

# INHOUD



## INLEIDING 7

*Waar het allemaal begon en de spiegel waar jij in moet kijken*

## VOORBEREIDING: HET PAD VRIJMAKEN 15

### **STAP 1** HERKEN JE EIGEN DISRUPTIEGEVOELIGHEID 17

*Het is eten of gegeten worden, maar ben jij de gast of het menu?*

### **STAP 2** BEPAAL EERST JE INNOVATIEAMBITIE VOORDAT JE JE IDEEËN VERDER ONTWIKKELT 33

*Niet iedereen kan de nieuwe Tesla worden – en dat is ook helemaal niet erg*

### **STAP 3** JE STARTTEAM SAMENSTELLEN 43

*Wil de echte innovator opstaan?*

## AAN DE SLAG: VAN PROBLEEM NAAR GEVALIDEERD PROTOTYPE 57

### **STAP 4** ONTDEK DE PROBLEMEN VAN JE DOELGROEP 59

*Een ode aan Snapchat en het Grote Probleem dat jij moet oplossen*

### **STAP 5** MAAK HET CONCREET: VAN INZICHT NAAR PROTOTYPE 73

*Geef je innovatie een vliegende start met een innovatiesprint*

**STAP 6 SHORTCUT NAAR DE USER 85**

*Een ode aan houtje-touwtje, en: hoe desirable ben je?*

**GET OUT OF THE BUILDING: MAAK JE INNOVATIE GROOT EN BELANGRIJK 101**

**STAP 7 VIND EN WIN JE EERSTE EN BELANGRIJKSTE KLANT 103**

*Hark je eerste klant naar binnen en koester hem als je beste vriend*

**STAP 8 SELL 117**

*Zeg nou eerlijk: zou jij in jezelf investeren met de laatste 1000 euro die je had?*

**STAP 9 VIND JE PRODUCT-MARKTFIT – MET OF ZONDER PIVOT 133**

*En nu in een streep door naar je product-marktfit*

**STAP 10: STOOM JEZELF KLAAR OM OP TE SCHALEN 145**

*Hoe nu verder... en de zes lessen die je moet leren, al dan niet the hard way*

**EPILOOG 161**

**APPENDIX: HET ABC VAN INNOVATIE 164**

**DANKWOORD 171**

**OEFENINGEN EN CHECKLISTS 172**

**NOTEN 189**

**OVER DE AUTEURS 192**

## INLEIDING

# WAAR HET ALLEMAAL BEGON EN DE SPIEGEL WAAR JIJ IN MOET KIJKEN

Een 'high-end' versie van Hyves, een social network voor hipsters, dat moet het worden. Het is 2008. De tijd van de dansende banaan, de brakende smiley, porren en krabbelen. De tijd van het Hyves-profiel als de ultieme etalage van je persoonlijkheid. De tijd waarin zelfs premier Balkenende zich taart etend met z'n Hyves-vrienden laat fotograferen. Hyven is het meest gebruikte werkwoord geworden, en krabbelen het nieuwe flirten. En we gaan er allemaal gretig in mee.

Maar eerlijk is eerlijk: wel met steeds grotere tegenzin. Want wat is het eigenlijk kinderachtig allemaal. En massaal. Je komt er nog net niet je vervelende bovenbuurvrouw van 68 tegen, maar voor de rest... Van die vervelende oud-klasgenoot

tot die gênante fling en boze oud-collega: allemaal knallen ze via je mailbox ongewenst je leven in.

Dat kan anders. Dat móét anders. Althans, dat vinden mijn partner Bas van Bokhorst en ik, Jan-Willem van Beek. Sinds twee jaar zijn we eigenaar van een goedlopend internetbureau, Greenberry, maar we zijn eind twintig, ambitieus en gretig, en we voelen dat er meer in het vat zit. En zo bedenken we – samen met twee ondernemers van het bevriende lifestyleblog Good2B – op een blauwe maandag op een bierviltje het eerste idee voor District World: een social network voor volwassenen die na Hyves klaar zijn voor de volgende stap, namelijk een stijlvol en meer volwassen social network. Een stuk zakelijker en professioneler dan Hyves, maar niet zo saai als LinkedIn.

