

F*CKING START-UPS

Leesexemplaar

Lode Uytterschaut

F*cking start-ups

Het tijdperk van de intrapreneur:
hoe bouw je de toekomst?

PELCKMANS



© 2024, Lode Uytterschaut en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.




Bij de samenstelling van *F*cking start-ups* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Lode Uytterschaut
Grafische ondersteuning: Dewi Van De Vyver
Vormgeving: Crius Group
Redactie: Jill Mathieu

D/2024/0055/457
ISBN 978 94 6337 242 8
NUR 780
THEMA KJH, KCG

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6383 538 1

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be
 x.com/Pelckmans_be
 instagram.com/pelckmans.be

“An entrepreneur is someone who will
jump off a cliff and assemble an airplane
on the way down.”

— Reid Hofmann

“An intrapreneur is someone who jumps off
a cliff and assembles an airplane on the way down,
carrying a backpack full of corporate legacies,
tied to a bungee that may be too long.”

— Yours truly

Inhoud

<i>Aflaat</i>	11
DEEL 0	
The best of both worlds	15
DEEL 1	
Vandaag	29
Control eats culture for breakfast	31
Chaos	55
Chief No Idea Officer	67
Der Prozess	73
Permafrost	87
Trust roest	91
Miserabel comfortabel	99
De rol van hr	109
Ga naar de markt	115
DEEL 2	
Morgen	123
Het moet stinken	125
Op missie	135
Iedereen heeft ideeën	147
Killing creakillers	155
Lang leve executie!	167
<i>Outro</i>	175
<i>PS</i>	177
<i>Dankwoord</i>	179

Ik geloof dat als innovatie binnen een corporate op de juiste manier wordt aangepakt, die ideeën meer kans op slagen hebben dan die van de gemiddelde start-up. De clou zit 'm dus niet in het hebben van ideeën. De clou zit 'm in de uitwerking ervan.

Aflaat

Dit is geen managementboek. Het is een boek voor de intrapreneur: elke werknemer die met een idee zit en ermee aan de slag wil binnen een (grote) organisatie. Of je nu een bediende, arbeider, kaderlid, vakbondsafgevaardigde, manager of CEO bent: iedereen heeft ideeën. Maar een idee hebben is niet genoeg. Wat telt, is wat je ermee doet – en daar zit de catch. Binnen een corporate is ‘wat je ermee doet’ de hele vraag. Want binnen een corporate doe je niet zomaar iets. Binnen een corporate zijn er regels, geplogenheden, plannen die niet de jouwe zijn. En nu komt een moeilijke zin. Als je iets vernieuwends wilt doen binnen zo’n grote organisatie, dan moet je dat zo opzetten dat het werkt voor de enorme machine die corporate heet, die machine die gestructureerd is voor schaal en niet voor experiment, en die door-drongen is van risicoavers gedrag dat al jaren wordt gecultiveerd, om nog te zwijgen van het bos aan regels en processen die de interacties tussen mensen stroomlijnen en dicteren. *Faut le faire*, om daar een idee in te lanceren.

Omwille van dat soort lange zinnen, en vooral omwille van wat die zin betekent, ontzien veel stervelingen het zich om binnen corporates en andere grote organisaties initiatief te nemen, nieuwe projecten op te starten, dingen in vraag te stellen en met alternatieven te komen. Niet omdat ze niet slim of creatief of ondernemend genoeg zijn. Wel omdat ze zich niet zeker genoeg voelen, geen idee hebben hoe ze het binnen een corporate moeten aanpakken, welke processen ze moeten doorlopen en wie hen daarbij kan helpen. Ze kijken op tegen de wildgroei aan beslissingsniveaus en ze hebben geen idee wie er allemaal op voorhand moet worden ‘belobbyd’. En het zal je verbazen: dat geldt voor corporate werknemers van hoog tot laag. Die hindernissen lijken vaak zo groot dat de meerderheid hun idee mentaal begraaft. Zij die het echt niet kunnen loslaten, proberen het bij een concurrent of richten een eigen start-up op, met alle financiële en emotionele risico’s van dien.

