

# Inhoudsopgave

Voorwoord	9
<b>DEEL I Definities en modellen</b>	<b>22</b>
<b>1 Wat is een scale-up?</b>	<b>23</b>
1.1 Wat zijn de kenmerken van een scale-up?	23
1.2 Hoe bouw je een succesvolle scale-up?	25
1.3 Hoe ziet de levenscyclus van een onderneming eruit?	26
1.4 Wat zijn de ontwikkelfasen van een succesvolle scale-up?	28
1.5 Wat is schaalbaarheid en wat is schalen?	32
1.6 Wat is tractie en wat is een tractiemodel?	34
1.7 Wat is de levenscyclus van een klant?	37
1.8 Wat is de klantervaringscyclus?	40
In het kort	42
Must reads	42
<b>2 Hoe organiseer je je succesvolle scale-up?</b>	<b>45</b>
2.1 Hoe creëer je klantwaarde in je organisatie?	45
2.2 Waarom organiseer je eigenlijk iets?	50
2.3 Wat zijn de organisatiekosten?	51
2.4 Op welke manier ga je je scale-up organiseren?	55
2.5 Coopetition: met je nieuwe scale-up concurreren en samenwerken in netwerken	75
2.6 Hoe laat je je scale-up organisatie slim groeien?	79
In het kort	91
Must reads	92
<b>DEEL II De scale-up blueprint</b>	<b>94</b>
<b>3 De scale-up blueprint</b>	<b>95</b>
3.1 Waarom een scale-up blueprint?	95
3.2 Welke onderdelen kun je in de scale-up blueprint onderscheiden?	96
<b>STAP 1: Je huiswerk doen</b>	<b>101</b>
In het kort	115
Must reads	116

<b>STAP 2: Je scale-up businessmodel</b>	<b>118</b>
Het scale-up model canvas	119
Drie verschillende categorieën scale-up businessmodellen	128
In het kort	136
Must reads	137
<b>STAP 3: Je scale-up marketingstrategie</b>	<b>138</b>
Scale-up marketingtrends	140
Hoe organiseer je je marketing in je scale-up?	143
Hoe schaal je je marketingactiviteiten?	145
Hoe behoud je je blije betalende klanten?	147
In het kort	147
Must reads	148
<b>STAP 4: Je financiële strategie: Lean scale-up financiering</b>	<b>149</b>
Hoe vind je de juiste financierders?	154
Hoe wordt je scale-up investor ready?	156
In het kort	157
Must reads	157
<b>DEEL III Planning &amp; lessons learned</b>	<b>158</b>
<b>4 Lean scale-up planning</b>	<b>159</b>
<b>4.1</b> Wat is Lean scale-up planning?	159
<b>4.2</b> Het Lean scale-up projectplan	159
In het kort	161
Must reads	161
<b>5 Wat kun je leren van succesvolle scale-ups?</b>	<b>163</b>
<b>5.1</b> De belangrijkste scale-up vragen beantwoord	163
<b>5.2</b> Hoe kan je scale-up groeien zonder een Koninkrijk te worden?	165
<b>5.3</b> Rode draad voor verandermanagement voor scale-ups	166
<b>5.4</b> Persoonlijke tips van ondernemers	168
<b>5.5</b> What's next?	169
<b>Over de auteur</b>	<b>171</b>
<b>BIJLAGE 1</b> Woordenlijst met definities van gebruikte terminologie	<b>173</b>
<b>BIJLAGE 2</b> Lijst met canvassen	<b>186</b>
<b>BIJLAGE 3</b> Literatuurlijst	<b>187</b>
<b>BIJLAGE 4</b> Noten	<b>190</b>

***'Vergeet nooit waar je vandaan komt  
en blijf trouw aan jezelf'***

- MIJN VADER, TON DE BREE (1989 †)

***'Je moet altijd "idiot" tegen je baas  
kunnen blijven zeggen en je niet  
financieel afhankelijk laten maken'***

- MIJN BROER, PAUL DE BREE (1997 †)

# Voorwoord

## ONDERNEMERSCHAP EN GROEIEN & SCHALEN MET ICT

Ik ben altijd al ondernemend geweest. Toen ik klein was, ging ik naar straten in Den Haag waar ik van mijn moeder niet mocht komen, omdat de mensen die daar woonden niet ‘ons soort mensen’ waren. Toen mijn vader failliet was gegaan en ik mijn ‘eigen broek moest ophouden’ door schoonmaakwerk te doen en aan de eerste Schipholtunnel te werken, besloot ik ICT-opleidingen te gaan volgen bij de Rijksuniversiteit Leiden en om te solliciteren bij het Rekenbureau van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit. En vervolgens kon ik daar bij het eerste team in Nederland dat zich met e-learning bezighield, e-learning leren ontwerpen en bouwen. Vanaf dat moment was ik verkocht aan nieuwe technologie.

Vanwege die ervaring met e-learning, werd ik in 1985 door de corporate ICT-opleidingsafdeling van de Amro Bank aangenomen om op grote schaal e-learning te gaan ontwerpen en in te voeren. Met als doel om zoveel mogelijk mensen individueel online te kunnen om- en bijscholen in de ICT – en tegelijkertijd veel geld en tijd te besparen door meerdaagse klassikale ICT-opleidingen en trainingen te schrappen of ze drastisch in te korten. Door het gebruik van slimme ICT op grote computers, konden we inderdaad grote aantallen medewerkers (‘interne klanten’) op verschillende niveaus op maat, in hun eigen tempo en in hun eigen tijd zelfstandig laten leren. Als onderdeel van wat toen ‘De Lerende Organisatie’ werd genoemd. En we konden de enorme verspilling in tijd, geld en energie in de eigen ICT-organisatie en de bank als geheel drastisch reduceren. De eerste les die we uit deze ervaring trokken was dat je succesvol groeien en schalen goed kunt afmeten aan twee meetpunten:

- 1 Het steeds sneller, beter en goedkoper kunnen bedienen van steeds meer *klanten* met behulp van moderne ICT. Met een moeilijk woord noemden we dat *tractie*.
- 2 Het voorkomen en reduceren van interne en externe *verspilling* in geld, tijd en energie.



***De twee belangrijkste meetpunten voor succesvol groeien en schalen zijn tractie en verspilling.***

En we leerden nog iets anders. Als je vanaf nul begint met de juiste mensen, de juiste ICT en de juiste strategische partners, dan kun je met een klein kernteam veel meer ICT-opleidingen en trainingen op maat verzorgen dan op de oude, traditionele manier met een traditionele organisatie – wat in ons geval de bestaande grote Training & Development-afdeling van het binnenlandskantorennet binnen de bank was. We kregen de gelegenheid van het hoofd P&O om vanaf nul een klein, multidisciplinair kernteam op te zetten en om samenwerkingsverbanden aan te gaan met een aantal strategische partners, die voor een voortdurende stroom van nieuwe ‘content’ zorgden in de vorm van Engelstalige online ICT-cursussen voor ICT-professionals. En we betaalden die strategische partners per module en per cursist. Daarnaast ontwierpen en bouwden we samen met externe, gespecialiseerde partners een tweetal zeer grote e-learning programma’s, waarmee duizenden medewerkers leerden omgaan met nieuwe online applicaties, waaronder het eerste e-mailpakket dat bij de bank werd ingevoerd, E-post.

