

# Starten

## Ondernemersmanagement

Het opbouwen van een startup is een oefening in het opbouwen van een instelling. En dus komt er ook noodzakelijkerwijs management bij kijken. Dit komt voor aankomende ondernemers vaak als een verrassing, omdat hun ideeën bij deze twee woorden zo lijnrecht tegenover elkaar staan. Ondernemers zijn terecht afkerig van het doorvoeren van traditionele managementpraktijken als zij net een nieuw bedrijf zijn begonnen. Over het algemeen zijn zij dan ook bang dat dat bureaucratie met zich mee zal brengen of hun creativiteit zal verstikken.

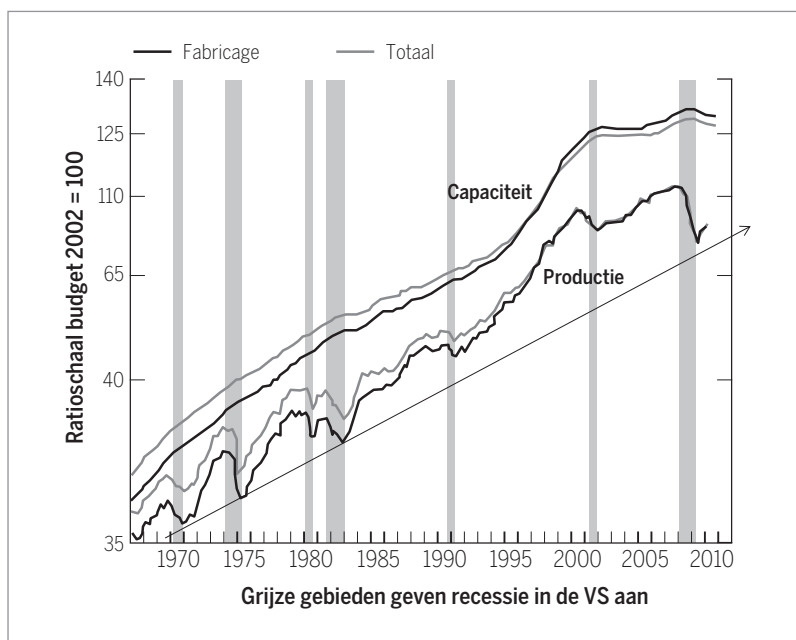
Ondernemers hebben decennialang geprobeerd hun unieke problemen op te lossen met de daarvoor niet toereikende algemene managementmethode. Het gevolg is dat veel ondernemers nu een houding van ‘gewoon doen’ aannemen, waarbij zij alle soorten van managementprocessen en discipline vermijden. Helaas leidt deze benadering veel vaker tot chaos dan tot succes. En ik kan het weten: mijn eerste mislukkingen met startups vielen allemaal in deze categorie.

Het enorme succes van algemeen management in de vorige eeuw heeft ons voorzien van een ongekeerde overvloed aan materiaal, maar dergelijke managementprincipes zijn niet geschikt om de chaos en onzekerheden waarmee startups geconfronteerd worden aan te pakken.

Ik geloof dat ondernemerschap een bepaalde managementdiscipline vereist om de mogelijkheden die wij als ondernemers hebben gekregen in goede banen te leiden.

