

Inhoud

Voorwoord	7
-----------	---

Deel I: Inleiding

Hoofdstuk 1	Perspectief van de adviseur	11
Hoofdstuk 2	Perspectief van de investeerder	18

Deel II: Portretten

Hoofdstuk 1	Maarten van Andel (Bakfiets.nl)	27
Hoofdstuk 2	Pim Betist (SellaBand)	31
Hoofdstuk 3	Marloes Collins (Allergiesupermarkt.nl)	35
Hoofdstuk 4	Marc Hermans (PayDutch Group)	39
Hoofdstuk 5	Gilbert Curtessi (Happy Shrimp Farm)	43
Hoofdstuk 6	Gerwin Hoogendoorn (SENZ Umbrella)	46
Hoofdstuk 7	Oscar Meijer (Sunshower)	50
Hoofdstuk 8	Timo Lechner en Maarten van Wijk (APAD-ruggenpriktechnologie)	54
Hoofdstuk 9	Martin Kok (Floormanager)	59
Hoofdstuk 10	Anton Dekker (inktvijager)	62
Hoofdstuk 11	Yoeri Nagtegaal en Thomas van den Groenendaal (Evening Breeze)	67
Hoofdstuk 12	Fred Steennis (KEMA, PD Online)	71

Deel III: De analyse

Hoofdstuk 1	De innovatieve ondernemer	77
Hoofdstuk 2	De geboren ondernemer	79

Hoofdstuk 3	Unieke marktbenadering	91
Hoofdstuk 4	Met de stroom mee	100
Hoofdstuk 5	Open platform	107
Hoofdstuk 6	Ik innovatief?	119
Hoofdstuk 7	Inzichten in de innovatieve ondernemer	125

Voorwoord

Boeken over innovatieprocessen en -modellen zijn er al voldoende. Het boek dat voor je ligt, gaat juist over de mensen die voor eigen rekening en risico innoveren; innovatieve ondernemers. Succesvol innovatief ondernemen is niet gemakkelijk. De mensen die het kunnen, zijn interessant. Zij hebben iets bijzonders, iets sprankelends, ze hebben lef en zijn tegelijkertijd realistisch en nuchter. We hebben ze uitgebreid gesproken, de gesprekken letterlijk uitgewerkt en hun uitspraken grondig geanalyseerd. Onze uitdaging was deze inspirerende mensen zo goed mogelijk te begrijpen. Door in hun 'hoofd te kruipen' en hun overtuigingen en gevoelens te ontrafelen wilden we een zo genuanceerd mogelijk beeld van ze schetsen. En dat is goed gelukt.

Het boek start met twee inleidende interviews. In het eerste interview luisteren we naar Piet van Staalduinen (directeur van Syntens). Hij spreekt over innovatie en ondernemerschap vanuit het perspectief van de adviseur. Het tweede inleidende interview belicht het perspectief van de investeerder. Hiervoor interviewden we Willem Sijthoff (onder meer bekend van het populaire televisieprogramma *Dragons' Den*). In hun dagelijkse werkzaamheden hebben beiden regelmatig te maken met innovatieve ondernemers of mensen die dat denken te zijn. Dat innovatief ondernemerschap niet gemakkelijk is, blijkt wel uit hun verhalen. Dat het evenwel heel goed mogelijk is, blijkt uit de portretten die in deel II van dit boek volgen. Je leest twaalf inspirerende portretten van innovatieve ondernemers, de 'pareltjes' zögezegd, mensen die ooit een goed idee hadden en er werk van wisten te maken. Deel III van dit boek betreft een analyse van 'de innovatieve ondernemer'. Niet dat deze echt bestaat, zoals evenmin 'de gemiddelde Nederlander' echt bestaat, maar het wordt zonder meer duidelijk dat de mensen die we hebben gesproken, verrassend veel over-

eenkomsten hebben. Opvallende overeenkomsten zoals hun blik op de wereld, hun specifieke manier van werken, de wijze waarop ze omgaan met anderen en zo nog een aantal zaken. Die overeenkomsten zijn des te opmerkelijker omdat we mensen hebben geïnterviewd die op het eerste gezicht wel van elkaar moeten verschillen. Hoeveel overeenkomsten verwacht je tussen een visser en een medisch specialist? Of tussen een tapijtenlegger en een eigenaar van een online-winkel?

