

## Transcriptie Podcast: How to f\*ck up your startup.

**INLEIDING:** Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgen trends. Welkom op de VLAIO-podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet. Inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

**WERNER VAN HOREBEEK:** In onze gezellige studio in Leuven hebben we het vandaag over starters en we doen dat met VLAIO-bedrijfsadviseur en businessmodel expert Bas Sturm aan de hand van het boek How to F\*ck Up Your Startup, van Kim Hvidkjaer. Dag Bas.

**BAS STURM:** Dag Werner.

**WERNER VAN HOREBEEK:** Voorafgaand aan onze boekbespreking heb ik al twee vraagjes voor jou; wat heb jij met starters, wat fascineert jou aan jonge, startende ondernemers?

**BAS STURM:** Wel, in eerste plaats de dynamiek. Vaak vol enthousiasme en verwachtingen en dat straalt ook een beetje uit op het bedrijf. Dat is ook een soort van belofte van een toekomstig fantastisch bedrijf. Bovendien is het een groep van bedrijven waar wij veel voor kunnen betekenen als bedrijfsadviseur. Enerzijds natuurlijk met de subsidies, maar ook met verwijzingen binnen het netwerk. Vaak kennen ze daar ook nog niet lang alle partijen van. En ook met adviezen dat we kunnen geven. Denk maar aan adviezen rond intellectuele eigendom en business modelling bijvoorbeeld.

**WERNER VAN HOREBEEK:** Oké. En vanuit die persoonlijke motivatie valt het goed te begrijpen dat je de volgende maanden intensief met een relatief nieuw steunmechanisme van VLAIO gaat bezighouden: de Innovatieve Starterssteun of ISS. Wat is dat precies?

**BAS STURM:** Wel, het is een subsidie gekoppeld aan begeleiding van bedrijfsadviseurs, maar ook eigenlijk van partnerorganisatie met wie je samenwerkt. Dus enerzijds, wat heel goed is aan de subsidie, is dat die heel veel vrijheid laat, in tegenstelling tot heel veel subsidies van VLAIO, waarbij toch redelijk direct wordt omschreven wat je in het kader van die subsidie mag doen, zeggen wie er eigenlijk gewoon van oké, bewijs maar dat je een proof of business hebt, bewijs maar dat je een proof of concept hebt, dat wil zeggen product marktfit. En hoe je dat doet, welke activiteit die je daarvoor ontplooit. Wie je daarbij aan de arm neemt, dat moet je gewoon zelf weten. Dus het is echt gewoon vijftigduizend euro en bewijs het maar. Wat er verder ook heel goed aan is, wat mij betreft, is de samenwerking met de partners. Dus dat hebben wij sowieso wel, de partners in het netwerk waarmee we samenwerken. Maar veelal impliceert dat dat wij bijvoorbeeld bij een partner een presentatie gaan houden. Dan hopen we dat een deel van de bedrijven die daar komt iets daarvan weerhoudt en dan later weer bij ons komt. Of we geven een presentatie voor de medewerkers van die partner en dan hopen we natuurlijk dat die het onthouden en dan, op het moment dat ze een bedrijf tegenkomen dat mogelijk voor ons interessant kan zijn, het alsnog doorgeven. Maar hier zeggen we simpelweg geef ons je tien beste starters, punt. Eenvoudiger kan niet. En zoals jij ook weet, Werner, de weg naar de perfectie loopt via de eenvoud, dus dat is een heel goede manier om een heel grote fuik op te zetten, zodat je heel veel starters uiteindelijk ontmoet en het is eigenlijk hetzelfde als in creativiteit, quantity breeds quality. Dus als je er gewoon heel veel ziet, dan kun je uiteindelijk ook heel goede eruit selecteren.

**WERNER VAN HOREBEEK:** Die starters moeten vervolgens een pitch doen. Hoe zit dat precies?

BAS STURM: Ja, het begint met het indienen van een two-pager. Dus het is eigenlijk administratief wat dat betreft, beperkt. Laat ons zeggen dat het drie pagina's zijn, maar het is een heel beperkt document. Daar wordt een eerste schifting op gebaseerd en daarna, degenen die dan doorgaan, die worden uitgenodigd om inderdaad een pitch te geven aan de hand van een PowerPoint. Wij begeleiden ze bij het opmaken van die PowerPoint, geven dan sowieso ook al een stuk begeleiding ook rond hun business en daarna volgt er nog meer begeleiding indien ze worden weerhouden voor de subsidie. En zoals ge zegt, misschien daar ook nog even op terugkomen, want ze krijgen natuurlijk ook begeleiding van partnerorganisaties, dat is al gebeurd vaak vooral, omdat die ze kennen, maar ook nadien kunnen die betrokken worden bij enige vorm van...(0:04:18).

