

Quintin Schevernels

SUITS & HOODIES

Het geheim van de succesvolle start-up

© 2016 Quintin Schevernels
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Studio Jan de Boer
Typografie binnenwerk Adept vormgeving

ISBN 978 90 470 0879 8
D/2016/0108/528
NUR 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact
www.businesscontact.nl

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	8
DEEL 1 – DE CIRKEL VAN SUCCES	13
DEEL 2 – DE ESSENTIALS	25
Essential 1: groot dromen	26
Essential 2: vernieuwing	40
Essential 3: product	67
Essential 4: cultuur	92
Essential 5: talent	113
Essential 6: focus	143
Essential 7: funding	159
DEEL 3 – EXIT	189
Epiloog – Nederland heeft zoveel potentieel!	203
Dankwoord	207
BIJLAGEN	209
De Essential Scorecard	209
Over de auteur	211
Inspiratie	215
Noten	217

Voorwoord

Waarom zou ik een boek schrijven? Dat is de vraag die ik mezelf de afgelopen maanden met enige regelmaat heb gesteld. Het viel me namelijk best tegen. Het kost veel tijd. En het valt buiten mijn comfortzone. Ik ben dan ook een *rookie writer*.

Toch vond ik dat het ervan moest komen, dat ik moest doorzetten. Waarom?

Ik ben altijd erg gegrepen geweest door succes en vernieuwing. Onderwerpen als innovatie, strategie, organisatieverandering en cultuur fascineren mij. Naast de praktijkervaring die ik heb opgedaan met deze onderwerpen, lees ik er graag over – rapporten, blogs, sites, nieuwsbrieven, tweets en boeken. Ook discussieer ik graag over deze onderwerpen, in een zakelijke context maar ook privé. Bij een goed diner, tijdens een bila, tijdens strategiedagen, op een congres, via Twitter of bij het koffieapparaat.

Toen we in de zomer van 2014 Layar verkochten (het bedrijf waar ik op dat moment CEO van was), bevond ik mij in een unieke situatie. Na ruim twintig jaar werken, vol zeer gevarieerde, inspirerende maar ook intensieve zakelijke avonturen, diende zich de gelegenheid aan om wat afstand te nemen van de hectiek van het runnen van een bedrijf. Ik greep mijn kans en koos ervoor een jaar lang uit de ratrace te stappen. De afstand gaf me rust. Rust om terug te kijken op wat ik tot nu toe heb gedaan, goed en fout. Op wat ik heb gezien en gelezen. Op wat ik heb geleerd. Rust ook om verdieping te zoeken over bepaalde onderwerpen. Om mijn gedachten te ordenen. Dit proces groeide als vanzelf naar het moment waarop ik niet meer alleen voor mezelf in mijn Moleskine-boekje wilde schrijven, maar mijn inzichten en ervaringen wilde delen met anderen. In een boek. Dus ging ik schrijven.

Ik schrijf dit boek niet omdat ik denk dat ik de waarheid in pacht heb, maar simpelweg omdat ik in de loop der jaren in verschillende rollen heb ervaren dat inzichten en ervaringen van anderen kunnen helpen – bij het verbeteren of vernieuwen van een bedrijf of afdeling, maar ook bij persoonlijke ambitie door jezelf een spiegel voor te houden. Ik hoop dan ook dat dit boek anderen zal helpen en nieuwe inzichten zal geven, nieuwsgierig zal maken, discussie zal losmaken, twijfels zal wegnemen (of soms juist creëren). Ik hoop dat het boek inspiratie geeft en dat het je aanzet tot actie, dat het je helpt om succesvoller te worden. Er is immers niets mooiers dan succes. Als dit boek jou daarbij helpt, dan heb ik mijn doel bereikt.

