

START ME UP IN SILICON VALLEY

Over passie en ambitie van Nederlandse ondernemers



PETER ESTER & ARNE MAAS



Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap

Start me up in Silicon Valley

Over passie en ambitie van Nederlandse ondernemers

“Silicon Valley is a mindset, not a location”

Reid Hoffman, Co-founder LinkedIn

Illustraties: Jacco Bunt, Willem de Koning Academie

“Start me up

If you start me up I’ll never stop”

The Rolling Stones – Start me up

Foto voorkant: Een eerste prototype van de Google Cardbox, een simpele versie van een Virtual Reality-bril, waar een Android smartphone aan de achterkant ingeschoven kan worden.

Aangetroffen op een bureau bij Jaunt.

INHOUDSOPGAVE

THIS BOOK'S STARTUP

- Go West, young man, Go West? 6
- The Silicon Valley Saga 11

THE ENTREPRENEURS AND THEIR WAYS OF WORKING

- No Passion, No Glory 19
- Front Office, Back Office 22
- Pivoting with MVP's 26
- Determining the Future 30
- Isolation is Not an Option 34
- Too few Problems for the Solutions we have 37
- Social Commerce: Finding the Holy Grail 40
- Stroopwafels in de Valley? 43
- The Alternative Exit 45

THE STAKEHOLDERS' ACTIVITIES

- The Band of Angels: Strong Teams Will Win 47
- Stanford: The Real Incubator 53
- Powering Silicon Valley: San Jose State University 57
- De Mythe van de Afwezige Overheid 61
- Silicon Valley goes Europe 64

THE VALLEY'S CULTURE

- Silicon Valley Vibe 67
- Sexy Startups? 71
- Disruptive Innovation 74
- Vrouwen in de Valley 78
- Broken English 82
- What's Up WhatsApp? 85
- The Silicon Polder? 88

SOME LAST THOUGHTS

- Winnaars & Verliezers 92
- What's the Secret Sauce? 95
- Suggesties voor verder lezen 101

THANK YOU!

- Dankwoord 103
- Lijst met geïnterviewden 106

GO WEST, YOUNG MAN, GO WEST?

OK, leuk, mooi boekje! En wat nu? Als je een student bent met startup plannen, of je bent een startende ondernemer, moet je dan wel of niet Silicon Valley overwegen? Aangezien snelheid in de Valley allesbepalend is, beginnen we met de conclusies: Silicon Valley Sanity Check van Ester & Maas voor ondernemers met Valley-ambitie. Bekijk deze praktische tips niet in splendid isolation, maar bediscussieer ze met significant others. Ben jij uit het juiste redwood gesneden? Genoeg reclametaal. Hier zijn onze adviezen als je de trans-Atlantische oversteek wilt wagen:



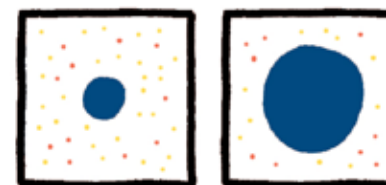
1 PASSION! PASSION! PASSION!

Het is volstrekt duidelijk. Zonder passie heb je helemaal niets te zoeken in de Valley. Je krijgt geen geld, je krijgt geen goed personeel en mensen denken niet met je mee.

Period. En we bedoelen echte passie, echte bezieling. Er vol voor willen gaan. Of eigenlijk, er vol voor moeten gaan. Niet moeten als in: iemand anders wil dit, nee moeten als in: ik moet dit gewoon doen. Het loopt als een rode draad door dit boekje: zonder passie geen succes en geen succes zonder passie.

2 THINK BIG

Het heeft geen zin om naar Silicon Valley te komen als je tevreden bent met een eenmanszaakje. Denk in tientallen miljoenen, liever nog in honderden miljoenen. Doe je dat niet, dan kun je net zo goed in Nederland blijven. Alles is hier gericht op groei en vooral op snelle groei. Zeker als je venture capital wilt ophalen moet je groots denken. Investeerders willen niet van 100K naar 400K, zoals een Nederlandse bank dat graag ziet, maar van 2M naar 200M. 'The Next Big Thing' daar zijn durfkapitalisten op uit.



3 CASH IS KING

Voor beginnende ondernemers zonder aansprekende track record zijn een paar eerste klanten, een goed verlopen pilot, of een aansprekende demo van groot belang om mensen voor je verhaal te inte-

resseren. Ja, investeerders zijn ook mensen. Vaak nog heel aardig ook, maar met een scherp gevoel voor zakendoen. Die demo, die klanten, komen niet vanzelf. Sterker nog, dat kan even duren, een jaar of twee bijvoorbeeld. Zorg dus dat je voldoende middelen hebt om die periode door te komen. Investeerders en business angels zijn in die beginfase nog erg afwachtend en kijken of jij wel uit het goede hout gesneden bent. Verkijk je daar niet op. Daar komt nog bij, het leven is hier vreselijk duur. De 'burn rate' van je bij elkaar geschraapte startkapitaal ligt hier hoog, zeer hoog.

4 PERFECT PITCH

Zorg dat je pitch perfect is, liefst korter dan een minuut. "What is the pain & what is your solution?" Waarom kan juist jouw bedrijf die oplossing maken (product development) en verkopen (sales)? Schaaf daar voortdurend aan en pitch eerst bij investeerders die je eigenlijk niet wilt. Je eerste pitch gaat toch fout en daar kan, nee, daar moet je van leren. Ga pas

naar de meest gewenste investeerder als je pitch perfect loopt.

5 PERSONAL BRANDING

Netwerken is een must voor iedereen die succesvol wil zijn in Silicon Valley. Ga naar events - elke avond is er wel wat te doen, laat je zien, wees pro-actief en wees vooral niet bescheiden. Noem jezelf CEO, ook al ben je in je eentje. Noem je idee baanbrekend. Noem de potentie van je bedrijf enorm. (Bijna) alles is een opportunity. Grijp de kansen die voorbijkomen. En iedereen geeft je twee minuten, van Steve Wozniak (moet je hem natuurlijk wel tegenkomen) tot de secretaresse van WhatsApp, die overigens ook miljonair is. Maar in die twee minuten moet het wel gebeuren.

6 WORK HARD & HARD WORK

Als één ding duidelijk is, dan is het dat je bereid moet zijn om extreem hard te werken. Met een negen-tot-vijf-mentaliteit is het hier snel met je gebeurd. Doorzettingsvermogen is essentieel. Als je faalt,

doe dat dan snel. 'Aim high, fail fast' en 'failing forward' zijn volstrekt normale begrippen in de Valley.



Je mag fouten maken, iedereen begrijpt dat. Als je met veel passie onderuitgaat, word je dat niet nagedragen. Integendeel. Het is pas erg als je een Nederlandse ezel bent die zich twee keer aan dezelfde steen stoot.

7 SERIOUS STUFF

Een startup in Silicon Valley beginnen is niet zo maar een dingetje. Het zet je leven behoorlijk op zijn kop. Zorg dat je goed bent voorbereid, lees alles wat je te pakken kunt krijgen (dit boekje heb je al) en praat met andere bedrijven die de sprong gewaagd hebben. Dat is de officiële mening van iedereen die je spreekt. Sommige ondernemers vertellen lachend dat ze he-

lemaal niet wisten waar ze aan begonnen. Dat kan natuurlijk ook, maar dan moet je dus meer startkapitaal hebben. Een slechte voorbereiding betekent dat je meer ter plekke moet leren en regelen, en dat je dus geld onnodig verbrandt.

8 SUPER TEAM

Het team is van onschatbare waarde. Ga niet met je beste vriendje aan de slag omdat hij je beste vriendje is. Kies je partners met zorg. Wie brengt wat aan tafel? Heb je dat echt nodig? Als je het zelf niet doet, doet de investeerder het later wel voor je. Er zijn ontelbare verhalen van startup founders die door de venture capitalist (VC) uit hun bedrijf zijn gezet omdat hun leiderschap of hun aandeel in het team onvoldoende was. VC's kijken daar vooraf ook al naar: wat zijn de verschillende vaardigheden? Hoe is de uitstraling? Is er daadkracht? Het kan helpen om iemand met een andere culturele achtergrond in het team te hebben (zoals bij WhatsApp of Google), die brengt

andere ervaringen en inzichten mee. Of zoek een vrouw voor je team. Een vrouw? Ja, een vrouw. Maakt je team echt completer.

9 PIVOT!

Dat je idee, je product, je gewenste doelgroep en/of je business model niet meteen helemaal kloppen, is volstrekt logisch. Wees dus ten allen tijde bereid om van koers te veranderen en doe dat vooral tijdig. Te lang aan een foute koers vasthouden, leidt tot schipbreuk.

10 IF YOU'RE GOING TO SAN FRANCISCO...

... laat die bloemen dan maar thuis, dat komt later wel. Je moet je heel goed afvragen wat je precies te zoeken hebt in Silicon Valley. Waarom worden jouw startup en jijzelf daar beter van? En vooral ook omgekeerd: wat heeft jouw bedrijf Silicon Valley te bieden? Hoe vernieuwend is jouw product of dienst eigenlijk? Is het – toverwoord in de Valley – 'disruptive'? Kun je dat voor jezelf en voor je

omgeving helder uitleggen? Zo niet: blijf aan deze kant van de oceaan en geef die bloemen aan je partner.

11 HELP!

We hebben in Silicon Valley de leukste ondernemers van Nederland aangetroffen. Ze wonen alleen helemaal niet meer in Nederland. Ze zijn enorm hulpvaardig, en een landgenoot met een vraag wordt gewoon geholpen. Wie je ook bent, maakt niets uit. Durf hen te vragen, zo gaat dat in de Valley. Iedereen denkt met je mee, dus wees open over je idee. De reactie is hier nooit dat je een dom idee hebt, maar juist dat je idee nog beter kan. Profiteer daarvan, laat je helpen. Het Nederlandse consulaat in San Francisco organiseert ieder

jaar een 'Holland in the Valley Startup Bootcamp'. Unieke ervaring. Leert je ook de 'do's en dont's' van het zakendoen hier. Doe daaraan mee; het maakt je sterker.

12 HAVE FUN

Alle voorafgaande elf punten zijn cruciaal. Zonder meer. Maar je bent ook naar Silicon Valley gekomen om te genieten van al het moois dat San Francisco en Californië te bieden hebben. Klimaat, natuur, cultuur, het is allemaal top. Geniet daar dus ook van!