### Lessen uit de eerste dotcomgolf

Diezelfde drie elementen kwamen weer terug bij nieuwe ondernemingen die ik tussen 1997 en 2001 bij ABN Amro Corporate IT Strategy tegenkwam. Ik spotte een aantal startups & scale-ups, waaronder Amazon.com, bol.com – dat toen nog een dochter van uitgever Bertelsmann in Duitsland was – ASML, PayPal en Ikea. Stuk voor stuk geleid door bijzondere ondernemers, met bijzondere kernteams en nieuwe opwindende ‘blauwe oceaan’<sup>1</sup> online & offline verdien- en businessmodellen, op basis van nieuwe en goedkope ICT en het internet.

En ik had tijdens mijn opleiding EEP MBA nog iets anders van mijn topdocenten geleerd: veel oude modellen die gebruikt werden door grote, traditionele bedrijven – inclusief de strategiemodellen van Michael Porter en de Boston Consulting Group – zijn onbruikbaar in een snel veranderende, dynamische omgeving met al die nieuwe technologie. En dat geldt zeker als je de mogelijkheid hebt om vanaf nul te beginnen, zonder alle ballast die een oude, logge organisatie met zich meedraagt.

Op basis daarvan voegde ik een innovatieve, digitale dimensie toe aan het bekende Treacy & Wiersema-strategiemodel met als aangepaste kernboodschap:

**Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt...  
offline en online.**

Als onderdeel van mijn promotieonderzoek Bedrijfskunde en Knowledge Management vergeleek ik vervolgens met dat model de offline en/of digitale strategie en het organisatieontwerp van deze nieuwkomers met traditionele

bedrijven als die van ABN Amro, ING en Rabobank. Ik concludeerde dat deze nieuwe ondernemers met hun nieuwe organisaties, hun nieuwe ICT en hun kerncompetenties hele bedrijfstakken zouden vernietigen, zouden ‘disrupten’. Dat ze, als ze hun digitale platforms en hun digitale ecosysteem op orde zouden hebben, heel snel zouden kunnen groeien en schalen zonder dat hun organisatie te groot en ‘te dik’ hoefde te worden (eigenlijk zoals wij intern op bescheiden schaal in de bank met e-learning hadden gedaan). En dat dit tegelijkertijd het einde van grote en logge traditionele organisaties als die van ABN Amro en ING zou betekenen als ze niet snel fundamenteel zouden veranderen. Waarom? Omdat in grote organisaties de verspilling in tijd, geld en energie enorm is en omdat ze met oude ICT-systemen werken, met die “oude meuk”, zoals een van de geïnterviewde ondernemers voor dit boek het noemde<sup>2</sup>.

### **Topdocenten, topondernemers en het ‘leermeester-gezel-systeem’**

Ik had al deze kennis opgedaan en in de praktijk kunnen toepassen dankzij topdocenten op de beste businessschools ter wereld en binnen het ‘leermeester-gezel-systeem’ van de Amro Bank. Ik leerde van ervaren managers en medewerkers, waaronder een aantal topondernemers uit de bollenstreek en de Rotterdamse haven en best-in-class corporate finance kerels met een neusje voor talent.

Al die senior executives zagen in mij dingen die ikzelf niet zag. Ze zorgden bovendien voor een veilige en uitdagende omgeving waarin ik kon groeien. Want zij wisten allang dat mensen het beste presteerden in zo’n omgeving. Deze groep executives binnen de bank stimuleerde een ‘corporate entrepreneurial mindset’, een houding van ‘doen’ en ‘hard werken’ door zelf het voorbeeld te geven en je onder andere op deze manier aan te spreken: “We betalen je niet zoveel geld om te doen wat wij zeggen, maar om ons te vertellen wat jij vindt dat we moeten doen. Wat jij zou doen als het jouw geld was.”<sup>3</sup>

Een andere senior executive van de bank zei later tegen me: “Je ruikt geld en je ruikt shit en binnen vijf minuten weet je ‘wie het met wie aan tafel doet’. En vervolgens vertel je hoe we het kunnen oplossen... en snel.” De grondhouding van al die succesvolle ‘interne’ ondernemers was simpel: doe waar je goed in bent en laat de rest aan anderen over. En ze hadden gelijk.

### **Samenwerken met mensen met ‘goede intenties’**

Alle succesvolle ondernemers van startups en scale-ups die ik sinds 1997 wereldwijd heb gesproken en geholpen, inclusief de ondernemers die in dit boek aan het woord komen, hebben een aantal dingen gemeen. En dat is 1) dat ze ‘het gewoon doen’ en 2) dat ze succesvol zijn door samen te werken met gelijkgestemden, “mensen met goede intenties” zoals Anoesjka, vrouwelijke topondernemer en executive director van het Venture Café in Rotter-

dam, dat type mensen noemt. En ook zij heeft gelijk: je moet de juiste mensen en de juiste organisaties met de juiste mensen opzoeken, kijken waar de mogelijkheden liggen om snel klanten te bedienen die niet of slecht bediend worden – en dat alles geholpen door moderne, goedkope en snelle technologie.

Het goede nieuws is namelijk dat ieder mens een aantal dingen weet en kan die geen enkel ander mens weet en kan. Dat maakt je uniek. En als je die dingen vindt, toepast en door blijft leren, kun je eindeloos veel dingen in je leven bereiken en ‘geld verdienen met jezelf en met de mensen die je kent’ en ook nog een positieve, duurzame impact op de omgeving hebben. Als je maar wilt en als je maar in actie komt. Of zoals Derk, CEO van Fixico, het verwoordde: “Niks doen is de grootste fout die je kunt maken.”

En zo is het.

### De vierde wereld biedt enorme kansen

Sinds het uitkomen van mijn boek *Kan het vliegen?* is een aantal zaken fundamenteel aan het veranderen. We zijn op een kantelpunt aangekomen. Aan de ene kant heb je de *eerste wereld*, de oude wereld van de oude economie, met grote traditionele organisaties die, zoals veel ondernemers me in interviews vertelden, vooral ‘geïnteresseerd zijn in hun imago’, ‘in zelf intern tegen dingen aanlopen’ en ‘in public relations’. Tegelijkertijd zijn ze druk bezig met afslanken, met ‘Lean’ en ‘Agile’, omdat ze zoals ik het noem aan *organisatorische obesitas* leiden. Ze zijn ‘dik’, ‘traag’ en intern gericht.

Ze kunnen zich die houding permitteren omdat of hun klanten niet of nauwelijks van leverancier kunnen wisselen, of omdat de *barriers to entry* in hun bedrijfstak groot zijn of omdat het om overheidsinstellingen of semioverheidsinstellingen gaat. Instellingen die vaak een monopolie op bepaalde dienstverlening hebben. “Zolang het pand niet in de fik staat, gebeurt er niet veel,” zoals Tim van Veiligebuurt.nl het omschreef.

