden omzeild.

We houden van dit soort mooie verhalen, van successen, van helden, van winnaars. Ondernemers zijn bovendien optimisten. Wie voor zichzelf begint, heeft meestal een rotsvast vertrouwen in de toekomst, zijn of haar idee en in zichzelf. Deze verhalen bevestigen dat, inspireren, zijn de stip op de horizon voor het publiek dat droomt over een bestaan als succesvol ondernemer. Hoor de CEO van Uber praten over doorzetten en je denkt, dat kan ik ook, als ik val sta ik ook weer op en over een paar jaar sta ik op dat podium, heb ik een dikke bankrekening. Niks negen-tot-vijf-kantoorbaan, ik laat mijn baard staan en ga in een industrieel pand op

INLEIDING

een loungebank met andere jonge hippe gasten kletsen over mijn concept.

Op dat podium horen we eigenaren van startups amper praten over de verschillende kwaliteiten en vaardigheden die ondernemers moeten bezitten. Dat je zowel thuis moet zijn in sales en marketing als in financiën, dat je technische kennis moet hebben en een goede leider moet zijn, strategisch moet kunnen denken, op veel borden tegelijk moet kunnen schaken, maar ook flexibel moet zijn, moet kunnen pionieren en elke dag wel honderd beslissingen moet nemen. We lezen in interviews maar zelden over de stress die dat kan oproepen, over aandeelhouders die in je nek hijgen, over hoe het voelt als je niet weet of je je personeel deze maand kunt betalen, of je nog geld hebt om morgen brood te kopen. ‘Ondernemen is geen kwestie van met je MacBook in de Coffeecompany gaan zitten en geld binnenhalen. Het wordt echt onderschat, ondernemen is heel heftig’, zegt investeerder Quintin Schevernels.

Toch doen we er alles aan om jonge mensen enthousiast te maken voor het ondernemerschap, zijn er talloze initiatieven om ze een vliegende start te geven. Elke stad kent tegenwoordig startupbroedplaatsen, elke universiteit een incubator of campus waar ondernemende studenten met wat hulp hun bedrijf tot grote hoogte kunnen brengen; de aanmeldingen voor nationale en internationale acceleratorprogramma’s die beloven in korte tijd je business te boosten, stijgen elk jaar. Nederland moet de nieuwe Silicon Valley van Europa worden. Om dat te bereiken stelde het kabinet begin 2017 ruim 50 miljoen euro beschikbaar om startups op weg te helpen, halverwege het jaar kwam daar nog

10 miljoen bij voor investeerders die financiering beschikbaar stellen voor snelgroeende innovatieve ondernemingen.¹ Niemand minder dan Neelie Smit Kroes werd binnengehaald als ambassadeur van Startup Delta, niemand minder dan prins Constantijn volgde haar op. Er worden startupfesten georganiseerd, startupweekenden en startupbootcamps waar jonge ondernemers leren hoe ze die succesvolle startup moeten bouwen.

Er gaat dus heel veel aandacht naar startups, terwijl er maar heel weinig onder die officiële definitie vallen. Van de ongeveer 127.000 bedrijven die er jaarlijks in Nederland worden gestart, vallen er volgens innovatiehoogleraar Henk Volberda slechts 200 onder de noemer startup: ze hebben een innovatief idee dat groot gemaakt moet worden. Van die groep groeit slechts tien procent uit tot een succesvol bedrijf, de rest blijft klein of gaat failliet. Onderzoek van Deloitte laat zien dat van de 400.000 bedrijven die sinds 2005 in 24 landen waren opgericht, de helft na vijf jaar nog bestaat.² Daarvan is slechts een half procent in staat om een omzet van minstens 10 miljoen dollar te behalen. Zij mogen zich een ‘scale-up’ noemen. 0,025 procent van die startups is een zogeheten ‘unicorn’ met een omzet van meer dan een miljard.³ Amerikaans onderzoek laat hetzelfde beeld zien: tachtig procent van de startups bestaat

1 Zie www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/05/09/kabinet-en-durfinvesteerders-helpen-startups-snel-op-weg.