WERNER VAN HOREBEEK: Wat moeten wij bij die partnerorganisaties voorstellen? Zijn dat incubatoren?

BAS STURM: Wel, dus ik hoor hier bijna of zeggen, maar het is eigenlijk en, het zijn dé werkgeversorganisatie Voka en Unizo, het zijn een aantal incubatoren, denk aan starters KBC, het zijn kennisinstellingen, zoals SIRRIIS. Dus er zit eigenlijk een pleiade aan organisaties. Pleiade is een groot woord. Het zijn er twaalf, denk ik, die op dit moment betrokken zijn bij deze subsidie.

WERNER VAN HOREBEEK: En daarmee zijn we meteen bij het boek aanbeland How to F\*ck Up Your Startup?, want blijkbaar kan je dat op heel veel manieren doen. De auteur is een Deens serial ondernemer en investeerder en net als jij heel geïnteresseerd in startups. Maar hij stelt zich ook de vraag hoe komt dat dan dat 90% van hen falen? Het eerste wat hij vermeld, is de survivorship bias. Dat is een van de belangrijke argumenten waarom we toch moeten kijken naar falen.

BAS STURM: Misschien moet je eens eventjes naar die cijfers teruggaan. Hij zegt zelfs niet alleen 90%, maar hij zegt, denk ik, 97% van de hardware startups faalt, dus dat is gigantisch veel. Daar hoor ik verschillende dingen over. Ik heb het een tijd terug erover gehad met een studiegenoot van mij die een fonds beheert in Nederland en die gaf mij aan vijf jaar geleden van kijk, wij gaan daarmee starten en ik richt op dat drie op de vier slaagt. Ik zei hem dan ben je wel optimistisch, want ik kende ook wel de uitspraken van Steve Blank, die zegt 9 op de 10 faalt en Guy Kawasaki zegt ook 99 op de 100 faalt en hij komt dus ook met enorme faalpercentages. Maar dus die maat van mij, die zei kijk, in de eerste plaats, wat zo iemand voor ogen heeft, is dan misschien zo een bedrijf als Amazon of Twitter of weet ik veel wat, dus die gigantische successen.

WERNER VAN HOREBEEK: De unicorns, ja.

BAS STURM: Maar hij zegt ik zoek eigenlijk gewoon gezonde tech startups te creëren van pak ... dertig, veertig, misschien vijftig man. Dan spreek ik van een succes. Dus dat is een iets andere lat in de eerste plaats. Hij zegt ook en dat vind ik ook nog niet zo een gekke gedachte, ik wijk een beetje af van het boek.

WERNER VAN HOREBEEK: Geen probleem.

BAS STURM: Dat verhaal van 1 op de 10 slaagt maar, want elke capital venturist zal je dat ook vertellen, dat is een beetje een zichzelf in stand houdend verhaal. Komt hier op neer, die visie, bijvoorbeeld, die denkt al op voorhand van ja, 9 op 10 gaat falen, dus een startup waarop ik geld zou inzetten, die moet minimaal het eenvoudige terugverdienen en wil ik nog iets meer dan wat ik eigenlijk überhaupt als winstpercentage zie, want hij moet ook voor die 9 andere compenseren.

WERNER VAN HOREBEEK: 9 andere compenseren, ja.

