

PROLOOG 1

MOET JE ZELF ONDERNEMER ZIJN OM EEN BOEK OVER ONDERNEMERSCHAP TE SCHRIJVEN?

Een van de meest gestelde vragen die ik krijg als professor ondernemerschap is: ‘Ben je zelf ondernemer?’ Mensen verwachten blijkbaar van iemand die hen ondernemerschap doceert dat de persoon in kwestie ook een eigen bedrijf heeft of had.

Ik moet hen dan teleurstellen en zeggen dat ik geen ondernemer ben. Op een kleine en korte zijsprong na – waarin ik samen met een vriend ‘silent disco’-hoofdtelefoons verhuurde – ben ik geen ondernemer geweest. Ik heb bovendien niet meteen de ambitie om dat nog ooit te worden.

Dat doet bij vele studenten wenkbrauwen fronsen. Hoe kan iemand die relatief jong is ons iets zinnigs bijbrengen over ondernemerschap als hij nog nooit écht een start-up heeft uitgebouwd? En waarom wil hij nooit meer ondernemer zijn?

Het antwoord is vrij eenvoudig. Door mijn job kom ik jaarlijks in contact met ongeveer vijfhonderd startende én mature ondernemers. Allen hebben ze hun eigen verhaal. Die verhalen probeer ik als een spons op te zuigen en ik probeer ze te herwerken tot een helikopterbeeld, dat ik dan weer verder kan vertellen aan andere ondernemers. Op die manier hoor ik niet één maar honderden klokken luiden. Dat geeft zeker niet hét juiste, maar wel gebalanceerde antwoorden. Die zijn vaak beter dan visies op ondernemerschap die vertrekken vanuit het standpunt van één ondernemer.

Waarom ik dan zelf geen ondernemer wil worden? Dat is misschien nog de beste vraag. Ik predik het belang en de deugden van ondernemerschap als een soort priester en toch zeg ik stellig op mijn vijfendertigste dat ik nooit ondernemer wil worden. Dat is nochtans de leeftijd die academisch gezien wordt als de ideale leeftijd om een ambitieuze onderneming te starten, omdat je dan de kennis, de ervaring en het netwerk hebt opgebouwd die de kansen op succes verhogen.

Zeg nooit nooit, maar ik zal geen ondernemer worden. Het zit niet in mij. Ik ben niet de persoon die zeer stressbestendig is en veel risico's aandurft. Daarnaast kom ik beter tot mijn recht als coach aan de zijlijn en niet als speler op het veld.

Om het met de woorden van de Nederlandse voetbalcoach Co Adriaanse te zeggen: "Een goed paard maakt nog geen goede ruiter" (zie ook inzicht 10). Iemand die ondernemers vanuit de helikopter aanschouwt, is niet noodzakelijk een goede ondernemer en vice versa. Laat mij maar de ruiter zijn, iemand die ondernemers kan begeleiden op basis van een brede kennis over ondernemerschap en alles wat erbij komt kijken. Laat het lopen maar aan de anderen over.

PROLOOG 2

WAAROM MOET JE 'GROEIEN ALS ONDERNEMER'?

Groeien als ondernemer kan op vele manieren. In een utopische wereld zou een ondernemer altijd in hetzelfde tempo groeien als zijn bedrijf, van een jong bedrijf dat zijn weg nog aan het vinden is tot een volwassen bedrijf met een solide klantenbasis. Van een onervaren ondernemer tot iemand die de kneepjes van het vak volledig beheerst.

In werkelijkheid zien we echter vaak dat de groei van de ondernemer niet altijd in lijn is met de groei van het bedrijf. Soms loopt het bedrijf voor op de ondernemer: het bedrijf vindt snel veel klanten, terwijl de ondernemer nog niet de kans heeft gehad om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen om het bedrijf goed te leiden (zie inzicht 1). In andere gevallen loopt het bedrijf achter op de ondernemer, die weliswaar de weg vooruit ziet en weet hoe het bedrijf geleid moet worden, maar te maken krijgt met externe omstandigheden die de groei van het bedrijf belemmeren, zoals het niet vinden van de juiste *product-market fit*, onverwachte externe schokken, of acties van concurrenten.

Wat de situatie ook is, groeien als ondernemer is een proces dat bijna elke ondernemer nastreeft. Welke ondernemer wil immers niet 'beter' worden? Groeien als ondernemer hoeft echter niet te betekenen dat ook je bedrijf moet groeien. Je kan een betere ondernemer worden en ervoor kiezen om je bedrijf niet groter te laten worden. Groter is niet altijd beter. Groeien als ondernemer kan ook betekenen dat je betere keuzes maakt voor jezelf én voor je bedrijf. Dat kan ook inhouden dat je besluit je bedrijf te verkopen of het op een bepaalde 'ideale grootte' te laten stagneren maar dat je de vaardigheid die 'ondernemen' heet, gewoon beter in je vingers hebt zitten.