2 Zie www2.deloitte.com/nl/nl/pages/data-analytics/articles/data-onderzoek-naar-succesfactoren-snelgroeende-start-ups.html#.

3 Zie <https://fd.nl/ondernemen/1118413/een-snelle-groeier-worden-is-geen-spel-voor-beginners>.

**FOUT
1
JE SCHAMEN
VOOR JE FOUTEN**

DE STORMPARAPLU DIE NIET TEGEN STORM KON



e werden van verschillende kanten gewaarschuwd: een eerste batch van tienduizend exemplaren is veel te groot, er zitten altijd kinderziektes in. ‘Onzin’, zei Philip Hess, samen met Gerwin Hoogendoorn en Gerard Kool de bedenker van de Senz° stormparaplu. ‘Kinderziektes zijn voor slechte ontwerpers. Wij als industrieel ontwerpers hadden een goed product gemaakt, een paraplu die zelfs windkracht tien overleefde, en het uitgebreid getest. We waren er klaar voor.’ De stormparaplu bleek een gat in de markt, na flink wat (internationale) publiciteit waren alle 10.000 stuks binnen negen dagen verkocht. Trots stuurden de drie bedenkers de paraplu’s naar klanten over de hele wereld. Ze wilden net achterover leunen en genieten van hun succes, toen de telefoon ging. ‘Een koper meldde dat de paraplu

helemaal niet overeind bleef in de storm, hij klapte in elkaar. ‘We waren stomverbaasd. Dit kon toch niet?’ Maar het kon wel, concludeerden ze toen er in de dagen erna meer soortgelijke klachten binnendruppelden. De complete eerste lichter stormparaplu’s bleek kapot te gaan in de storm. ‘Dat wat onze paraplu zo uniek maakte, bleek helemaal niet te werken. Daarmee werd het bestaansrecht van ons bedrijf onderuitgehaald. Een nachtmerrie.’ De ondernemers ontdekten dat er een constructiefout zat in het ontwerp van de paraplu’s, maar hadden geen idee hoe ze dat konden oplossen. ‘We stuurden Gerwin Hoogendoorn, de techneut van ons drieën, terug naar de fabriek en vertelden hem dat hij pas terug mocht komen als hij had uitgevonden hoe het euvel opgelost kon worden.’ Philip Hess en Gerard Kool namen ondertussen persoonlijk contact op met de klanten, boden excuses aan, vertelden dat ze hard werkten aan een oplossing en dat

YES! I SCREWED UP

iedereen een tegoedbon voor een nieuwe paraplu kreeg. ‘Geen excuses, geen beschuldigingen, het was onze fout, wij moesten het goed maken. Dat werd gewaardeerd’, zegt Hess. ‘Van de 10.000 klanten eiste slechts één iemand zijn geld terug.’ Na twee maanden kwam Gerwin Hoogendoorn met het verlossende antwoord uit de fabriek: de onderste balein van de paraplu moest worden gemaakt van een ander materiaal, glasvezel. Dat was sterk en flexibel en zorgde dat de ontwerpers hun claim – deze paraplu blijft zelfs met windkracht tien overeind – konden waarmaken. Ja, een kleinere eerste batch nog rigoureuzer testen had deze fout kunnen voorkomen, denkt Hess terugkijkend. ‘Maar tegelijkertijd moet je op een gegeven moment de knoop doorhakken en de markt opgaan met je product, want het kan altijd beter. Beter een fout maken en het oplossen, eerlijk en transparant zijn is beter dan te lang wachten. *Shit happens*. De vraag is vooral: hoe ga je ermee om?’