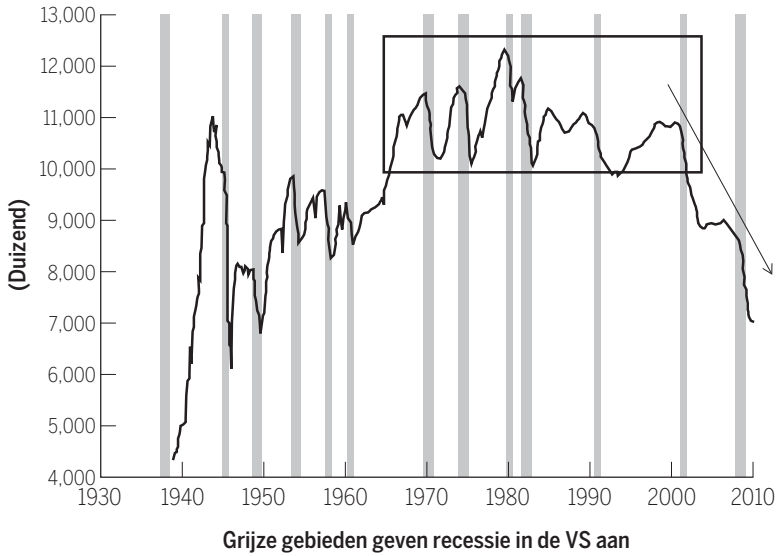
Er zijn nu meer ondernemers actief dan ooit eerder in de geschiedenis. Dit is mogelijk geworden door grote veranderingen in de wereldeconomie. Om slechts een voorbeeld aan te halen, commentatoren klagen vaak over het verlies van banen in de productiesector in de Verenigde Staten gedurende de afgelopen twintig jaar, maar men heeft het zelden over het overeenkomstige verlies aan capaciteit om te produceren. Dat komt doordat de totale productieoutput in de Verenigde Staten juist toeneemt (met 15 procent in de afgelopen tien jaar) en dat er tegelijkertijd banen verloren blijven gaan (zie de grafiek hierna). Sterker nog, de enorme toename in productiviteit die mogelijk is gemaakt door modern management en technologieën heeft geleid tot een veel grotere productiecapaciteit dan bedrijven nodig hebben.<sup>1</sup>

Wij maken op dit moment een ongekende wereldwijde renaissance van ondernemerschap door, maar de kansen die dit biedt brengen ook gevaren met zich mee.



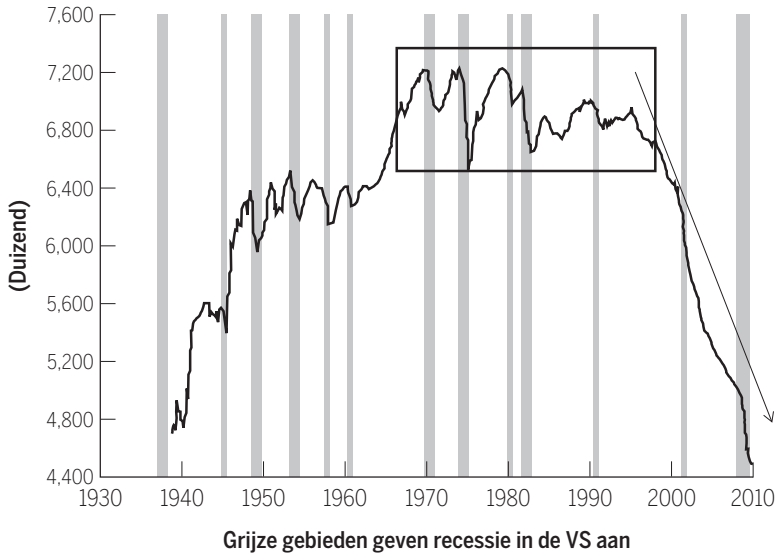
### Alle werknemers: productie van duurzame goederen (DMANEMP)

Bron: ministerie van werkgelegenheid, VS, statistiekbureau



### Alle werknemers: productie van niet-duurzame goederen (DMANEMP)

Bron: ministerie van werkgelegenheid, VS, statistiekbureau



Omdat er geen samenhangend managementmodel is voor innovatieve ondernemingen, smijten we met onze overvloedige capaciteit. Ondanks het gebrek aan discipline weten we toch manieren te vinden om winst te maken, maar tegenover elk succes staan veel meer mislukkingen: producten die van de schappen worden gehaald enkele weken nadat ze zijn geïntroduceerd, groots aangekondigde startups die in de media werden geprezen maar die enkele maanden later al zijn vergeten, en nieuwe producten die uiteindelijk door helemaal niemand worden gebruikt. Wat deze mislukkingen met name zo pijnlijk maakt is niet alleen de economische schade die is toegebracht aan afzonderlijke werknemers, bedrijven en investeerders; er heeft ook een enorme verspilling plaatsgevonden van de meest waardevolle bron van onze samenleving: de tijd, de passie en de vaardigheden van de mensen. De Lean Startup-beweging is toegewijd aan het voorkomen van dergelijke mislukkingen.