Er leiden vele wegen naar Rome, en zo zijn er minstens 36 wegen om een betere ondernemer te worden. Dit boek probeert daar een steentje aan bij te dragen.

INZICHT 1

ONDERNEMERS ZIJN MEESTAL GEEN GOEDE MANAGERS

In de zomer van 2022 traden twee oprichters van Belgische scale-ups af als CEO van hun bedrijf. Jonathan Berte van het AI-bedrijf Robovision verklaarde in een Belgische zakenkrant¹ dat hij “mentale ruimte nodig heeft om weer ver vooruit te kunnen denken”, waardoor het dagelijkse management werd overgelaten aan een nieuwe CEO. Later legde ook de oprichter van Get Driven, Gunther Ghysels, zijn CEO-positie neer en hij verkocht de meeste van zijn aandelen in het bedrijf, dat privé-chauffeursdiensten aanbiedt. “Als je liever aan nieuwe concepten werkt dan data en cijfers kort opvolgt, moet je keuzes maken. Een bedrijf met zoveel potentieel verdient meer dan welk ander type CEO dan ook”, verklaarde Ghysels in dezelfde zakenkrant.² De oprichters hebben een oplossing gezocht voor een klassiek probleem waarmee bijna elk snelgroeiend bedrijf vroeg of laat te maken krijgt: de CEO-functie is zo overladen met het dagelijkse ‘managen’ van het bedrijf, dat de oprichtende CEO te weinig tijd heeft voor de verdere ontwikkeling ervan. Eerder in 2022 maakten de oprichters van Silverfin en Showpad dezelfde stap. Ze kozen voor een ‘niet-oprichtende CEO’, waardoor ze een nieuwe rol binnen het bedrijf konden vervullen.

Alles kan worden teruggebracht tot de eeuwige strijd tussen management en ondernemerschap. Ondernemers die begonnen zijn met een sterk idee en hun bedrijf groot hebben gemaakt, worden vaak tegen wil en dank in een managementrol geduwd. Hun kracht ligt echter meestal niet in het managen van groei, maar in het zoeken naar nieuwe groeimogelijkheden. Onderzoek³ toont aan dat de meeste snelgroeïende bedrijven uiteindelijk stagneren als oprichters vast komen te zitten in het operationele management van hun bedrijf. Veel oprichters van succesvolle scale-ups beseffen daarom dat hun rol moet veranderen. Toch duurt het vaak jaren voordat ze de CEO-fakkelt durven door te geven aan een meer geschikte persoon. Waarom? Omdat de focus van scale-ups in eerste instantie ligt op het ontwikkelen en verkopen van het product. En niet op het bouwen van een solide organisatiestructuur. Laat het ontbreken van die structuur nu net een cruciale factor zijn. Oprichters willen vaak managementtaken overdragen, maar er is geen organisatie opgebouwd die delegatie mogelijk maakt. Daarom blijven ze steeds meer van hetzelfde doen, totdat alles uit de hand loopt. Een belangrijke taak van de nieuwe CEO is dan ook om die structuur op te zetten, waardoor het gemakkelijker wordt om te delegeren. Ondernemers die momenteel in een managementrol zitten, kunnen inspiratie halen uit de bovenstaande voorbeelden. Zelfs als ze momenteel nog steeds bezig zijn met operationele taken, is er altijd een uitweg. Een uitweg die waarschijnlijk zowel het bedrijf als de oprichtende ondernemer ten goede zal komen.

- 1 <https://www.tijd.be/ondernemen/technologie/jonathan-berte-oprichter-robovision-ik-heb-mentale-ruimte-nodig-om-weer-ver-vooruit-te-kunnen-denken/10407348.html>
- 2 <https://www.tijd.be/ondernemen/diensten/gunther-ghysels-zet-stap-opzij-bij-get-driven/10408622.html>
- 3 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-01-2017-0010/full/html> (Dillen et al, 2018)