Het maken van dit boek was een inspirerende ervaring voor ons. We hopen van harte dat we dat gevoel op jou kunnen overbrengen, dat dit boek je inspireert zoals het ons doet en dat je het met plezier zult lezen.

Job Franken en Judith Stoop
Amsterdam, 20 januari 2008

Perspectief van de adviseur

Piet van Staalduinen – directeur van Syntens en jurylid bij de Broos van Erp-innovatieprijs

Dit boek gaat over innovatieve ondernemers. Piet van Staalduinen, directeur van Syntens, komt ze dagelijks tegen. Syntens is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en geeft jaarlijks zo'n twintigduizend ondernemers uit het MKB advies over innoveren. Naast dit directeurschap is Van Staalduinen jurylid bij de befaamde Broos van Erp-innovatieprijs.

'Ik ben zeker nieuwsgierig naar het boek. We hebben de helft van de mensen die jullie geïnterviewd hebben, hier bij Syntens ook over de vloer gehad. Het zijn mensen met een overtuiging dat ze iets kunnen en het heilige geloof dat ze het gaan doen. Vreselijke volhouders. Er zitten een paar hele interessante bij.

Ik ben pas een jaar of twee bij Syntens en wat mij echt is opgevallen sinds ik deze functie bekleed, is dat het in Nederland wemelt van de prijzen waarmee dit soort hoogvliegers naar boven wordt gehaald. In bijna alle provincies zijn wel regionale competities. Daar zit echt verrassend veel kwaliteit bij. Het is een wonder als je ziet wat er allemaal is. Ik geloof dat er wel honderd prijswinnaars zijn per jaar. Dan denk ik: daar moeten we nog meer mee doen. Dat zijn toch degenen die "Tom Tom"-potentie in huis hebben. Er zijn ontzettend veel innovatiecompetities. Dat was eigenlijk de grote verrassing voor mij. Want als je niet heel erg in dit veld zit, dan weet je dat niet.

*Het tijdperk van
'kennis is macht en ik
zoek het zelf wel uit'
is voorbij. Je hebt
geen tijd om het zelf
uit te zoeken want
dan zijn anderen je
voor.*

Hiervoor heb ik tien jaar directiefuncties bij TNO bekleed. En daarvoor tien jaar in onderzoek en advies gezeten bij TNO. Als je bij TNO zit, doe je zaken met bedrijven die het kunnen betalen. Jonge starters kom je daar amper tegen. Dat zie je veel bij dat soort grotere organisaties. Ze hebben veel kennis in huis, maar zijn gewoon een maatje te groot voor een kleinere ondernemer die iets wil beginnen. Dat is het tweede dat mij opviel: er is een grote kloof tussen ondernemers die kennis nodig hebben en de instanties die kennis in huis hebben. Universiteiten zijn heel erg gericht op hun eigen studenten en starters. En instituten als TNO? Ja sorry hoor, maar voor kleine opdrachten komen die niet snel in beweging. Ondernemers hebben kennis nodig. Die is er in dit land heel erg veel, maar je kunt er als startende ondernemer moeilijk bij. Ze vinden je vast heel aardig, maar ze doen niets voor je. Dat is een probleem. Syntens probeert dat gat te dichtten. Heel veel van die jonge bedrijfjes komen in het eerste jaar van hun bestaan wel duizend dingen tegen, waarbij ze denken: hoe moet ik dat nou weer doen? En voor iedere vraag is er wel iemand, maar er zijn er niet veel die erop ingesteld zijn die vragen te beantwoorden. Dus heel veel van die problemen blijven hangen, als je niet oppast.'

Willen die instituten dat niet of kunnen ze het niet?