THE SILICON VALLEY SAGA

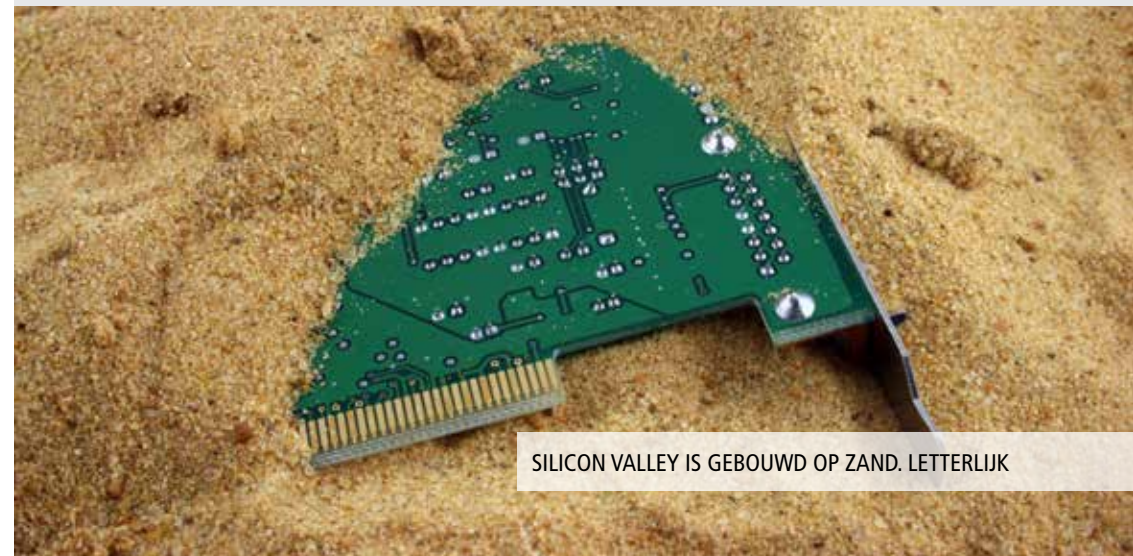
Stel, je bent (beginnend) ondernemer, of je bent student, je hebt een gaaf businessidee en je wilt gaan ondernemen. Je eigen startup. Je bent er helemaal klaar voor. Sterker: je hoopt je grote droom te realiseren. Je idee is innovatief, heeft te maken met hightech en je popelt om het verschil te maken. Dan kun je natuurlijk in Nederland aan de slag. Niks mis mee, we kunnen mensen zoals jij goed gebruiken. Maar er zijn ook ondernemers die grootser denken en de stap naar de Verenigde Staten wagen. Dat is immers het epicentrum van innovatief ondernemerschap. En als je dan toch naar de VS wilt, dan ga je naar Silicon Valley, de regio in de Bay Area ten zuiden van San Francisco. Daar is het te doen als het gaat om de magische driehoek van ondernemen, innovatie en hightech. Daar gebeurt het allemaal. The place to be voor ambitieuze ondernemers die gegrepen zijn door innovatieve technologie en die daar hun business van willen maken. Silicon Valley is de bakermat van talloze tools waarmee je computer en smartphone zitten volgestouwd en waarmee je over het web surft. Waarmee je in contact bent met de wereld en je vrienden. De plek waar de digitale revolutie is begonnen en wordt voortgezet. Hier vinden de technologische ontwikkelingen plaats en hier wordt de toekomst gemaakt.

Silicon Valley heeft een unieke voorbeeldfunctie die iedere innovatieregio elders op de wereld probeert te imiteren. Landen hebben er veel voor over om een stukje van het innovatiesucces te kopiëren. Eenvoudig is dat niet, zoals we zullen laten zien.

Laten we het maar ronduit zeggen. Wij zijn geïntrigeerd door Silicon Valley en de baanbrekende innovaties die daar de afgelopen decennia het licht zagen. Velen daarvan hebben de wereld en ook onze persoonlijke leefwereld blijvend veranderd. Supersuccesvolle bedrijven als Google, Apple en WhatsApp die als kleine hightech startup in de Valley zijn begonnen. Door beginnende ondernemers, door gedreven studenten. De vraag die ons in de greep houdt is hoe Silicon Valley erin slaagt om het middelpunt van innovatief ondernemerschap te zijn, van het bedenken en vermarkten van hightech producten die wereldwijd grensverleggend zijn. Een Valley waar duizenden startups actief zijn die allemaal grootse dromen hebben. En waarvan sommige het lukt om die dromen waar te maken. Een plek waar ondernemend talent wil werken, wonen en leven. Van binnen maar ook van buiten Amerika. Om het geheim van Silicon Valley te ontdekken en te ontrafelen zijn we er nu een paar keer geweest. Soms korter, soms langer. In onze functie van professor verbonden aan de Rotterdam Business School en het Research Center Entrepreneurship & Business Innovation. Vooral om te kijken hoe Nederlandse startups het doen in Silicon Valley. Want er zijn de nodige Nederlandse ondernemers, vaak starters, die de sprong gewaagd hebben.

De vraag die op veler lippen ligt: zijn deze startups succesvol? En zo ja, waarom lukt het hen? Hebben ze hier meer mogelijkheden dan in Nederland, of zijn er andere redenen waarom ze in Silicon Valley zijn neergestreken? Is dat de dynamische en open innovatiecultuur, de ondernemersspirit, de vele Venture Capitalists (VC's)? We hebben een groot aantal ondernemers, stakeholders en organisaties uitgebreid geïnterviewd over

deze en andere vragen. We spraken met meer dan twintig Nederlandse entrepreneurs die hier startups zijn begonnen (sommigen zelfs meerdere). Over het wel en wee van hun bedrijven, over hun eigen lotgevallen. We hielden ook groepssessies met Nederlandse ondernemers om hun ervaringen uit te wisselen. We interviewden organisaties die een rol spelen in de unieke infrastructuur van Silicon Valley, in het helpen van startups. Waaronder het Nederlandse consulaat in San Francisco, maar ook de Chamber of Commerce in Mountain View (thuisbasis van bijvoorbeeld Google en WhatsApp). We zaten ook bij business angels tijdens de pitch van jonge bedrijven die kapitaal nodig hebben. We interviewden business angels over de redenen om wel of niet in een startup te investeren. We spraken met universiteiten (Stanford, San Jose State University) en de Bay Area Council. We spraken met de politiek en beleidsmakers, zowel in Silicon Valley als in Nederland. De resultaten van dit alles zijn puntig en op luchtige toon in dit boekje opgeschreven.



SILICON VALLEY IS GEBOUWD OP ZAND. LETTERLIJK

Prachtig, maar wat hebben de Rotterdam Business School en het Research Center Entrepreneurship & Business Innovation daar nu allemaal aan? En in het verlengde daarvan: de Hogeschool Rotterdam? Goede vraag! Hebben we ook een goed antwoord op. Ten eerste gaan we de opgedane kennis terugploegen in het onderwijs. Dus kennis over startups, over succes- en faalfactoren van startups, de impact van een uitdagend innovatieklimaat op het reilen en zeilen van startups, etcetera. Deze kennis vormt de kern van het onderzoeksprogramma waar we aan werken, samen met collega-professoren. Onderzoek en onderwijs gaan we dus hecht met elkaar verbinden. Ten tweede gaan we cases schrijven. We hebben binnen het Research Center Entrepreneurship & Business Innovation het Case Development Center Keessie opgezet en Silicon Valley cases zijn natuurlijk geweldig aansprekend voor studenten. Ze leren uit de eerste – en niet de minste – hand wat ondernemen inhoudt, ze leren de issues begrijpen waar het allemaal om draait als je een nieuw bedrijf, een startup, begint. We bieden ze een uitdagende leeromgeving op basis van uitdagende cases.

In april 2014 heeft Keessie een case competition georganiseerd waarin Honours Programme-studenten tegen elkaar hebben gestreden. Studenten moesten in vier uur met zijn vieren een case oplossen en presenteren voor een deels externe jury. Zonder smartphone, zonder internet, wel met een paar boeken. Het waren twee geweldige dagen en studenten vertelden ons hier veel meer te leren dan in een klassieke onderwijssituatie. En het leuke is: de winnaars van de Grande Finale wonnen een studiereis naar Silicon Valley. Hoe cool is dat? Om te leren en zelf te ervaren wat de 'entrepreneurial power' van de Valley is, te spreken met bedrijven, en ook om startups te helpen met het oplossen van een probleem. Ook daar leren studenten veel van. Nu al blijkt dat Nederlandse startups in Silicon Valley de input van studenten bijzonder waarderen. We brengen studenten dus direct (studiebezoek) en indirect (curriculum) in contact met de

fascinerende wereld van de meest ondernemende, innovatieve en competitieve regio in de wereld. Een ervaring die hen blijvend zal vormen. Ook als nieuwe generatie ondernemers.

En docenten van de Hogeschool betrekken we vanzelfsprekend ook. Ook hen willen we nieuwe uitdagingen bieden. Met een aantal docentonderzoekers van Rotterdam Business School zijn we al aan de slag. In eerste instantie richten we ons op docenten die zich bezighouden met international business, entrepreneurship & innovation, marketing, finance & new business models, human capital & hrm, diversiteit en kleurrijk ondernemerschap en de impact van cultuur op ondernemen. Daarna trekken we het breder. We verheugen ons erop om met de docenten na te denken hoe de lessen van Silicon Valley over innovatie en ondernemerschap ons onderwijs en onze studenten sterker kunnen maken.

Nog een beetje couleur locale voor de sfeerbepaling. De eerste dag na aankomst in San Francisco hadden we behoorlijk last van een jetlag. De volgende ochtend extreem vroeg wakker dus. Hollandse jongens gaan dan de boel een beetje verkennen en wij besloten tot een tour langs de hoofdkantoren van een aantal hightech iconen. Moet je uiteraard gezien hebben. Ook voor de foto's. Allereerst naar het hoofdkantoor van Google in Mountain View waar we vrij konden rondlopen over het terrein. Er staan overal stoelen in vrolijke Google-kleuren en stoere fietsen, eveneens in Google-kleuren. Voor iedereen te gebruiken. Grappig. Ook bij Apple in Cupertino konden we zonder problemen bij het gebouw rondwandelen, hoewel ons vriendelijk werd verzocht geen foto's van de binnenkant te nemen. Beetje moeilijk trouwens op een zondag. Bij Facebook in Menlo Park ging het er minder gemoedelijk aan toe. Hier werd ons kort en krachtig meegedeeld dat fotograferen verboden was. Wel mochten we ergens op flinke afstand van het gebouw parkeren en werden daar

vervolgens door de rondrijdende bewaking nauwlettend in de gaten gehouden. We voelden ons halve criminelen. Over gebouwen gesproken: in dit boekje tref je ook een verslag aan van de merkwaardige opening van het nieuwe WhatsApp kantoor in Mountain View. Als het om transparantie gaat, is er nogal wat verschil tussen bedrijven hier in Silicon Valley.

Je leest in dit boekje de resultaten van onze interviews en van onze observaties. We schrijven over wat het betekent om hier een startup te beginnen, wat je als ondernemer meemaakt en vooral over de passie, over de bezieling die je nodig hebt om hier te slagen. Uiteraard schrijven we over innovatie, over hightech en over ondernemerschap in de Valley. We proberen je ook uit te leggen hoe de Silicon Valley-puzzel in elkaar zit en wat de ingrediënten van de succesformule zijn. We hebben het over funding, pitching en netwerken. Maar ook over de rol van de overheid en van universiteiten in het aanjagen van innovatief ondernemerschap. We laten Nederlandse ondernemers aan het woord en proberen hun begeestering te verwoorden en met je te delen. We doen ook een poging om je iets mee te geven van de positieve vibe hier. We laten je echter ook zien wat de schaduwzijden zijn van het Silicon Valley-succesverhaal, vooral de sociale ongelijkheid.

We hopen dat het lukt om iets van onze fascinatie met Silicon Valley op de bladzijden die volgen op je over te brengen. Dan is onze missie geslaagd. Vergeef ons het gebruik van Engelse termen in dit Nederlandse boekje. Om de Silicon Valley-sfeer te laten spreken, is een Engelse term soms net wat raker.

Tot slot: dit boekje is een appetizer voor het echte werk. Of om het op z'n Silicon Valleys te zeggen: dit boekje is het werkende prototype, de bèta-versie. We wilden niet te lang wachten met het delen van onze ervaringen, van onze eerste bespiegelingen. We kregen veel positieve reacties

op de blogs die we bijhielden van onze research trips naar Silicon Valley. Zij vormen de basis voor dit boekje. En zoals voor elk prototype geldt: het roept vragen op, er kunnen zaken beter. Als je dat vindt, laat het ons dan weten. We zijn bezig met een Engelstalig boek waarin we de thema's verder uitwerken en uitdiepen. Daar kunnen we jouw input dus ook nog in verwerken. Een meer wetenschappelijk boek, met alle toeters en bel-len die daarbij horen. Hopen we over een jaar af te hebben. Je hoort dus weer van ons.