## De basis van de Lean Startup-methode

Lean Startup ontleent zijn naam aan de Lean-revolutie in de productieomgeving die volgens de bronnen is gestart door Taiichi Ohno en Shigeo Shingo van Toyota. Het Lean-denken verandert op een radicale manier de leveringsketens en de manier waarop productiesystemen worden beheerd. Een van de basisprincipes is het leunen op de kennis en creativiteit van individuele werknemers, het beperken van de geproduceerde hoeveelheden, productie volgens het just-in-timeprincipe en voorraadbeheer, alsmede versnelde doorlooptijden. Het leerde de wereld het verschil tussen waardecreërende activiteiten en verspilling, en liet ook zien hoe van binnenuit kwaliteit in de producten kan worden ingebouwd.

Bij de Lean Startup-methode worden deze ideeën binnen de context van het ondernemerschap aangepast en wordt ondernemers voorgelegd dat zij hun voortgang op een andere manier gaan beoordelen dan andere ondernemingen. Voortgang in de fabricage wordt gemeten door de productie van fysieke goederen van hoge kwaliteit. Zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, maakt de Lean Startup gebruik van een andere eenheid om voortgang te meten, deze eenheid noemen wij gevalideerd leren (*validated learning*). Met leren op een wetenschappelijke manier als meetlat

kunnen wij de bronnen van verspilling die een plaag zijn voor ons ondernemerschap ontdekken en elimineren.

Een veelomvattende theorie over ondernemerschap moet alle functies van een onderneming in haar beginfase aan de orde stellen: visie en concept, productontwikkeling, marketing en verkoop, opschalen, partnerschappen en distributie, en structuur en organisatieontwerp. Het moet een methode bieden voor het meten van de voortgang binnen de context van extreme onzekerheden. Het kan ondernemers duidelijke richtlijnen bieden hoe zij de vele afwegingen moeten maken waarmee zij geconfronteerd worden: of en wanneer zij moeten investeren in processen, het definiëren, plannen en realiseren van infrastructuur, wanneer zij beter alleen kunnen werken of een partner kunnen zoeken, wanneer zij moeten handelen op basis van feedback en wanneer zij vast moeten houden aan hun eigen visie, en hoe en wanneer zij moeten investeren in het opschalen van hun activiteiten. Maar bovenal moet het ondernemers in staat stellen meetbare voorspellingen te doen.

Denk bijvoorbeeld eens aan de aanbeveling dat je teams moet samenstellen die bestaan uit leden met verschillende functies en dat zij verantwoordelijk moeten worden gehouden voor wat wij leermijlpalen (*learning milestones*) noemen, in plaats van dat je je bedrijf opzet volgens een strikte structuur van functionele afdelingen (marketing, verkoop, informatietechnologie, human resources, etc.) die anderen verantwoordelijk houden voor het goed presteren in hun specialistische gebieden (zie hoofdstuk 7). Wellicht ben jij het met deze aanbeveling eens, maar misschien ben je ook wel sceptisch. Hoe dan ook, als je besluit om dit door te voeren, voorspel ik dat je al heel snel feedback van je teamleden zult krijgen dat dit nieuwe proces een negatieve invloed op hun productiviteit heeft. Zij zullen je vragen weer terug te keren naar de oude manier van werken waarin zij de mogelijkheid hadden om efficiënt te blijven, door te werken op basis van grootschaligheid en het werk van de ene afdeling naar de andere door te schuiven.

Ik kan dit resultaat heel gemakkelijk voorspellen en niet alleen omdat ik het vele malen ben tegengekomen bij de bedrijven waarmee ik werk. Het is namelijk een logische voorspelling die voortvloeit uit de Lean Startup-theorie zelf. Wanneer mensen gewend zijn om op lokaal niveau hun productiviteit te evalueren, vinden zij dat het een goed moment is om dat te doen op een dag waarop zij hun werk de hele tijd goed hebben uitgevoerd.

