

Ondernemer in 100 dagen

Thomas Blekman

m.m.v. Nienke van Oeveren

© 2016 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Ghostwriting: Nienke van Oeveren, Boekredactie
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo b.v., Den Haag
Illustraties: Selwyn Senatori

ISBN 9789492221315
NUR 801

Mail: welkom@futurauitgevers.nl
Mail auteur: thomasblekman@debeukelaar.com
Website auteur: www.EntrepreneurIn100Days.com

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

www.futurauitgevers.nl www.twitter.com/futurauitgevers www.facebook.com/futurauitgevers

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Bewezen proces	11
11 Stappen naar ondernemerschap	12
100 dagen	13
Entrepreneurs en intrapreneurs	14
Ondernemend worden	15
0.1 Effectief ondernemen	17
0.2 De 5 principes van effectuation	19
0.3 De kern van effectuation	25
Stap 1 Je waarde bepalen	29
1.1 Waarom wil ik ondernemen?	29
1.2 Lonkend perspectief	34
1.3 Waardedrijvers	35
1.4 Het waarom	37
1.5 Waardedrijvers concreet maken	40
Stap 2 Jouw compelling story	47
2.1 Storytelling	47
2.2 Een echt verhaal	50
2.3 Je story testen	51

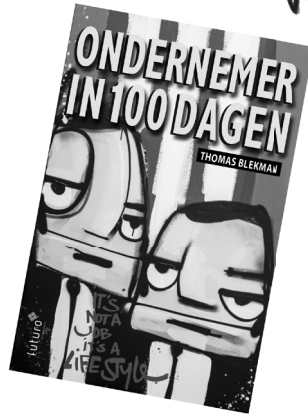
Stap 3 Het probleem van jouw klant	55
3.1 Het echte probleem snappen	55
3.2 De pains en gains van je klant	58
3.3 Een persona	61
3.4 Aannamen	63
Stap 4 Customer discovery	65
4.1 Beter beeld van de markt	65
4.2 Interviews voorbereiden	68
4.3 Gesprekken voeren	70
Stap 5 Jouw oplossing	75
5.1 Je oplossing ontwerpen	75
5.2 Optimaal aansluiten	76
Stap 6 Je oplossing realiseren	81
6.1 Bouwen vanuit de 'bird in hand'	82
6.2 De lol van quilten	84
6.3 Nieuwe quilters zoeken	88
Stap 7 Je oplossing toetsen	93
7.1 Compelling story pitchten	93
7.2 Handmatige oplossing	96
Stap 8 Help, het bestaat al!	103
8.1 Nieuw hotel	103
8.2 Springplank	105
Stap 9 Het verdienmodel	109
9.1 Verschillende businessmodellen	109
9.2 Nieuwe verdienmodellen	111
9.3 Verdienmodel vormgeven	111
9.4 Effecten van het businessmodel canvas	116
9.5 Je prijs bepalen	120

Stap 10 De effectuators roadmap	125
10.1 De praktische helft van de roadmap	125
10.2 Quilters meenemen	133
10.3 Rustig groeien of versneld schalen?	135
Stap 11 Zonder geven geen krijgen	137
11.1 Gratis waarde	137
11.2 Van klant naar resultaat	138
11.3 De omzetbelofte	143
Wat je ook moet weten	147
Les 1 De lange weg	148
Les 2 Genereer een passief inkomen	149
Les 3 De hel van het voorspellend brein	149
Les 4 Neem kleine stappen	150
Les 5 Van uitstel komt afstel	153
Les 6 Balanceer tussen sprokkelen en akkers bouwen	154
Les 7 Blijf scherp op koopsignalen	155
Les 8 Maak gebruik van superpromoters	155
Les 9 Blijf groeien	156
Het Ondernemer in 100 dagen-programma	157
Dankwoord	161
Bijlagen	
Bijlage 1 Extra vragen voor de klantdoelen, pains en gains	163
Bijlage 2 Extra vragen voor pain relievers en gain creators	166
Bronnen en literatuur	167