Amstelveen, december 2015

DEEL 1

De **CIRKEL van SUCCES**

*'Success is not
a destination,
it's a journey.'* ZIG ZIGLAR

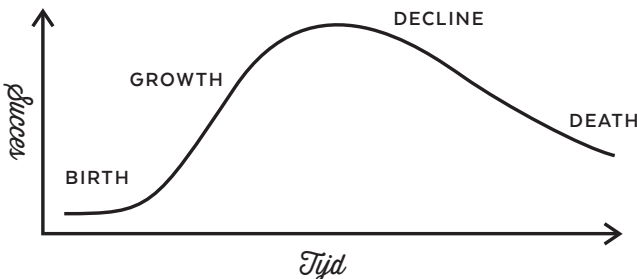
In dit eerste hoofdstuk wil ik vooral een context bieden, zodat je beter kunt begrijpen wat een start-up tot een succes maakt. Daarbij probeer ik een aantal vragen te beantwoorden. Wat doen succesvolle start-ups anders? Waar blinken zij in uit? Welke ontwikkeling maken zij door voordat het succes daar is? Ik bespreek onder andere de verschillende fases die bedrijven doormaken voordat ze succesvol worden. Daarbij probeer ik ook al enigszins te verklaren waardoor de ene start-up wel succesvol door deze fases heen komt en (de meeste) andere start-ups niet.

'Any fool can know. The point is to understand.' ALBERT EINSTEIN

DE LEVENSCYCLUS VAN ORGANISATIES

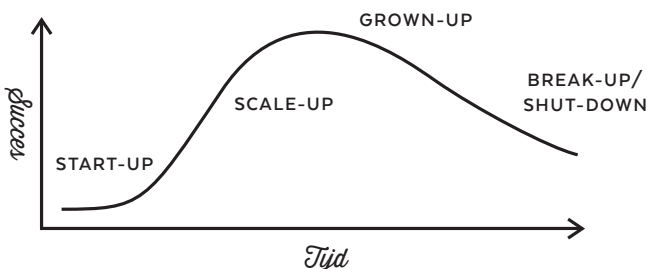
De ontwikkeling van start-ups kent verschillende fases. Deze fases zijn voor elke organisatie anders. Sommige fases duren voor de ene onderneming langer dan voor de andere of zijn voor de ene onderneming complexer dan voor de andere. Bij het bestuderen van de fases die een start-up onderweg naar succes doormaakt, gebruiken we beproefde modellen die organisatie en productontwikkeling visualiseren. Het betreft de modellen van Product Lifecycle Management¹ en Organizational Life Cycle.² Aangezien het bij innovatie – zeker bij start-ups – vooral om ‘nieuwe’ producten gaat, is een vrij vertaalde mix van modellen van product- en organisatieontwikkeling goed te gebruiken om de ontwikkeling van start-ups inzichtelijk te maken.

Het model dat dan ontstaat, ziet er als volgt uit.



FIGUUR 1
DE ONTWIKKELING VAN
PRODUCTEN en ORGANISATIES

Als we in dit model de specifieke terminologie van start-ups gebruiken, ziet het er als volgt uit.



FIGUUR 2
DE ONTWIKKELING van
een START-UP

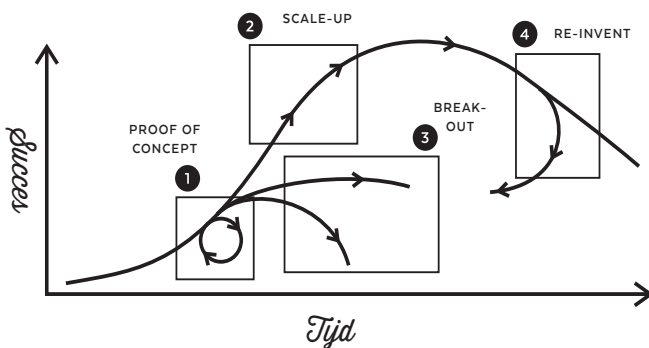
Succes is geen vloeiende beweging

Iedere ondernemer probeert zijn weg naar succes te plannen, maar er is geen standaardroute die je kunt volgen. De weg naar succes is geen vloeiende lijn, zoals je naar aanleiding van het model zou denken, geen toverformule die voor elke onderneming geldt. Deze weg zit vol verrassingen, vol kansen, vol bedreigingen. Je zult moeten anticiperen, improviseren, versnellen of pas op de plaats maken. De weg ligt bezaaid met onzekerheid, tegenslag, hoop en koerswijzigingen.