'Dat is het interessante: ze willen het wel. Graag zelfs. Het is meer onvermogen. "Hoe doe je dat nou?" Een universiteit heeft een businessmodel, dat zit op een bepaalde manier in elkaar. En de afgelopen jaren zijn universiteiten wel veel actiever geworden, maar het kost ze verdomd veel moeite. Ze vinden het leuk, maar die hele machine werkt een bepaalde kant op. Iets anders doen is heel moeilijk voor die organisaties. Dat moet je tot in de top van zo'n organisatie zien te verankeren, anders gebeurt het niet.'

Wat doet Syntens voor de ondernemer met een innovatief plan?

'Heel veel verbindingswerk. Kennis ontsluiten. We hebben 250 consultants rondlopen die ook het een en ander weten. Dus we kunnen direct helpen. Maar we geven ook toegang tot kennis van anderen. Wij bellen wel die ene persoon bij TNO die de ondernemer net nodig

heeft. En wij leggen wel het contact met die ene hoogleraar of promovendus bij een universiteit. Of met dat andere bedrijf dat datzelfde probleem al heeft opgelost. Dat is wat wij proberen te doen. En dan niet door een enorme hoeveelheid uren erin te stoppen en de ondernemer te pampieren, maar door heel snel en gericht te schakelen. De ondernemer moet de kans zelf pakken. Dus als wij suggereren “Ga eens met die praten” of “Kijk eens naar die technologie”, moet hij het zelf doen. Wij leggen de verbindingen. Kijk, en als er niets gaat stromen, dan kunnen wij daar niet zo veel aan doen. Vaak is het een kwestie van de juiste stekker in het juiste stopcontact steken. Goed begrijpen wat iemand wil en nodig heeft. Iemand die wil ondernemen, heeft tienduizend vragen per dag en je kunt er maar twee of drie oplossen. Dus dan probeer je die focus te krijgen. Waar gaat het nu echt om? Wat moet er nu echt gebeuren? Daar proberen we dan een netwerk voor aan te leggen met een bodempje aan kennis. En dan kijken of het gaat draaien.’

Geeft Syntens ook een kwalitatief oordeel over een idee?

‘Een gesprek bij één of twee koppen koffie levert al heel veel informatie op. Dan heb je echt een beeld van zo’n persoon. Je hoort wat hij zegt of juist niet zegt. Soms moet je concluderen: hij heeft geen netwerk, hij heeft geen marktgevoel, hij heeft absoluut geen idee hoe hij een business moet runnen. Ja, als je bij zo iemand zit, moet je toch een ander advies geven dan bij iemand die alleen nog maar een duwtje of een schouderklopje nodig heeft. Afkeuren doen we niet. Het is niet aan ons om te bepalen of iets een succes kan worden. We weten dat het soms, als je de goede combinatie legt, zomaar gaat lopen.

Wij helpen ondernemers op kosten van het ministerie van Economische Zaken. Eigenlijk bieden we dus subsidie in natura. We steken natuurlijk niet heel veel tijd in een ondernemer die het in onze ogen niet waard is. Wij blijven niet trekken aan het spreekwoordelijke dode paard maar proberen in te schatten waar beweging zit, waar we kunnen helpen. De essentie is eigenlijk om dingen die ooit eens zouden kunnen gebeuren, eerder en sneller al te laten gebeuren.’

Waarom herkent u de innovatieve ondernemer?

‘Wat mij bij die pareltjes opvalt, is dat het bedrijven zijn met een idee waaraan ze steeds hebben vastgehouden. Overtuigd zijn en vasthouden. Wel openstaan voor allerlei mogelijkheden maar steeds weer terugkeren naar die focus. Ze zijn enorm standvastig. Als je soms hoort hoe ze dat traject hebben doorlopen, denk je wel eens: je moet ook wel willen hè!?’

Die mannen van PayDutch, die ook voor dit boek zijn geïnterviewd, vertelden mij na het krijgen van de Broos van Erp-prijs wat ze allemaal hadden moeten doen die afgelopen twee jaar. Ik vond dat een heel mooi verhaal, zo’n kleine onderneming met een hartstikke goed idee. Maar als je ziet wat een hordeloop zij hebben moeten afleggen. De grote instituties zitten daarbij soms vreselijk in de weg. Dat vind ik ook wel mooi aan ondernemers met een nieuw idee: zo overtuigd dat ze daar dwars doorheen gaan! En maar doorbijten, vasthouden. Mensen met een “360 graden”-aanpak, zo van “Ik wil bewegen, maar weet niet waarheen”, die komen er dus niet. Een uitermate ruw en wreed selectieproces, laten we wel zijn.