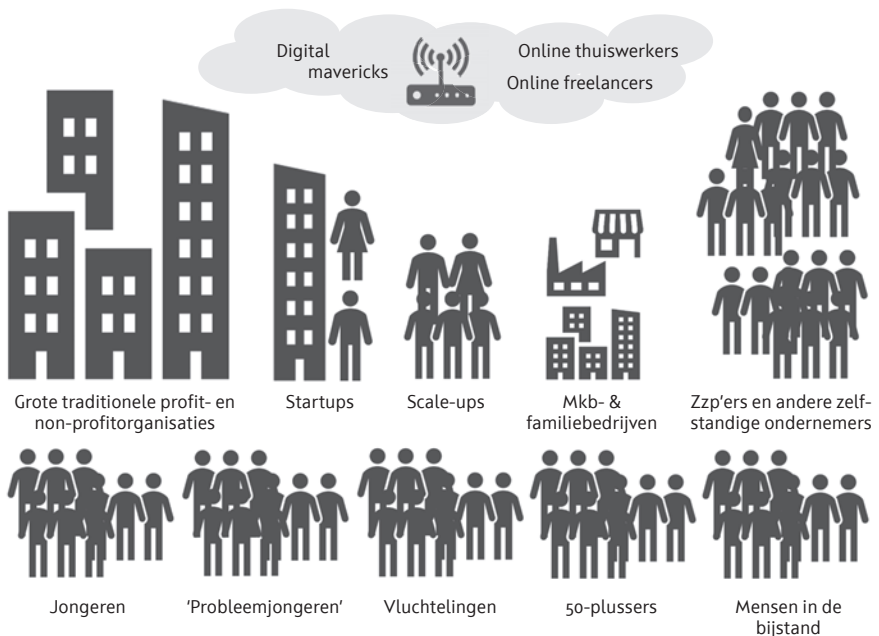
Daarnaast is er een snel groeiende *tweede wereld* met een nieuwe economie. Een wereld waarin niemand last heeft van organisatorische obesitas. Een wereld met startups, met scale-ups, mkb- en familiebedrijven zoals Van der Valk, Jumbo en Damen Shiprepair in Rotterdam voor wie ik de afgelopen jaren opdrachten heb mogen uitvoeren. Een grote wereld met zelfstandige ondernemers die met zichzelf geld proberen te verdienen en met mensen die ze kennen, als zzp’er of zelfstandig ondernemer.

Daarnaast is er ook nog een *derde wereld*, die steeds groter wordt, met jongeren van verschillende afkomst, probleemjongeren, vluchtelingen, vijftigplussers en mensen in de bijstand. Mensen die tussen wal en schip dreigen te raken. Het goede nieuws is dat er ook nog een *vierde wereld* is. De wereld van het steeds goedkopere internet, software en mobiele telefonie. En een wereldwijde *marketspace* met digital mavericks, online freelancers en online

thuiswerkers, waar ik zelf sinds 2001 nog dagelijks diensten, software, digitale producten, trainingen en SaaS-applicaties inkoop en samenwerkingsverbanden aanga met mensen over de hele wereld.

Nieuwe technologie verandert alles: het maakt grote organisaties overbodig, verbindt mensen lokaal en wereldwijd en biedt ongekennde mogelijkheden om snel, met hoge kwaliteit en tegen lage kosten menselijke kennis en ervaring in te zetten. En om zo optimaal samen te werken en duurzaam geld te verdienen.

Het is mijn passie om iedere dag te leren van en samen te werken met mensen wereldwijd, om elkaar te helpen zowel op persoonlijk als zakelijk vlak gelukkig en succesvol te worden.



Afbeelding 0.1 De vier werelden

### Duurzaam *people-centered* groeien en schalen

Een van de belangrijkste lessen uit de eerste dotcombubbel is dat het ondanks alle technologische ontwikkelingen gaat om mensen, om slim organiseren en om het kiezen van en samenwerken met de juiste partners met behulp van ICT. Want zoals veel van de ondernemers het verwoordden in de interviews voor dit boek: “Je kunt niet alles alleen.”



**Belangrijke les uit de eerste dotcombubbel:  
ondanks alle technologische ontwikkelingen  
gaat het om mensen en je slim organiseren.**



Doel is om te groeien en te schalen door elkaar succesvol te maken. Waarbij ‘bezit’ en eigen assets en resources, waaronder je eigen menselijk kapitaal in de vorm van mensen in vaste dienst, steeds meer worden vervangen door de principes van het ‘hergebruiken’ en ‘delen.’ Inclusief dat van talenten, kennis en ervaring van iedereen die je kent: je sociaal kapitaal.

De *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties spelen daarbij voor een groeiend aantal ondernemingen een steeds belangrijker rol. Er zijn meer en meer ondernemers met ‘impact startups en scale-ups’, zoals Sustainer Homes, On The Rocks en Floow<sup>2</sup>healthcare, en ‘social startups<sup>4</sup> of scale-ups’ zoals de Buzinezzclub en Schone Zaak. Met leiders die een positieve invloed op de omgeving willen hebben en daarnaast óók geld willen verdienen door zo snel mogelijk zoveel mogelijk klanten goed te bedienen, maar dan niet als hoofddoel en ten koste van alles. Daarbij speelt zeker ook een rol dat een aantal bekende influencers, zoals Bill Gates van Microsoft en Chris Huges, medeoprichter van Facebook<sup>5</sup>, oproepen om na te denken over de groeiende ongelijkheid in de wereld en de manier waarop we geld verdienen.

Kortom, het gaat dus niet om ICT, maar om mensen. En daarom wordt in dit boek een nieuwe aanpak voorgesteld voor het ontwerpen en invoeren van succesvolle scale-ups en de nieuwe organisatie die daarbij past. We noemen dat *people-centered* verandermanagement voor scale-ups – een benadering waarbij ICT een hulpmiddel is om mensen intern en extern te verbinden maar geen doel op zich, ofwel *disruptief organiseren*.

### De centrale vraag voor oprichters van startups en directeuren van scale-ups

Ondernemers in de tweede en de vierde wereld die de opstartfase van hun onderneming overleefd hebben en de eerste klanten hebben binnengehaald, lopen allemaal tegen dezelfde ‘groeistuijjes’ aan. Problemen waardoor ze gedwongen worden om één heel belangrijke vraag zo snel mogelijk te beantwoorden:

Hoe veranderen en professionaliseren we onze huidige organisatie zo snel en zo slim mogelijk zodat we succesvol kunnen groeien en schalen?

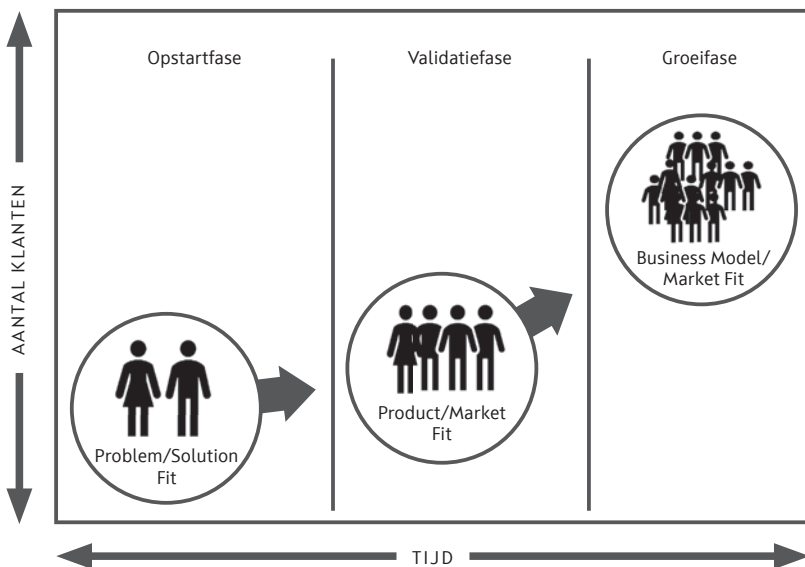
Deelvragen die beantwoord moeten worden om die ‘groeistuijjes’ te overwinnen zijn:

- 1 Welke kerncompetenties, kennis en ervaring hebben we in de volgende fase van onze onderneming nodig om onze doelen te bereiken?
- 2 Wat voor leiders hebben we in die volgende fase nodig en ben ikzelf en/of mijn medeoprichter(s) wel geschikt voor die volgende fase?
- 3 Wat voor medewerkers hebben we straks nodig en wat betekent dit voor de bestaande medewerkers?