'The road to success is always under construction.' ARNOLD PALMER

Deze dynamiek bij start-ups en meer algemeen bij innovatie maakt dat de standaard organisatieontwikkelingsmodellen in mijn ogen geen recht doen aan de praktijk. Er zit te weinig bewegingsvrijheid in, te weinig dynamiek. Een paar fases zijn echt onstuimig. Deze verdienen specifieke aandacht, want in deze fases wordt in grote mate bepaald of het succes wordt bereikt of niet. Ook voor al langer bestaande bedrijven zijn ze relevant en bepalen ze of ze hun succes kunnen continueren. Dit zijn de momenten die ertoe doen, waarop bepaald wordt of je wint of verliest. Of je idee ook echt een goed product wordt. Of je het succes in Nederland ook kunt vertalen naar succes in Duitsland en Amerika (of misschien wel Azië). Of je kunt inspelen

op de veranderende behoeften van je klanten en nieuwe concurrenten. Al deze fases hebben hun eigen dynamiek en hun eigen kenmerken.



FIGUUR 3
DE PRAKTIJK van
ORGANISATIEONTWIKKELING

Proof of concept (ook bekend als product/market fit)

Hier wordt de basis gelegd. Dit is de fase waarin gesleuteld wordt totdat een product daadwerkelijk aansluit bij de behoefte van de klant. Dat gaat gepaard met tests, onderzoeken, validatie en aanpassingen aan het product, net zo lang tot de 'fit' er is. Succesvolle bedrijven durven hier overdreven veel tijd en energie in te steken. Bij deze fase horen termen als *minimum viable product*, *early stage* en validatie, die nog uitgebreid aan bod komen in dit boek. Bij start-ups wordt deze fase gekenmerkt door een nog kleine organisatie (soms alleen de oprichters) en door het feit dat het bedrijf uit eigen middelen of met een beperkte investering van familie en vrienden wordt gefinancierd.

Scale-up

Deze fase begint als de proof of concept er is. Zodra is bewezen dat het product echt toegevoegde waarde voor klanten levert, moet het zo snel mogelijk door zo veel mogelijk klanten worden gebruikt. Opschalen dus: van start-up naar scale-up. Dat klinkt simpel, maar talloze start-ups vinden hun proof of concept en zijn vervolgens niet in staat goed op te schalen.³ Termen die bij deze fase horen zijn marktpenetratie, *engines of growth* en *customer acquisition costs*. Ook deze termen

komen verderop uitgebreid aan bod. De focus ligt in deze fase voor een groot deel op het uitbouwen van de organisatie. Er worden veel mensen aangenomen. Het is daarbij van groot belang om de juiste mensen aan te nemen en de cultuur te behouden of te versterken. De nieuwe mensen moeten de juiste focus hebben, moeten weten wat ze moeten doen – recruitment en onboarding dus. Van de oprichters wordt een andere rol verwacht. Ze moeten meer managen. Soms betekent dat ook extern management aannemen. Afhankelijk van het groeimodel worden er in deze fase flinke investeringen in marketing gedaan. Soms wordt in deze fase aan acquisitie gedaan om de groei verder te versnellen. Voor het financieren van de groei gebruiken start-ups vaak een of meerdere investeringsrondes. Voorbeelden van een scale-up is Uber, dat in de hele wereld zijn taxiservice uitrolt, en HelloFresh, dat dit doet voor zijn boodschappenbezorgdienst.

Break-out

Er is een groot aantal start-ups dat probeert zijn bedrijf serieus op te schalen maar daarbij niet of nauwelijks progressie maakt.⁴ Zo zijn er ook veel corporate bedrijven die al jarenlang min of meer stilstaan. Het lukt deze bedrijven niet om de groei te realiseren waarop ze rekenden of hoopten. Internationalisatie komt niet van de grond, het product blijkt voor slechts een kleine groep gebruikers waardevol, of de oprichters of het managementteam zijn niet in staat het bedrijf succesvol naar een volgende fase te brengen. Voor start-ups betekent dit dat ze nu in verschillende situaties terecht kunnen komen:

- Het bedrijf is financieel gezond en groeit op bescheiden schaal door. Bedacht als een start-up die de wereld zou veroveren, ontstaat er een succesvol mkb-bedrijf. Er is op beperkte schaal ruimte voor investeringen en medewerkers krijgen netjes op tijd een fatsoenlijk salaris betaald. Oprichters ontvangen regelmatig een mooi dividend. Ondanks het feit dat het grote succes is uitgebleven, is dit een situatie waar de wat minder ambitieuze ondernemer zich wel bij kan neerleggen.
- Het bedrijf worstelt financieel om te kunnen overleven. Rekeningen kunnen niet betaald worden. Groei in gebruikers en klanten is er niet (of zeer beperkt). Geld voor serieuze investeringen is er ook niet. Oprichters krijgen geen of een heel beperkte management-fee. Er is geen ruimte voor dividend. De strategie, producten

en resultaten zijn onvoldoende om een investeerder te verleiden in het bedrijf te investeren om deze situatie te doorbreken. Er zijn nauwelijks hoop en perspectief. De situatie die ontstaat, noemen we ook wel *the walking dead*.⁵ Menige start-up blijft in deze fase hangen. Worstelen en doorgaan. Vaak tegen beter weten in.

- Het bedrijf is niet in staat om zelfstandig te overleven. Het heeft geen of zeer beperkte omzet, raakt door zijn cash heen, kan de vaste kosten niet meer betalen, is niet in staat fondsen aan te trekken en kan ook niet overleven met besparingen. Crisis. Een faillissement dreigt.

In alle drie deze situaties is een interventie nodig om alsnog tot echt succes te komen. Dit vraagt niet alleen creativiteit, maar ook leiderschap en lef. Het is in deze situaties zaak om terug te gaan naar de tekentafel – dit noemen we ook wel *pivot*. De strategie moet worden herzien. Dat betekent meestal terug naar fase 1: opnieuw het product en daarmee vaak ook het bedrijf uitvinden, vrijwel vanaf de start, hoe lastig dit ook is. Temeer omdat de financiële basis vaak een complicerende factor is. Het bedrijf staat er financieel immers niet erg sterk voor. Er is dus weinig ruimte.

Re-invent

Deze fase is van toepassing op bedrijven die al langere tijd bestaan: de corporate bedrijven. Het is de fase waarin producten die ooit erg waardevol waren en veel geld opleverden in verval raken. Daardoor raakt het hele bedrijf in verval. De omzetten lopen terug, de winst staat onder druk en er ontstaat vaak veel druk op de organisatie. Er moet tijd worden gestoken in het optimaliseren en efficiënter inrichten van de bestaande business. Kosten moeten naar beneden. Dit wordt ook wel *end of lifecycle*-management genoemd. Veel traditionele bedrijven en branches zijn recentelijk in deze fase beland, zoals kranten en tijdschriften, v&d, HEMA en PostNL. Ook in deze fase moet je terug naar de tekentafel. Hoe eerder hoe beter. Door te kijken naar de veranderde behoeften van klanten, nieuwe technologieën en andere ontwikkelingen van de huidige tijd moet het bedrijf opnieuw worden uitgevonden.

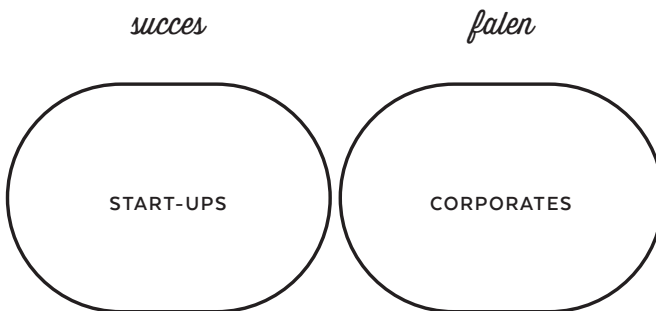
'Change the way you look at things and the things you look at change.'