1.1 JA, IK HEB HET VERKLOOT

Philip Hess en zijn compagnons gaven hun fout snel toe, iets wat ondernemer Eline Vrijland van Beest ook deed. Ook zij had heel snel succes met haar sleep position trainer NightBalance, die mensen met slaapapneu traint om niet meer op hun rug te liggen. ‘Toen NightBalance net klaar was, kwam ik op een internationaal medisch congres in contact met een Italiaanse distributeur. Hij was zo enthousiast over onze slaaptrainer dat hij ’m direct wilde hebben in het ziekenhuis waar hij voor werkte. We waren nog niet helemaal klaar voor een buitenlandse uitrol, maar we besloten er toch voor te gaan. Italië is een modern Europees land, dachten we, maar al snel kwamen we erachter dat in de ziekenhuizen waar we NightBalance gingen testen,

geen internet hadden. De webapplicatie die de data van de slaaptrainer uitleest, konden we dus nergens installeren. Daarnaast bleken veel Italiaanse computers nog op een oud Windows-systeem te draaien waar NightBalance het niet op deed.’ Toch ging ze bij al die tegenslag niet bij de pakken neerzitten, maar reageerde razendsnel, gaf de fouten toe en ontwikkelde een nieuw softwarepakket waardoor de introductie toch binnen de gewenste twee maanden van start kon gaan. ‘Iedereen blij. En wij leerden voortaan goed voorbereid een markt in te stappen.’

De reacties van Philip Hess en Eline Vrijland van Beest klinken logisch: je fout toegeven, sorry zeggen, er verantwoordelijkheid voor nemen en het oplossen. Toch gaat het lang niet altijd zo, mensen hebben de neiging om fouten af te schuiven, met een vingertje naar iemand anders te wijzen. Ooit een politicus horen zeggen: ‘het spijt me heel erg, maar ik heb een fout gemaakt, en ik ga dat oplossen?’ Nee, meestal wordt er gedraaid, gewezen naar anderen of omstandigheden, wat het alleen maar erger maakt. Sorry zeggen zien we nog vaak als een teken van zwakte, terwijl een oprecht excuus de dingen al snel goed maakt. Het erkent de gevoelens van een ander, en dat kan een relatie redden. Klanten, relaties, consumenten, ze willen horen dat je iets hebt verkloot en het niet meer zal doen, ze willen voelen dat het je echt wat doet, dat je je verantwoordelijkheid neemt.

Zelf had ik daar als journalist best lang moeite mee. Tot ik aan den lijve ondervond hoezeer het helpt om niet om de hete brij heen te draaien. Zo schreef ik in een bekend magazine van een landelijke krant dat iemand was overleden terwijl hij nog springlevend was. De geïnterviewde hing direct na de publicatie

FOUT 1 JE SCHAMEN VOOR JE FOUTEN

aan de telefoon. Boos. Heel boos. Ik schrok, maar dacht ook meteen: dit heb ik niet gedaan, het is de schuld van iemand anders: de chef of de eindredacteur heeft iets veranderd in de tekst. Ik beloofde dat ik het zou uitzoeken, vond het originele document op mijn computer en kwam tot de conclusie dat ik de fout wel degelijk zelf had gemaakt. Ik schaamde me, hoe had ik zo stom kunnen zijn? Een half uur ijsbeerde ik door het huis voor ik de telefoon pakte om de fout te erkennen en mijn excuses aan te bieden. ‘Sorry, ik weet niet hoe het kan, maar ik ben onzorgvuldig geweest en heb een fout gemaakt. Het spijt me oprecht.’ Wat bleek? Het stemde de boze andere partij direct een stuk milder. Ik leerde dat een fout aankijken in plaats van eromheen draaien en er oprecht je excuses voor aanbieden, zorgt dat alle partijen er minder lang last van hebben.

In 2009 gebeurden er een aantal ernstige ongelukken met Toyota’s waarvan de gaspedalen bleven hangen of klem kwamen te zitten achter de vloermat. De autofabrikant riep in 2010 en 2011 2,3 miljoen auto’s terug en ging publiekelijk door het stof. Wat goed, vonden veel mensen. Tot tijdens een onderzoek bleek dat het al sinds 2002 klachten regende bij de autofabrikant en dat die stelselmatig waren genegeerd. In de brieven die Toyota naar consumenten stuurde, schreven ze dat er geen defect bestond. De excuses in 2009 waren dus *too little too late*. Toyota deed wat veel bedrijven doen: vanwege een grote angst voor reputatieschade fouten niet erkennen en geen verantwoordelijkheid nemen.