BAS STURM: Dat betekent dat hij alleen in zeer hoog risico bedrijven investeert en bovendien, wat je ook nog al eens een keer ziet, bij die visie, is dat ze dan het management aanmoedigen tot het nemen van heel risicovolle beslissingen die contra-intuïtief kunnen zijn en die soms ook gewoon funest zijn voor de onderneming. Dus in andere woorden, het houdt zichzelf op die manier ook een beetje in stand. Ik zou dus dat percentage van 90% faalt of 97% faalt niet willen meegeven aan de starters die wij bij ISS krijgen. Ik denk dat een heel deel, veel groter deel, uiteindelijk een gezonde onderneming kan opzetten. Niet de nieuwe Twitter of Amazon, maar wel, zoals je zegt, een gezonde onderneming waar ze veel plezier aan zullen beleven. Terugkomend op die survivor bias, heel interessant verhaal, dat komt uit de Tweede Wereldoorlog waar een gast werd gevraagd om een analyse te maken van de vliegtuigen en waar ze extra versterkt moesten worden. Daar moest je een beetje zuinig mee zijn, want versterking met een vliegtuig betekent automatisch dat die natuurlijk zwaarder wordt. Dus hij moest goed kijken van waar kan ik dan extra plaats aan geven. En initieel begon die met alle vliegtuigen die terugkwamen te identificeren en daarnaar te kijken, maar bedacht zich op een gegeven moment van wacht even, dat is eigenlijk niet de juiste benadering, ik moet juist die vliegtuigen nemen die niet zijn teruggekomen, want daar leer ik waar ze dan hun finale gaten hebben gekregen vanwege het afweergeschut. Dat reflecterend op wat deze schrijver beweert. Er zijn heel veel analyses gebeurd op de succesvolle startups en daar hebben ze allerlei lessen uit getrokken. Maar als je dus wil weten wat er dan fout kan gaan, dan moet je eigenlijk degene gaan analyseren bij wie het uiteindelijk niet is gelukt. Dat heeft hij wel degelijk gedaan bij mijn weten. Dus hij heeft wel degelijk heel goed gekeken naar allerlei startups die er uiteindelijk niet door zijn gekomen en die op de fles zijn gegaan.

WERNER VAN HOREBEEK: De andere conclusie van de schrijver, is dat startups eigenlijk te vergelijken zijn met een marathon lopen in een mijnenveld, vond ik wel een mooi beeld.

BAS STURM: Ja, wel een beetje een deprimerend beeld, moet ik zeggen. Nogmaals, ik schat het iets optimistischer in, ik hoop dat het uiteindelijk optimistischer kan zijn. Ook als ik kijk naar laten we maar zeggen, de bedrijven die wij in de loop van de tijd gesteund hebben, waar ik bij betrokken was en waar ik nu met trots zo een beetje naar kijk, van dat zijn echt wel de parels op de kroon, dat zijn vaak bedrijven van veertig, vijftig man. Hier en daar een uitschieter naar iets boven de honderd, maar niet duizenden of zoiets dergelijks. En als je die pet opzet, dan denk ik wel dat er een hoger slagingspercentage mogelijk is. Wat niet wegneemt dat je nog steeds mogelijk wat fuck ups kunt maken.

WERNER VAN HOREBEEK: Daar gaan we het nu over hebben. Want verdeeld over negen hoofdstukken behandelt onze schrijver in totaal zestig van dergelijke fuck ups. Het zou ons te ver leiden om die allemaal te gaan bekijken en daarom behandelen we de meest relevante of de meest tot de verbeelding sprekende uit het boek. Het eerste hoofdstuk gaat over attitude... waarom is het dus, vraag ik mij af, een misvatting dat je alles best alleen kunt doen? Want dat lijkt veilig en helder, maar dat is niet zo.

BAS STURM: Nee. De exacte waarom geeft hij in het boek niet mee en ik weet die ook niet. Ik weet dat eigenlijk wel, denk ik, en hij weet het zeker, maar er zijn veel meer studies gedaan naar de kans van slagen van een startup en het team is eigenlijk het belangrijkste waar de meeste mensen naar kijken als het gaat over het inschatten van succes of de succeskans. In die studies komt ook naar voren dat dus eenpitters minder kans op succes hebben dan startups die met twee of met drie partners starten. Twee of drie is eigenlijk het optimum. Misschien vier. Ook bijvoorbeeld een van de verantwoordelijken van BAN Vlaanderen een tijdje terug daarover praat, die zei ook van ze moeten bij ons sowieso twee of drie starters hebben, anders komen ze er niet in. Wij gaan bijvoorbeeld bij ISS, voor de duidelijkheid, niet zover, dus wij laten wel degelijk ook partners toe die in hun eentje starten, maar eigenlijk, ook een klein beetje met de ondertoon van kijk dan ook gelijk eventjes of je

niet ergens een partner kunt vinden. Voor alle duidelijkheid, partner is niet hetzelfde als bijvoorbeeld al een medewerker hebben. Dus hij heeft het wel degelijk en zeker ook de schrijven, over starten met een partner. En hij zegt zelf nu, hij heeft de eerste keer dat hij begon, heeft hij inderdaad in zijn eentje gedaan en daar is hij van teruggekomen en hij zegt nu ik start nooit meer iets op zonder een partner.