Toen ik werkzaam was als programmeur betekende dat acht uur achter elkaar zonder onderbreking programmeren. Dat was voor mij een goede dag. Maar als ik bijvoorbeeld gestoord werd door vragen, processen of – god sta me bij – vergaderingen, dan had ik een slechte dag. Maar wat had ik op zo'n dag nou feitelijk bewerkstelligd? Code en productaspecten waren voor mij voelbaar, ik kon ze zien, begrijpen en ze met trots aan anderen laten zien. Leren daarentegen is op een zeer te frustrerende manier niet voelbaar.

Bij de Lean Startup wordt mensen gevraagd om hun productiviteit op een andere manier te meten. Omdat startups vaak per ongeluk iets ontwikkelen dat niemand wil hebben, maakt het ook niet zoveel uit of zij dat binnen een bepaalde tijd of budget doen. Het doel van een startup is uit te zoeken wat het juiste product is om te ontwikkelen – datgene wat klanten willen hebben en bereid zijn om voor te betalen – en wel zo snel mogelijk. Met andere woorden, de Lean Startup-methode is een nieuwe manier van kijken naar de ontwikkeling van innovatieve nieuwe producten, waarbij de nadruk wordt gelegd op snel bepaalde handelingen herhalen en klaninzicht, een brede visie en een grote ambitie, en dat allemaal tegelijkertijd.

Henry Ford is een van de succesvolste en meest gevierde ondernemers die ooit hebben geleefd. Omdat het concept management al van het begin af aan met de automobieliindustrie werd geassocieerd, denk ik dat het toepasselijk is om de auto-industrie als metafoor voor een startup te gebruiken.

Een auto met interne verbranding wordt aangedreven door twee belangrijke en zeer verschillende feedbackcycli. De eerste feedbackcyclus bevindt zich diep in de motor. Voordat Henry Ford een bekende CEO werd, was hij een ingenieur. Hij bracht vele dagen en nachten door met knutselen in zijn garage om de juiste mechanieken te ontwikkelen om de cilinders van de motor te laten bewegen. Elke kleine explosie in de cilinder geeft de motor kracht om de wielen rond te laten draaien, maar zorgt er ook voor dat de ontsteking van de volgende explosie kan plaats vinden. Alleen als de timing van deze feedbackcyclus heel precies beheerd wordt, zal de motor niet gaan sputteren of ophouden te werken.

Startups hebben een soortgelijke motor die we de groeimotor (*engine of growth*) noemen. De markten en klanten voor startups

zijn zeer verschillend: een speelgoedbedrijf, een adviesbureau en een fabriek lijken niet veel met elkaar gemeen te hebben, maar, zoals we later zullen zien, zij werken met dezelfde groeimotor.

Elke nieuwe versie van een product, elk nieuw kenmerk en elk nieuw marketingprogramma is een poging om deze groeimotor te stimuleren. Net zoals bij de in zijn garage knutselende Henry Ford zullen niet alle veranderingen ook verbeteringen blijken te zijn. De ontwikkeling van nieuwe producten gebeurt met horten en stoten. Vaak zal in het leven van een startup tijd worden besteed aan het opnieuw afstellen van de motor door verbeteringen aan te brengen in het product, de marketing of de besturing.

De tweede belangrijke feedbackcyclus in een auto is die tussen de bestuurder en het stuur. Deze feedback werkt zo direct en automatisch dat we er vaak niet bij nadenken, maar het is dit besturen waarin het rijden in een auto verschilt van de meeste andere vormen van transport. Als je elke dag op een neer naar je werk moet rijden, ken je de route waarschijnlijk zo goed dat het voelt alsof jouw handen je als vanzelf naar de plek van bestemming rijden. Je kunt de route bijna slapend afleggen. Maar als ik je zou vragen om je ogen te sluiten en precies op te schrijven hoe je naar je werk rijdt — niet de routeaanwijzingen maar elke handeling die je moet uitvoeren, elke handbeweging aan het stuur en elk beweging van de pedalen — dan zou je dat een onmogelijke opgave vinden. De choreografie van het rijden is enorm complex wanneer men daar goed over nadenkt.