- 4 Hoe gaan we ons verdienmodel en ons businessmodel innoveren?
- 5 Wat doen we zelf en wat laten we door anderen doen?
- 6 Hoe kiezen we onze leveranciers en partners, en hoe gaan we met ze samenwerken?
- 7 Hoe gaan we onze bestaande organisatie veranderen in een succesvolle scale-up?
- 8 Hoe vinden we de juiste betalende klanten en hoe kunnen we voldoende 'tractie' krijgen om te groeien?
- 9 Hoe gaan we onze groei en het schalen financieren? En hoe kiezen we de juiste financierders en investeerders?
- 10 En tot slot: hoe gaan we het scale-up veranderproces slim indelen, plannen en uitvoeren?

### Je onderneming als systeem

Als je al deze vragen rondom het slim veranderen van je organisatie om snel te kunnen groeien en schalen wilt beantwoorden, helpt het om je scale-up, jouw organisatie, als een geïntegreerd systeem te zien. En wil je het organisatieveranderproces van oprichtersteam (de 'speeltuinfase' zoals Gert, een van de oprichters van Sustainer Homes, het noemt) en validatieteam naar een goed georganiseerde scale-up succesvol afsluiten, dan is het aan te raden om een *integrale, holistische scale-up veranderaanpak* te gebruiken. Om ervoor te zorgen dat je de juiste dingen tegelijkertijd en op het juiste moment doet. Hieronder zie je de drie fasen van idee tot succesvolle scale-up



Afbeelding 0.2 Van idee tot succesvolle scale-up en de twee muren

terug. Met de twee ‘muren’ waar je als oprichter tegen aan gaat lopen en waar je overheen moet<sup>6</sup>.

Hoe je over de *eerste muur* heen komt, staat in mijn vorige boek *Kan het vliegen?*<sup>7</sup> beschreven. Het boek dat je nu in handen hebt, gaat over het aanreiken van hulpmiddelen om over de *tweede muur* heen te komen – door een slimme en snelle organisatieverandering en innovatie van je verdienmodel en businessmodel op de punten waarop dat nodig is.

### Design thinking en organisatieverandering

In deze people-centered benadering van organisatieverandering zijn veel elementen van *design thinking*<sup>8</sup> terug te vinden. Je bepaalt de eisen waaraan je nieuwe organisatie moet voldoen vanuit het perspectief van belangrijke dingen die in de buitenwereld gebeuren, inclusief je klanten. Je ontwerpt vervolgens je nieuwe organisatie, je bouwt hem op of verbouwt de bestaande organisatie en je meet of het resultaat aan de eisen van je omgeving en de buitenwereld én aan je eigen doelstellingen en eisen voldoet. Je leert daarvan en je past je organisatie weer aan... en zo begint het allemaal weer opnieuw.

Hoe vaak en hoe snel je dat moet doen, hangt van een aantal factoren af: trends die zich in de buitenwereld afspelen en hoe snel je klanten en je concurrenten zich aanpassen en veranderen, om er eens een paar te noemen. Of zoals Leon Verhagen van bol.com opmerkte: “Eigenlijk doen wij elke twee jaar een transformatie van onze IT-organisatie, de manier waarop we werken en de daarbij benodigde ICT-infrastructuur. En dat moet ook wel, willen we blijven groeien en overleven.”

### WAAROM DIT BOEK?

Het idee voor dit boek ontstond tijdens een gesprek met de twee oprichters van Annual Insight, Jeroen en Bart. Tijdens dat gesprek vroegen ze me of ik antwoord kon geven op de vraag:

“Hoe kun je je onderneming zo organiseren en professionaliseren dat je ondernemend en wendbaar blijft om te kunnen groeien en schalen zonder traag en bureaucratisch te worden?”

Alle ondernemers die voor dit boek zijn geïnterviewd – en nog vele anderen die ik sinds 1997 heb ontmoet – hebben diezelfde wens. Zij willen de ondernemende, snelle en open cultuur en de open manier van werken van de opstartfase behouden. Ze zien ook wel in dat ze zich anders moeten gaan organiseren, dat ze moeten professionaliseren, een bepaalde structuur in de organisatie aan moeten gaan brengen... dat ze de dingen beter moeten gaan ‘regelen’. Maar ze willen vooral niet worden zoals veel van de grote bedrijven

uit de eerste wereld, waarmee ze te maken hebben of waar ze zelf soms ooit voor gewerkt hebben. Ze willen snel en wendbaar blijven.

Daarnaast stelden deze twee oprichters me ook nog een andere vraag:

“Welke modellen en hulpmiddelen kun je daar volgens jou het beste voor gebruiken, Tony?”

Je hebt namelijk heel andere hulpmiddelen en modellen nodig als je vanaf nul met een klein kernteam aan het groeien en schalen bent, dan als je al ‘te dik’ of ‘fat’ bent zoals veel grote traditionele ‘dinosauriër’-organisaties, die moeten ‘afslanken’, die ‘Lean’ en ‘Agile’ moeten worden. Dat probleem hebben succesvolle startups en scale-ups helemaal niet.

Doel van dit boek is dus ook om in die behoefte te voorzien en daar hulpmiddelen zoals de *scale-up blueprint* en diverse handige canvassen voor aan te reiken en die samen met ondernemers door te ontwikkelen. Zodat je vervolgens snel in een interactief proces samen met je klanten en andere belangrijke stakeholders betere scale-ups kunt ontwerpen en opzetten: *Building Better Scale-ups*. Om zo meer kans te hebben om succesvol te schalen en te groeien. Daarom noemen we ze ook wel *Minimum Viable Scale-ups* (MVS).

### Praktisch hulpmiddel voor ondernemers, directeuren en mensen die willen groeien

Dit doe-het-zelf-boek is – in combinatie met de modellen, canvassen, e-books, checklists en het andere materiaal – bedoeld als praktisch hulpmiddel voor ondernemers, directeuren en alle andere mensen die verantwoordelijk zijn voor de groei van een onderneming en die willen groeien. Dat laatste lijkt misschien een vreemd criterium, maar veel ondernemers willen helemaal (nog) niet groeien, denk aan thuiswerkers en zzp’ers.