GAME ON
M*FUCKERS

THE
BLEKMAN
WAY



Voorwoord

Heleen Dura-Van Oord



Op mijn 29ste richtte ik een online marketingbureau op. Ik had na mijn studie Educational Media eerst als Account & Sales Manager bij AdValue gewerkt, wat later GroupM werd. Samen met drie anderen richtte ik DQ&A Media Group op; we hielpen uitgevers om hun advertenties zo goed mogelijk te meten en te tonen. Dat was in 2001, dus net na de dotcom-crisis. We moesten eerst vooral vertrouwen winnen van uitgevers. Online adverteren was toen echt in opkomst en ons bedrijf groeide mee. We zijn inmiddels actief in acht landen en hebben meer dan 130 werknemers.

Omdat ik vind dat jongeren veel eerder in aanraking moeten komen met ondernemerschap, ben ik partner van investeringsmaatschappij Peak Capital en lid van de Raad van Advies van Jong Ondernemen. Mijn onderscheiding van Zakenvrouw van het Jaar 2013 heb ik dan ook gebruikt om deze visie in actie om te zetten; in de vele lezingen waarvoor ik sindsdien gevraagd wordt, als investeerder en als commissaris van verschillende organisaties.

Ik geloof in de digitale media en de kansen die dit biedt voor ondernemers en de BV Nederland als geheel. Met weinig investering kun je een bedrijf beginnen en heb je een enorm bereik, ideale omstandigheden voor startende ondernemers. Ook om buiten Nederland te gaan ondernemen, hoewel ik wil benadrukken dat je je businessmodel eerst goed moet valideren in je thuismarkt. Valideer, leer van je ervaringen binnen de cultuur die je kent en gebruik die ervaring om dan buiten de landsgrenzen te gaan.

In *Ondernemer in 100 dagen* helpt Thomas Blekman je om te valideren en met een beperkt risico en een zo groot mogelijke kans op succes je bedrijf te beginnen. Als aanjager van ondernemerschap hoop ik dat iedereen die rondloopt met de wens om een onderneming te beginnen, dit boek leest en de elf stappen uitvoert en zo een vliegende start maakt. Als moeder en als bestuurslid van Jong Ondernemen hoop ik dat dit boek met de effectuation-principes een plaats krijgt in praktische onderwijsprogramma's op hbo's en universiteiten. Als investeerder hoop ik dat iedereen zijn pitch zo goed voorbereid blijft aanscherpen zoals Thomas beschrijft. Een zorgvuldige start is cruciaal voor het slagen van je bedrijf.

Het fijne is dat Thomas begint vanuit jouw eigen kennis, ervaring en passie. Ook na de opstartfase blijft het belangrijk jezelf te kennen en steeds te beslissen of je bedrijf en werkzaamheden nog bij je passen, of je de juiste balans hebt tussen werk en privé. Dit bleek weer eens extra toen ik overspoeld werd met verzoeken als Zakenvrouw van het Jaar. Ook benadrukt Thomas de rol van samenwerkingspartners om je bedrijf te laten groeien.

Bekende modellen combineert Thomas knap tot overzichtelijke stappen. Dit betekent ook dat je vooral zelf aan de slag moet met dit boek en de handen uit de mouwen moet steken, uren maken. Een houding die past bij succesvolle ondernemers. Ik wil je dan ook van harte aanbevelen om met dit boek aan de slag te gaan en de stappen zorgvuldig te doorlopen. Laat je ook inspireren door de ondernemers die in het boek aan het woord komen én die je onderweg ontmoet.