In tegenstelling hiermee verlangt een ruimteraket juist wel deze afstemming vooraf. Een raket moet met de grootste precisie ten aanzien van de te volgen handelingen worden gelanceerd: elke voortstuwende beweging, elke keer dat er versneld moet worden en elke verandering van koers. De kleinste fout op het moment van lancering kan duizenden kilometers later catastrofale gevolgen hebben. Helaas lijkt men in de meeste bedrijfsplannen van startups te denken dat zij de financiering van een raket moeten plannen in plaats van het besturen van een auto. Zij beschrijven de stappen die zij moeten ondernemen en de resultaten die moeten worden behaald in extreem veel detail, en net als bij het voorbereiden van onze lancering van een raket zijn zij zo opgezet dat zelfs de kleinste foutjes in de aannames catastrofale gevolgen kunnen hebben.

Een bedrijf waarmee ik heb gewerkt had de pech dat het had

voorspeld dat een van zijn nieuwe producten door een groot publiek – miljoenen – zou worden omarmd. Na een spetterende lancering voerde het bedrijf met succes zijn plannen uit. Maar helaas kwamen de klanten niet in groten getale op het product af. Erger nog, het bedrijf had geïnvesteerd in infrastructuur, personeel en ondersteuning om de instroom van klanten die het had verwacht te kunnen opvangen. Toen de klanten niet kwamen opdagen, had het bedrijf al zoveel van zijn plannen doorgevoerd dat het niet op tijd aanpassingen kon doen. Wat zij hadden bereikt was mislukking – op een succesvolle, betrouwbare maar strikte manier uitvoeren van een plan waarvan later bleek dat het ernstige gebreken in zich had.

De Lean Startup-methode daarentegen is ontworpen om je te leren hoe je een startup opbouwt. In plaats van complexe plannen te maken die zijn gebaseerd op heel veel aannames, kun je namelijk continu aanpassingen doen met een besturingsmechanisme dat wij de feedbackcyclus van bouwen-meten-leren noemen. Met behulp van deze manier van besturen kunnen wij leren wanneer en of de tijd rijp is om een ‘draai’ te maken die wij bijstellen (*pivot*) noemen of wanneer wij moeten consolideren (*persevere*) en verder moeten gaan op de ingezette weg. Wanneer we een motor hebben die eenmaal goed draait, biedt de Lean Startup-methode ook manieren om het bedrijf met de grootst mogelijke snelheid op te schalen en te laten groeien.

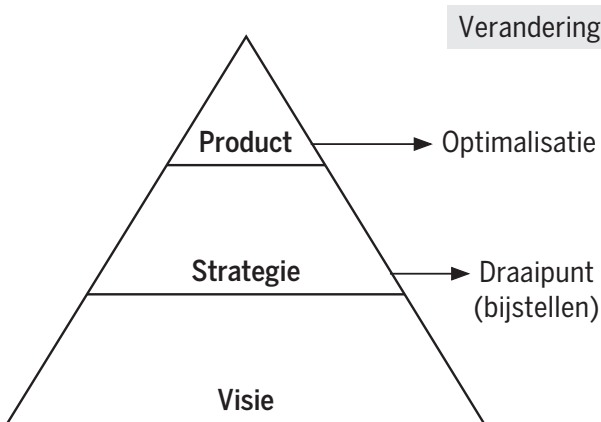
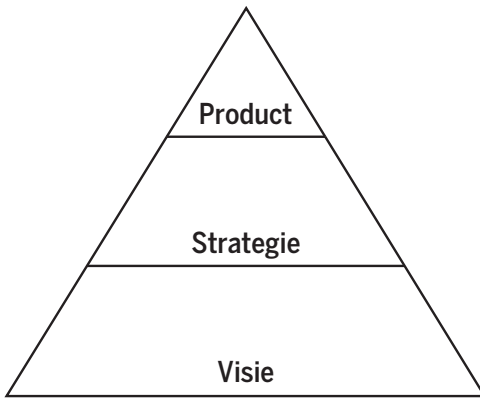
Tijdens het hele proces van sturen heb je altijd een goed beeld van waar je naartoe gaat. Als jij naar je werk rijdt, dan laat je je daar niet van weerhouden omdat er een omleiding is of omdat je een verkeerde afslag hebt genomen. Je blijft al die tijd gericht op het bereiken van je bestemming.