WAYNE W. DYER

Er moet een nieuwe strategie komen. Er moeten investeringen worden gedaan om het bedrijf te transformeren. Mogelijk kunnen er acquisities worden gedaan om dit proces te versnellen. Zo kocht Ahold Bol.com om zijn eerder ingezette strategische verbreding naar een digitaal boodschappenbedrijf te versnellen. Een dergelijke transformatie is vaak complex omdat er veel *legacy* is: er zijn veel zaken uit het verleden om rekening mee te houden, die de bewegingsruimte vaak beperken. Denk aan financiële verplichtingen, maar ook aan cultuur en verouderde systemen. Het is maar een beperkt aantal corporate bedrijven gelukt om deze transitie succesvol te maken. Een voorbeeld is Nokia. Het bedrijf transformeerde van een rubberfabriek (!) naar een succesvol bedrijf in mobiele telefonie. Waar het vervolgens jaren later overigens alsnog de slag van Apple en Samsung verloor. Een ander, minder bekend maar interessant voorbeeld is Naspers:⁶ ooit een traditionele uitgever van kranten en tijdschriften in Zuid-Afrika en nu internationaal een zeer succesvol digitalemediabedrijf.

START-UPS HEBBEN SUCCES EN CORPORATE BEDRIJVEN NIET

Algemeen bestaat het beeld dat met name start-ups succesvol kunnen innoveren. Zij komen immers vaak met volledig nieuwe (en soms zeer baanbrekende) ideeën. Zij springen positief in het oog: nieuwe concepten, nieuwe merken, veel energie, jonge mensen, Hoodies. Deze



FIGUUR 4
DE PERCEPTIE *van*
INNOVATIE

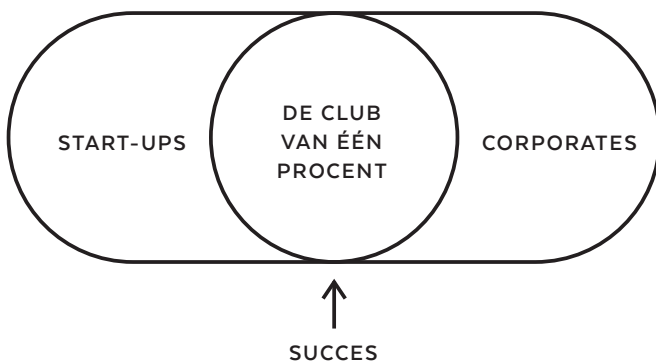
start-ups staan dan ook vaak prominent (en positief) in de media en in het verlengde daarvan verwerven ze bekendheid.

Het idee dat alle start-ups succesvol zijn met innovatie, klopt echter niet. Er is in de praktijk slechts een klein percentage dat succesvol is. Zo maakt uiteindelijk minder dan één procent (!) van de start-ups succesvol de scale-upfase door. Daarbij zitten bekende bedrijven als Bol.com, Marktplaats, Spotify en Uber. Meer dan vijftig procent (!) van de start-ups gaat binnen vijf jaar failliet⁷ en er zijn zelfs onderzoeken die een nog hoger percentage laten zien. Dit beeld strookt niet met het idee dat de meeste mensen hebben en deze verhalen zien we nauwelijks terug in de media.

DE CLUB VAN ÉÉN PROCENT

Het aantal succesvolle start-ups is dus zeer beperkt; slechts een paar zijn echt goed in innovatie. De meeste komen niet veel verder dan een aardig idee en een dappere poging. Ik wil niemand ontmoedigen, maar het neerzetten van een succesvolle start-up is niet eenvoudig.

Bovendien bestaat het beeld dat corporate bedrijven niet succesvol kunnen innoveren. Het is voor de meeste corporate bedrijven inderdaad niet eenvoudig om te vernieuwen, maar sommige zijn wel degelijk goed in innovatie – laten we zeggen één procent. Dit zijn bedrijven als Coca-Cola, Nike, Starbucks, Intel, General Electric maar ook de Nederlandse Philips, Ahold en Unilever. Zij zijn al decennialang zeer



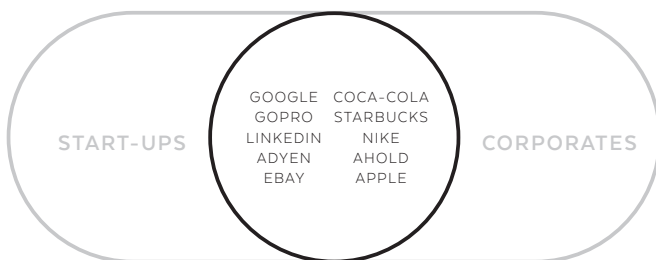
FIGUUR 5
DE REALITEIT *van*
SUCCESVOLLE INNOVATIE

succesvol met innovatie. Die innovatie is niet altijd disruptief (waarvoor die veel aandacht krijgt), maar wel succesvol. Bij essential 2 gaan we uitgebreider in op de verschillende soorten innovatie.