In dit boek zul je ondernemers van verschillende typen bedrijven ontmoeten. Ik heb er bovendien bewust voor gekozen om ondernemers van Nederlandse scale-ups aan het woord te laten – op director IT Logistiek bij bol.com, Leon Verhagen, en de oprichter van Knab en Alex, René Frijters, na. Die twee succesvolle ondernemers en een aantal andere oudere, zeer ervaren ondernemers hebben een enorme schat aan kennis en ervaring over succesvol en minder succesvol groeien en schalen. Dit levert in combinatie met de ervaringen van zeer talentvolle en succesvolle jonge ondernemers mooie verhalen en veel praktische tips op.

Tot slot is dit boek ook bedoeld voor opleidingsinstituten zoals hogescholen, businessschools en avondopleidingen. Het grootste gedeelte van de Nederlandse economie bestaat inmiddels immers uit mkb-bedrijven, familiebedrijven en succesvolle scale-ups in de tweede wereld. Om die reden is

het verstandig om studenten voor te bereiden op de nieuwe arbeidsmarkt en werkomgeving door ze daar andere hulpmiddelen voor aan te reiken dan die worden gebruikt in de oude, eerste wereld. Door de actieve medewerking van ondernemende docenten uit het hoger onderwijs is hier extra aandacht aan besteed, onder andere door mee te werken aan het ontwikkelen van de canvassen en dat allemaal in het Nederlands te doen – een wens die door veel mensen uit het onderwijsveld werd geuit.

### Groeien en schalen in drie delen

Je hebt het meeste aan dit boek als je het niet alleen leest, maar vooral ook *toepast* om ondernemingen succesvol te laten groeien en schalen. Door te leren van mensen uit de praktijk. Daarom zullen er door het hele boek heen ondernemers aan het woord komen, die openhartig hun persoonlijke verhalen, unieke kennis en ervaring en hun persoonlijke tips delen over wat zij met hun onderneming willen, hoe zij schalen en groeien en hoe zij de tweede muur nemen of genomen hebben<sup>9</sup>.

Het boek is in drie delen opgedeeld:

- 1 In **Deel I** wordt een aantal begrippen, modellen en theorieën toegelicht die je nodig hebt om de interne en externe hindernissen van de tweede muur te overbruggen. Ook wordt een aantal hulpmiddelen aangereikt om onder andere je scale-up organisatie te ontwerpen en stap voor stap in te voeren.
- 2 In **Deel II** wordt het stappenmodel van *de scale-up blueprint* besproken en wordt per stap uitgelegd en gedemonstreerd welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en waarom, aan de hand van een aantal eenvoudige canvassen die je op de site kunt downloaden.
- 3 **Deel III** laat in het kort zien hoe je je integrale scale-up verandertraject met behulp van Lean scale-up planning goed kunt indelen en plannen, en ten slotte wat je kunt leren van succesvolle scale-ups.

### Inclusief gratis downloads

Om ervoor te zorgen dat je sneller en succesvoller gaat groeien en schalen dan je concurrenten, krijg jij als lezer van dit boek nog een aantal andere dingen van ons via [www.scaleupblueprint.nl/downloads](http://www.scaleupblueprint.nl/downloads) (gebruik hiervoor hetzelfde wachtwoord als voor de site van Van Duuren).

Hier kun je de volgende hulpmiddelen kosteloos downloaden:

- Uitgebreide casebeschrijvingen van alle geïnterviewde ondernemers (pdf). Omdat de interviews zoveel materiaal opleverden dat het niet meer in dit boek paste, heb ik dit extra materiaal in een aparte pdf voor je beschikbaar gesteld.

- De laatste versies van de Nederlandstalige scale-up canvassen (pdf's).
- Nieuwe Nederlandstalige scale-up canvassen die later worden toegevoegd (pdf's).
- Nieuwe gratis e-books en checklists in het Engels en in het Nederlands over een aantal relevante onderwerpen, zoals storytelling, contentmarketing, socialemediamarketing en videomarketing.

Daarnaast heb ik nog een aantal andere verrassingen voor je in petto, maar dat hoor en zie je later wel.

## DANK JE WEL

Allereerst wil ik Ina Boer, mijn uitgever, bedanken. Je reageerde direct toen ik je mijn idee en de titel voor dit boek e-mailde. Je belde me op en zei: "Super! Alleen, we hebben maar een paar dagen de tijd om een ontwerp voor het boek te laten maken, de tekst voor de achterflap op te stellen en de foto van jou te maken. Want de catalogus voor de boekwinkels komt aanstaande maandag al uit." Het voordeel van jouw eigen flexibele organisatie is dat dat ook snel kan. Het resultaat: het boek stond op tijd in de brochure voor de boekhandel. Enige tijd later belde je me op met de mededeling dat er al 150 exemplaren waren verkocht... zonder dat er ook maar één letter op papier stond. Een mooi voorbeeld van het verschil tussen het businessmodel van een grote, traditionele uitgever of andere 'dinosauriër' in de eerste wereld en een moderne uitgever met een klein kernteam en een flexibele schil van specialisten eromheen.

Ook dank ik alle ondernemers die openhartig hun persoonlijke verhalen, ervaringen, tegenslagen en praktische tips wilden delen om als scale-up succesvol te kunnen groeien en schalen. Hieronder volgen ze in alfabetische volgorde:

- Jacintha Baas (medeoprichter Sustainer Homes)
- Tim van Belkom (medeoprichter en CEO van Veiligebuurt.nl)
- Frank de Bruin (marketing van 200 Fahrenheit, dat The Bastard op de markt brengt)
- Johnny Driessen (Assist Jeugdwerk en oprichter van de startup die de mobiele app Always-On ontwikkelde)
- Laamia Elyounoussi (directrice van Schone Zaak)
- Anne van Eijdsen (oprichter en directeur van On The Rocks)
- René Frijters (ex-oprichter en CEO van Alex en Knab)
- Laura van Halteren (algemeen directeur van de Buzinezzclub)
- Anoesjka Imambaks (executive director Venture Café Rotterdam)
- Joel Junior (coach Buzinezzclub Rotterdam)
- Jan Jaap Kanis (commercieel directeur De Vanenburg Groep)
- Job van de Kieft (medeoprichter Scoozy)

- Leo van Loon (oprichter en ex-directeur van de Buzinezzclub)
- Jeroen Lustig (medeoprichter Annual Insight)
- Edwin Muntjewerff (coördinator minor ondernemen De Haagse Hogeschool)
- Richard Otto (eigenaar van Tens Media en bestsellerauteur van onder meer *Verdwenen merken*)
- Tim van Pappelendam (medeoprichter Maester)
- Rutger Quispel (medeoprichter BridgeFund)
- Derk Roodhuyzen de Vries (medeoprichter en CEO van Fixico)
- Johan Schaeffer (oprichter eVerbinding)
- Pablo Smolders (oprichter & managing partner Dutch Group BV)
- Rob van de Star (oprichter en ex-CEO van Croqqr)
- Julian van de Steeg (medeoprichter BridgeFund)
- Kim Tjoa (medeoprichter Floow2 en Floow2healthcare)
- Leon Verhagen (director IT Logistiek bij bol.com)
- Pieter Vermeer (CEO Investor Ready)
- Gert van Vugt (medeoprichter Sustainer Homes)
- Martijn Wesselink (directeur van 200 Fahrenheit, dat The Bastard op de markt brengt)
- Meino Zandwijk (oprichter & managing partner Dutch Group BV)
- Bart Zirschky (medeoprichter Annual Insight)
- Laury Zwart (medeoprichter Floow2 en Floow2healthcare)

En last but not least, een welgemeend dankjewel voor Elianne, mijn partner. Met schaamrood op de kaken... en *‘Asche auf mein Haupt’*: want ‘boek 5’ was een zware bevalling. Elianne, je stimuleert en motiveert me iedere dag weer om er fris tegenaan te gaan. Je spreekt me soms bestraffend toe, maar dat doe je altijd liefdevol en met de beste bedoelingen. In combinatie met een grenzeloos vertrouwen in mij en wat ik volgens jou allemaal kan. Ik geloof je inmiddels als je zegt ‘dat het er altijd al in heeft gezeten’, maar dat het er nu ook uitkomt en ik nu persoonlijk en zakelijk succesvol kan groeien en schalen, komt door jou. En daar ben ik enorm blij mee.