WERNER VAN HOREBEEK: Het is ook een les die Jürgen Ingels in zijn boek 50 lessen voor ondernemers meegeeft. Complementariteit van het team is er belangrijk, het is niet alleen met twee zijn, maar het is dan ook best nog met twee of met drie zijn en elkaar aanvullen in dingen waar je zelf niet zo sterk in bent.

BAS STURM: Ja, exact. Ik denk dat het ook juist is. Er zijn maar weinig mensen die al die vaardigheden die nodig zijn om een startup tot een succes te maken in zich hebben en dan heb ik het nog niet gehad over misschien toch bepaalde momenten dat je even denkt van ik weet het even niet en dan is het prettig dat er iemand naast je staat die zegt van we gaan er nog voor en we gaan door. Dus ik kan mij ook voorstellen dat dat ook nog eens een belangrijke rol speelt.

WERNER VAN HOREBEEK: Het tweede hoofdstuk gaat recht naar jouw hart, vermoed ik, over businessmodel fuck ups. Naast helemaal geen businessplan hebben, is een slecht businessplan een hele grote fuck up. Zo een businessplan kan je, volgens auteurs, in een kleine week rond hebben. Hoe zie jij dat Bas?

BAS STURM: Ik denk, als ik de periodes opgeef die die uitrekt voor de verschillende fasen, dan zit je zelfs maar op een halve week. Dus hij trekt een halfuur uit voor een businessmodel, aan de hand van het canvas, meestal start hij met het canvas van Osterwalder en dan heeft die een paar uur nodig voor de eerste one pager enzoverder. Dus dat is wat mij betreft wel heel kort, maar ik volg wel in de orde grootte, laten we zo zeggen. Ik denk dat je op anderhalf uur bijvoorbeeld de canvas BMC en een Lean canvas kunt opmaken, die overlappen ook voor een stuk. Dus als je de eerste een uur uitrekt, dan heb je zeker genoeg aan een halfuur voor de tweede. Dus het duurt eigenlijk helemaal niet zo lang en dus is dat al alleen al een reden om te zeggen dat moet je zeker doen, omdat het een beperkte investering is. Natuurlijk, je moet erbij wel in de gaten houden dan heb je het nog niet gechallenged, dan zit je nog typisch in die fase waarin je gewoon tussen de vier muren van je bureau gewoon post-its plakt, samen met misschien een paar andere mensen en dat zijn allemaal assumpties. Dus dat opstellen van die eerste lijst met assumpties of het eerste canvas, ja, dat zal snel gaan. Als het dan gaat over het werkelijk verifiëren, dat zal een iteratief proces zijn dat veel meer tijd in beslag neemt.

WERNER VAN HOREBEEK: Ik denk dat de belangrijkste les is van het op papier te zetten en het niet gewoon in je hoofd te laten rondspelen. Maakt het hard.

BAS STURM: Ik denk dat je daar gelijk hebt, ja. En dan kun je het ook met anderen bespreken. Dat is het voordeel van die canvassen sowieso natuurlijk, je deelt dan met anderen en je kunt dan de inzichten van verschillende mensen samenbrengen en inderdaad, dan heb je het op een rijtje staan. Ik denk ook dat die andere stappen dat hij noemt, dus die one pager en daarna toch wel een businessplan, dat budget vond ik ook sowieso wel een hele goede, daar is hij heel snel mee en ik denk dat dat ook een hele goede tip is aanvullend op het invullen van die canvas, gewoon al is het maar echt een natte vinger in de lucht, een snelle neerslag waar je aan denkt dat je nodig gaat hebben en wat je gaat uitgeven en in het vervolg, wat daarop volgt, van hoe zie dan die inkomsten en die uitgaven, heel snel daar een grip op proberen te krijgen, wetende dat dat met aan zekerheid grenzende waarschijnlijk toch nog wel een keer onder vuur zal komen te liggen, maar het is goed dat je alvast een eerste gevoel daarbij hebt.

WERNER VAN HOREBEEK: De schrijven houdt onwaarschijnlijk veel van alliteraties, bijna alle zestig fuck ups allitereren en één waar hij voor waarschuwt, is de mini mindset. Te klein denken is heel gevaarlijk voor een startup. Hoe zie jij dat?