Heleen Dura-Van Oord, medeoprichter van DQ&A Media Group en Zakenvrouw van het Jaar 2013

Inleiding

‘Ondernemen is alleen voor risiconemers.’ ‘Je moet een briljant idee hebben om te kunnen starten.’ ‘Je hebt het DNA van Richard Branson nodig.’ Zulke mythen houden je misschien tegen om zelf een bedrijf te beginnen. Wetenschappers als Saras Sarasvathy laten zien wat succesvolle ondernemers nu écht doen; ze vertrekken vanuit beschikbare middelen, ze blijven goed kijken naar de wensen van de markt en daarbij nemen ze kleine stappen en nemen zo veel minder risico dan wij van buitenaf denken. Als beginnende ondernemer kun je gebruikmaken van hun slimme principes.

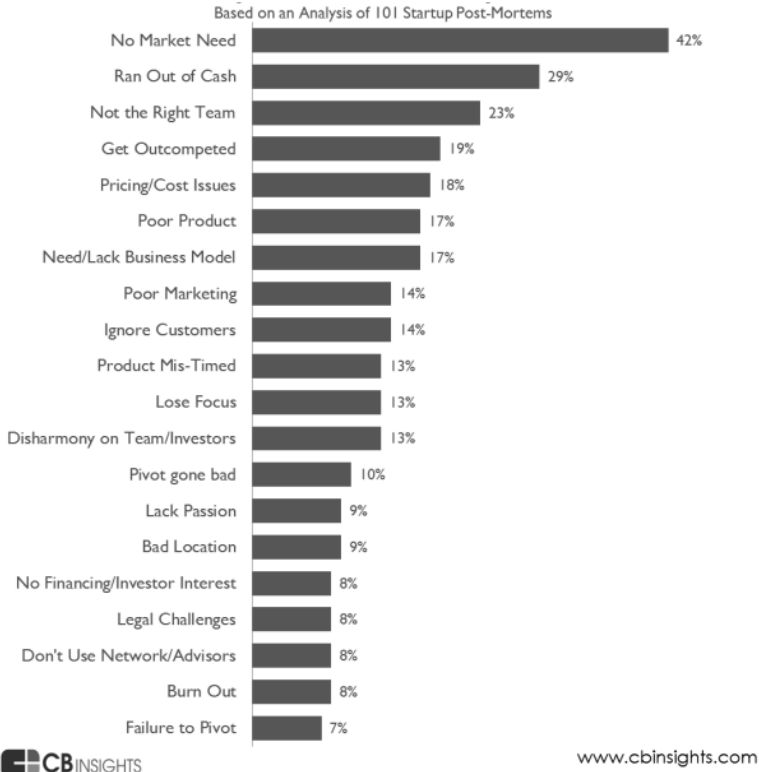
9

Nog een reden om niet makkelijk te beginnen met ondernemen is dat we zijn opgevoed met lineair denken; om de toekomst te voorspellen vanuit het verleden. Als ondernemer kijk je vooruit, maar daar is nog niets; als ondernemer creëer je wat er nog niet is. Dit kan je onzeker maken, daarom leer ik je in het boek om flexibel te denken en steeds met kleine stappen te creëren, waarbij je risico's zorgvuldig afweegt. Ondernemer Judith Manshanden verwoordt het treffend: ‘Je kunt niet alles overzien, je moet dus risico durven nemen en ondernemen zien als een avontuur, want zodra je in de kramp schiet, raak je de flow kwijt. Het is heel paradoxaal maar ook heel menselijk: als je je onzeker voelt, ga je vasthouden en controleren of alles loopt zoals je gepland had. Maar de realiteit is vloeibaar, dus als ondernemer kun je beter meebewegen en flexibel zijn. Ik relativiseer dus regelmatig; het lost zich wel weer op. En dat gebeurt ook.’

Ook de negatieve berichten over de successen van andere start-ups zijn niet altijd stimulerend; zo'n 50% van de bedrijven haalt de eerste vijf jaar niet. *CB insights* onderzocht onlangs waarom 101 start-ups het niet gehaald hadden. Hun top 5 was:

- geen marktbehoefte
- het geld raakte uiteindelijk op
- het verkeerde team
- weggeconcurrereerd
- verkeerde prijsstelling

Aan het einde van deze inleiding weet je dat als je je bedrijf opzet volgens de manier die ik beschrijf en je de opdrachten maakt, jouw bedrijf niet binnen 5 jaar hoeft te stoppen vanwege één van deze oorzaken. En aan het einde van *Ondernemer in 100 dagen* weet je dat ook één van de andere redenen uit deze Top 20 jou niet hoeft te overkomen.