Het percentage van de start-ups dat uiteindelijk slaagt, is min of meer vergelijkbaar met het percentage van de corporate bedrijven dat succesvol kan innoveren; het gaat slechts om een paar – laten we ook hier zeggen één procent. Deze één procent van de corporate bedrijven en de één procent van de start-ups zijn degene waar het in dit boek vooral over gaat: bedrijven die succesvol zijn omdat zij een aantal zaken op dezelfde manier geweldig goed aanpakken. Succesvolle start-ups maar dus ook succesvolle corporate bedrijven.

DE CIRKEL VAN SUCCES

De cirkel waarbinnen de succesvolle bedrijven zich bevinden, noem ik de cirkel van succes. Die vormt de basis van dit boek.



FIGUUR 6
DE CIRKEL *van* SUCCES

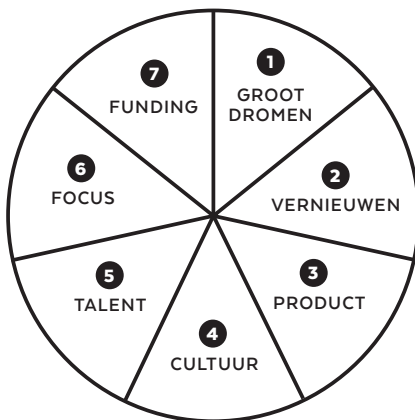
In deze cirkel zit het geheim van de succesvolle start-up – en ook van het succesvolle corporate bedrijf. Om de kenmerken van succes te achterhalen ben ik op zoek gegaan naar de overeenkomsten tussen de bedrijven in deze cirkel.

Ik verdiep me bijna dagelijks met veel plezier in allerlei onderzoeken, boeken en artikelen over innovatie en succesvolle bedrijven (of bedrijven die het net niet halen). Bij het schrijven van dit boek en mijn zoektocht naar het geheim van de succesvolle start-up ben ik dit gaan combineren met de ervaringen die ik zelf heb opgedaan, met de bedrijven die ik van dichtbij heb meegemaakt. Een aantal

aspecten sprong in het oog. Er zijn elementen die steeds weer terugkomen bij succesvolle bedrijven, altijd in combinatie met elkaar en veel nadrukkelijker aanwezig dan bij andere bedrijven. Dit zijn de onderwerpen die in mijn ogen een sterke correlatie hebben met succes. Ze zijn zo dominant aanwezig bij succesvolle bedrijven dat ze in mijn ogen kunnen worden beschouwd als de essentials voor succes. Ze zijn niet wetenschappelijk onderbouwd, maar zeer duidelijk waarneembaar. Een beetje als de eend in de bekende uitspraak van James Whitcomb Riley: ‘When I see a bird that walks like a duck and swims like a duck and quacks like a duck, I call that bird a duck.’

DE ESSENTIALS

Bedrijven die zich in de cirkel van succes bevinden, beschikken over zeven essentials.



FIGUUR 7
DE ESSENTIALS *voor* SUCCES

Essential 1: groot dromen

Ze hebben extreem veel ambitie, jagen zeer grote doelen na, soms ogenschijnlijk onmogelijk. Zeker niet primair gedreven door omzet en winst. Vaak zeer inspirerende dromen.

Essential 2: vernieuwen

Ze zijn continu bezig met nieuwe ontwikkelingen, veranderingen en de kansen die daaruit voortvloeien, steeds met als doel te zorgen dat het bedrijf morgen sterker en waardevoller is dan vandaag, dat het zich continu vernieuwt en aanpast.

Essential 3: product

Bedrijven in de cirkel van succes zijn geobsedeerd door de kwaliteit en toegevoegde waarde van hun product, of dat nou een website, app, dienst of fysiek product is. Het moet goed werken, heel goed. Klanten moeten tevreden zijn en terugkomen om het nogmaals te gebruiken. Liever zelfs: zo tevreden dat ze hun tevredenheid met anderen gaan delen.