INZICHT 2

‘NO FRILLS’-BEDRIJFS- MODELLEN BRENGEN EEN BEDRIJF TERUG TOT ZIJN ESSENTIE

Een ‘no-frills’-bedrijf verwijdt alle onnodige onderdelen en richt zich op de essentie van het product of het koopproces. ‘Zo simpel mogelijk’ is het mantra. Dat leidt doorgaans tot lagere kosten voor het bedrijf en lagere prijzen voor de klant. Denk aan het automerk Dacia of de tankstations van Q8 Easy. Soms is de prijs lager, maar het volledige gebruiksgemak misschien zelfs hoger. Een ander voorbeeld is de supermarkt Amazon Go. Daar kan je gewoon binnenwandelen, je kiest producten en wandelt weer buiten. De technologie doet de rest, zelfs de betaling. Ook Colruyt experimenteert in België met dit model. Okay Direct is een supermarkt met een beperkt aanbod en amper personeel waarbij de klant alles scant en via de app betaalt. Voor klanten is het de ideale manier om 24/7 op een handige en probleemloze manier te winkelen. Voor Okay Direct is het een manier om de kosten te drukken én om een unieke oplossing te creëren in een zeer competitieve sector.

Wat zou jouw 'no-frills'-bedrijfsmodel kunnen zijn? Het vereenvoudigen van je productassortiment en afstand doen van niet-renderende of niet-essentiële producten kan een sterk begin zijn. Het schrappen van niet-essentiële onderdelen in je organisatiestructuur is mogelijk een bijkomend element. Wat is er echt nodig om de kern van je waardepropositie aan te bieden en welke elementen kan ik elimineren of uitbesteden?

Veel bedrijven hebben succesvol hun klanten meer 'aan het werk gezet' en taken laten doen die eerst door de eigen werknemers werden gedaan. Denk aan online bankieren of zelf check-ins in luchthavens. Kan je een vergelijkbare benadering bedenken voor je bedrijf? Met andere woorden: wat is de doe-het-zelfversie van je huidige bedrijf? Is er een manier waarop je strategische partnerschappen kan vormen om kosten en middelen te delen, nieuwe markten te bereiken of complementaire producten of diensten aan te bieden? Dat kan je in staat stellen om een bredere oplossing aan klanten aan te bieden zonder daar noodzakelijk intern nieuwe vaardigheden voor te moeten ontwikkelen.

INZICHT 3

EERST DE MINIMALE LEVENS VATBARE MARKT, DAN PAS HET MINIMAAL LEVENS VATBARE PRODUCT

Was er eerst de kip of het ei? In ondernemerschapstaal kan je die vraag perfect anders verwoorden. Moet je eerst een product hebben of eerst je perfecte klant hebben geïdentificeerd?

Jarenlang wilden start-ups zo snel mogelijk een Minimum Levensvatbaar Product creëren, ook een *Minimum Viable Product* of MVP genoemd. Een MVP vertegenwoordigt de meest minimale versie van een product dat op de markt kan worden gebracht voor testen en validatie van een nieuw concept.

Is het creëren van een Minimaal Levensvatbaar Product echter wel het eerste dat een starter moet doen? Waarschijnlijk niet. Alles begint bij de klant en diens wensen, dus is het aannemelijk om eerst een klantensegment te vinden dat interesse zal hebben in de waarde die je wilt bieden met je nieuwe ondernemingsidee. Er wordt best

prioriteit gegeven aan het identificeren van het juiste marktsegment alvorens te focussen op de ontwikkeling van het product. Die aanpak richt zich op de echte behoeften van de klant. Bij de MVP-methode draait het vaak om het snel leveren van een product met beperkte functies. Hoewel snelheid belangrijk is, zou die benadering kunnen voorbijgaan aan de vraag of het product daadwerkelijk voldoet aan de behoeften van een specifieke klant.

Door eerst de Minimale Levensvatbare Markt te begrijpen, zorg je ervoor dat je pas iets gaat bouwen als het een echt probleem oplost voor een goed gedefinieerde groep klanten. Het ontwikkelen van een product kost tijd, moeite en middelen. Die middelen investeren in het creëren van een MVP zonder een duidelijk begrip van de doelmarkt kan leiden tot verspilde inspanningen. Het focussen op de Minimale Levensvatbare Markt stelt startups – maar ook bestaande bedrijven die met een innovatie op de markt willen komen – in staat om middelen efficiënter toe te wijzen door zich te concentreren op een groep waarbij de kans het grootst is dat ze het product zal omarmen en ervan zal profiteren. Een briljant product met baanbrekende functies zal zijn plek op de markt mogelijk niet vinden als het geen weerklank vindt bij klanten. Bij het lanceren van een MVP naar een breder publiek is het risico op negatieve reacties hoger dan wanneer je de vraag al binnen een Minimale Levensvatbare Markt hebt gevalideerd. Die aanpak leidt tot minder risico's. Je kan kostbare productontwikkelingen voorkomen en het zal je in staat stellen om gerichte feedback te verzamelen bij een relevant publiek.