

## INNOVATIES

Bevlogen medewerkers, sterk innovatief vermogen en snel resultaten boeken. Welke organisatie streeft er niet naar? Opvallend genoeg zijn er bepaalde type organisaties waar dit natuurlijker lijkt te gaan dan in andere organisaties: start-ups. Loop een gemiddelde start-up office binnen en de passie vliegt je om de oren. Innovatie is hun bestaansrecht en snel een product ontwikkelen en op de markt brengen is van levensbelang. Wat doen start-ups anders, waardoor zij hier bovengemiddeld goed in zijn? Hoe cultiveren ze een dergelijke cultuur? Wij interviewden 2 oprichters van spraakmakende Nederlandse start-ups – **bunq** en **Symbid** – en zetten de 10 lessen op een rij, die gevestigde organisaties van start-ups kunnen leren.

# WAT ZOULDEN START-UPS DOEN?

**Sera Yeramian**

**Peter van der Wel**



**E**r is niet één definitie van een start-up. In het algemeen wordt onder een start-up verstaan; een bedrijf dat niet ouder is dan 6 jaar en bezig is om een innovatief idee, met vernieuwende technologie tot een succes te maken. Hierbij wordt er in de regel in de eerste jaren (nog) geen winst gemaakt, maar wordt schaalbaarheid als belangrijke voorwaarde voor (toekomstig) succes gezien.

Silicon Valley was en is nog steeds bij uitstek start-up regio nummer 1. Sinds kort komt Amsterdam ook in de rankings voor, (op de 19e plaats) als één van de nieuwe binnenkomers. Nederlandse start-up oprichters, het Nederlandse ondernemersklimaat en Neelie Kroes met haar Startupdelta hebben Nederland op de kaart gezet. Recent werd de Nederlandse ondernemer Bas Beerens, oprichter van WeTransfer en WeMarket, door de Verenigde Naties uitgeroepen tot ondernemer van de wereld. Genoeg goede voorbeelden dicht bij huis dus. Hebt u de ambitie om meer passie los te maken in uw organisatie? Meer en sneller te innoveren? Vraagt u zich dan eens af: wat zouden start-ups doen?

Het voordeel van een start-up is dat deze met niks begint en geen last heeft van ingesleten gewoontes, een hardnekkige cultuur en historie. Wie in een gevestigde organisatie meer een start-up cultuur wil creëren, zal daar bewust voor moeten kiezen en stappen in moeten zetten. Het vraagt wellicht een herformulering van de strategie, een andere manier van extern en intern communiceren. Het vraagt een bepaalde houding van leidinggevend. Het vraagt een herziening van wat topprioriteit is, waar op gefocust gaat worden. Het betekent aanscherping van het aannamebeleid. Het betekent wat voor opleiding van medewerkers, voor de manier waarop invulling wordt gegeven aan continue procesverbetering en aan sturing en verantwoording.

**OM SNEL TE INNOVEREN KUN JE BETER  
10 X 4 DAGEN IETS OPNIEUW PROBEREN,  
DAN 40 DAGEN AAN ÉÉN MOGELIJKE OPLOSSING  
WERKEN EN ERACHTER KOMEN DAT HET  
NIET IS WAT KLANTEN EXACT WILLEN**

**ALI NIKNAM**

## 10 lessen van start-ups voor grote organisaties:

1. Passie zit in ieder mens, iedereen is ergens over bevlogen. Zorg dat mensen daarmee bezig kunnen zijn en daarin zo min mogelijk gestoord worden.
2. Zorg dat je als organisatie een aantrekkingskracht hebt op juist die mensen die je zoekt, door een ambitie en idealen die aanspreken.
3. Om snel te innoveren kun je beter 10 x 4 dagen iets opnieuw proberen, dan 40 dagen aan 1 mogelijke oplossing werken en erachter komen dat het niet is wat klanten exact willen. Sloop continu hindernissen uit je proces.
4. Besteed je tijd aan het continu wegwerken van fricties en stap af van rigide, lange termijn reporting.
5. Maak 1 persoon verantwoordelijk, niet iedereen hoeft overal iets van te vinden, dat is killing voor de time to market van innovaties.
6. Single focus; 1 missie, 1 KPI, helpt in het ruimte geven aan zowel creativiteit, passie als snelheid.
7. Neem mensen mee in het waarom door storytelling, betrek ze bij de missie (zowel het interne als het externe netwerk).
8. Commitment vanuit de top voor elke innovatie, durf als kartrekker met je kop in de krant.
9. Creativiteit ontstaat bij autonomie; geef mensen een uitdagend doel en de vrijheid het op te lossen.
10. Heb vertrouwen in jouw doel en in jouw mensen, straal dat vertrouwen ook uit.