BAS STURM: Wel, dat is iets waar ik minder voeling mee heb. Hij komt in het boek ook wel met soms zien ondernemers het juist groot en op een ander moment zou dan een startup het ook weleens te klein kunnen zien. Ik wil het wel volgen, dus hij geeft bijvoorbeeld aan van ja, een startup die dan zegt van een kleine winst is al voldoende, maar een kleine winst kan heel makkelijk omslaan net naar verlies dan. Dan snap ik wel zijn insteek van zie het dan gelijk groter, hij gebruikt zelfs de factor tien.

WERNER VAN HOREBEEK: Maal tien, ja.

BAS STURM: Ik weet niet of dat dat daadwerkelijk is om gewoon even een statement te maken of dat die dat daadwerkelijk ook zo heel onderzocht, maar in ieder geval zie het groter, zodat je eventueel kleine marges nog zou kunnen opvangen. Dus in die zin wil ik het wel geloven.

WERNER VAN HOREBEEK: En hij refereert dan naar de big hairy adacious goals van Jim Collins. Die ken jij ook wel?

BAS STURM: Ja, voilà. Dus in andere woorden, je mag als startup, is een starter die beoogd om een forse groei te maken, mag je dan inderdaad ook wel forse doelen stellen, daar wil ik wel in meegaan.

WERNER VAN HOREBEEK: Het derde hoofdstuk behandelt market research fuck ups en ook daar komt een van jouw stokpaardjes aan bod, de MVP. Wat is dat precies en waarom is dat belangrijk?

BAS STURM: MVP, dat komt eigenlijk uit het vocabulaire van Lean approach en customer development. Dus zeggen we eigenlijk bij startups: je moet parallel aan de ontwikkelingen die je doet, aan het product, continu contact houden met de klant. En dat betekent in eerste instantie kan dat gewoon een gesprek zijn, waar je misschien gewoon eens vraagt of hij dat probleem dat jij mee meent te identificeren, of hij dat ook ziet en daarna kom je met een schets ontwerp en dan nog wat en dan kom je met die MVP, minimal viable product. Wat in feite dus inderdaad al wel een product is dat in ieder geval de basisfuncties kan vervullen die je voor ogen hebt en waarbij je dan uitgebreid kunt testen met die klant om te zien of dat inderdaad werkt en of dat tegemoet komt aan zijn noden. Is dat goed? Dan heb je eigenlijk een product marktfit en dan zal, wat we zeggen, marketing en sales nadien ook veel gemakkelijker gaan.

WERNER VAN HOREBEEK: Je moet met andere woorden niet alle fietsjes al klaar hebben voor dat je op de markt?

BAS STURM: Nee. Ik zou bijna zeggen integendeel, dus hij maakt ook onderscheid in wat je allemaal must have en shoud have, je moet eigenlijk beginnen met de dingen die dat er echt op moeten zitten, zeg maar. Dan liefst niet teveel fietsjes in het begin en al helemaal niet à la tête du client, daar komt hij later in het boek ook nog wel op terug. Maar juist proberen het tot het minimum te reduceren dat kan volstaan. En daarmee eerst zien dat je een goede fit hebt. Quit dat je nadien dan nog verder uitbreidt en daar extra elementen en features aan toevoegt.

WERNER VAN HOREBEEK: Want inderdaad, zoals je zegt, die à la tête du client beginnen te ontwikkelen is ook een van de fuck ups die hij vermeld omdat dat jou weghoudt van wat je echt aan het doen bent, winst maken.

BAS STURM: Ja.

WERNER VAN HOREBEEK: De volgende hoofdstukken behandelen funding en product development fuck ups, heel boeiend, maar we kunnen helaas niet alles behandelen. En in het hoofdstuk organisatorische fuck ups komen we dingen tegen die we eerder al bespraken, zoals de sterkte en het evenwicht in het team. Dan zijn we meteen bij het hoofdstuk sales aanbelaand. Dat heeft maar liefst negen fuck ups en dat toont meteen ook het belang van sales voor een starter aan, denk ik.