Met dat idee en een businesscase van een A4'tje onder de arm gaan we de boer op, op zoek naar mensen die in ons en ons idee geloven. Eerst wat schuchter, maar voortgestuwd door de eerste positieve feedback al snel met veel meer bravoure. Wat helpt, is dat het fluistert en zoemt in de markt dat we op iets moois broeden, waardoor deuren zich bijna als vanzelf openen. Zelfs grote namen als Willem Sijthoff, Michiel Mol, Heleen van Oord en Kees Zegers verwelkomen ons met open armen.

En dus zetten we nog een tandje bij. Nóg meer eigen uren, nóg meer eigen geld. Dat nachten dagen worden en dagen nachten en we inmiddels struikelen over de scherven van ons kapotgeslagen spaarvarken, maakt ons niet uit. Zeker niet als na zes maanden ploeteren en zwoegen ons platform live gaat en binnen vijf minuten de eerste inschrijving binnen zoekt. En de tweede, de derde, de tiende, de honderdste. Dit gaat lekker, zeg! We kijken elkaar aan en weten het zeker: dit wordt de befaamde zwarte doos waar elke keer dat we eraan schudden geld uit komt.

En dat is ook zo, want binnen drie weken tikken we de 15.000 aan. En hoewel dit ons razendsnel naar de kopgroep van het socialemediapeloton brengt, willen we – verblind door het eerste succes – méér: méér gebruikers, méér inschrijvingen, méér geld. En daar moet alles voor wijken – ook de klanten van Greenberry, het internetbureau dat we sinds twee jaar samen runnen. We drukken hen steeds vaker letterlijk weg als ze bellen. Moven. Weg. Geen tijd. En al helemaal geen zin.

De belofte van snel succes laat ons vliegen: hoog, hoog, hoog boven alles en iedereen uit. Zo hoog dat we amper nog zien dat daar ergens ver beneden de pleuris langzaam maar zeker écht uitbreekt. Een financiële crisis die van een ongevaarlijk briesje rap aanzwelt tot een orkaan die nietsontziend door de internationale geldmarkt raast en alles en iedereen opslokt, uitwringt en uitkleedt.

Ze zeggen weleens: in het oog van de orkaan is het windstil, de zon schijnt en je lijkt daar veilig. Maar als je uit het oog stapt, voel je pas echt de kracht van de orkaan – en de ravage die hij achterlaat. Nou, zo was het bij ons ook, want door de crisis trok negen maanden na de livegang de investeerder die nodig was om District World met reclamecampagnes verder op te stuwten in de vaart der volkeren, zich plotseling terug. En stonden we al snel voor de moeilijke keuze: stoppen met District World of focussen op het andere jonge bedrijf, Greenberry, waar we wel geld mee konden verdienen. Het decor van District World was definitief neergehaald... opgerold en afgevoerd.

### **WIE DURFT? NOU, WIE DURFT ER NIET?**

Het is me wat, een zelfverklaard gouden idee ontwikkelen en groot maken, terwijl je zelf eigenlijk nog je meters moet maken als ondernemer of innovatie-expert. Om letterlijk in het water

te worden gegooid, zonder reddingsboei, zonder *lifeline*. Zonder afgebakende route terug naar de kust.

Toch is dit de dagelijkse zelfgekozen realiteit van honderden, nee, duizenden (jonge) ondernemers die net als ik tien jaar geleden dromen van blinkend startupegoud aan het einde van de regenboog. Want in Hollywood wil misschien iedereen nog acteur zijn, ver daarbuiten, tot de oevers van onze rivieren aan toe, is het inmiddels een stuk cooler om de laatste hotte startup te zijn. En wie tegenwoordig geen funding ophaalt, is een loser, behept met een weinig benijdenswaardige loonslaafmentaliteit. En wie wil er een loser zijn als je met de juiste keuze ook de nieuwe Steve Jobs of Mark Zuckerberg kunt worden? Nou ja, precies, dat dus.