## Interview met Ali Niknam, oprichter van bunq

**Ali Niknam (34) is geboren in Canada. Hij studeerde Informatica in Delft en richtte in 2003 tijdens zijn studie TransIP op, dit is inmiddels het grootste webhosting bedrijf van de Benelux. Hiermee bouwde Ali een aardig fortuin op, waarvan hij 16,7 miljoen euro investeerde in zijn droom: bunq (opgericht in 2012). Inmiddels is het aantal geregistreerde gebruikers 'ver boven verwachting' en werken er 70 medewerkers.**

Bunq is niet een bank zoals we die gewend zijn. Bunq is een IT bedrijf dat voor het eerst in 10 jaar, sinds DSB, een bankvergunning kreeg. Je bankiert met de bunq app. Bunq heeft geen bankkantoren. Wel open je binnen 1 minuut een rekening, kun je als particulier overal betalen en real time geld overmaken naar andere banken en kunnen zakelijke klanten transacties verrichten, geld incasseren én chatten met klanten of een bijlage bij een betaling voegen, zoals factuur of foto. Ali Niknam is gedreven een mindshift te creëren in de bancaire sector: ethiek en transparantie voorop, van geld weer een sociaal middel maken.

We interviewden oprichter Ali Niknam over wat bunq doet om passie, innovatie en snelheid te bewerkstelligen.

### Passie

Passie herken ik hier tot op het ongezonde af. Mensen zijn trots op wat ze doen, het voelt als hun creatie. Mensen met passie lopen overal rond, maar ik denk dat ze hier wat meer ruimte krijgen. Er is nu niks, dat is natuurlijk het kenmerkende aan een start-up. Wij trekken creatief uitvoerende mensen aan. De kunst is deze mensen creatief bezig te laten zijn, te laten doen wat bij hen past en niet teveel te storen met vergaderingen en niet-creatieve dingen. Bevlogenheid, passie zit in ieder mens, iedereen is ergens over bevlogen. Laat mensen daarmee bezig zijn. It's as simple as that. Jouw taak als leidinggevende is zorgen dat mensen daarmee bezig kunnen zijn en zo min mogelijk gestoord worden door meetings en allerlei andere zaken.



### Innovatie

Innovatie kan van binnenuit komen, mensen die zelf iets verzinnen. Innovatie kan ook van buiten komen, door goed te luisteren naar klanten. Ik denk niet dat er een heilige graal voor is. Het is vooral proberen and see what sticks. Voor ons is het in ieder geval zo: we luisteren naar onze klanten en we hebben hier creatieve mensen die zelf met ideeën komen. En dan is het een kwestie van snel zorgen dat het er komt, snel gaan bouwen. We kregen bijvoorbeeld signalen van bedrijven die klant van ons zijn dat gezichtsherkenning niet handig voor hen is omdat meer mensen ermee moeten kunnen werken. Particulieren zeiden: " 's avonds als het donker is, is gezichtsherkenning lastig". Dus gaan we op zoek naar een oplossing.

Voor het totale proces van het zien van een kans tot het hebben van een bevredigende oplossing, is een bepaalde hoeveelheid tijd, energie, resources nodig. Dat proces wil je optimaliseren. Wat je niet wilt is 7 maanden werken aan een rode knop en daarna pas erachter komen dat de klanten een blauwe knop willen. Dan denk je: "Ik had van te voren ook wel kunnen inschatten dat de klant een blauwe knop had gewild". Dus ga je het proces langer maken, want ik wil van tevoren weten wat de klant exact wil; ga je een requirements stap in bouwen, research inbouwen, blijkt aan het eind van het proces dat de klant een schuifje wil i.p.v. een knop. Ik denk zo: "Weet je wat, we gaan het gewoon doen". En natuurlijk moeten er dingen getest worden en langs legal vanwege regelgeving, maar waar het om gaat is tempo.



## Snelheid

Tempo heeft te maken met kritisch zijn op het moment dat dingen fout gaan. En niet fouten willen voorkomen door fail safes in te bouwen, maar zorgen dat dingen eerder fout gaan. Onze laatste innovatie bijvoorbeeld heeft 4 dagen geduurd. Hadden we er 40 dagen over gedaan i.p.v. 4, dan was dat een heel ander verhaal geweest. Dus snel testen en time to market zo laag mogelijk houden. Voor die 40 dagen, kun je met 4 dagen 10x opnieuw iets proberen. Ik geloof heel erg in het principe dat 1 persoon eindverantwoordelijk is. Dat is ook key voor onze snelheid. Alles over productontwikkeling hoeft alleen met mij afgestemd te worden. Ik kijk alleen naar de impact. Als het niet te groot is gaan we lekker rennen en ik zie het eindresultaat wel. Daarmee hebben we veel hurdles uit het proces gesloopt.