Essential 4: cultuur

Er is een zeer uitgesproken manier van werken. Er zijn duidelijke normen en waarden binnen deze bedrijven, die verworden tot natuurlijk gedrag, tot de standaard manier van samenwerken. Deze cultuur is duidelijk voor de medewerkers, niet vaag. Er is een duidelijke managementstijl. Medewerkers *love it or hate it*. Je voelt je er prettig bij of je gaat weg.

Essential 5: talent

Ze zijn extreem selectief als het erom gaat welke mensen in het bedrijf mogen werken. Ze willen alleen de beste mensen in huis halen en houden. Ze doen geen concessies, investeren flink in *human capital*, geven talent de ruimte, geven verantwoordelijkheid. Vaak *up or out*.

Essential 6: focus

Succesvolle bedrijven zorgen ervoor dat tijd, energie en budget naar de zaken gaan waar het echt om draait. Heel bewust, heel gericht, zodat voor iedereen duidelijk is wat de koers is en wat er gedaan moet worden. Bij voorkeur meetbaar en transparant. Ook moet duidelijk zijn wat daar dus niet bij hoort. Ze durven te kiezen. Ze kunnen 'nee' zeggen.

Essential 7: funding

Ze hebben voldoende financiële middelen om de investeringen te doen die nodig zijn voor het bereiken van succes. Ze regelen dat. Om te versnellen wanneer dat nodig is of om die ene cruciale overname te doen als de kans zich voordoet.

De essentials uit de cirkel van succes zijn de leidraad tot succes. In de rest van dit boek zal ik ze een voor een toelichten.

Verder lezen

Suits & Hoodies. Het geheim van de succesvolle start-up is verkrijgbaar bij uw boekhandel of via suitsandhoodies.nl.

DEEL 2

De **ESSENTIALS**

ESSENTIAL 1: GROOT DROMEN

'Bring me a man to the moon.' J.F. KENNEDY

Een succesvol bedrijf begint bij een zeer ambitieuze doelstelling. Dit vormt de fundering waarop de organisatie wordt gebouwd. Het doel (of de missie) dat nagestreefd wordt, vormt de zingeving en het bestaansrecht van het bedrijf.

In zijn boek *Built to Last* noemt Jim Collins dit het BHAG, ofwel het *Big Hairy Audacious Goal* – vrij vertaald *Groot Harig Onbevreesd Doel*. Dit dekt de lading van groot dromen behoorlijk goed – een zeer ambitieus en inspirerend doel dat richting en energie geeft aan een organisatie. Het heeft daarmee direct of indirect invloed op vrijwel alle activiteiten die worden ondernomen. Alles dient immers uiteindelijk bij te dragen aan dit doel.

In dit hoofdstuk gaan we uitgebreid in op voorbeelden van grote dromen, waarom het belangrijk is om groot te dromen en hoe je kunt komen tot een grote droom.

WAT VERSTAAN WE ONDER GROOT DROMEN?

Een grote droom is een ambitie die grenst aan het onwaarschijnlijke (en soms ook het onmogelijke). Kenmerkend is dat wanneer iemand deze grote droom voor het eerst uitspreekt, vrijwel iedereen denkt dat het onmogelijk is. Een paar voorbeelden:

- Google: *Organize the world's information and make it universally accessible and useful.*
- Amazon: *Every book, ever printed, in any language, all available in less than 60 seconds.*
- Microsoft: *A computer on every desk and in every home.*
- Twitter: *To become the pulse of the planet.*
- Disney: *To be the best company in the world for all fields of family entertainment.*
- Apple: *To democratize technology by providing products everyone will want to use.*
- Starbucks: *To become the most immediately recognizable beverage brand in the world.*

Het kan ook zijn dat het je grote droom is om de eerlijkste (‘slaafvrije’) chocolade van Nederland te maken (Tony’s Chocolonely) of als eerste overheid je dienstverlening volledig digitaal aan te gaan bieden (Estland met zijn digitale stemmen en e-burgerschap). Door een doel uit te spreken dat onhaalbaar lijkt, ontstaat een serieuze uitdaging die inspiratie geeft, die motiveert en die dwingt het beste uit onszelf te halen.