10

Figuur 1. Top 20 redenen dat start-ups het niet halen

Een andere reden die ik vaak hoor om nog niet te beginnen met een eigen bedrijf, is dat mensen er niet aan toekomen. Daarom vraag ik 100 dagen van je om jouw droom een echte kans te geven. Dit lijkt veel, maar het is eigenlijk een kleine investering als je er echt voor gaat. Zie het als een MBA voor ondernemers en dan in slechts 100 dagen!

Bewezen proces

Als je bij jezelf merkt dat je graag wilt beginnen met ondernemen, is er vervolgens veel aanbod op het gebied van ondernemerschap; er zijn allerlei modellen, theorieën en opleidingen. Fijn dat je mijn boek hebt geselecteerd om aan de hand daarvan je bedrijf op te zetten! Ik heb een selectie voor je gemaakt van bewezen effectieve modellen die samen een systemische manier vormen om je onderneming op te zetten. Ik beschrijf een bewezen proces; in de afgelopen vier jaar hebben ruim 450 studenten van de Erasmus universiteit, bedrijven en ondernemers aangetoond dat je binnen 100 dagen een businessmodel kunt hebben waarmee je omzet genereert. Onder dit stappenplan liggen de vijf wetenschappelijke principes van *effectuation* die Saras Sarasvathy vond in haar onderzoek naar het denken en doen van expert-ondernemers.

Succes kun je tot op zekere hoogte maken; er zijn ook altijd dingen die buiten je invloedssfeer vallen. Het is de kunst om die te overleven met wat jij kunt dragen en met jouw beschikbare middelen, creativiteit en doorzettingsvermogen. Ik geloof namelijk dat je zo het geluk een handje kunt helpen. De principes van *effectuation* helpen je hier geweldig bij; het is voor mij het best bewaarde academische geheim geweest. Ze leren je dat je het beste kleine stappen kunt maken, steeds bekijkt wat jij zelf in huis hebt om elke stap uit te voeren en welk risico jij kunt dragen. Als je het hele proces uit dit boek doorloopt:

- heb je een goed eigen verhaal waar klanten oren naar hebben
- ben je in gesprek met klanten die interesse hebben in je product en die het kopen voor de prijs waarvoor jij het aanbiedt
- en heb je een renderend verdienmodel ontwikkeld

Dat je een cashflow hebt na 100 dagen kan ik helaas niet garanderen, dit is afhankelijk van je eigen inspanning en discipline. Of misschien heb je pech met een factor buiten je invloedssfeer; in dat geval heb je in elk geval veel marktinzicht verkregen en was je anders misschien veel geld kwijt geweest. Als ondernemer heb ik de beschreven cyclus zelf ook vaak doorgevoerd en dit heeft me veel verkeerde investeringen bespaard. Bovendien heb je een eigen businessmodel ontwikkeld en heb je het risico zo verkleind dat je de pech financieel kunt dragen.

11 Stappen naar ondernemerschap

Ondernemer in 100 dagen helpt je in 11 stappen om je bedrijf te starten én je eerste omzet te maken. Je begint met een bepaalde richting; je visie, passie... geef het een naam. Ik noem het je *lonkend perspectief*. In de eerste stap kijk je naar je motivatie en formuleer je wat jouw lonkende perspectief is. Om hiertoe te komen, begeleid ik je met duidelijke opdrachten. Zo creëer je aan de hand van opdrachten je *pitch* die je formuleert op basis van je lonkend perspectief en hoe je dit wilt bereiken. Je leert in de tweede stap hoe je je pitch opbouwt, test en aanpast.