1.2 VOORKOM HET WIJZENDE VINGERTJE

Ondernemer Mark Vletter, eigenaar van de Groningse zakelijke telecomprovider Voys, leerde al

jong van zijn vader om niet boos te worden als iemand een fout maakt. ‘Dan zetten mensen de hakken in het zand, gaan zich verdedigen, een ander de schuld geven. Zonder schuldvraag gaan ze de fout eerder oplossen en zijn ze bereid ervan te leren.’ Die cultuur van fouten mogen maken voerde Vletter daarom ook door in zijn bedrijf Voys. Iedereen wordt gestimuleerd transparant te zijn over fouten, zodat de organisatie ze kan oplossen. Zo had een collega eens rode vlaggetjes in een fraudedetectiesysteem genegeerd, wat er min of meer voor zorgde dat er gefraudeerd kon worden op een platform. Het kostte Voys 23.000 euro. Toch was het niet de bedoeling dat collega’s zout in de wonden strooiden, maar dat ze vroegen hoe ze konden helpen het op te lossen. ‘Zo creëer je gezamenlijkheid, en leert de hele organisatie ervan’, aldus Vletter. Niet alleen zijn vader, ook zijn dyslexie hielp hem bij het accepteren van fouten: van jongs af aan was hij gewend om het niet goed te doen. Om te falen. Hij leerde als kind al het belang van veel oefenen, van trucjes bedenken, van de dingen op een andere manier proberen. Zijn ergste fout? ‘Ik schreef eens midden in de nacht een database over, opende de nieuwe versie en concludeerde dat die leeg was. Er zaten geen data in. Ik schrok me rot, dit kon toch niet echt waar zijn? Koortsachtig ging ik op zoek naar de oude versie, en moest uiteindelijk concluderen dat ik een verkeerd bestand had hernoemd en de oude versie daarin had geladen. Oké, dacht ik, geen paniek. Dit is heel vervelend, maar ik zoek gewoon even de back-up. Alleen bleek de laatste back-up te dateren van zes maanden ervoor. Ik had de database geëdit op een livesysteem, waardoor er geen snapshots of back-ups waren. Wat moest ik de volgende dag aan mijn collega’s vertellen? Ik besloot er een nachtje over te slapen en nam mezelf daarna allereerst voor om

DE INNOVATIEVE EETWINKEL DIE NIEMAND KENDE



e tweede vestiging van eetwinkel Bilder & De Clercq in de Amsterdamse wijk De Pijp was mooi, groot en licht. Ondernemers Rogier Leopold en Diederik van Gelder hadden sterk het gevoel dat hun doelgroep, tweeverdieners met weinig tijd, hier woonde. Deze winkel kon net zo'n succes worden als hun eerste vestiging op de De Clercqstraat, constateerden ze na de opening. Tot het drie maanden later ineens stil werd. Er waren werkzaamheden in de buurt, fietsers raceten voorbij en er liepen weinig voetgangers langs. De ondernemers wisten dat er meer marketing nodig was om hun winkel meer bekendheid te geven: flyers, advertenties, media-aandacht, acties. Maar het marketingbudget was gerelateerd aan de omzet, en die nam alleen maar verder af. De investeerders wilden niet meer uitgeven, maar juist snij-

den in de kosten en sommeerden de ondernemers om zelf in de winkel te gaan staan. Dat zou een kostenbesparing opleveren. 'We snapten dat, maar hadden er geen zin in. We wilden ondernemen, nieuwe dingen bedenken, bekendheid genereren, geen broodjes smeren', zegt Rogier Leopold. Toch gingen ze akkoord, en bedachten ondertussen een nieuwe innovatieve strategie: de Bilder & De Clercq Wall. 'We wilden een omnichannel worden, niet alleen met twee winkels aanwezig zijn, maar bijvoorbeeld ook op kantoren, online en in supermarkten. Via een app of een interactief scherm konden medewerkers op kantoor een maaltijd kiezen, wij kwamen de ingrediënten dan om vijf uur 's middags brengen.' Onder andere Google en Schiphol reageerden enthousiast, maar er was – opnieuw – marketinggeld nodig om het initiatief bekender te maken en de werking goed uit te leggen. 'Mensen belden ons met de vraag waarom ze op kantoor een