FACEBOOK HEEFT HAAR HOOFDKANTOOR OP 1 HACKER WAY

NO PASSION, NO GLORY

We spraken tegelijkertijd met vijf Nederlandse ondernemers die startups hebben in Silicon Valley, een soort ridders van de ronde tafel. In een geanimeerd maar tegelijk bloedserius groepsinterview dat dik twee uur duurde. Prachtlocatie: de 31ste verdieping van het gebouw waar het Nederlands consulaat in San Francisco is gehuisvest. Adembenemend uitzicht over de stad. De ondernemers zijn actief in diverse sectoren: de medische sector, trend forecasting, business development en 3D-printing. Pittig gezelschap. Eén ding hebben ze gemeen, ze zijn allemaal zeer enthousiast over het ondernemen in Silicon Valley. Ondernemers met beziening en een permanent gevoel van urgentie.

Allerlei zaken kwamen voorbij. Bijvoorbeeld risico's kunnen nemen zonder meteen als onbesuisd te worden gezien. Of het feit dat, als je in Nederland als ondernemer failliet gaat, smaad en verguizing je loon zijn, terwijl het hier juist een aansporing is om weer op te krabbelen en een



nieuwe startup te beginnen. Als je maar laat zien dat je van deze ervaring hebt geleerd. Amerikanen, zeker in Silicon Valley, praten daar ook gewoon open over; bij ons word je in de ban gedaan. Hier is men veel minder risicomijdend. Het hoort erbij: aim high, fail fast.

Toen wij vroegen naar wat nu hun grootste fout is geweest als ondernemer, kregen we dat ook meteen op ons bord. "Dat is een typisch Nederlandse vraag", zei Vincent van de Poll, founder van UCreate3D en oud-student van de Hogeschool Rotterdam. "Natuurlijk maakt iedereen fouten, maar we kijken hier veel liever naar mogelijkheden". Vincent voegt eraan toe dat hij eigenlijk nog "too Dutch" is, en daarmee bedoelt hij "too careful". Jan Grotenbreg, founder van SiliconValleyLink, herkent dat. Jan merkt op dat het uiteindelijk gaat om geld verdienen, en dat Amerikanen daar veel meer op focussen ("where the rubber hits the road", zoals Jan het verwoordde). De instelling van Amerikanen is ook anders dan die van Nederlanders, voegt Marieke van der Poel, oprichter van trend forecaster Proef, daaraan toe. Daar waar Amerikanen toch altijd denken in termen van geld verdienen, zijn Nederlanders er meer op uit om bedrijven te bouwen. Nederlanders zijn niet, of veel minder, bezig met de exit-strategie (bedrijf verkopen of een beursgang). Harm TenHoff, oprichter van BayLink, vergelijkt dat met het laten opgroeien van een kind, en je kind wil je natuurlijk niet verkopen.

Overigens zijn onze ondernemers unaniem van mening dat het voor investeerders niets uitmaakt of je Nederlander bent of Amerikaan, of welke nationaliteit dan ook. Het gaat om je passie. Startup investeerder Cees Jan Koomen zegt het prachtig: "You have to be excited, you have to be driven. Dream of nothing less than making your company successful and be smart about it. To change the world". Begeestering, gedrevenheid, dat is het kerngevoel dat leidt tot de juiste zakelijke adrenaline. Eric-Jan van Leeuwen, CEO van Login International Group, formuleert het kort en bondig: "Yeah, absolutely, I want to grow".

Peter Laanen, in de zomer van 2014 gestopt bij het consulaat als international trade manager, benadrukt dat ook. Passie is, samen met een slim idee, de belangrijkste voorwaarde om te slagen in de rat race van

Silicon Valley. No passion, no glory. Peter heeft een scherp oog voor de culturele fouten die Nederlanders, vaak onbewust, maken in Silicon Valley. Ze denken bijvoorbeeld dat ze eerlijk en rechte door zijn, maar een Amerikaan vindt dit gewoon 'blunt'. Bot dus. Peter traint Nederlandse ondernemers in de culturele 'do's & don'ts' die hier gelden. Eén daarvan is dat je nooit over godsdienst of politiek moet beginnen. En je moet er zeker geen grappen over maken. Die onderwerpen liggen hier gevoelig en daar kun je in zakelijke gesprekken beter geen uitgesproken meningen over geven. Peter wijst er ook op dat als een Amerikaan zegt dat hij je business presentatie 'great' vond, dit niet betekent dat morgen je orderboek zal volstromen. Het is een soort van goedbedoelde beleefdheid die verder weinig om het lijf heeft. En je moet als ondernemer hier vooral veel netwerken, naar events toe gaan, je gezicht laten zien en mensen aanspreken. Peter, zelf netwerker pur sang, geeft aan dat alles hier draait om persoonlijk contact en likeability. Je moet als startup ondernemer doorzettingsvermogen hebben. Je moet bereid zijn om financieel op een houtje te bijten.

Al onze gesprekspartners voelen zich geïnspireerd door het ondernemen in Silicon Valley, ook al is het kei- en keihard werken. Juist daarom is passie zo belangrijk. Is alles dan geweldig hier in de Valley? Nee, Harm Ten Hoff schetst ook de keerzijden. "Alles heeft zijn prijs." Iedereen moet voor zichzelf zorgen, de medische zorg is ver beneden het peil van het Nederlandse zorgstelsel, de infrastructuur wordt slecht onderhouden, huizenprijzen gieren de pan uit en er is veel sociale ongelijkheid. Het idee dat je na acht uur werken weer lekker thuis kan zitten, kun je vergeten. Dat is voor de East Coast misschien het geval, maar hier, in Silicon Valley, word je dan niet serieus genomen.

Geheel in Silicon Valley-stijl is dit hoofdstukje dan ook 's nachts geschreven. Maar dat heeft in ons geval ook met een jetlag te maken.



CONSULATE WITH A VIEW

FRONT OFFICE, BACK OFFICE

Het klinkt allemaal wel erg leuk natuurlijk, ondernemen in Silicon Valley. En dat is het ook, we spreken eigenlijk alleen maar mensen die passie voor hun bedrijf hebben en het gevoel hebben dat ze hier echt tot hun recht komen. De energie die de Valley je geeft, haalt het beste uit je, zo horen we van iedereen. Hier kun je resultaat boeken. Maar je kunt niet zomaar aan de slag in Silicon Valley. Daar komt veel bij kijken. Om een visum te krijgen, moet je veel (vooral bureaucratische) hobbels nemen. Iedere ondernemer heeft daarover een eigen verhaal waaruit hoe dan ook blijkt dat het lastig is. En als je er dan bent, dan moet je een netwerk, (veel) geld en personeel hebben. Ook niet eenvoudig.

Netwerkontwikkeling begint vaak al vanuit Nederland. Ruben Daniëls van Cloud9 IDE bouwde een netwerk door activiteiten van zijn toenmalige bedrijf op internet, waardoor hij al wat exposure had en relatief makkelijk in contact kon komen met mensen in de Valley die hij wilde spreken. Salar al Khafaji heeft de eerste ronde geld voor zijn bedrijf Silk opgehaald in de UK, vanuit Nederland. Daarna, voor de tweede ronde, is hij naar de Valley gegaan, omdat de benodigde bedragen te groot werden voor ons kleine landje. Daarbij komt dat Nederland, anders dan Silicon Valley, geen rijke traditie kent van bedrijfsfinanciering via venture capital.

Ruben en Salar zijn allebei enorm dedicated en hebben een technische achtergrond, zoals veel startup ondernemers hier. Ze zijn ook allebei bezig met producten en omgevingen op internet. Daarom hebben ze ook technisch onderlegd personeel nodig, bijvoorbeeld programmeurs. Die zijn er natuurlijk in de Valley. Als je ze kan vinden, want Facebook, Google en Apple zijn een soort zwart gat waarin al het goede personeel verdwijnt. En het personeel kost een klein vermogen. Een beginnend programmeur, vers van de schoolbanken, verdient hier al snel een ton. In dollars weliswaar, maar toch. Ruben en Salar hebben er daarom voor gekozen de ontwikkelaars in Nederland te houden. Je hebt daar een groot (EU-)achterland en hooggekwalificeerd personeel. Hun mensen komen overal vandaan: we hoorden over een Armeniër (Ruben), we hoorden over twee briljante Zweden (Salar). Maar uiteraard ook Nederlandse programmeurs en techneuten. Het grootste deel van hun bedrijf zit dus (voorlopig?) in Nederland. Front office in de Valley, back office in



SKYPE, OIT EEN SILICON VALLEY STARTUP, IS ERG HANDIG BIJ HET COMMUNICEREN VAN SAMENWERKENDE TEAMS IN VERSCHILLENDE WERELDDELEN

ons land. Zo heeft de bedrijvigheid in de Valley toch ook nog interessante spin-offs voor de Nederlandse economie en arbeidsmarkt. Bovendien realiseren we ons hierdoor veel beter dat Nederlands talent, weliswaar op afstand, bijdraagt aan het hoogwaardige profiel van Silicon Valley. Maar juist afstand doet niet ter zake in The Internet Era. We moeten deze link tussen Nederland en Silicon Valley veel meer uitdragen en uitbaten. Je mist natuurlijk wel de unieke Valley vibe hier, en de drive die dat geeft, maar daar moeten we ook maar eens aan gaan werken.

Er zijn vele oplossingen, zoveel is duidelijk. Adrie Reinders, co-founder van de EFactor Group, vliegt heel veel heen en weer tussen San Francisco, New York en Nederland. We treffen hem in Leusden. De EFactor Group is een netwerk van ondernemers, een plek waar je met alle ondernemersvragen terecht kan. Online? Ja, ook online, maar de EFactor Group organiseert daarnaast evenementen waar je fysiek naar toe kan. Blijft, ook in deze tijd, heel belangrijk. En altijd, hoe kan het ook anders, met de mogelijkheid tot netwerken. De missie van het bedrijf is duidelijk: "EFactor Group will continue to focus on its status as the go-to site and community for all things Entrepreneurial". En dat de roots van het bedrijf in de Valley liggen, wordt direct duidelijk op de website: "Fail often and fail gracefully", staat daar bijvoorbeeld, met inspirerende verhalen over Thomas Edison (die pas na 1000 keer proberen een werkende gloeilamp maakte) en Jan Koum (die ooit bij Facebook wilde werken, niet werd aangenomen en vervolgens WhatsApp groot maakte).

Adrie is een door de wol geverfde ondernemer. Heeft bijvoorbeeld de Rijnhaave opgericht, groot gemaakt en verkocht. Hij is daarna altijd blijven ondernemen. Adrie is nu, in 2014, enorm druk om van een Bulletin Board naar een nog niet nader te noemen Amerikaanse effectenbeurs te promoveren. Spannende tijden dus, en vooral ook zeer drukke tijden. Op onze opmerking dat die beursgang, zeven jaar na de oprichting, redelijk snel is gekomen, lacht Adrie: "Niet snel genoeg!". Silicon Valley dringt

door tot Leusden... Wanneer wist Adrie dat de EFactor Group een succes zou worden? "Toen we 1 miljoen ondernemers hadden", zegt hij na even nadenken. 1 miljoen ondernemers, en de EFactor Group is nog lang niet klaar. Hoewel ze nu al "the largest network for entrepreneurs in the world" zijn, zijn er nog allerlei mogelijkheden. Via autonome groei, via acquisities, Adrie en zijn co-founder Marion Freijssen blijven alert.