BAS STURM: Ja, de eerste fuck up die hij noemt, is gewoon simpelweg het ontbreken van een salestalent. Ik denk wel dat hij daarin gelijk heeft, dat is een vaardigheid, dat vergt ook een bepaalde ingesteldheid. Als je die toevallig niet in je organisatie hebt en dat komen wij ook wel tegen, dan stelt zich daar een probleem, want dan blijven mensen toch gewoon binnenskamers en blijven ze aan een product verder werken, maar dan gaan ze niet naar buiten om het gewoon aan de man te brengen. Dus ik denk dat dat inderdaad een heel belangrijke is. Hij heeft het ook over metrics, wat meet je dan straks om te bepalen of jouw sales een succes zijn? Ook een onderschatte. Ik denk dat dat ook juist is, dus ook gewoon goed nadenken over hoeveel krijg ik hier verkocht, hoeveel van mijn klanten raak ik eventueel weer kwijt, dat is ook zo een belangrijke om rekening mee te houden. Hoeveel tijd kost het me om überhaupt een sales af te sluiten, zeg maar. Dat soort zaken zijn wel heel belangrijk om inderdaad goed in kaart te brengen en voor jezelf op een rijtje te zetten, maar je daar ook dan naar te richten. Dus dat moet de wortel zijn waar de sales achteraan loopt. En wat ik zelf ook wel een goede vind, is dus niet-gestructureerde verkoopactiviteiten, dus iets waar ik in mijn tijd als ondernemer zelf ook nog weleens in de fout ging. Je doet sales, je hebt dan op een gegeven moment iets verkocht. Dan ga je aan de slag, in mijn geval was dat als ontwerper, om dat uit te voeren, ondertussen kwam de salesfunnel leeg te staan. Dan moest je daarna weer aan de slag. Zo werkt het bij heel veel startups en dus een kwestie van die funnel permanent vol te houden en voldoende aanvoer te waarborgen opdat je dus inderdaad verzekerd bent van continue sales, ik denk dat dat inderdaad een heel belangrijke is die soms een beetje pijn doet, want je moet dan dus gewoon door blijven gaan met sales.

WERNER VAN HOREBEEK: Maar het vertelt jou ook heel veel, want als bepaalde sales niet meer lukken, dan zou dat kunnen dat dat te maken heeft met bepaalde dingen die aan je product ontbreken en die je alsnog kan bijsturen op termijn.

BAS STURM: Ja. En wellicht in een vroegtijdig stadium zelfs.

WERNER VAN HOREBEEK: Behalve de verkoop of na de verkoop is groei belangrijk. Growth is het volgende hoofdstuk en daar kan het ook behoorlijk foutlopen, leert de schrijver ons op basis van eigen ervaring. Bij het lopen van de Iron Man schreef hij voor zichzelf een, don't give up en twee don't die op zijn handen. Een reminder die hij elke startup aanraadt. Maar waar kan het zoal foutlopen in die groeifase?

BAS STURM: Het tweede advies is trouwens best een goed advies, vind je niet? Ik vind dit hoofdstuk moeilijker, omdat het me wat in het ongewisse laat over wat dan wel juist is. Dus hij geeft bijvoorbeeld aan slecht pivoteren. Ja, oké. Inderdaad, pivoteren is misschien een klein beetje teveel een modewoord geworden, waarbij we alles vergoelijken wat er tijdens de ontwikkeling van een startup gebeurt. Maar als je dus dat geeft als mogelijk item waar je fout zou kunnen gaan, op basis waarvan kan ik dan bepalen wat dan een juiste pivot is en daar kom ik, op basis van wat hij schrijft, niet helemaal op uit. Fout afleiding op het werk. Dus daar legt hij eigenlijk weer de nadruk op focus. Dat op zichzelf kan ik wel volgen en hij geeft ook wel een paar voorbeelden van startups die daar de mist in gaan: je geeft teveel aandacht aan te veeleisende klanten of slechte klanten. Ja, maar daar zit, denk ik, wel een beetje de devil in the detail, je moet al echt klant per klant even bepalen, is dit echt slecht of niet? Slechte beslissingen neemt die als voorbeeld. Ja, uiteraard is slechte beslissingen altijd ongezond voor een startup. Maar wat is dan de goede.

WERNER VAN HOREBEEK: Wat zijn de goede beslissingen, ja.

BAS STURM: En dan overcompliceer je natuurlijk operaties. Te snel groeien, ja, daar ken ik ook wel voorbeelden van, van bedrijven die inderdaad te snel groeien, dat niet meer gefinancierd krijgen. Lijkt me moeilijk om aan de verleiding te weerstaan op het moment zelf, maar oké. Dan zegt hij anderzijds ook te snel opgeven, zeg het dan maar.

WERNER VAN HOREBEEK: Waar is de balans, ja.