Dit boek is geen anti-corporate pleidooi. Ik heb, na tien jaar zelf bedrijven runnen, mijn corporate doopsel ontvangen binnen KBC. Sinds 2007 heb ik honderden corporates en grote organisaties leren kennen. Heel veel verhalen en ervaringen van werknemers en gesprekspartners binnen en buiten innovatiedepartementen spijsden mijn mentale kas. Wie hoopt dat ik in dit boek KBC de kleren van het lijf trek, zal bedrogen uitkomen. Zonder de steun van KBC waren Start it @KBC en Start it X er niet geweest, waren er geen duizenden start-up founders geholpen en waren we nooit zo snel gegroeid. Ik beseft dus heel goed welke impact de middelen van een corporate kunnen hebben, tenminste als je weet hoe je ze aanwendt om er iets mee te doen dat afwijkt van je dagelijkse to-dolijst. Wat ik wil, is dat jij als intrapreneur begrijpt hoe jouw collega's en managers denken, en dat ze zo denken omdat ze gevormd zijn door de corporate context waarin jullie allemaal werken. Jullie doel is uiteindelijk hetzelfde: het bedrijf van een toekomst verzekeren. Zij voelen zich het meest comfortabel door dat op de oude manier te doen, jij door iets nieuws te verzinnen. Hun job is om de machine draaiende te houden, dus zullen ze beslissingen nemen die dat verzekeren. Maar jij hebt goesting om iets nieuws te proberen, iets te veranderen, en dus in te gaan tegen het gezapige comfort van de immer voorwaarts laverende tanker. Je wilt jouw collega's niet tegenwerken, je wilt de machine in een nieuwe richting sturen, een richting die jij ziet als een betere toekomst. Er zal dus frictie zijn tussen jullie, en dat is goed. Maar weet dat je collega-werknemers (en daar horen managers bij) niet je tegenstanders zijn, en dat ze ook geen onnozelaars zijn. Wil je wat gedaan krijgen, dan moet je hen – en bij uitbreiding de corporate – dus eerst begrijpen. Want pas als je hun psyche en hun motivatie om te handelen freudiaans hebt doorgrond, kun je manieren vinden om hen te overtuigen van hoe het anders kan.

Dit is geen management-bashing boek. Ik spreek in dit boek werknemers aan van de onderste tot de bovenste tree op de hiërarchische ladder. In het hebben van ideeën is iedereen gelijk. Managers zijn een specifieke soort werknemers die vaak al een lang traject binnen een corporate hebben afgelegd, en die door andere managers zijn gevormd binnen die bepaalde context. Ze kunnen in het weekend gaan paragliden en maandagochtend veranderen in risicoaverse jaknikkers. Dat ze die switch kunnen maken, is

juist waarom ze zo goed functioneren in die corporate machine. Hoe ze zich op het werk gedragen is dus geen flaw of character, maar een gevolg van die context, gecreëerd door andere managers en algehele corporateness.

Dit boek geeft jou als werknemer binnen een corporate of andere grote organisatie inzicht in de werking van de machine, waarom die bestaat en hoe je die in je voordeel kunt ombuigen om je ideeën te realiseren. Je zult zien dat het niet meer dan normaal is dat je de wind van voren krijgt van collega's die betaald worden om de risico's te beperken en de efficiëntie te verhogen. Die wind van voren is juist een teken dat je echt met iets nieuws bezig bent. Hoe nerveuzer mensen rondom jou worden, des te gemotiveerder jij moet zijn om door te gaan.

Dit boek komt in stukjes. Ze staan bijna allemaal op zichzelf. Ik raak in boeken meestal niet verder dan een paar pagina's voor ik in slaap val en ik wil het jullie niet aandoen elke avond pagina's te moeten herlezen om de draad weer op te pikken.

Dit boek is een beetje een alternatieve 4-hour work week. Tim Ferriss geeft in dat boek advies aan intrapreneurs zodat ze hun eigen werk kunnen verlichten. Tips galore voor als je aan je eigen onderneming wilt werken en intussen door de corporate betaald worden om je eigen exit voor te bereiden. Maar niet elke intrapreneur wil een eigen bedrijf starten. En ik vind dat zeker niet altijd de interessantste optie. Daarom wil ik intrapreneurs inzicht geven in de dynamiek binnen een corporate, zodat je die corporate als een partner achter je krijgt en uiteindelijk, in het beste geval, veel sneller kunt schalen dan om het even welke start-up.