Je idee moet goed zijn. Niet alle ideeën zijn even goed. Je moet enorm volhouden en echt ergens naartoe willen. Omwegen zijn toegestaan, als je maar weet waar je heen wilt. Je moet in zo’n markt thuis zijn om de dingen die je tegenkomt, te tackelen. Hermans van PayDutch wist wat hij wilde en heeft kosten nog moeite gespaard. En maar blijven praten, praten, praten met iedereen. Nu kan hij dat toevallig erg goed, maar wat een moeite zo’n man niet heeft gedaan.’

Wat zijn de meest voorkomende struikelpunten van ondernemers die willen innoveren?

‘Struikelpunt nummer 1 is te veel tegelijk willen. Doe maar alsof het hordelopen is. Je kunt niet alle hordes op elkaar stapelen en er in één keer overheen springen. Dus je moet een parcours uitzetten. En je moet er zicht op hebben wanneer je over welke horde moet springen.

En ten tweede: je moet zicht hebben op je eigen beperkingen en weten waar je anderen bij nodig hebt. Iedereen weet wel dat hij beperkingen heeft, maar niet iedereen heeft in de gaten hoe belemme-

rend die kunnen zijn voor je eigen voortgang. Dus we houden mensen ook een spiegel voor. Je moet weten waar je hulp moet binnenhalen. Hulp die er vaak ook gewoon is. Heel simpel. En als het over commercieel advies gaat, dan kost dat vaak ook wel wat. Maar goed.

De echte goede ondernemers zijn overtuigd van wat ze willen en houden goed vol. De drive om die hordeloop te blijven lopen, is belangrijk. Want als je een paar hordes genomen hebt, dan staan er weer nieuwe. En het is net als bij hardlopen. Als je dat een paar keer gedaan hebt, dan wil je het ook blijven doen. Dat voelt goed. Op den duur is het vaak ook een interessant spel.'

Welke factoren bepalen verder het succes?

'Succes blijkt alleen maar achteraf. Het is een combinatie van goede kwaliteiten hebben, dingen in de juiste volgorde doen en de goede omstandigheden. En ja, omstandigheden heb je niet in de hand. En het belangrijkste: je moet natuurlijk wel zien dat er een kans is.'

Het idee moet goed zijn, zei u eerder. Hoe toets je dat?

'Soms denk je wel eens: wat een prachtige vondst. Maar als het daarbij blijft, gaat het niet stralen. De echte goede ideeën krijgen hun zichtbaarheid en uitstraling pas op het moment dat je er wat mee doet. Ik ben zelf niet zo geïnteresseerd in de schoonheid van het concept. Dat je denkt: leuk, maar in de barre praktijk overleeft het niet.

Je komt zo veel ideeën tegen. Ik weet ook niet wat een goed idee is. Het is wel heel belangrijk om te kijken of het niet alleen maar een idee is. Een goed idee gaat over het concept. Maar je moet ook een beeld hebben van de klanten die het moeten gaan kopen, de markt die je wilt bespelen. En je moet een beeld hebben over hoe je je doelen daar gaat bereiken. "Technostarters" zijn wat dat betreft hele interessante bedrijven. Die hebben vaak een idee. Sterker nog, ze hebben alleen maar een idee. En daar zijn ze nog verliefd op ook, want het is hun vak. Ik kom regelmatig bij mensen die het alleen over hun idee hebben. Maar innovatie gaat over een succesvolle toepassing. Business maken van een idee is iets anders dan de uitvinder van een idee zijn.

Als dat idee te veel “geheugenruimte” inneemt bij een ondernemer, is het lastig er business van te maken. Het idee moet goed zijn, maar het gaat erom welke beren je allemaal van de weg moet schieten. En dan liggen ze je nog in de weg en moet je ze bij wijze van spreken “ook nog opvegen”. Dat vind ik het charmante van starters vanuit de technohoek: die moeten als het ware helemaal naar die andere hoek worden geduwd. Want technologie zonder markt en zonder commercie is helemaal niets.’