YES! I SCREWED UP

maaltijd zouden uitkiezen als ze de ingrediënten daarna bij ons in de winkel op moesten halen. Het bleef te onduidelijk. Dat hebben we te laat gesignaleerd.' Het was frustrerend dat de innovatieve *Wall* internationaal werd gelauwerd – Leopold en Van Gelder ontvingen er een internationale Retail Award voor – maar dat ze geen middelen hadden om het idee bij de klanten bekender te maken en dus te verkopen. 'De investeerders wilden zo min mogelijk investeren en zo snel mogelijk return on investment. Dat hadden we niet moeten accepteren.' Het werd een kip-en-ei-verhaal: volgens de ondernemers zorgde het tekort aan marketing-budget uiteindelijk voor te weinig bekendheid en dus te weinig omzet, volgens de investeerders was het andersom. In ieder geval moesten Leopold en Van Gelder vier jaar na de opening van hun eerste winkel faillissement aanvragen.

2.1 ER KAN MEER DAN JE DENKT

Startende ondernemers hebben vaak een klein of geen marketingbudget. Soms zijn ze toch in staat veel bekendheid te genereren. Met een mooi, bijzonder verhaal bijvoorbeeld. 'Er was al 3400 jaar niks veranderd aan de paraplu. Dat gegeven triggerde mensen', zegt Philip Hess, bedenker van de *Senz°* stormparaplu. Dat de ondernemers de paraplu lanceerden op een dag dat het goot van de regen, gaf ze ook de nodige bekendheid. Want als ondernemer kun je nog zoveel marktonderzoek en testen gedaan hebben, nog zo'n mooi product of dienst aanbieden, als niemand je kent, kun je het vergeten. Naamsbekendheid levert klanten op, klanten zorgen voor omzet, omzet voor groei. Elk succesvol bedrijf is succesvol geworden dankzij een goed uitgedachte sales- en marketingstrategie. Zo wist datingapp *Tinder* 50 miljoen gebruikers te ver-

garen via mond-tot-mondreclame. Medeoprichter Whitney Wolfe overtuigde leden van vrouwelijke studentenverenigingen om de app te presenteren bij de mannelijke studenten. Als zij de app openden, zagen ze leuke en bekende studentes. Staan er zulke leuke vrouwen op *Tinder*, dan willen de mannen ook wel. Ook was het bedrijf aanwezig in populaire campuscafés en op evenementen waar het vervolgens aan tien studenten vroeg om de app te gaan gebruiken; als zij erover gingen praten, zouden zich vanzelf meer studenten aanmelden. Zo ontstond een vuurtje, een ecosysteem.

Dat marketing vooral cruciaal is als je je richt op consumenten, leerde Valentijn Rensing na het faillissement van zijn telecomprovider *Youfone*. Alleen, hoeveel besteed je eraan? 'Te veel geld uitgeven was een van de redenen dat *Youfone* onder water kwam te staan. Als ik zendtijd had ingekocht en spotjes uitzond, maar de concurrent begon ook reclame te maken, gooide ik er nog eens twee ton tegenaan om over hem heen te gaan. Dat opbieden bleek pure geldverspilling, de consument zag het verschil niet meer tussen alle aanbieders.' Na de doorstart van *Youfone* wilde Rensing zijn merk meer bekendheid geven, maar niet meer ten koste van alles. 'Ik sprak met mezelf een plafond af, ik ging niet meer opbieden tegen concurrenten. Als zij ook spotjes gingen uitzenden, annuleerde ik mijn campagne. Was het een paar maanden later weer rustig, dan liet ik opnieuw mijn spotjes zien.' Rensing leerde ook creatiever te zijn als het over zijn marketingbudget ging. Hij onderhandelde met leveranciers over langere betalingstermijnen en vergoedingen, waardoor hij wat geld overhield voor de marketing, en onderhandelde met omroepen over kortingen. 'Budget is niet altijd meer euro's uitgeven, maar ook creatief

FOUT 2 ONBEKEND MAAKT ONBEMIND

zijn. Er kan veel meer dan je denkt, als je lef toont.’ Ten slotte bleek marketing voor Rensing soms een kwestie van een lange adem. ‘Na de eerste ronde spotjes gebeurde er wekenlang niks, maar uiteindelijk leverde het altijd veel nieuwe klanten op.’