Dank je wel.

*Den Haag, augustus 2018*

Tony de Bree

*'I have learned that people  
will forget what you said,  
people will forget what you did,  
but people will never forget  
how you made them feel'*

- MAYA ANGELOU



DEEL I

# DEFINITIES EN MODELLEN

*'Know thyself.  
Know the customer.  
Innovate'*

- BETH COMSTOCK

# 1

## Wat is een scale-up?

Wat is een scale-up nu eigenlijk? In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat de kenmerken van een scale-up zijn, hoe je een succesvolle scale-up bouwt, hoe de levenscyclus van een onderneming eruitziet, wat de ontwikkelfasen van een succesvolle scale-up zijn en wat de levenscyclus van een klant inhoudt.

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 SCALE-UP?

Er zijn verschillende definities van wat een scale-up is. Aan de ene kant kun je een scale-up beschrijven aan de hand van de ontwikkelfase waarin de onderneming en de organisatie zich bevinden. Aan de andere kant worden er definities gehanteerd waarin wordt uitgegaan van meer financiële criteria als 'omzet per jaar', 'aantal medewerkers' en 'gemiddelde groei' over een periode van bijvoorbeeld drie jaar – al dan niet in combinatie met zachte of sociale criteria, zoals een concrete bijdrage leveren aan de realisatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) in Nederland of wereldwijd.

Om met de eerste indelingsmethode te beginnen:

**Een scale-up is een onderneming die de uitdagingen van de eerste jaren heeft overleefd.**

De onderneming heeft vaak al een bepaalde kritische massa bereikt: de eigenaren, de klanten en de investeerders zien dat de onderneming een gezond fundament en een bepaalde groeipotentie heeft. Die bestaande onderneming met de bestaande leiding, bestaande medewerkers en bestaande partners loopt echter vroeg of laat tegen een aantal organisatorische hindernissen aan, omdat het bestaande kernteam niet in staat is om bijvoorbeeld de groei van het aantal klanten in goede banen te leiden. Zo kan de onderneming al over voldoende inkomsten, klanten en financiering beschikken, maar hebben de leiding, de medewerkers en de organisatie als geheel nog steeds het profiel van die kleine, projectachtige organisatie uit de opstartfase, toen de onderneming net werd opgericht.

De twee grootste gevaren die een dergelijke onderneming loopt, zijn dat zij a) of gierend uit de bocht vliegt (*'out-of-control'*) of b) in acute kasproblemen terechtkomt. De oprichter probeert bijvoorbeeld alles zelf te blijven doen zoals hij of zij altijd gedaan heeft, maar dat werkt niet meer. Uiteindelijk zijn er dan drie mogelijkheden:

- 1 Je neemt de hindernissen, verandert je organisatie en je zorgt ervoor dat de onderneming groeit en blijft groeien.
- 2 Je blijft steken en de business blijft op hetzelfde niveau doorsudderden.
- 3 Je knalt met je hoofd tegen de muur en de onderneming gaat ten onder.

Veel traditionele investeerders en financierders waaronder vaak ook traditionele grootbanken, kijken vooral naar de scale-up in termen van de tweede indelingsmethode. Zij kijken naar meetbare, traditionele criteria zoals de gemiddelde jaarlijkse groei in omzet of in aantallen werknemers, bezien over een periode van een tot drie jaar.

In dit boek worden beide criteria gehanteerd, met nadruk op het eerste, *de organisatorische focus*: de overgang van de validatiefase naar de groeifase van de onderneming en de groeifase zelf (waarover later meer). De definitie van scale-up voor dit boek is gebaseerd op die van Albert Onetti:<sup>10</sup>:

Een scale-up is een onderneming die wil groeien in termen van harde en/of zachte criteria en die toegevoegde waarde wil leveren aan klanten, medewerkers, investeerders en/of de maatschappij.

Hierbij het kan gaan om verschillende soorten toegevoegde waarden voor die verschillende soorten klanten, inclusief eventueel voor andere belanghebbenden zoals bepaalde doelgroepen in de maatschappij. Denk aan de mobiele app Always-On van Assist Jeugdwerk uit Venlo, de Buzinezzclub en Schone Zaak; ondernemers die als doel hebben om op innovatieve manieren zoveel mogelijk probleemjongeren, statusaanvragers of werkloze ouderen op het goede pad en/of uit de bijstand te krijgen.

Het type groei en de criteria die daarmee samenhangen, is ook van invloed op het gewenste profiel van de medewerkers, investeerders en partners. Die doelstellingen en criteria moeten parallel lopen, anders gaat het mis.

In dit boek staan voorbeelden van ondernemers die zich op verschillende plekken op de groeicurve bevinden. Sommige staan aan het begin, andere zijn al aan het groeien en schalen. Het organisatorisch kunnen gaan schalen en daar ook op innovatieve wijze de financiering en funding bij vinden, zijn interessante uitdagingen voor alle ondernemers in dit boek. Natuurlijk

is het het mooiste als je je zelf kunt bedruipen en je groei kunt financieren uit inkomsten van betalende klanten, maar in de realiteit is dat niet altijd mogelijk.

## 1.2 HOE BOUW JE EEN SUCCESVOLLE SCALE-UP?

Op basis van de ervaringen van de succesvolle ondernemers en de investeerders die voor dit boek zijn geïnterviewd en mijn eigen ervaringen van de afgelopen dertig jaar, komt vaak hetzelfde beeld naar boven. Een ondernemer die wil groeien en schalen tot succesvolle scale-up zal voortdurend een aantal dingen tegelijkertijd moeten doen:

- 1 Je moet tractie krijgen en houden. Dit betekent dat je je voortdurend bezig moet houden met het binnenhalen van nieuwe, betalende klanten uit je doelgroep en dat je ervoor moet zorgen dat je bestaande klanten happy zijn en blijven. Zodat ze je vervolgens meer business gunnen. Tractie kun je zien als de 'basisbrandstof' voor je groei en voor het schalen.

### CASE

Dat tractie krijgen niet per se gemakkelijk is, ondervond oprichter Job van Scoozy. Deze 'vette' opvolger van de Scootmobiel moest lang zorgen voor tractie terwijl het eindproduct – zijn 'vette vervoermiddel', een hippe manier om jezelf voort te bewegen voor mensen die moeite hebben met lopen – nog helemaal niet klaar was. Oprichter Job kon dus niets laten zien behalve een tekening. Hij verkocht 'een droom'.