## Interview met Robin Slakhorst, medeoprichter en CCO van Symbid

**Robin Slakhorst (32) is geboren in Voorburg. Hij studeerde Aerospace Engineering aan de TU Delft, heeft een Bachelor in business administration en een Master in Entrepreneurship and New Business Venturing van de Erasmus University Rotterdam. Symbid is opgericht in 2011, heeft 39.000 geregistreerde investeerders, ruim 500 miljoen euro financiering tot nu toe, 816 ondernemers fundend (and counting) en 28% omzetgroei in 2015 tov 2014.**



Symbid begon in 2011 als een van de eerste aandelen crowdfundingplatforms ter wereld. Oprichters Robin Slakhorst, Korstiaan Zandvliet en Maarten van der Sanden begonnen in 2008 met het idee in een tijd dat crowdfunding volstrekt onontgonnen terrein was. Sinds maart dit jaar is Symbid het eerste crowdfundingbedrijf ter wereld waarvan aandelen verhandeld worden op de beurs in New York. In maart 2015 lanceerde Symbid The Funding Network™, waarmee ze ondernemers ook toegang bieden tot andere vormen van financiering dan crowdfunding.

We interviewden Robin Slakhorst over wat Symbid doet om passie, innovatie en snelheid te bewerkstelligen.

## Passie

Het begint al met de vraag: wat creëert passie bij mensen, waardoor zijn mensen bevlogen? Als ik me niet verbonden voel met het doel, dan ben ik ook niet bereid daar volledig voor te gaan. Start-ups hebben vaak een single focus, ze willen maar 1 ding doen, sterker nog ze kunnen vaak maar 1 ding. Dat maakt dat iedereen, van de secretaresse tot de CEO meegenomen wordt in dat verhaal. Dat creëert bevlogenheid. Als founders proberen we mensen zoveel mogelijk mee te nemen in de achterliggende redenen, in besluiten. Is niet altijd makkelijk want als founder ben je vaak al zoveel langer betrokken in een bepaald topic dat je voor jezelf echt wel weet dat het links moet zijn, maar je wordt ook gedwongen om mensen daarin mee te nemen, om die engagement te behouden. We gaan naar links om reden A, B, C, D. Voor die communicatie hebben we onze gewoontes. We hebben elke maandagochtend een koffie sessie. Dat is een kick-off van de week, daarin kijken we wat hebben we gepresteerd, wat gaan we doen? Dat is met iedereen, en wie op een andere locatie is doet mee per skype. En twee keer per maand doen we dat op vrijdag. In de teams hebben mensen dagelijks interactie met elkaar.

## Innovatie

Ik geloof dat mensen beter worden als ze een bepaalde periode niets anders aan hun hoofd heb-

# IK GELOOF DAT MENSEN BETER WORDEN ALS ZE EEN BEPAALDE PERIODE NIETS ANDERS AAN HUN HOOFD HEBBEN DAN DAT ENE DING

ROBIN SLAKHORST



ben dan dat ene ding. Anders ben je gewoon een takenlijst aan het wegwerken, emails aan het wegwerken. Dan stopt het creatieve proces. Als start-up werk je vrij agile. Een korte periode ben je met niets anders bezig dan plan A, dus je hebt geen wirwar van allerlei zaken maar je probeert heel geconcentreerd aan 1 doel te werken. Dus ook creativiteit hangt samen met het hebben van 1 doel waar je met z'n allen naartoe werkt. Creativiteit hoeft je niet te voeden. Als je slimme mensen hebt en je

geeft die een doelstelling, geen taak, en je vraagt hen te bedenken hoe je daar het beste kunt komen, dan krijg je vanzelf meerdere wegen die naar Rome leiden. Je moet een omgeving creëren waarin je sneller kunt meten, makkelijker kunt testen en sneller kunt bijsturen. Elke dag een stukje beter. Je moet wel als founders, als kartrekkers met je kop in de krant durven te staan. Wij kunnen ons niet verschuilen achter een grote organisatie. Bij ons is het gewoon: als wij falen als bedrijf, hebben wij als ondernemers gefaald.

## Snelheid

Onze meest recente innovatie is The Funding Network. Wij zijn begonnen als een crowdfunding platform. Maar wat we zagen is dat ondernemers bij ons kwamen met een behoefte aan financiering in brede zin. Wat wij toen konden bieden was één smaakje geld, en wat we nu hebben gedaan is er meer smaken aan toevoegen. Dit hadden we vooraf in hele protocollen kunnen uitwerken, maar dan hadden we veel tijd gestopt in iets wat we met 2-3 weken testen ook hebben uitgevonden. Het simpele voor een start-up is dat je zoiets gewoon BETA noemt. Mensen accepteren dat, zien dat het een proces is dat nog niet is geroadtest. In een start-up is geen tijd en geen kans het niet snel te doen, want dat betekent do or die van het hele bedrijf. Dus je moet continu stappen zetten in de richting die je met elkaar definieert. In een jaar gebeurt er zoveel qua ontwikkeling, dat vraagt om continu bijsturen. Rigide reporting structuren passen daar niet bij, wel het continu wegwerken van fricties in het proces.