Groot dromen is de eerste essential voor start-ups, corporate bedrijven en zelfs zzp’ers. Groot dromen gaat niet over omzet- of winstgroei. Sterker nog: uit het onderzoek van Jim Collins blijkt zelfs dat dat bij langdurig succesvolle bedrijven überhaupt geen dominante rol speelt. Zij zien omzet en winst niet als doel, maar meer als logisch gevolg (en middel).

GROOT DROMEN HEEFT VEEL IMPACT

Een grote droom is het verlangen van de organisatie; het is de reden waarom medewerkers bereid zijn hun tijd, energie, kennis en talent te investeren in de organisatie, hun ziel en zaligheid.

De grote droom dient als kompas, het is de stip aan de horizon. Groot dromen dwingt vaak tot het maken van fundamentele (en soms ook ingrijpende) keuzes. Het helpt je om te bepalen welke producten en diensten je ontwikkelt, op welke klanten je je richt, welke medewerkers in je bedrijf werken, welke investeringen je doet, op welke targets je stuurt, ga zo maar door. Groot dromen heeft een aantal belangrijke effecten:

- Creatief denken: groot dromen stimuleert out of the box en creatief denken. Hierdoor wordt een proces in gang gezet waarbij niet wordt gekeken naar voor de hand liggende zaken of mensen niet worden geremd door aannames en beperkingen. Problemen worden gheredefinieerd. Een voorbeeld zou zijn dat het ministerie van Infrastructuur en Milieu niet meer nadenkt over de manier waarop er over vijf jaar tien procent minder files zijn (vermoedelijk het normale vertrekpunt), maar over de vraag wat er nodig is om ervoor te zorgen dat er over vijf jaar helemaal geen files meer zijn. Dat is een grote droom en die is van een heel ander ambitieniveau. Het vraagt een andere manier van denken. Het nodigt uit en stimuleert om anders naar kansen, problemen en uitdagingen te kijken.

- **Ambitie:** groot dromen zet in een organisatie de toon qua ambitie. Aanzetten tot groot dromen is een duidelijk signaal naar de organisatie. Het wordt duidelijk dat de lat hoog ligt en dat kleine en incrementele veranderingen niet voldoende zijn. Groot denken wordt verwacht, gestimuleerd en gewaardeerd. Het mag. Het moet.
- **Cultuur:** groot dromen heeft een grote impact op de cultuur van een organisatie. Het helpt om een cultuur te creëren waarbij het niet gaat om denken in onmogelijkheden of het accepteren van de status quo. Het gaat er juist om op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden en oplossingen, verder te denken, elkaar uit te dagen en te helpen, talenten te benutten, ambities waar te maken. Het gaat erom met elkaar die grote droom te realiseren.

**GOOGLE MOONSHOTS:
niet TIEN PROCENT BETER *maar* TIEN KEER BETER!**

Google staat bekend als een van de meest innovatieve en succesvolle bedrijven. In nog geen twintig jaar groeide het bedrijf van twee enthousiaste jongens in een garage tot een van de grootste en machtigste bedrijven ter wereld. In het najaar van 2015 lag de beurswaarde van Google rond de 500 miljard dollar. Daarmee is het ook een van de meest waardevolle bedrijven ter wereld.

Die twee jongens in de garage waren Sergey Brin en Larry Page. Hun grote droom was: alle informatie ter wereld voor iedereen op de wereld, waar dan ook en op welk moment dan ook, digitaal toegankelijk en bruikbaar maken. Deze droom geeft enorm veel richting (en betekenis) aan wat Google doet.

De 'tien keer'-regel

Uniek bij Google is het uitgangspunt dat de producten iets op de een of andere manier tien keer beter moeten doen. Altijd. Ze zijn niet op zoek naar tien procent verbetering, maar naar echt fundamentele verbetering. Dat kan zijn tien keer minder kosten, tien keer sneller in het gebruik, of tien keer meer informatie beschikbaar. Een project met als doel het aantal verkeersslachtoffers met tien procent verminderen is compleet anders dan het doel dat er maar liefst tien keer minder verkeersslachtoffers moeten zijn. Die opdrachten hebben een totaal