BAS STURM: Ja, waar ligt de balans. Dus in die zin ja, het lijken me allemaal relevante zaken, maar hij geeft in het boek alleszins niet de antwoorden, de kapstukken waaraan ik me kan vasthouden van oké, met dit in de hand kan ik vermijden dat ik die fout ga maken.

WERNER VAN HOREBEEK: Als je zegt van in dit hoofdstuk vond ik niet echt mijn gading, wat ik totaal begrijp, waar klikte het dan wel in het boek met jouw ervaring als bedrijfsadviseur?

BAS STURM: Een van de dingen die je, daar zijn we eigenlijk al even op ingegaan, dat is het stuk van het businessmodel canvas, dus dat heel snel een aantal zaken op papier zetten, ongetwijfeld tenzij je er extreem bedreven in en kan die het sneller dan de meeste andere mensen, maar toch, hij geeft ermee aan dat dat niet een soort van Calvarietocht is die maanden moet duren, nee, dat moet heel kunnen gaan om grip te krijgen op je eigen bedrijf in dit geval. Niet alleen een canvas, maar ook budget en two-pager om een aantal dingen heel snel te capteren, zeg maar, dat vind ik een hele sterke in ieder geval, los van zijn oproep inderdaad om met partners te werken.

WERNER VAN HOREBEEK: Een vraagje in de marge, kan je voor zo een opstellen van een businessmodel canvas ook een bedrijfsadviseur onder de arm nemen?

BAS STURM: Absoluut. Dus wij helpen daarmee mee, sommige partners doen dat ook. Dus als ze bij ons komen via ISS, dan hebben ze dat al gedaan. Het komt ook voor dat ze al wel een businessmodel canvas hebben gedaan, maar bijvoorbeeld nog geen Lean canvas. Ikzelf, maar dat is een persoonlijk voorkeur, geef er de voorkeur aan vaak om gewoon de twee te doen. Ook omdat als je de een al hebt, dan heb je de helft van de tweede ook al wel. Die ... die voegt nog wel iets toe aan het businessmodel canvas, met name rond die probleemstelling. Hij komt daar ook in het boek op een bepaald moment van oké, het identificeren van het juiste probleem. Dat is ook een van die fuck ups, een antwoord bieden op een probleem dat zich niet stelt. Het Lean canvas gaat heel nadrukkelijk ook in of heeft een compartiment toch, dat stelt van wat is nou eigenlijk het probleem dat jij denkt op te lossen bij jouw klant? Vandaar dat ik die wel complementair vind aan het businessmodel canvas en zelf voorstander ben van ze beide gewoon even in te vullen.

WERNER VAN HOREBEEK: In het laatste hoofdstuk, daar had ik het dan persoonlijk wat moeilijker mee, gaat het over de toekomst en de manier waarop dat je die zelf wel kan voorspellen of hoe zit dat precies?

BAS STURM: Wel, ik weet het ook niet helemaal zeker. Hij geeft een paar dingen aan. Er zijn natuurlijk wel methodes om een educated guest te krijgen over de toekomst. Ik denk dat dat het een klein beetje is. Op zichzelf verdient het de aanbeveling om dat eens te doen, ook weer daar, dat kost geen weken, je kunt dat eigenlijk relatief snel doen en mogelijkwijze daarop anticiperen. Maar dat blijft natuurlijk toch gewoon een heel moeilijk verhaal.

WERNER VAN HOREBEEK: Daarmee hebben we, denk ik, 15% van de behandelde fuck ups zelf behandeld en bekeken, wellicht een representatief sample van wat het boek te bieden heeft. Hij

illustreert dat zelf met eigen voorbeelden, voorbeelden van anderen. En dus vraag ik van jou een beetje de evaluatie van het boek, hoe goed vond je het, welke starters zou je het aanbevelen, waarom is het interessant om als starter dit boek vast te nemen?

BAS STURM: Ik denk dat het niet op elke starter gericht is, maar op startups. Dus dat zijn, wat mij betreft, starters met forse groeiambities, met een schaalbaar businessmodel. Het is daarop gericht, dat zijn ook degenen die misschien ergens onderweg nood hebben aan venture capital of aan investeerders bijvoorbeeld of zo. Ja, voor die groep is het zonder meer interessant om zich de dingen die die aanreikt eigen te maken.

WERNER VAN HOREBEEK: Dank u Bas voor deze toelichting en veel succes met de innovatieve starters die je verder gaat steunen.

BAS STURM: Dank je wel.