Startups hebben ook het ‘ware noorden’, een bestemming, in gedachten: het opbouwen van een bloeiend en de wereldveranderend bedrijf. Dat noem ik de *visie* van een startup. Om die visie te bereiken moeten startups werken volgens een *strategie*, die een bedrijfsmodel, een routekaart voor het product, een standpunt ten aanzien van partners en de concurrentie, en ideeën over wie de klanten zijn, omvat. Het *product* is het eindresultaat van deze strategie (zie ook het diagram op pagina 23).

Producten veranderen continu omdat zij onderhevig zijn aan het proces van optimalisering, dat ik *het afstellen van de motor* noem. Veel minder vaak zal de strategie op een draaipunt moe-



ten worden aangepast, bijgesteld. Maar de overkoepelende visie verandert echter zelden. Ondernemers zijn vastbesloten om hun startup te zien met die bestemming voor ogen. Elke tegenslag is een kans om meer te leren over hoe zij kunnen bereiken wat zij willen bereiken (zie het diagram hierna).



In het echte leven is een startup een portfolio van activiteiten. Er gebeuren heel veel dingen tegelijkertijd: de motor loopt, nieuwe klanten worden geworven en bestaande worden bediend, we stellen bij, probeer ons product te verbeteren, doen aan marketing en letten op de uitvoering, en we sturen, en beslissen of en wanneer we moeten bijstellen. De uitdaging van het ondernemerschap is om al deze activiteiten in evenwicht brengen. Zelfs de kleinste

startup krijgt te maken met uitdagingen zoals het bedienen van bestaande klanten terwijl er ook moet worden geïnnoveerd. Zelfs de gevestigde bedrijven worden geconfronteerd met de noodzaak om te investeren in innovatie, omdat het anders uit de tijd raakt. Naarmate bedrijven groeien, zal de verhouding van deze activiteiten in het portfolio van het bedrijf veranderen.

Ondernemerschap is management. En toch, stel je eens een moderne manager voor die de taak heeft om een nieuw product te ontwikkelen binnen een reeds lang gevestigd bedrijf. Stel je eens voor dat deze persoon een jaar later teruggaat naar de CFO, de financiële man van het bedrijf, en zegt: “We hebben niet kunnen voldoen aan de groei doelstellingen die we hadden voorspeld. Sterker nog, we hebben bijna geen nieuwe klanten en ook geen nieuwe omzet. Niettemin hebben wij heel veel geleerd en staan wij aan de vooravond van een baanbrekende nieuwe productielijn. We hebben daarvoor alleen nog een jaar extra nodig.” In de meeste gevallen zal dit het laatste verslag zijn dat deze ondernemende werknemer aan zijn werkgever uitbrengt. De reden hiervoor is dat over het algemeen voor het management het niet laten zien van resultaten ofwel ligt aan het niet adequaat plannen ofwel aan een slechte uitvoering van het plan. Beide zijn behoorlijke misers, maar in onze moderne economie vraagt het ontwikkelen van nieuwe producten juist om dergelijke mislukkingen om uiteindelijk tot grote dingen te komen. In de Lean Startup-beweging zijn we ons gaan realiseren dat deze interne vernieuwers feitelijk ook ondernemers zijn en dat ondernemend management hen kan helpen te slagen. Dat is het onderwerp van het volgende hoofdstuk.