Ik wil niet veralgemenen of over kammen scheren. Voor elke risicoaverse manager bestaat er eentje die er niet vies van is. En voor elke tegenwerker een medewerker. Ben je een echte innovatiekampioen, heb je een netwerk van collega's en managers dat jou vooruit stuwt en is jouw bedrijf helemaal uitgerust en gestroomlijnd om al dat vernieuwends uit te voeren: goed bezig. Pak dit boek in, strik je errond en geef het cadeau.

Leesexemplaar

Deel 0

THE BEST OF BOTH WORLDS

Leesexemplaar

START-UPS, CORP-UPS EN JEAN-LUC

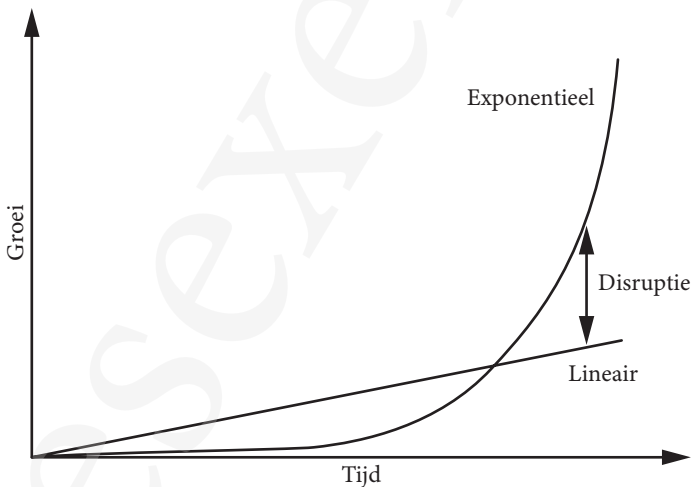
Laten we bij het begin beginnen. Wat zijn start-ups? De beste omschrijving die ik tot hiertoe heb gevonden, is van Silicon Valley-goeroe Steve Blank. Blank ontwikkelde de zogenaamde customer development method die aan de basis ligt van de Lean Startup-beweging. Buzzword bingo, ik weet het. Enfin. Een start-up is volgens hem niet zomaar een mini-versie van een groot bedrijf, maar hanteert eigen processen en tools om succesvol te zijn. In zijn woorden: “A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model.” Daarin verschillen ze van zelfstandigen, vrije beroepers, consultants of kmo's die werken met bestaande businessmodellen in een lokale markt die ze kennen. Start-ups zijn bezig met innovaties waarvoor de markt, het businessmodel, de prijs of de technologie nog moeten worden onderzocht.



Wat zijn corp-ups dan? Eigenlijk hetzelfde als start-ups. Meestal worden de oprichters daar intrapreneurs genoemd, omdat hun teamleden op de payroll staan van het grote bedrijf dat dienstdoet als levenslijn – maar verder voldoen corp-ups volledig aan de definitie van Blank. Ze gaan net als start-ups op zoek naar een afzetmarkt voor een nieuw product of een nieuwe service

en willen dat graag vertalen naar een schaalbaar businessmodel. Die schaalbaarheid is bij beide -ups cruciaal.

Het principe van schaal is daarbij cruciaal, maar eenvoudig uit te leggen: Jean-Luc de loodgieter verkoopt zijn werkuren en daarvan zijn er 8 per dag. Hij kan dus per dag 8 uur aan klanten verkopen, maar om klanten te kunnen bedienen moet hij ook een camionette hebben, gereedschap, een atelier enzovoort. Als Jean-Luc zijn omzet wil verdubbelen, dan moet hij ofwel 16 uur per dag werken, ofwel iemand aannemen die op zijn of haar beurt 8 uur kan verkopen aan klanten. Hij kiest voor optie 2 en neemt Celie aan. Celie heeft natuurlijk ook gereedschap en een camionette nodig. Celie kost Jean-Luc ook een jaarloon. Zelfs als Jean-Luc werk genoeg heeft om een leger aan loodgieters van werk te voorzien, zullen met zijn omzet ook zijn kosten stijgen. Jean-Luc schaal dus wel degelijk, maar hij schaal lineair. Niet exponentieel, wel uurtje factuurtje.



De markt weet wat het van een loodgieter mag verwachten en een loodgieter weet wat hij die markt te bieden heeft. De prijszetting is duidelijk en als hij