Ook voor Adrie is belangrijk dat de thuisbasis in Silicon Valley is, in San Francisco. Hoewel het moeilijk is om daar goed personeel te vinden, is aanwezigheid in de Valley van groot belang. Dat hij daarnaast veel in New York te vinden is, heeft te maken met de beursgang, maar ook omdat hij zich daar uiteindelijk misschien wel het meeste thuis voelt. En hij wil, hoe Silicon Valley is dat, ook graag teruggeven. Vooral ook in Nederland. Enerzijds wil hij graag lesgeven aan studenten, hen helpen de eerste schreden te zetten op het grillige ondernemerspad.

Anderzijds probeert hij de financieringsconstructies uit de Valley om te zetten naar een Nederlandse variant, samen met andere ondernemers. Ondernemen zit Adrie dus in het bloed, en hoewel hij veel in de USA vertoeft, zet hij zich ook in om Nederland ondernemender te maken. Front en back office dus in de VS, maar ook roots en ambities in Nederland

PIVOTING MET MVP'S

Het toverwoord in de Valley is pivoting. Iedere ondernemer weet dat een innovatie niet meteen klaar is. Niet qua product, niet qua verdienmodel en niet qua doelgroep. Pivoting is eigenlijk het laveren tussen product en markt om uiteindelijk de juiste productmarktcombinatie te ontdekken. Zoals Ruben Daniels van Cloud9 IDE zegt: "A startup is a vessel trying to find a business model". Pivoting is niets anders dan een andere koers gaan varen. De term werd gepopulariseerd door de ondernemersbijbel van de Valley: The Lean Startup van Eric Ries.

Pieter Hoff is uitvinder van de Groasis Waterboxx. Die boxx is bedoeld om bomen te laten groeien. Op de Veluwe en in de polder is dat natuurlijk geen nieuws. De Waterboxx is echter gemaakt om bomen te laten groeien in een woestijn, op een rots of op een kale berg. Het zou storm moeten lopen op zijn uitvinding. In 2010 werd de Waterboxx door Popular Science gekozen tot beste uitvinding. Een tijdschrift met wereldwijd drie miljoen lezers. Om even een idee te geven: ook de Apple iPad en de Philips LED-lamp komen uit dat jaar. Met het kweken van bijvoorbeeld fruitbomen kan je geld verdienen, terwijl je meteen CO₂ uit de lucht haalt. Goed voor het milieu, goed voor de portemonnee. Goed nieuws dus, je zou verwachten dat de afnemers in de rij staan. Dat is nog niet meteen het geval. Pieter dacht dat goede doelen zijn uitvinding een

interessante kans zouden vinden en heeft ze (in zijn woorden) "allemaal" benaderd. In ieder geval de meeste, dat geloven we meteen, want Pieter is een enorm enthousiaste man met een missie. Maar goede doelen bleken in het geheel niet geïnteresseerd. Recentelijk (voorjaar/zomer 2014)



heeft Pieter interesse gekregen vanuit overheden. Hij heeft daarom zijn doelgroep veranderd van goede doelen naar overheden. Dat is een vorm van pivoting. Het verleggen van de koers van je startup.

Vincent van de Poll maakt met 3D-printing smartphonehoesjes. Zijn bedrijf UCreate3D mikte in eerste instantie op de B2C markt. Voor hem, als jonge ondernemer, sprak dat meer aan dan B2B. Ucreate3D richtte voor hun toekomstige klanten een webshop in, waarin ongeveer een derde van het met crowdfunding opgehaalde geld verdween. Vincent en zijn co-founder, Koen Munneke, kregen steeds meer het gevoel dat de business eerder in de retail lag. Dus dat werd een pivot van B2C naar B2B. Een tamelijk drastische koerswijziging, waarbij de rol van bijvoorbeeld een webshop heel anders wordt.

Nog een voorbeeld. Ronald Mannak klust hard bij JumpCam. Dat maakt het mogelijk om samen met anderen video's te maken met je smartphone. Hun product was populair in Thailand en de Filippijnen. Ze hadden eigenlijk geen idee waarom. Maar ze wilden succesvol zijn in de VS, de gewenste doelgroep werd dus niet bereikt. Ze hebben het product veranderd in een app voor universiteiten. Toen ging het opeens lopen en nu (zomer 2014) krijgen ze spontaan aanvragen van andere universiteiten. Om de gewenste doelgroep te bereiken werd bij JumpCam het product dus aangepast.

Elke ondernemer heeft dergelijke verhalen. Je gaat niet door met waar je aan bent begonnen, maar je toont ondernemerschap door op tijd van koers te veranderen. Een ander begrip dat hiermee samenhangt is het minimum viable product. MVP voor ingewijden. Ook weer zo'n term van Ries: "The goal of MVP is to begin the process of learning, not end it". Je moet op zoek naar een product dat voldoende in zich heeft om in ieder geval voor een kleine groep interessant te zijn. Dat product moet natuurlijk nog beter worden gemaakt. Maar dat doe je na interactie met je gebruikers. Nogmaals Vincent met zijn smartphone cases: hun product is in de loop van anderhalf jaar veel simpeler geworden. Dat scheelt productietijd en -kosten. En de gebruikers houden van simpel, niet te veel toeters en bellen. De valkuil van ondernemers is om het product steeds mooier te maken. De mogelijkheden zijn vaak onbegrensd. Maar gebruikers houden niet van moeilijke producten. Kijk nog maar eens goed naar je afstandsbediening. Hoeveel knoppen zitten erop, en hoeveel gebruik je er? Inderdaad, de antwoorden: ontelbare knoppen, en je gebruikt er eigenlijk drie: aan/uit, volume en zenderkeuze. Weer een productontwikkelaar die los is gegaan. En het gekke is: alle fabrikanten kopiëren elkaar. Dus alle afstandsbedieningen zijn allemaal even onbegrijpelijk.

Maar goed, een afstandsbediening is uit vervlogen tijden. In de Valley kom je niet meer weg met onbegrijpelijke producten. De gebruiker en de venture capitalist verwachten iets dat er geweldig uitziet en geweldig werkt. En als je er toch voor kiest om je niet aan deze basisregels te houden, dan ligt de concurrentie op de loer. So you better...

De productietijd kan natuurlijk ook korter zijn als je een MVP maakt. Een voorbeeld is Dropbox. Een complex product, dat ook nog eens als unique selling point heeft dat het altijd naadloos werkt. En bovendien weet je toekomstige doelgroep eigenlijk niet dat ze een probleem heeft met het synchroniseren van het laatste bestand waaraan ze met iemand anders

werken. Dropbox-founder Drew Houston merkte dat ook keer op keer als hij zijn product wilde uitleggen aan investeerders. Dus verzoon hij een aansprekende MVP: een video waarin hij het concept in een paar minuten kon uitleggen met de juiste beelden op het computerscherm erbij. En op zijn Silicon Valleys: dus met allerlei inside jokes. Het resultaat? "Our beta waiting list went from 5,000 people to 75,000 people literally overnight." Kijk, dan worden investeerders wel wakker. Inmiddels is Dropbox één van de meest succesvolle bedrijven in de Valley.

Investeerders zoeken sterke teams met bezielde ondernemers die oog hebben voor de veranderende markt. Een team is sterk als het zichzelf corrigeert. Zoals Vincent en Koen. Of zich laat corrigeren, zoals JumpCam en Groasis. Een team is sterk als het durft te stoppen met weer nieuwe features toe te voegen en de lancering van de alpha- of bètaversie



niet weer naar achteren te schuiven. Een team is sterk als het goed naar de markt luistert en dat, wat gezegd wordt, weet te vertalen naar een beter product. Tegelijkertijd moet dat team een punt op de horizon houden.

Waar willen ze naar toe, wat is hun missie. Geld verdienen is namelijk geen missie, maar een resultante. Google wil informatie ontsluiten, Facebook wil mensen verbinden en Apple wil de wereld mooier maken. Ondertussen verdienen ze daar veel geld aan.

Ondernemers moeten bezieling, corrigerend vermogen en een sterke marktoriëntatie combineren om een groot bedrijf op te kunnen zetten. De opgave is het vinden van de juiste balans tussen aanpassing en koers houden. Investeerders weten dat.

So you better pivot. With an MVP.

DETERMINING THE FUTURE

Innovaties uit Silicon Valley drukken een groot stempel op ons leven. Zeker als je naar ons digitale gedrag kijkt. Tien jaar geleden hadden we niet gehoord van Facebook. Niet van WhatsApp. Van Twitter. Van Airbnb. Van Uber. Van, OK, zo kunnen we nog wel even doorgaan. Al die nieuwe business leidt tot veel onzekerheid bij bestaande businesses. Eind jaren '90 was de Nederlandse Vereniging van Makelaars (NVM) heel erg tegen de openheid die de Woonkrant (van Telegraaf) betrachtte door een website op te zetten met huizen die te koop stonden. Belachelijk, zo kan een goudeerlijke (...nou ja...) makelaar toch geen geld verdienen! Na een strijd die NVM gedoemd was te verliezen, besloten ze zelf maar een site op te zetten – Funda – waar nu enorme aantallen Nederlanders zeer regelmatig op kijken. Niet meer weg te denken. Het businessmodel van makelaars is veranderd. Wij zeggen wat jij nu denkt: ja, ze moeten nu werken voor hun geld. De reactie van de NVM was overigens zeer begrijpelijk, zij probeerden de business van hun leden te verdedigen. En elke keer opnieuw zie je die reactie bij bestaande bedrijven op innovatieve ideeën van anderen. De vraag is wie er vandaag of morgen op hun tellen moeten passen. Wellicht Microsoft, met zijn PowerPoint, of de televisie- en filmindustrie.

Als het aan Faruk Ateş, co-founder van Presentate, ligt, gaat de markt van presentatiesoftware op zijn kop. Faruk heeft grote ambities, zoals dat hoort als je op een coole plek in San Francisco een startup hebt. Om disruptief te zijn, moet je in Faruks woorden "anders nadenken over problemen in een industrie, vakgebied of product categorie. Het veelgebruikte 'think outside the box' is nog steeds een heel relevante term daarvoor". En dat is precies wat Faruk heeft gedaan. Hij is door het gebruik van Keynote en PowerPoint tegen een aantal grote beperkingen en zwaktes ervan aangelopen. Eén ervan is hoe PowerPoint de gebruiker niet helpt om helder en effectief te communiceren. Dat kan dus beter. Maar het disruptieve van zijn idee zit juist in het kijken naar de hele industrie van presentaties. Naar de mensen in het publiek, de organisatoren van congressen, de mensen die onzeker zijn over presentaties geven, en de mensen die online een presentatie willen (terug)kijken, misschien wel op een mobiele telefoon. En als je zo, met een andere blik, naar de 'presentatie-markt' kijkt, zie je veel zaken die met alleen PowerPoint niet worden opgelost. Faruk maakt een betere versie van presentatie-software, waarin hij deze tekortkomingen aanpakt. Faruk noemt het zelf 'big picture problem-solving'. Mooie term, die precies zegt wat het is. Zijn product, of software, heet Presentate.