- 2 Je moet stapsgewijs je huidige team en je huidige organisatie veranderen in een professionele organisatie met een nieuw, flexibel organisatieontwerp. Dat wil zeggen: met een ander organisatieontwerp dan waarmee je in de fase daarvoor van de grond gekomen bent. Dat verandertraject moet je op zo'n manier inrichten dat je zoveel mogelijk automatiseert en zo min mogelijk geld, tijd en energie verspilt aan activiteiten waar je klanten niet voor willen betalen. Want onthoud: verspilling is killing.
- 3 Het is van belang dat je je verdienmodel en businessmodel voortdurend valideert en aanpast als dat nodig is.
- 4 Tijdens de transitie van de validatiefase naar de groeifase, waarin je je nieuwe organisatie invult, moet je ervoor zorgen dat je voldoende financiering en funding hebt om je plannen uit te voeren. Tegelijkertijd is het essentieel dat je voldoende tijd en energie stopt in het binnenhalen van nieuwe klanten en het goed bedienen van je bestaande klanten.

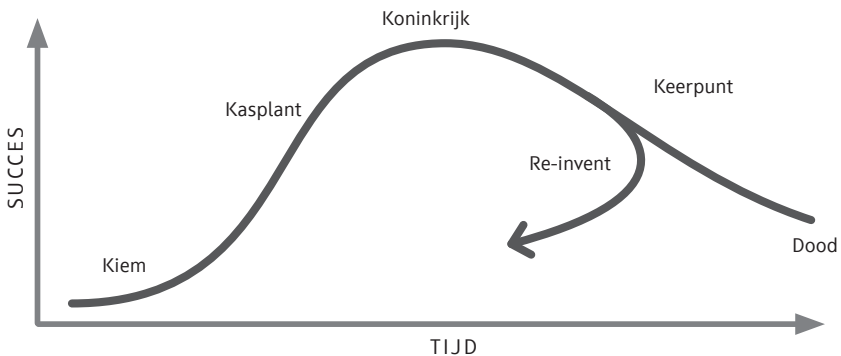
Daarbij moet je vooral je inkomsten, je verdienmodel en je vaste kosten in de gaten houden en strak sturen op de activiteiten en mensen aan wie je persoonlijk en als organisatie kostbare tijd, geld en energie besteedt. Vooral 'tijd' is een schaars goed. Voorkom dus zoveel mogelijk het verspillen van tijd aan nutteloze activiteiten en gesprekken die nergens toe leiden.



**Verspilling is killing:  
vooral 'tijd' is een schaars goed.**

### 1.3 HOE ZIET DE LEVENSCYCLUS VAN EEN ONDERNEMING ERUIT?

De succesvolle scale-up organisatie die je stap voor stap met dit boek gaat ontwerpen en bouwen, is niet het einde van je onderneming, maar eigenlijk de tweede stap op weg naar een volgroeide, volwassen onderneming. Het traditionele idee is dat een onderneming een organisme is dat net als ieder ander levend wezen een levenscyclus doormaakt van geboren worden tot sterven. Dat einde is onafwendbaar. Er bestaan verschillende benaderingen van de levenscyclus van ondernemingen en een daarvan is die van Pablo Smolders, een ervaren investeerder in impact startups en scale-ups, waaronder Croqqr. Smolders onderscheidt vier fasen in zijn Ondernemings Life Cycle (OLC)<sup>11</sup>.



Afbeelding 1.1 Levenscyclus van ondernemingen

#### 1 De Kiem

Zoals uitgebreid toegelicht in mijn boek *Kan het vliegen?* is de onderneming in deze fase vaak 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.

## 2 De Kasplant

De Kasplant, het startpunt van dit boek, kent een sterk groeiende vraag: de onderneming is succesvol van de grond gekomen en is ‘gaan vliegen’. Er is nog een grote mate van onzekerheid en de afhankelijkheid van de buitenwereld is groot. 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 en ten onder gaan, als de leiding niet de juiste gecoördineerde acties onderneemt om in de lucht te blijven en te groeien. Met andere woorden: om over de tweede muur heen te komen.

## 3 Het Koninkrijk

Overleven Kasplanten de kwetsbare vorige fase, dan gaat het traditionele model ervan uit dat ze zich verder ontwikkelen en op eigen kracht gaan groeien. De volgroeide plant, het Koninkrijk, kent een stabiele vraag en de organisatie groeit zelf ook steeds verder. De reden dat dit volgens de traditionele organisatieleer zou moeten, is dat als een organisatie succesvol groeit omdat zij meer klanten krijgt, de organisatie zelf ook ‘automatisch’ steeds groter ‘moet’ worden. Er worden in het traditionele groeimodel, in deze fase van het Koninkrijk, dan ook vaak steeds meer mensen in vaste dienst aangenomen, men gaat in steeds grotere, prestigieuze gebouwen werken en er komen ‘automatisch’ meer managementlagen en besturingslagen bij om de mensen binnen de onderneming te controleren, te managen en aan te sturen. Vaak slaat ondernemerschap dan om in besturing: ondernemers worden vervangen door bestuurders. De cultuur wordt bureaucratisch en politiek.

## 4 Het Keerpunt

Als je goed om je heen kijkt, zie je dat het met veel grote, traditionele organisaties zo is gelopen: ze zijn log en traag geworden. Daarom proberen ze nu op allerlei manieren wendbaar te worden – als een soort startup – door bijvoorbeeld Lean en Agile toe te passen, interne innovatiecentra op te richten waar men ‘intern ondernemerschap’ wil bevorderen, samenwerkingen aan te gaan met startups in Startup Accelerator Programma’s en door Scrums en Design Sprints als methoden te gaan gebruiken. Het probleem is echter dat die ‘medicijnen’ niet of nauwelijks werken als ze geen rekening houden met de buitenwereld en het eigen interne ‘ziektebeeld’ dat eraan ten grondslag ligt<sup>12</sup>: weinig aandacht voor de betalende klanten, een te logge, te zware structuur en vaak slechte ICT.

Na het Keerpunt kunnen er volgens het traditionele model twee dingen gebeuren: de onderneming of organisatie vindt zichzelf op tijd opnieuw uit (*re-invent*) of de neergang zet in, uitmondend in het letterlijke einde van de organisatie. Dit kan in de praktijk een zachte landing of een crash betekenen, zoals je bij bedrijven als V&D en een aantal modeketens hebt kunnen zien. Die ‘doodsstrijd’ kan langer of korter duren.

Hoe lang die neergang duurt, hangt af van de tak van sport waarin de organisatie actief is, of nieuwe aanbieders gemakkelijk toe kunnen treden tot de markt en of hun klanten gemakkelijk van leverancier kunnen wisselen. In veel gevallen is dat laatste namelijk niet of nauwelijks het geval – denk maar eens aan ministeries of aan grote financiële instellingen, waar mensen hun hypotheek of andere grote leningen of kredieten niet of slechts tegen hoge kosten kunnen overbrengen naar een andere leverancier. Dan is er dus weinig externe druk om te veranderen, weinig *sense of urgency*, want het geld komt toch wel binnen. Dat is ook de reden dat veel van dit soort ondernemingen worden verast door nieuwe toetreders die zich richten op de klanten die slecht of helemaal nog niet bediend worden. Het is deze passieve instelling, deze cultuur en mindset, die ervoor zorgt dat dergelijke organisaties niet echt goed kunnen samenwerken met startups of scale-ups die wél die *sense of urgency* voelen om snel resultaten te boeken. Of zoals we dat ook wel noemen: er is geen *personal fit* en geen *organizational fit* tussen de twee beslissers en organisaties.