Verblind door mythische succesverhalen van bedrijven als Facebook, Uber en Tesla schurken ook Nederlandse bedrijven graag aan tegen deze almaar voortrazende *startup mania*. Er gaat letterlijk geen dag voorbij of er vindt ergens in ons land wel een startup-event, bootcamp of acceleratorprogramma plaats. En innovatiehotspots, startup hubs en -valleys schieten als paddenstoelen *on steroids* uit de grond. Inmiddels telt Nederland er meer dan 220.<sup>1</sup> Dat is meer dan er succesvolle startups in ons land zijn!

Corporates zweren inmiddels en masse bij lean startupmethodieken, corporate entrepreneurs en matchmakingsavonden waar ze zich – veelal met diepe zakken – opdringen aan hippe, snelle startups met hun mooie disruptieve producten. Tel maar na: alleen al in 2015 werd er volgens KPMG wereldwijd voor 128 miljard dollar aan venture capital geïnvesteerd in startups en een kwart van de investeringen kwam van corporate venture funds. Een riskante business als je bedenkt dat zo'n 90 procent van de startups binnen een paar jaar stopt omdat ze hun eigen case niet succesvol van de grond krijgen.<sup>2</sup> En slechts 0,5 na vijf jaar een omzet van meer dan tien miljard

euro haalt. Toch gebeurt het wel. En niemand die meer goed weet waarom.

## DE ZIN EN ONZIN VAN STARTUPS

In de aanloop naar Startup Fest Europe 2016 – een vierdaagse paringsdans tussen corporates en startups – voelden wij, Jan-Willem en Rutger, de behoefte om deze mania aan te kaarten. Met het veelbesproken opiniestuk ‘Stop met het doodknuffelen van al die startups’<sup>3</sup> in *Het Financieele Dagblad* probeerden we de mania tot normale proporties terug te brengen. Niet omdat wij een hekel aan startups hebben. Integendeel. Echt succesvolle startups inspireren iedereen, ook ons, zeker degene die met een open blik naar buiten problemen oplossen voor mensen. Zoals Uber een taxirit fijner voor je maakt of Spotify muziek luisteren vergemakkelijkt voor hele volksstammen muziekliefhebbers. Het zijn de bedrijven die gebruikmaken van state-of-the-art technologie en niet gehinderd worden door gedateerde systemen en beklemmende structuren. Die niet stoppen bij een beetje tegenwind, maar die tegenwind juist zien als een stimulans om nog een tandje bij te zetten.

Wat ons stoort, zijn de valse mythes die we als ecosysteem met z’n allen creëren: dat elke startup succesvol is. Dat je als startup automatisch innovatief bent. Dat je als corporate maar een startup met een goed idee hoeft op te kopen om zelf succesvol te worden. Dat innoveren iets is wat je doet op een achternamiddag, dat het alleen maar een kwestie is van een hip knotje in je haar vlechten, een hipsterbaard laten groeien en leuke ideetjes pompen op stoffige zolderkamertjes, het zelf gebrouwen bier binnen handbereik.

Ali Niknam, oprichter van bunq, vertelde tijdens ons interview: ‘Het starten en ontwikkelen van innovatie is ruig terrein.’ En allesbehalve een *easy ride*. Als je keihard op je bek gaat, dan is dat pijnlijk. Toen het echt mis dreigde te gaan met

District World, wist ik ook niet of we het zouden redden. En er waren momenten in dat traject dat ik echt bijna gek werd van onzekerheid. Maar je moet wel gewoon weer opstaan. Elke keer weer. En elke keer opnieuw verliefd worden op het probleem van je klant – want in die liefde ligt het echte succes besloten. Niet in de naam die we het beestje geven.

## ZELF DE REGIE TERUG

Daarom willen we met dit boek digitale innovatie voorbij de hype brengen. Voorbij de heetste startupfeestjes in town, voorbij het gepamper en opgehemel. Maar ook voorbij de angst en onzekerheid. Want juist die staan álle bedrijven – corporates, startups en mkb – in de weg om te doen wat ze moeten doen om hun eigen toekomst te overleven: weer echte problemen oplossen voor de klant.