Een industrie op zijn kop zetten, dat zijn grootse plannen. Wij gebruikten al eerder de term "Think Big" en die term past hier prima. Faruk heeft zich gerealiseerd dat dat niet zomaar gaat. Dus heeft hij een demo gemaakt, en die test hij bij toekomstige gebruikers. Al hun input en opmerkingen gebruikt hij om zijn product te verder te verbeteren. User-centered design, met een mooi woord. Hij zoekt nog naar de beste afzetmarkten. Moet hij via bedrijven gaan verkopen? Via opleidingen? Faruk is zich uitermate bewust van de vele keuzen die hij maakt en die hem nog te wachten staan. Maar hij is er klaar voor, hij is gedreven, hij is betrokken, hij is ambitieus. Een typische Valley-ondernemer.

Nog meer disruptie. Als het aan Arthur van Hoff ligt, is hij bezig met de toekomst van film en tv-kijken. Zijn bedrijf heet Jaunt en zit in Palo Alto. Arthur van Hoff is co-founder. Wat we bij Jaunt vooral zagen was volledige focus en volledige toewijding. Arthur wil een succes maken met een disruptieve technologie. En hij praat niet over iets wat nog gaat komen. Nee, hij heeft al een prototype. Het gaat om VR, Virtual Reality. We hebben een demo gehad waarin we met een VR-bril op keken naar een bokswedstrijd, een skater in een halfpipe, een sciencefictionfilmpje en een horrorfilmpje. 'Ernaar kijken' is niet helemaal de juiste beschrijving. Je zit er middenin. We zaten op een draaistoel, en waar je ook keek, er gebeurde wat. Tijdens de bokswedstrijd kon je net zo makkelijk naar de ring kijken als naar het publiek, je hoefde gewoon je hoofd of je stoel maar negentig graden te draaien. Een multi-sensorische sensatie om het deftig te zeggen. Als je dit hebt gezien, is je tv of een bioscoop plotseling heel erg saai.

Arthur is een zeer ervaren ondernemer. Ook één van de succesvolste Nederlandse ondernemers in Silicon Valley, met een imposante carrière. Hij heeft al meerdere bedrijven verkocht en heeft ooit aan de basis van Java gestaan, dat hij mede heeft helpen ontwikkelen bij Sun Microsystems. En als je met hem praat, voel je dat er geen twijfel mogelijk is: hij gaat van Jaunt ook weer een succes maken. In korte tijd heeft hij meer dan 34 miljoen dollar aan funding opgehaald. Arthur denkt groot. Een kwaliteit die hij bij Nederlandse ondernemers mist. Je moet niet denken vanuit je eigen mogelijkheden, maar ver voorbij die mogelijkheden. Toen hij voor zijn bedrijf geld had opgehaald bij investeerders, was de eerste persoon die werd aangenomen de office manager. De tweede persoon was de recruiter. Dan ben je als ondernemer meteen van een hoop gedoe af. Wij moeten eerlijk zeggen: zo hebben we nog niet vaak iemand horen praten. Die recruiter heeft inmiddels al vijftien man aangenomen, het is een full-time job in een markt waarin je zo'n vijfhonderd cv's moet zien om één iemand aan te nemen. En het is niet van: "Je mag bij ons komen werken".

Integendeel, het is een pitch van het bedrijf aan de sollicitant: "We bieden niet zo veel salaris als Google of Facebook, maar je wordt bij ons wel significant mede-eigenaar. We hebben een uitdagende bedrijfscultuur die je sterker maakt. We hebben geen gratis lunch, maar we zitten wel midden in het centrum van het leuke stadje Palo Alto. En o ja, we zitten vlakbij het Caltrain-station, dus je kunt in San Francisco (blijven) wonen."

Een pitch van bedrijf aan sollicitant. Soort van omgekeerde HRM. Kom daar in Nederland maar eens om. We weten het nu helemaal zeker: we zitten in een andere wereld. En het is inspirerend hier. En in die andere wereld wordt de wereld van morgen gecreëerd. Arthur van Hoff is er bij.



VLNR: PETER ESTER, FARUK ATEŞ – CO-FOUNDER PRESENTATE, ARNE MAAS

ISOLATION IS NOT AN OPTION

RocketSpace. Hightech Mekka voor startups in Silicon Valley. Midden in downtown San Francisco; 225 Bush om precies te zijn. Prachtplek. Iconisch gebouw, voormalig Standard Oil Company Building. Een hightech campus van 70.000 square feet die meer dan 175 startups huisvest. Bruisende, energieke sfeer. Je voelt de dynamiek, maar ook de bedrieglijke rust van noest werkende software programmeurs die een nieuwe app ontwikkelen. Die ene killer-app die de digitale wereld op slag verandert en het grote geld binnen brengt. Een open marktplaats waar beginnende bedrijven met gevestigde bedrijven samenwerken en waar alles om (snelle) groei draait. In-house acceleratorprogramma's helpen startups om deze groei mogelijk te maken. De samenwerking van startups met gevestigde bedrijven garandeert een go-to-marketstrategie met onmiddellijke zichtbaarheid van het product. De kracht van innovatie gecombineerd met de kracht van reputatie. Vernuftige formule. Bedacht door Duncan Logan, founder en CEO van RocketSpace. Welke spraakmakende bedrijven zijn als startup in RocketSpace begonnen? Wat dacht je van Spotify, Uber, Supercell USA? Maar ook Lead Motion, Pocketgems, Domo, Kabam en Podio. Google ze maar eens. Hun en andere bekende namen hangen pontificaal bij de ingang. Niet te missen dus. Het succes van RocketSpace wordt uiteindelijk bepaald door het succes van hun startups. Grote woorden worden bij RocketSpace volgens goed Amerikaans

gebruik niet geschuwd: "Bringing the future to the market". Niet gering. Maar een beetje zelfoverschatting kan geen kwaad. Euforie en optimisme horen erbij. Zeker in Silicon Valley. En als je door de open ruimtes loopt, krijg je er ook wel iets van mee. De bedrijfjes zelf bezetten vaak maar een of twee bureauplekken in een ogenschijnlijk onoverzichtelijke omgeving. Vaak is daardoor niet meteen duidelijk wie nou bij welk bedrijfje hoort. Dat moet tot komische misverstanden leiden. RocketSpace is niet een bedrijvengebouw zoals wij dat kennen. Het concept gaat veel verder. Veel beter doordacht ook. Het is eigenlijk een ecosysteem in het klein waarin alles in het teken staat van wat ze hier 'high growth tech' noemen. Het gaat om het samenbrengen van startups en het scheppen van randvoorwaarden die hun succes vergroten ("by tech entrepreneurs, for tech entrepreneurs"). Om ondernemen en ondernemerschap op een hoger niveau te tillen. Er zijn RocketSpace labs, flexibele werkplekken, studio's, developer bootcamps, pitches & lezingen. Mooi is bijvoorbeeld RocketStudios, "a dedicated event space" van meer dan 6.000 square feet. Hier tref je een bonte reeks van master classes, panels, lectures, fireside chats, meetups, pitching events, hackathons en presentaties door RocketU Grads. Altijd iets van je gading. En dat alles onder het motto: "Isolation is not an option". Rake typering. De innovatieve kracht van RocketSpace ligt in de verbinding. Tussen startups onderling en tussen startups en gereputeerde bedrijven. Microsoft, Samsung, Google, Apple, Amazon, Deutsche Telekom en GM zijn gekende partners in het RocketSpace model.

Al met al de juiste omgeving om Dirk de Kok, CEO van Mobtest, te interviewen. In de (uiteraard flexibele) ruimte waar het interview plaatsvindt hangt een mooi bordje: "Mediocrity can be squeezed, genius can't". Een tekst die een dag in je hoofd blijft hangen. Het bedrijf van Dirk specialiseert zich in het testen van bètaversies van mobile apps onder eindgebruikers in een vroeg stadium. Het gaat dan vooral om ervaringen en

verbetersuggesties die potentiële klanten zelf aandragen. Ook Mobtest huurde in de beginfase bureau ruimte in RocketSpace. "Inspirerende omgeving met zoveel startende ondernemers, alles is hier voorhanden", aldus Dirk. Ook als het gaat om bijvoorbeeld juridische ondersteuning of marketingadvies. Juist voor kleine bedrijven is dat vaak beslissend. Overigens, geen misverstand. Je mag hier niet zo maar naar binnen wandelen, wat dollars op tafel leggen en een bureau huren. Je moet duidelijk kunnen aantonen dat je een intelligent idee hebt met marktpotentie (het hebben van "seed money or beyond" is noodzakelijk) en dat je ook meerwaarde hebt voor de andere bedrijven. Dat maakt de formule ook zo krachtig. Stevig gemotiveerde startupters die het verschil willen maar ook moeten maken. Maar wel, zoals RocketSpace zichzelf kenschetst, "fiercely independent".

RocketSpace. Stiekem hoop je dat plotseling het licht uitgaat en David Bowie op het podium verschijnt en Space Oddity ("Ground Control to Major Tom") begint te zingen. Zal wel een jongensdroom zijn.



DE MEESTE APPS OP DE SMARTPHONE ZIJN BEGONNEN ALS SILICON VALLEY STARTUP

TOO FEW PROBLEMS FOR THE SOLUTIONS WE HAVE

Jurriaan Kamp is een ervaren journalist. Hij heeft gewerkt voor onder andere NRC. Sinds 1995 heeft hij het tijdschrift Ode in de markt gezet, dat twee jaar geleden zijn naam heeft gewijzigd in The Intelligent Optimist. En Jurriaan lives the brand: een uiterst opgewekte man snelt ons tegemoet als we op hem wachten in een hotelbar in downtown San Francisco. Jurriaan woont al jaren in de Bay Area en houdt kantoor in San Francisco.

The Intelligent Optimist blijft niet hangen in de treurige constatering dat het niet goed gaat in de wereld, maar bevat een keur van artikelen waarin slimme oplossingen worden aangereikt voor vaak stevige maatschappelijke vraagstukken rond duurzaamheid, vergrijzing, stress, voeding, ziekte etcetera. Verrassende verhalen over 'urban gardening' op flatgebouwen, hoe we luchtvervuiling in Mexico City kunnen tegengaan, hoe we creativiteit op scholen kunnen bevorderen, dat stress lang niet altijd slecht is, hoe je optimisme tot een basishouding kunt maken. Erg aanstekelijk. Kern is dat Jurriaan met zijn magazine probeert om ons denken over problemen te doen kantelen. Of in de woorden van The Optimist zelf: "We present optimism as the most effective, efficient and by scientific research confirmed strategy to drive the innovation and creativity that are necessary to solve the problems and meet the challenges that people and society face". Een attitude die als een hand in een handschoen past

bij Silicon Valley. The Intelligent Optimist is geen alternatief hippie-achtig jarencestigblaadje, met alle kenmerken van dien, maar een prachtig vormgegeven magazine, goed gestyled, met wervende artikelen en uitstekende foto's.



Net als bij veel tijdschriften, ziet men bij The Intelligent Optimist dat mensen steeds minder bereid zijn om te betalen voor informatie, ook al is die informatie positief. Maar Jurriaan is er de man niet naar om dat als feit aan te nemen en bij de pakken neer te zitten. Hij is actief op zoek naar andere manieren om mensen te binden. Zo geeft hij abonnees die een interview in The Intelligent Optimist interessant vinden, de mogelijkheid om tegen betaling de geïnterviewde in een chat- of Skype-sessie na-

dere vragen te stellen. Hoe 2014 is dat? Echte interactie met een tijdschrift. Echte interactie met de journalist en echte interactie met de geïnterviewde. The Intelligent Optimist probeert mensen aan zich te binden door mogelijkheden te bieden die je als lezer anders niet hebt. Slim. Interessant businessmodel ook. Deze vorm van interactieve journalistiek zet iedereen anders in het speelveld: lezer, journalist, geïnterviewde en uitgever. Het idee is dat de abonnee bereid is om daarvoor de portemonnee te trekken. Hij, of zij, is geen passieve consument van aangeboden

informatie, maar kan zelf op basis van eigen interesses een actieve rol aannemen. Of het gaat lukken, is natuurlijk afwachten, maar Jurriaan is een geboren optimist. Moet ook wel met zo'n tijdschrift en onderliggende filosofie.