In de derde stap ga je vanachter je bureau bedenken: op welk *klantprobleem* wil ik inspelen? Bij de vierde stap ga je potentiële klanten aanspreken om deze echt te kunnen snappen. Is het klantprobleem dat je formuleerde het échte klantprobleem? Op basis van deze gesprekken pas je je pitch steeds aan, zodat je steeds *dichterbij het klantprobleem* komt en je je beeld van de groep potentiële klanten aanscherpt.

12

Met die kennis ga je in stap 5 je *oplossing formuleren*, namelijk het product of de dienst waarmee jij de markt gaat bestormen. Dit doe je eerst weer vanachter je bureau, net zoals stap 6 trouwens, waarin je kijkt hoe je je oplossing kunt *realiseren*. Wat heb je zelf in huis, waarvoor heb je anderen nodig en wie ken je om mee samen te werken? Dan ga je in de markt toetsen of dat wat je bedacht hebt, ook wel echt verkoopt (stap 7).

Elke ondernemer heeft een concurrent; in stap 8 kijken we hoe je slim gebruikmaakt van concurrentie. De volgende stap is om je *verdienmodel* te bepalen; wat zijn je kostenposten en waar komen je inkomsten vandaan? En uiteindelijk leer je ook hoe je slim je prijs bepaalt. Je hebt nu het plaatje van je bedrijf redelijk compleet.

In stap 10 ga je weer verder met het bredere perspectief. In deze stap gaan we een extra slag maken met je lonkend perspectief en vul je dit aan met de praktische kant: wat zou het lastig kunnen maken om je lonkend perspectief te bereiken, wat heb jij in huis om die obstakels te weerstaan en *welke acties* kun je het komende jaar doen? Op deze manier maak je van je problemen kansen om je bedrijf verder te laten groeien.

Groeien is waar ik je mee op weg help in stap 11. Ik geef je adviezen om te werken aan het vergroten van je naamsbekendheid en vertrouwen verder op te bouwen bij jouw klanten en potentiële klanten. Omdat ondernemen een lange weg is, sluit ik *Ondernemer in 100 dagen* af met negen lessen om te starten, vol te houden en je bedrijf verder te laten groeien.

100 dagen

Hoewel ik je bij de hand neem, maak je *zelf* de 11 stappen naar ondernemerschap. Ik geef je dus veel opdrachten om je businessmodel op te bouwen en te valideren. De combinatie van opdrachten binnen een hoofdstuk leidt in sommige gevallen tot de mijlpaal van een ingevuld model, dit noem ik een *Moment of Truth*. Het boek bevat negen MOTs, die samen de route naar jouw lonkende perspectief vormen:

1. De bovenkant van de effectuators roadmap
2. De klantkant van de Value Proposition Canvas
3. Het profiel van jouw klant
4. De aanbodkant van de Value Proposition Canvas
5. Het Four Actions Framework
6. Businessmodel canvas
7. Je waardecreatie bepalen
8. Je effectuators roadmap compleet
9. Klantproces

13

De pagina's met een MOT zijn speciaal vormgegeven zodat je ze snel terug kunt vinden. Op www.EntrepreneurIn100Days.com vind je alle MOTs, modellen en filmpjes uit dit boek online.

Of je de 11 stappen daadwerkelijk in 100 dagen maakt, hangt af van jouw inzet en discipline. Over sommige stappen doe je een paar dagen, over andere een paar weken. Achter je bureau een plan maken, kost immers minder tijd dan met klanten afspraken maken en vervolgens spreken over jouw idee en product. Wanneer je er vol mee aan de bak gaat, zijn de 100 dagen ruim genoeg om deze speling ook te nemen; ga pas door naar de volgende stap als je zeker weet dat je een goed resultaat hebt met je validatie. Wat ik dus van je vraag is de discipline om de opdrachten in volgorde door te werken en alle opdrachten ook echt te maken (als een opdracht niet verplicht is, meld ik dat). Ter aanmoediging vind je in het boek portretten van vijf ondernemers die eens begonnen zoals jij; zij vertellen hoe en waarom ze begonnen zijn en geven je hun belangrijkste les.