Wat verwacht u voor de toekomst?

‘Ik denk dat het bedrijfsleven nu een periode ingaat waarin zal blijken dat ontwikkelingen nog veel sneller gaan. De afgelopen jaren was er heel veel vraag, dus er werd veel geproduceerd. Dat loopt nu terug. Een mooi voorbeeld is de chipindustrie. Er worden heel veel verouderde producten uitgegooid, want er is nu geen vraag. En als de vraag weer aantrekt, let dan maar op: degenen die nieuwe producten leveren, staan vooraan in de rij om op die vraag in te spelen. Degenen die hun oude rommel niet hebben opgeruimd, kunnen het vergeten. Juist in teruggaande economische tijden zijn er bedrijven die op deze manier een stap naar voren doen. Ze blijven vernieuwen. Ook denk ik dat snel kunnen schakelen steeds belangrijker wordt. Het tijdperk van “kennis is macht en ik zoek het zelf wel uit” is voorbij. Je hebt geen tijd om het zelf uit te zoeken want dan zijn anderen je voor.’

Merkt u iets van de huidige economische neergang bij Syntens?

‘Wat wij merken is heel angstig. Het gaat zo ontzettend snel nu. We komen bij heel veel bedrijven die nog een orderportefeuille hebben voor enkele maanden. En die hebben gewoon de laatste drie à vier maanden maar één of twee nieuwe orders binnengekregen. Dat is eng. Die bedrijven denken daar natuurlijk wel over na. Ten eerste uiteraard over hoe ze de krimp gaan managen, maar ook over innovatie. Deze neergang komt zo plotseling. De pijplijn droogt op, terwijl je het nog hartstikke druk hebt. Dat betekent niet zozeer dat wij meer telefoontjes krijgen, maar het zijn andere vragen.’

Wat zijn dat voor vragen?

‘Je ziet nu dat er heel veel aandacht is voor markten en hoe je dingen daarin kunt zetten. Marketing- en strategievraagstukken zijn er nu meer dan anders. Innovatie gaat natuurlijk ook daarover, niet alleen over nieuwe technologieën, producten of diensten.’

Wanneer is iets ‘innovatief’?

‘Op de een of andere manier zit in het spraakgebruik bij innoveren altijd de associatie met nieuwe dingen. En dat is het volgens mij niet. Het is vaak heel veel dingen die er al zijn op een betere manier aan elkaar knopen. En het gaat er simpel gezegd gewoon om dat je daar business van maakt.’

Innoveren gaat niet over uitvinden. Ik geloof dat maar één van de duizend uitvinders de eindstreep haalt. En als ze de eindstreep halen, zijn dat vaak bedrijven die dingen slimmer hebben gedaan, dingen beter aan elkaar hebben geknoopt, de markt beter hebben bespeeld, bedrijfsprocessen hebben versneld. Daar gaat het om. Heel veel innovatie begint gewoon in de markt. Als je naar de markt kijkt, doe je volgens mij ook de beste ideeën op.

Er zit wat sleetsheid in het woord “innovatie”, denk ik. Het ligt heel dicht bij goed ondernemerschap. Vanuit de zuivere definitie van “innovatie” is het wellicht niet zo heel spannend. Ik denk ook niet dat innovaties heel bijzonder hoeven te zijn. Misschien proberen we het wel te exclusief te maken. Maar het is een lastig woord hoor. Je moet maar eens op onze website kijken, we proberen het woord “innovatie” met mate te noemen, want het wordt zo’n loos begrip als je niet oppast. Kijk, als je je als ondernemer probeert te onderscheiden en je zegt “Ik ben een innovatieve ondernemer”, dan weet nog niemand wat je bedoelt.

Het stempel “innovatief” is niet heel zuiver toe te passen. In het spraakgebruik wordt er van alle kanten aan getrokken. Uiteindelijk gaat het om ondernemersvaardigheden en om met nieuwe combinaties en nieuwe ideeën iets neer te zetten. Met alleen een mooi idee kom je bedrijfsmatig niet erg ver.’