The Intelligent Optimist is in ieder geval een inventieve poging om de wat vertwijfelde, en in zichzelf gekeerde, tijdschriftjournalistiek een noodzakelijke vernieuwingsimpuls te geven. 'Disruptive innovation' noemen we dat; komen we nog op terug. Misschien, zo filosoferen we hardop met Jurriaan, kan het model ook gelden voor de dagbladjournalistiek. Dit naar aanleiding van de berichten over de New York Times die, een beetje wanhopig, op zoek is naar een nieuw verdienmodel. Of zelfs breder: voor de mediawereld als zodanig. Geheel in overeenstemming met de open innovatiecultuur van Silicon Valley zit Jurriaan niet krampachtig op zijn idee voor een nieuw tijdschriftmodel, maar deelt hij zijn denkbeelden met iedereen die het horen wil. Vinden wij sterk. Overtuigend ook.

The Intelligent Optimist is geboren om tegenwicht te bieden aan het veelal treurige nieuws dat op ons afkomt. Hoe treurig alle problemen ook zijn, een optimist ziet vooral de oplossingen. "Er zijn", zegt Jurriaan Kamp namelijk, "te weinig problemen voor de oplossingen die we hebben". Mooi gezegd. Een instelling die zo goed past bij Silicon Valley. En het is daarom zeer te begrijpen dat ook innovatie in tijdschriftenland eerder uit de Valley komt.

Voor ons was het de eerste keer dat we een journalist interviewden. Dat lijkt best lastig, een journalist is immers zelf een expert in interviewen. Maar met een geboren optimist als Jurriaan is interviewen gewoon een feestje.

SOCIAL COMMERCE: FINDING THE HOLY GRAIL

Je neemt twee populaire onderdelen van het internet, sociale media en e-commerce. En die voeg je samen en noem je social commerce. Dat is wat ondernemer Neal Blaak heeft gedaan. Een combinatie die niet vanzelfsprekend is, maar waarvan de potentie iedereen direct duidelijk is. Hij is natuurlijk niet de enige die met social commerce bezig is. Via Facebook kun je ook spullen kopen en verkopen, dit wordt ook wel f-commerce genoemd.

Neal is een rasondernemer, die sinds begin jaren negentig in de Verenigde Staten woont en werkt. We hebben hem een paar keer uitvoerig gesproken in San Jose vanwaaruit hij zijn bedrijven runt. Rasverteller ook. Op zijn dertiende begon hij al muziek op cassettebandjes te verkopen aan klasgenootjes in Wassenaar, en die ondernemerslust zit er nog steeds in. Neal heeft Nederlandse roots en is daar trots op. Spreekt nog steeds vloeiend Nederlands. En hij is serial entrepreneur. Heeft bijvoorbeeld ZappoTV opgezet, waar nu tien mensen werken, vooral in het kantoor in Nederland. Dezelfde organisatie die we in het hoofdstukje Front Office, Back Office ook al tegenkwamen. En sinds april 2014 staat er een app van hem in de App Store van Apple. Die app heet MioSpot.

MioSpot is social commerce. Je kunt, net als bij Facebook, een account aanmaken. Daarin kun je aangeven welke producten jij bezit. Bijvoorbeeld een mooie Ray-Ban-zonnebril, of een Dolce&Gabbana-tas. En vervolgens kun je zien welke andere mensen die zonnebril of die tas ook hebben. Dat is vooral grappig. Maar je kunt bovendien zien welke celebrities die bril ook hebben. En je kunt zien dat Justin Timberlake nieuwe sneakers heeft gekocht, of Jennifer Lopez een nieuw jurkje. Als jij die mooi vindt, kun je ze in een split second ook kopen. Er zijn consumenten die daar iets mee hebben. MioSpot gaat dus verder dan Facebook of Marktplaats. Op MioSpot is het belangrijk wie wat heeft, het speelt in op de behoefte aan identiteit die mensen ontleen door ergens bij te horen. Hoe weet MioSpot wat beroemdheden kopen? Gewoon door het analyseren van foto's uit het publieke domein. Foto's van bijvoorbeeld Angelina Jolie worden gescand, en vervolgens worden haar jas, laarzen, tasje en dergelijke gedetermineerd. Die informatie wordt op de pagina van Angelina geplaatst. Je kunt dus zien welke kleding en accessoires zij heeft of heeft gehad. En die kun je dan zelf ook kopen, met een druk op de knop kom je bij Amazon. Vervolgens kun je trots posten dat je dezelfde laarzen hebt gekocht als Angelina.

De toepassing gaat veel verder dan de simpele voorbeelden hierboven. Neal is een zeer bevlogen ondernemer, die uitgebreid de tijd nam om ons uit te leggen hoe hij onderneemt in Silicon Valley. We hebben zijn appartement mogen zien. We zagen een bureau met maar liefst vier computerschermen. Een cockpit bijna. Tijdens het gesprek lagen er een MacBook, een iPad, meerdere iPhones en nog wat ander elektronisch vernuft op tafel. Deze man is connected, deze man helpt de toekomst mede vorm geven. Maar bovenal: deze man is gepassioneerd.



VLNR: ARNE MAAS, SERIAL ENTREPRENEUR NEAL BLAAK, PETER ESTER

STROOPWAFELS IN SILICON VALLEY?

Menig Nederlander heeft op vakantie in het buitenland wel eens het lumineuze idee gehad om kroketten vanuit Nederland te gaan exporteren. Voor veel landgenoten een culinaire lekkernij van de eerste orde. En bovendien niet duur. Visioenen van onverzadigbare marktpotentie horen bij deze ondernemende dagdromerij. Wij kennen geen voorbeelden van ondernemers die dit idee succesvol hebben vermarkt. Misschien toch niet zo'n goed idee? Dat ligt anders voor de stroopwafel, het chique neefje van de kroket. Ook een Nederlandse lekkernij, maar wel een die internationaal veel beter scoort. Wie weet dat beter dan Amsterdammer Rip Pruiskens, CEO van Rip van Wafels. Rip - afgestudeerd aan Brown University op Rhode Island - is samen met zijn COO en kompaan Marco de Leon na enige omzwervingen in Amerika, in San Francisco een business in stroopwafels begonnen. Vooral met het oog op de bijna verheven koffiecultuur daar. "They take their coffee very seriously", aldus Rip. De missie van Rip van Wafels is om een click te maken tussen koffiepauze en stroopwafels. Daar is grondig over nagedacht. Er is een geheel eigen filosofie ontwikkeld. Lees maar mee: "Our vision is to encourage people to take more mindful coffee breaks by transforming the daily forgettable American coffee run into the rejuvenating Rip van Wafel breaks". Een wafel van Rip is dus niet zo maar een tussendoortje. De stroopwafel moet een dagelijks ritueel worden die een verbinding legt tussen Meditation & Mindfulness.



Een bijna boeddhistische snack eigenlijk. “We believe in the power of experiencing the Rip van Wafel Ritual as it is convenient to do and in a short amount of time allows you to stop, reflect, and be present”, aldus Rip. Zo geframed is de Stroopwafel 2.0 een krachtig marketingconcept: “because it rises above the product itself”. De koffiepauze wordt een moment voor onthaasting en contemplatie. “The wafel is a vehicle for that”, zo vat Rip samen. En dat komt vervolgens de productiviteit weer mooi ten goede. Zo is de cirkel rond. De droom van Rip Pruiskens is dat zijn stroopwafel een eigen niche weet te veroveren in de dominante Amerikaanse snack&candy-cultuur. Een markt die goed is voor, schrik niet, 75 miljard dollar per jaar. Aan de ambitie en filosofie van Rip en zijn team zal het niet liggen.

Rip van Wafels laat zien dat een startup in Silicon Valley niet per se high-tech hoeft te zijn. Goede ideeën hebben altijd potentie. Het slimme van de marktpositionering van Rips stroopwafel is dat deze zich goed laat verbinden met de gevestigde koffiecultuur in Silicon Valley. Deze koffiecultuur staat voor ontmoeting en uitwisseling. Koffie is een “mindful break” en daar passen de wafels van Rip perfect bij. De click tussen koffie en wafels voegt een dimensie toe: rust en reflectie. Zo ver heeft de kroket het niet mogen brengen.

THE ALTERNATIVE EXIT

Yobble en Tinypay.me. Twee Nederlandse bedrijven in de Valley die een jaar of wat geleden nog bestonden en nu niet meer. Beide bedrijven zijn gestopt. Yobble stopte omdat de markt zodanig veranderde dat het product waarmee ze bezig waren geen toekomst meer had. Ronald Manak, founder van Yobble, is er realistisch over. Ondernemen is vooruitzien, kansen benutten. Maar ook zien als het niet werkt. Yobble staat nu “in de ijskast”, zoals Ronald het zelf uitdrukt. Val Smirnov merkte dat het bedrijf Tinypay.me, waarvan hij co-founder was, niet meer lekker liep toen één van de oprichters terugging naar Nederland. Hij en zijn overgebleven partner besloten toen dat het beter was ermee op te houden. Als het niet lukt met je bedrijf hier in Silicon Valley is dat even vervelend als in Nederland. Het verschil is dat het hier gezien wordt als een ervaring die je sterker maakt en je beter toerust voor je volgende startup. In Nederland wordt het gezien als falen en daar betaal je ook maatschappelijk een forse prijs voor. Hoon is je deel en investeerders laten je links liggen. Pek en veren dus. Je kunt het kortom wel vergeten om een nieuw bedrijf te beginnen. Groot verschil met het zakendoen in Silicon Valley.

Yobble en Tinypay.me hadden allebei al investeerders. Die begrijpen het heel goed als een startup het niet redt. Veel van die investeerders zijn zelf ex-ondernemers. Moeilijker is het om personeel en klanten te vertellen

dat je stopt. Val had bijvoorbeeld na het opheffen van zijn bedrijf nog allerlei klussen bij klanten om ze te blijven helpen. Zo levert stoppen ook weer business op.



Het sociale vangnet in Amerika is er wel, maar daar lig je als ondernemer natuurlijk liever niet in. Ronald is alweer hard aan het werk met een andere startup, JumpCam, dit keer als werknemer. Dat bedrijf werkt aan een app. Daar wordt hier het grote geld mee verdiend. De nieuwe app is net getest in de markt bij twee universiteiten.

Als een soort van grap hadden ze in hun marktbenadering gezegd dat de app ook op andere universiteiten zal worden aangeboden als driehonderd studenten een aanvraag ondertekenen. Tot hun grote verbazing liep het storm en ligt er nu al een aanvraag. Aan de bak dus! Succes kan je overvallen, en dat lijkt bij JumpCam het geval.

Val gebruikt zijn ervaring nu om een incubator binnen het grote Wells Fargo succesvol te maken. Hoewel hij over de dertig is, is dit zijn eerste echte baan zoals hij zelf zegt. Als werknemer wel te verstaan. Hoe lang dat gaat duren? Wie zal het zeggen, maar de glinstering in Vals ogen als we over ondernemen praten, is onmiskenbaar.