Entrepreneurs en intrapreneurs

Dit boek leert je denken en handelen als een ondernemer. Het is geschreven voor mensen die beginnen met hun bedrijf of het naar een hoger plan willen brengen, maar kan zeker ook gebruikt worden door intrapreneurs; mensen die binnen een bedrijf willen ondernemen, zoals projectleiders, innovators en marketeers.

14 Ook binnen een bedrijf kun je denken en doen als een ondernemer en bedrijven vragen steeds vaker om een ondernemersmindset. Als je de vijf principes van effectuation toepast, denk en handel jij als een intrapreneur, een ondernemende medewerker. Er zitten een paar verschillen in de stappen die je neemt, waarbij het grootste verschil de manier is waarop het lonkend perspectief tot stand komt. Het bepalen daarvan kun je immers niet los zien van de bedrijfsvisie en doe je bovendien met je hele team (zoals we zullen zien bij het team van Panasj in hoofdstuk 2.1). Die samenwerking is cruciaal omdat je anders een lage medewerkersbetrokkenheid hebt. Verder kun je als intrapreneur de stappen uit dit boek prima voor jouw project volgen en de opdrachten maken.

Voor we beginnen met het bepalen van je lonkend perspectief, leid ik je eerst kort door de vijf principes van effectuation, zoals Sarasvathy ze formuleerde en zoals ik ze mij inmiddels eigen heb gemaakt. Die principes komen in verschillende stappen terug, dus dan heb je ze alvast op zak. Effectuation is de onmisbare bril waarmee we alle stappen zetten en de modellen en technieken uitvoeren.

'EVERYONE IS AN ENTREPRENEUR,
WE JUST HAVE DIFFERENT BUSINESS
MODELS.'

Ondernemend worden

Je hebt een idee om een bedrijf te beginnen en ondernemer te worden. Dat is ontzettend gaaf! In dit boek bied ik je allereerst de entrepreneurial mindset, dus ik leer je denken, beslissen en handelen als een ervaren ondernemer. De grap daarbij is dat je veel sneller meters én omzet maakt. Ik breng je eigenlijk heel snel bij je eigen business mét een succesvol businessmodel. Dit doe ik met mijn 100 dagen-programma, gebaseerd op een kritische selectie van de laatste modellen en technieken, die ik in een logische volgorde heb gezet.

Voor ondernemen heb je een lange adem nodig; hoe kun je in enkele maanden ondernemer worden? Over 100 dagen ben je niet klaar, maar ga je goed voorbereid op pad en kun je de tegenslagen en veranderingen aan die je onderweg tegenkomt. Je kunt dit stappenplan vergelijken met een expeditie naar de geografische Noordpool, zoals mijn collega-partner Edmond Öfner van De Beukelaar Groep die heeft gemaakt.

15

Expeditie

'Het begint met een vage droom, lopen naar het punt waar de aarde om draait.' Edmond Öfner was professioneel expeditieleider en geeft nog altijd presentaties en teamtrainingen met als metafoor zijn tocht naar de Noordpool. Met zijn collega's ondernam hij expedities, soms om metingen te verrichten of om graftombes te vinden, soms was er minder maatschappelijk nut. De expeditie naar de Noordpool was een behoorlijk bedrijfsrisico; 80% van de expedities daar naar toe mislukte en om na afloop lezingen te geven, is succes veel beter. 'We wilden het dus halen en maakten hiervoor een plan.'

Allereerst onderzochten de teamleden hun eigen kracht en zwaktes op fysiek, mentaal, emotioneel en ook spiritueel gebied. 'Als je 70 dagen lang continu binnen een straal van 3 meter van elkaar bent, ga je elkaar haten. We moesten elkaar en onszelf dus goed kennen, trainen op verschillende gebieden en hiervoor oplossingen bedenken.'