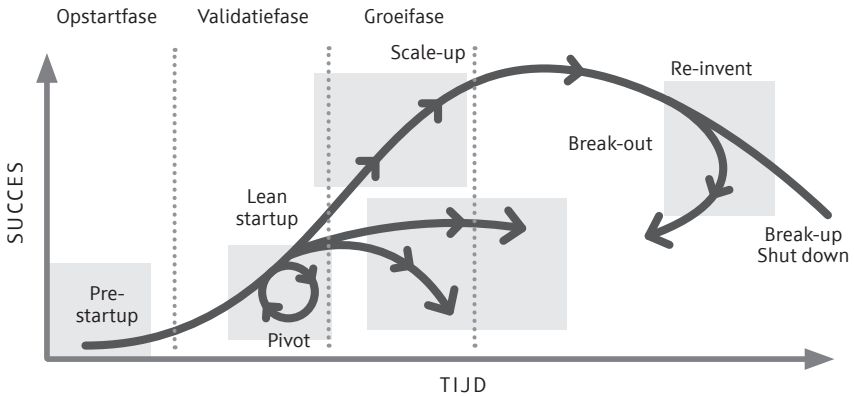
In dit traditionele model loopt het dus slecht af met het enthousiasme, het ondernemerschap, de wendbaarheid en de creativiteit van de Kiem en de Kasplant. Uiteindelijk verdwijnt het ondernemerschap en ontstaat er bijna vanzelf een in zichzelf gekeerde, bureaucratische organisatie die het spoor bijster is.

Maar moet je nu als organisatie inderdaad per se het gedrag van een Koninkrijk gaan vertonen? Het antwoord is: nee. Zoals je in dit boek zult zien, kun je met de juiste mensen en nieuwe technologie ervoor zorgen dat je kunt groeien en schalen zonder dat je aan die beruchte organisatorische obesitas gaat lijden. Je kunt, zoals we het soms weleens in discussies met klanten noemen, een ‘eeuwige startup’ blijven – vergelijkbaar met de droom van veel mensen om ooit de bron van de eeuwige jeugd te vinden.

#### **1.4 WAT ZIJN DE ONTWIKKELFASEN VAN EEN SUCCESVOLLE SCALE-UP?**

De Lean startup, het kleine mkb-bedrijf of het kleinere familiebedrijf met zijn oprichter en medeoprichters, is volgens Smolders dus een Kasplantje. En dat plantje moet zorgvuldig met de juiste hoeveelheid water en met de juiste verzorging gaan groeien en schalen. Dat groeien van het Kasplantje – het proces

waar dit boek zich op richt – vindt in drie fasen plaats waarbij het groeiend aantal betalende klanten en het kijken of je organisatie er klaar voor is centraal staan<sup>13</sup>. Iedere fase heeft een specifieke strategie, een specifiek doel en een bepaalde organisatie nodig om succesvol van de ene naar de andere fase te kunnen komen. De basis van alles wat je doet is te vinden in je tractie, je tractiemodel (zie verderop) en het voorkomen van verspilling.



Afbeelding 1.2 Ontwikkelingsfasen van een succesvolle scale-up

## 1 De opstartfase

In deze eerste fase ligt de nadruk op het genereren van een of meer unieke businessideeën, ook wel *The Big Idea* genoemd. Aan deze fase wordt ook wel gerefereerd als formatiefase of pre-startupfase. De doelgroep moet groot genoeg zijn, er moet een echt probleem zijn waar je je oplossing voor wilt lanceren en je moet vooral ook al een idee hebben hoe je waarde gaat creëren voor je klanten en andere doelgroepen: de zogenaamde *problem/solution fit* (PSF) staat centraal. Doel van deze fase is ook om uit te proberen of je idee inderdaad een echt probleem gaat oplossen; een oplossing waar klanten voor willen (gaan) betalen.

Zoals Ash Maurya terecht opmerkt<sup>14</sup> moet je je potentiële klanten in deze fase ook al een duidelijke aanbieding kunnen doen en dus niet wachten tot de volgende fase, tot je MVP klaar is bijvoorbeeld. Die aanbieding moet bestaan uit een duidelijk omschreven, unieke waardepropositie (UWP), een demo en een eerste indicatie van wat het allemaal moet gaan kosten. Het is het beste om die UWP in één zin samen te kunnen vatten. ‘De beste garage om je auto te repareren binnen een halfuur’, dat zou bijvoorbeeld de UWP hebben kunnen zijn van de oprichters van Fixico, het digitale platform voor mensen met schade aan hun auto. Een demo met een mock-up in combinatie met uitleg over je eerste verdienmodel en prijsmodel kan dan al helpen.



Je kunt ook mensen interviewen, zoals ik heb gedaan voor dit boek, of aan crowdfunding gaan doen om te kijken hoe je waardepropositie en je prijsstelling vallen in de markt. Je kijkt of er voldoende vraag naar je oplossing lijkt te bestaan vanuit het perspectief van je eerste doelgroep en om de kenmerken van de eerste echte versie van je aanbieding, jouw oplossing dus, te verfijnen.

Vaak begaan oprichters in deze fase de fout dat ze te veel de nadruk leggen op hun idee, het bouwen van de oplossing en het vinden van funding en financiering, in plaats van op het aantrekken van betalende klanten. Die fout blijft je daarna nog lang achtervolgen.



***In de opstartfase leggen oprichters vaak te veel nadruk op hun idee en het vinden van financiering, in plaats van op het aantrekken van betalende klanten.***

## 2 De validatiefase

Centraal staat het onderzoeken en aantonen dat je verdien- en businessmodel op kleine schaal werken en dat je inderdaad betalende klanten kunt aantrekken. Met andere woorden: of je de juiste product/marktcombinatie te pakken hebt (*product/market fit*, PMF), of dat er een aanpassing plaats moet vinden in je veronderstellingen over de doelgroep en de behoefte en er dus een andere strategische hypothese moet worden gekozen. Dit wordt een *pivot* genoemd: een gestructureerde koerswijziging om een nieuwe hypothese over je verdienmodel en je businessmodel te kunnen stellen en dus niet alleen van je oplossing of product zoals het vaak wordt uitgelegd. Je doet dit door heel korte feedback-loops met je klanten in te lassen en op basis daarvan pas je vervolgens je waardepropositie, je verdienmodel en je businessmodel aan.

### **CASE**

Het concept voor een innovatieve blended learning aanpak voor executives die hun baan kwijtraken, zette ik samen met Boudewijn Vellinga van Holtrop Ravesloot in de markt voor 'Digital leadership in Financial Services'. We kregen de eerste betalende klanten en pasten vervolgens in dialoog met die klanten en prospects voortdurend de waardepropositie aan. Daarna konden we op allerlei manieren gaan schalen, onder meer door bepaalde activiteiten te automatiseren en online te brengen, terwijl we ondertussen wel de individuele benadering en de individuele business en persoonlijke coaching centraal bleven stellen – wat een van de onderscheidende aspecten van de waardepropositie is binnen deze nichemarkt.