Eens een ondernemer, altijd een ondernemer. Zoveel is duidelijk. De ambities worden misschien wel wat bijgesteld. Zowel Val als Ronald zeggen dat als ze weer iets gaan starten, ze niet noodzakelijk iets heel groots willen doen. Bezig zijn met leuke inhoud en er goed van kunnen leven, dat lijkt iets meer op de voorgrond te komen dan het Think Big in veel andere gesprekken. Tot de passie weer gaat gloeien....

BAND OF ANGELS: STRONG TEAMS WILL WIN

Wij hadden eerlijk gezegd toch een beetje het idee dat startups het domein van jonge mensen zijn. Fris van de universiteit, nog niet gebonden aan hypotheek of kinderen, niet te beroerd om extreem veel uren te maken, dan ben je het beste in staat om van niets iets te maken. En in staat om van bijna niets te leven. We komen straks terug op dat idee. We zijn op bezoek bij de Band of Angels, de oudste groep van business angels in de USA, die geld investeren in veelbelovende startups. Let wel: eigen geld. De afgelopen twintig jaar hebben ze een slordige kwart miljard dollar in startende bedrijven gestopt. De Band voorzag eerder onder andere Symantec en Logitech van kapitaal. Hier in Silicon Valley financiert je je bedrijf niet via de bank, maar met geld van angels of venture capitalists. Of als je het wat voorzichtiger aan wilt pakken, met geld van FFF (Friends, Family & Fools). De hoeveelheid kapitaal die in omloop is, is nauwelijks te bevatten. Er zijn meer dan driehonderd venture capital en private equity firms actief in Silicon Valley. Maar liefst 40% van alle venture capital investeringen in de VS komt hier in de Valley terecht en 16% van de wereldwijde VC-investeringen. En dat in een gebied dat ruwweg even groot is als de Randstad. De top 25-VC-fondsen in Silicon Valley zijn goed voor maar liefst negentig miljard dollar. Alleen al in 2011 ontvingen startups en bedrijven hier in de Valley voor elf miljard dollar aan venture capital, verspreid over bijna elfhonderd deals. En dan rekenen we corpo-

rate venture capital nog niet eens mee. Angel-investeringen zijn bescheidener en worden vooral in de pre-VC-fase ingezet.

Wij mochten aanwezig zijn bij de pitch van zes startups bij de Band of Angels. Een hele eer en een interessante ervaring. Shark Tank, maar dan in het echt. Deze startups hebben al een voorselectie doorstaan en staan vandaag voor het eerst oog in oog met de Band of Angels. De bedoeling is duidelijk: de zes komen pitchen voor geld, een kapitaalinjectie om hun startup naar de volgende fase te helpen. De spanning is voelbaar, maar je moet natuurlijk wel relaxed en cool overkomen. Hoe ziet een angel er uit? Wij kwamen – heel Europees – strak in het pak binnen, om daar te ontdekken dat engelen een korte broek kunnen dragen, een vaal T-shirt, of sandalen zonder sokken. Met andere woorden: de setting was nogal informeel. Let wel: het gaat hier om (zeer) vermogende Amerikanen met een forse track record als ondernemer.

Toen de twee pitchers van de eerste startup binnenkwamen, sloeg de sfeer direct om van losjes naar zakelijk. Geen voorstelronde, geen 'Hallo, ik ben...' Nee: "Daar staat een stoel, ga zitten en doe je verhaal. En kort graag". In dit walhalla van technische innovatie moet je pitchen zonder digitale hulpmiddelen, geen gelikte PowerPoint dus. Gewoon ouderwets mondeling uitleggen wat je bedrijf doet en hoe het geld gaat verdienen. En wel in maximaal twee (!) minuten, zonder poespas. De rest van de twintig minuten werd gevuld met vragen, scherpe vragen, van de angels. Heel erg to the point, focus op het kernidee, focus op het businessmodel. Elke startup (we zagen er dus zes) kreeg dezelfde behandeling. Zeker, er werd soms gelachen, maar de business staat voorop. Het gaat om harde dollars en het gaat om veel dollars.

En dan de startups zelf. Jonge mensen? Ja, we hebben er een of twee gezien, maar de meesten waren boven de dertig, sommigen boven de veertig en vijftig. Helemaal niet de jonge honden die we verwachtten.



Een mythe ontzenuwd. Elke startup had een samenvatting op papier. We hebben natuurlijk meegekeken. Bovenaan: "What is the pain & what is the solution?" Vervolgens vijf topics: Technology, Competition, Defensibility, Business model, Go-to-market strategy. Elk onderdeel wordt in een paar zinnen toegelicht. Daarachter de Milestones. Verder nog wat achtergrondgegevens van de ondernemers en wat financiële informatie. Alles op één A4. Niks lange verhalen dus. Kunnen wij veel van leren.

Een van de angels vertelde ons na afloop dat Europeanen in hun pitches veel te lang in de probleembeschrijving blijven hangen en niet direct toewerken naar de oplossing. Hij noemde dat "pitching à la Descartes". Duidelijke maar dodelijke metafoor.

Er waren in totaal veertien angels, elk goed voor minimaal vijf miljoen dollar. Na de pitches werden de zes startups beoordeeld. Wij waren op zoek naar de beslissingscriteria: waarom wordt de ene startup wel geselecteerd voor financiering en de andere juist niet? Bij sommige startups

werd veel gevraagd naar de techniek, bij andere juist naar de marketing, het team of de strategie. In het interview dat we naderhand hadden met de CEO van de Band of Angels, Ian Sobieski, werd duidelijk dat hij, als grote investeerder, veel meer op zijn buikgevoel afgaat dan op een specifiek criterium. Hij moet de ondernemers gewoon kunnen geloven, dat ze hard gaan werken om van hun bedrijf een succes te maken. Basale intuïtie, maar wel gebaseerd op honderden pitches van beginnende ondernemers. Dat is redelijk ontvullend. Tegelijkertijd weten we uit onderzoek van onder andere Daniel Kahneman dat mensen, ook professionals, vaak beslissingen niet met hun ratio maar met hun gevoel nemen. Op basis van eenvoudige heuristieken. Business angels zijn dus net mensen. En zoals wij ondervonden, heel aardige mensen.

Dat laatste geldt zeker ook voor Cees Jan Koomen. Nederlandse ondernemer, lange staat van dienst bij Philips in Nederland en als directeur van Philips semiconductors North America en de Philips Digital Video Group in Silicon Valley. En: ... lid van de Band of Angels. Al vijftien jaar. Cees Jan, gelouterd ondernemer, auteur van een award-winning dissertatie, woont zowel in Nederland als in Silicon Valley, betrokken bij startups aan beide kanten van de oceaan. In Nederland actief rond de hightech campus Eindhoven en de TU Delft. We hebben hem uitgebreid geïnterviewd. Uitgelezen kans natuurlijk om hem te vragen hoe hij als business angel investeringsbeslissingen neemt. Maar ook hoe hij innovatief ondernemerschap daar en hier vergelijkt. Cees Jan praat ons bij hoe de Band of Angels werkt. Angels zijn mensen die het geld, de tijd en de ondernemersvaardigheden hebben om startups een paar stappen verder te helpen. Iedere maand krijgt de Band tussen de zestig en zeventig proposals, waarvan er zo'n drie de eindfase halen. Dat geeft wel aan hoe competitief het systeem is. De pitch, we spraken er al over, speelt een essentiële rol in het besluit om al dan niet te financieren. En dan gaat het besluit niet alleen om het businessplan. "It is also how they present themselves,

do they talk startup company language, do they talk about the people they hire, do they talk about the market, the product and the product roadmap?" En dat moet allemaal in die twee minuten pitch worden gepropt? Dat blijkt wel mee te vallen.

De uiteindelijke kandidaten worden voor het maandelijkse Band of Angels-diner uitgenodigd en daar wordt niet alleen de biefstuk maar ook het startup proposal verder gekeurd. Daar is dan ook meer tijd voor. Wat telt nu voor Cees Jan zelf als hij een finale beslissing moet nemen? Het is immers zijn eigen geld. "The team, the quality of the team, the role of the CEO in the team, the drive." Uiteraard in combinatie met het innovatieve karakter van de technologie. Cees Jan is per slot ingenieur. Kern is



dus eigenlijk vooral of het team in staat is om met de angelmiddelen de startup daadkrachtig en daadwerkelijk van de grond te tillen. "At Philips my slogan was: Strong Teams Will Win." Het businessplan is natuurlijk wel belangrijk, maar iedereen weet, aldus Cees Jan, dat het eerste plan nooit gaat lukken. De werkelijkheid, de markt is veel te weerbarstig. Techwell en Adesto zijn voorbeelden van startups waar hij zelf als investeerder het meest trots op is. Vooral ook omdat beide bedrijven dicht tegen zijn expertise aanliggen en hij daarom ook inhoudelijk kon en kan meedenken en adviseren. Techwell is overigens in 2010 voor 370 miljoen dollar aan Intersil verkocht. Cees Jan vertelt ook zonder omwegen over startups waarin hij investeerde die het niet gered hebben. Hoort erbij, part of the game. Voorbeeld is Xceive, een bedrijf dat TV-tuners maakte. Als Chairman of the Board maakte hij het proces van dichtbij mee. Het bedrijf was redelijk succesvol en het besluit viel om het te verkopen. Het founding team, dat een meerderheidsbelang had, was echter niet gediend van de aanbiedingen die ze kregen. Ze wilden meer. Steeds meer. Gevolg was dat de potentiële acquisitiepartij zich uiteindelijk terugtrok. "So they left a lot of money on the table, including

my money.” Vanaf dat moment ging het mis. De drive was verdwenen. Typisch voorbeeld van een startup team dat zichzelf in de weg zit.

Cees Jan Koomen vindt dat VC's ook actiever moeten worden in Nederland. Zelf gaf hij het goede voorbeeld door in 2007 zijn Point One Innovation Fund te lanceren. De focus ligt op nanotechnologie en embedded systems. Het fonds investeert inmiddels in zo'n tien hightech startups in Nederland. Cees Jan probeert de investeringsstrategie zoveel mogelijk te enten op zijn jarenlange ervaring met startups in Silicon Valley. Met name de smart money-benadering past hij ook toe in Nederland: de investeerder brengt behalve geld ook zijn netwerk en expertise in, om zo beginnende bedrijven en beginnende CEO's sterker te maken. In Silicon Valley werkt dat prima, dat moet ook in Nederland kunnen. Cees Jan Koomen is een bruggenbouwer, hij verbindt werelden. In die zin is hij zowel een typische Nederlander, als een volbloed Silicon Valley-ondernemer.

STANFORD: THE REAL INCUBATOR

Palo Alto, Stanford University. Topuniversiteit met de mooiste campus van Amerika. Stanford (35.000 studenten) heeft vanouds een sleutelpositie in het ecosysteem van Silicon Valley. Al sinds de jaren dertig van de vorige eeuw zijn ze zeer actief in het bevorderen van startups door hun studenten. Stanford gelooft in de uitdaging voor studenten om de opgedane kennis in de praktijk te brengen. Niet alleen pure wetenschap, maar vooral ook toegepaste wetenschap. Er is berekend dat de bedrijven die via startups uit Stanford University zijn voortgekomen een waarde van maar liefst 317 miljard dollar vertegenwoordigen. Als deze bedrijven, bij wijze van gedachtenexperiment, samen een land zouden vormen dan zou het qua opgetelde revenuen op de tiende plaats in de economische wereldpikorde staan. Voor landen als India en Canada. Dat doet geen enkele universiteit ze na. De meeste landen ook niet trouwens. De hoofdprijs wordt (voorlopig) gewonnen door Larry Page en Sergey Brin, oprichters van Google. Het legomodel met de oorspronkelijke Pagerank-server heeft een prominente plaats in het Engineering Department. Verder hebben Stanford-alumni bedrijven opgericht als Nike, Cisco, Hewlett-Packard, VMWare, Charles Schwab, Yahoo!, Gap, Netflix, Tesla en ga zo maar door. Zo'n 40.000 bedrijven zijn te herleiden tot Stanford University. Het aantal patenten dat de universiteit bezit is 'beyond imagination' en de verdiensten navenant. Stanford is een onverwoestbare merknaam, de Coca-Cola

onder de kennisinstellingen. Maar die vergelijking zal misschien niet zo erg gewaardeerd worden.