Uit de ervaring die we na ons District World-debacle hebben opgedaan in het begeleiden en innoveren van zowel startups als corporates en de gesprekken die we voerden met succesvolle innovators, destilleerden we de tien stappen die ertoe doen. Met dit stappenplan ontwikkel je snel nieuwe producten in bestaande markten, bestaande producten in nieuwe markten en nieuwe producten in nieuwe markten. Elke stap brengt je dichterbij een bewezen en gevalideerde propositie of dienst die jouw klant echt wil. De stappen zijn overigens ook individueel te lezen. Als je al ervaring hebt in een bepaalde stap, kun je die overslaan en verdergaan met de volgende hoofdstukken. Zap waar je wilt.

Daarnaast is *Vorbij de startup mania* vanwege de cases van succesvolle ‘probleemoplossers’ en interviews met innovators als SnappCar, Peerby, MiniBrew, Rabobank, KRO-NCRV, Powerpeers, bunq, Rockstart, Endeit en Keadyn hopelijk ook een feest der herkenning. Want echt innoveren is vooral iets doen wat nog niet eerder is geprobeerd en dan helpt het om de



belangrijkste lessen en ervaringen te lezen van durfballen die al op plekken zijn geweest waar jij misschien ook heen wilt.

## TOT SLOT

Word je door dit boek te lezen net zo innovatief in geest en praktijk als de Airbnb's en Ubers of andere innovatieve probleemoplossers van deze tijd? We hopen het natuurlijk. Met dit stappenplan loodsen we je door de hele innovatiecyclus en wirwar van innovatietheorieën. Van disruptie herkennen tot het samenstellen van je dreamteam. Van design thinking tot het opschalen van je ideeën en business – intern en extern.

Heb je dit boek nodig om te blijven bestaan als bedrijf? Misschien niet. Wellicht kun je voorlopig nog teren op je successen uit het verleden en ontbreekt daardoor de noodzaak voor verandering. Maar dit boek biedt je in elk geval de mogelijkheid om je eigen toekomst actief te overleven, je innovatiesnelheid bij een nieuwe propositie te verhogen of een vastgelopen innovatieproces snel weer los te trekken en een gezond en toekomstbestendig productportfolio op te bouwen.

Want iets nieuws starten, is niet moeilijk, er op eigen kracht een succes van maken wel.

### DE TIEN STAPPEN IN VOGELVLUCHT

- 1 Vind en herken de disruptie in je markt. Kijk met een ander perspectief naar je markt en word je eigen grootste concurrent.
- 2 Bepaal je innovatieambitie. De nieuwe Uber worden willen we allemaal, maar soms volstaat een verbeterde versie van jezelf.
- 3 Stel je dreamteam samen. Innovatie is mensenwerk, maar met de juiste skills en vaardigheden creëer jij zo een dreamteam.
- 4 Ontdek de problemen van je klant. Echt succesvol in-

- noveren lukt alleen als je de problemen van je consument echt begrijpt.
- 5 Maak het concreet: van probleem naar prototype. Je belangrijkste *jobs to be done* van je klant gaan we verder uitdiepen en razendsnel vertalen naar concrete ideeën voor toepassingen.
  - 6 Shortcut naar de gebruiker. Met een *shortcut to the user* weet je al in een vroeg stadium welke ideeën kansrijk genoeg zijn om verder in te investeren.
  - 7 Vind en win je eerste gebruiker. Hark je eerste klant letterlijk naar binnen en koester hem als je beste vriend.
  - 8 *Sell*: bekijk je idee eens door de ogen van een investeerder. Zeg nou eerlijk: zou jij in jezelf investeren met de laatste 1000 euro die je had?
  - 9 Doe de product-marktfittest, en anders: pivot. Hoe krijg je het jasje waarvan je denkt: dit zit en voelt lekker, doe me er nog maar tien.
  - 10 Stoom je klaar om op te schalen. Gefeliciteerd, je hebt je product-marktfit! Maar hoe nu verder? De zes lessen die je moet leren.