2.2 HECHT GEEN WAARDE AAN DE UITKOMST

Naast een creatieve marketingcampagne is een goede salesstrategie ook onontbeerlijk voor ondernemerssucces. Want je product kan nog zo gaaf zijn, de technologie nog zo vernieuwend, je moet het wel aan de man of vrouw zien te brengen. Veel ondernemers vinden verkopen niet het leukste onderdeel van het ondernemerschap, bijvoorbeeld omdat ze het associëren met hijgerige auto- of keukenverkopers die als een jakhals op hun klanten springen. Terwijl iemand overtuigen je product te kopen vooral draait om jezelf inleven in de persoon aan de andere kant van de tafel. Waar heeft hij behoefte aan? Een tweede reden voor weerstand tegen verkoopsgesprekken is het resultaat dat eraan wordt gekoppeld: de uitkomst moet positief zijn, die klant moet worden binnengehaald, vinden ondernemers. Omdat dit niet altijd gebeurt, iemand kan tenslotte nee zeggen, voeren ze liever dat gesprek helemaal niet. ‘Ons brein gaat afwijzingen, en dus verkopen uit de weg’, stelt salestrainer en ondernemer Richard van Kray. Wie niet zoveel waarde hecht aan de uitkomst van een salesgesprek, is minder nerveus, minder geblokkeerd en heeft een vrijer gevoel. ‘Ga het gesprek eens in met het idee dat je wil onderzoeken wat je voor elkaar kunt betekenen.’ Ondernemers kunnen soms ook bevroren als ze te veel nadenken. De telefoon pakken, die klant een bericht sturen, een campagne online zetten, actie heeft altijd resultaat en voorkomt dat je gaat zitten tobben.

De schade die je oploopt na een afwijzing, is overigens kleiner dan wanneer je niets aan sales doet. Daar weet Robbert van Gorp, die stopte met zijn woningplatform Hoomz, alles van. ‘We gingen te weinig de markt op om echt te verkopen, hadden te weinig focus op de platte sales: bellen, mailen, langsgaan. Verkopen zit niet in ons profiel, ik ben een programmeur, en was er zelfs een beetje angstig voor. We verzonnen steeds excuses om de telefoon niet op te pakken. Als we konden kiezen tussen een nieuwe functionaliteit inbouwen op ons platform of een nieuwe klant bellen, dan koos ik voor de veilige weg: een functionaliteit inbouwen.’ Als Van Gorp wel salesgesprekken voerde, nam hij na afloop genoeg met vage toezeggingen – ‘mensen gaven steeds aan dat ze erover na moesten denken’ – en volgde de gesprekken niet op. ‘Ik liet alles in het midden, waardoor er vervolgens ook niks gebeurde.’ Het zorgde ervoor dat Hoomz te weinig bekendheid had, te weinig klanten en te weinig omzet. Pas toen Van Gorp besloot de sales uit te besteden aan een externe partij, merkte hij hoeveel effect verkopen had, hij kreeg er veel meer klanten bij. ‘Ik realiseerde me toen pas echt hoe essentieel het is, ik had het veel eerder moeten uitbesteden. De een is simpelweg beter in verkopen dan de ander.’ Van Gorp besloot ook zelf een salestraining te volgen waarin hij meer structuur leerde aanbrengen in de gesprekken, meer aandacht te schenken aan triggers en keiharde cijfers die mensen aan het denken zetten. ‘Ik ontdekte toen ook dat ik de techniek platter moest slaan, de oplossing die het bood veel duidelijk moest schetsen zodat mensen aan de andere kant van de tafel het beter begrepen.’ Die kennis van salesgesprekken redde Hoomz uiteindelijk niet, maar in zijn tweede bedrijf Symplytics pakt Van Gorp het wel anders aan. ‘We zijn sowieso veel