We spraken Marguerite Gong Hancock, hoogleraar aan de Stanford Business School. Specialist op het terrein van innovatie en ondernemerschap. Grote naam als het gaat om startups en de rol van immigranten. Co-auteur van boeken als *The Silicon Valley Edge*, *Greater China's Quest for Innovation* en *Making IT: Asia's rise in high tech*. Marguerite is directeur van het Stanford Program on Regions of Innovation and Entrepreneurship. Zij praat ons bij over haar onderzoek, onder andere naar startups door Chinese en Indiase immigranten. De rol van immigranten is bepalend geweest voor de ontwikkeling van Silicon Valley. Dat kan niet genoeg benadrukt worden. De cijfers laten dat ook zien. Meer dan de helft van alle startups hier in de Valley is door immigranten begonnen, twee keer zoveel als in de Verenigde Staten in totaal. Rond de 15% van alle startups in de Valley is door Indiase immigranten gesticht en ook Chinese entrepreneurs zijn zeer actief. Meer dan 40% van de bevolking in Silicon Valley is niet in Amerika geboren. Hoogopgeleide Chinese en Indiase programmeurs zijn erg gewild en werken in grote aantallen bij de softwaregiganten in Silicon Valley. Vooral enkele mega-succesvolle bedrijven zijn gestart door immigranten. We noemden al Sergey Brin, co-founder van Google. Maar ook Vinod Khosla & Andy Bechtolsheim (Sun Microsystems), Jerry Yang (Yahoo), Andrew Grove (Intel), Steve Chen (YouTube), Eduardo Saverin (Facebook), Pierre Omidyar (eBay) en Mike Krieger (Instagram) mogen in dit rijtje niet ontbreken. Marguerite wijst ook op de boost in economische activiteiten die is ontstaan tussen Chinese en Indiase bedrijven in Silicon Valley en hun herkomstregio's. Ze maken slim gebruik van hun etnische hulpbronnen en netwerken en weten zo hun cultureel kapitaal uitstekend te verzilveren. Kleurrijk ondernemerschap van de eerste orde dus.

Dit succes van 'immigrant entrepreneurs' en de vraag naar hoogopgeleide buitenlandse programmeurs maakt dat het minderhedendebat in Silicon Valley niet de vaak xenofobe en harde grondtoon heeft die het Nederlandse alloctonendebat kenmerkt. Erg verfrissend. Kunnen we veel van leren. Diversiteit wordt hier veel positiever geframed dan bij ons. Iedereen beseft de enorme economische waarde van immigranten. Het sluiten van de grenzen voor hoogopgeleide buitenlanders zou economische zelfmoord betekenen. Maar het is natuurlijk niet allemaal rozengeur en maneschijn. Zorgelijk blijft de positie van de Afro-Amerikaanse bevolkingsgroep, overigens relatief klein, en de Hispanics in de Valley. Zij zijn met name het slachtoffer van de toenemende sociale ongelijkheid hier in Californië. We komen daar nog apart op terug in het hoofdstuk 'Winnaars en verliezers'.



DE MOOIE EN RUSTIGE CAMPUS VAN STANFORD UNIVERSITY, PALO ALTO. KWEEKVIJVER VAN STARTUPS

Ondernemerschap zit in de haarvaten van Stanford University. Zeer inspirerend. Dat geldt voor het onderzoek, maar ook voor het onderwijs. Marguerite legt ons uit dat het bevorderen van ondernemerschap op Stanford University dwars door alle opleidingen heenloopt en standaard onderdeel uitmaakt van het curriculum.



Wordt dus niet apart georganiseerd. Een ondernemende attitude, een 'can do'-mentaliteit, het aanscherpen van creativiteit, het denken in termen van oplossingen en het werken in teams wordt van alle studenten verlangd. Prima. Zo organiseer je innovatie en ondernemerschap. Mooie praktische toepassing van deze filosofie was dat twee studenten ons later die dag op de campus aanklachten voor een donatie voor een goed doel in het kader van een studieopdracht. De een studeerde biologie, de andere engineering. Ze hielden net zo lang vol, en haalden alles uit de kast, totdat we een donatie gaven. Ondernemendheid wint. Silicon Valley in een notendop.

Prima. Zo organiseer je innovatie en ondernemerschap. Mooie praktische toepassing van deze filosofie was dat twee studenten ons later die dag op de campus aanklachten voor een donatie voor een goed doel in het kader van een studieopdracht. De een studeerde biologie, de andere engineering. Ze hielden net zo lang vol, en haalden alles uit de kast, totdat we een donatie gaven. Ondernemendheid wint. Silicon Valley in een notendop.

POWERING SILICON VALLEY: SAN JOSE STATE UNIVERSITY

Universiteiten spelen een cruciale rol in Silicon Valley. Ze vormen als kennisinstellingen het hart van wat hier het Silicon Valley-ecosysteem wordt genoemd. Ze zijn een kweekvijver voor talent waaruit gevestigde bedrijven en startups ruimhartig rekruteren. De aantallen zijn fors. Alleen al de University of California (UC) is goed voor 235.000 studenten, van wie 55.000 graduate students. Veel succesvolle bedrijven in de Valley zijn door college grads gestart. Denk aan Google en Apple. Dat geldt niet alleen voor Stanford en Berkeley, maar ook voor San Jose State University (SJSU), die in de zuidelijke punt van de Valley ligt. Oudste publieke universiteit in California, gesticht in 1857, met 32.000 studenten, en een downtown campus in de tiende stad van Amerika. Gericht op toegepaste kennis, veel aandacht voor culturele diversiteit. En een prima Business School. Of zoals ze voluit heten: The Lucas Graduate School of Business. Ze doen veel aan het bevorderen van ondernemerschap. Daar willen we wel eens verder mee praten. We ervaren de kracht van netwerken aan den lijve. Via Harm TenHoff van BayLink, een van onze respondenten, is er snel een goed lijntje gelegd. En de volgende dag al zitten we aan tafel met dean David Steele, associate dean Steve Kwan en later ook met Anuradha Basu, director van het Silicon Valley Center for Entrepreneurship. Niks geen afspraak over vier weken, niks geen vakantie, niks geen sorry geen tijd. Gewoon morgen. 'Seizing opportunity' heet dat. Zit in het culturele DNA van de Valley.



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, SAN JOSE STATE UNIVERSITY

David en Steve praten ons uitgebreid bij over de kernactiviteiten van hun Business School en Anu vertelt enthousiast over wat haar onderzoeksinstituut precies doet. Op onderwijsgebied bieden ze MBA Programs, Master Programs in Accountancy, in Taxation, en in Transportation Management en een keur aan Undergraduate Programs (Accounting & Finance, Management Information Systems, Marketing, Human Resource Management, International Business, Entrepreneurship & Management) en een eigen Honors Program. De lat ligt hoog: "We prepare our graduates to be leaders in the 21st century global economy", aldus Dean David Steele. Dat lukt kennelijk goed, want Forbes rangschikt SJSU in de top twintig van 'Colleges That Will Make You Rich'. Kom daar maar eens om.

Op de Business School leren ze studenten om eigen startups te beginnen en worden er competities opgezet rond het maken van businessplannen. Ze koppelen studenten aan geslaagde ondernemers – vaak serial entrepreneurs – die graag als mentor fungeren ('the importance of giving back') en zelf aan SJSU gestudeerd hebben. Ze regelen stages bij innovatieve bedrijven in de Valley. Ieder jaar wordt er een Innovation Challenge gekozen waar studenten slimme oplossingen voor moeten bedenken. Ze moeten hier het onderste uit de kan halen. Meer dan vierhonderd deelnemers kwamen vorig jaar op de Challenge af. San Jose State University is de universiteit die relatief de meeste afgestudeerden bij Apple heeft afgeleverd. Via E (Entrepreneurship) Labs & V (Venture) Labs leren ze de studenten de fijne kneepjes van het vak.

Maar het gaat veel verder: ze halen Silicon Valley als het ware de universiteit binnen en profiteren zo optimaal van de omringende bedrijvigheid. De binnen- en buitenwereld zijn hecht met elkaar verbonden. Ze leveren studenten af die de nieuwe generatie entrepreneurs worden. Ze leren studenten hun passie voor ondernemerschap op de juiste manier te geleiden, hoe ze hun ideeën succesvol kunnen vermarkten, hoe ze moeten pitchen voor funding en hoe ze de juiste mindset kunnen ontwikkelen. En niet te vergeten: leiderschap. Of zoals Anuradha Basu zegt: "Entrepreneurship is not just about finance, marketing or legal issues. It's about team building and leading people across functions. You have to see how everything connects to find innovative solutions to problems". Zo is het maar net. En dat alles leren ze je hier aan de Business School. Onder het motto: 'Powering Silicon Valley'.

DE MYTHE VAN DE AFWEZIGE OVERHEID

Europeanen denken dat de Amerikaanse overheid geen rol speelt bij innovaties en het bevorderen van startups. Dus ook niet in Silicon Valley. Amerikanen zelf denken dat vaak ook. Sterker: voor veel Amerikaanse ondernemers is het 'G-word' een geliefkoosd gespreksthema, maar dan als negatieve referentie. "Government should stay out of business and innovation", zo tekenden wij meermaals op in onze gesprekken met ondernemers. Alles zou aan de markt (moeten) worden overgelaten en de overheid dient zich vooral nergens mee te bemoeien. Dan komt het allemaal wel goed. Overheidsbemoeienis, ondernemerschap en innovatie gaan gewoon niet samen, zo laat de discussie zich eenvoudig samenvatten.

Daar valt stevig op af te dingen, zoals blijkt uit de interviews die we gehouden hebben met politici en overheidsvertegenwoordigers hier in Silicon Valley. We spraken onder andere met medewerkers van de office van US Congressman Mike Honda in San Jose, de Bay Area Council in San Francisco en de Mountain View Chamber of Commerce. De overheid, zo blijkt, heeft aanmerkelijke innovatieprogramma's en fiscale investeringsinstrumenten, ze zorgt voor een goede kennisinfrastructuur, besteedt veel innovatiecontracten uit, en is belangrijk als 'launching customer' van innovaties. Niet mis dus.

De geschiedenis van Silicon Valley laat zien dat de overheid medebepalend is geweest voor het innovatiesucces, zowel in directe als in indirecte zin. Alleen al de defensieindustrie - Lockheed is decennialang de grootste werkgever in Silicon Valley geweest - was goed voor miljarden dollars aan overheidsopdrachten. Dit heeft de R&D een enorme boost gegeven. Het heeft ook toonaangevende private universiteiten als Stanford University en publieke universiteiten als Berkeley blijvend op de kaart gezet. Het ruimtevaartonderzoek van NASA en het wetenschappelijk onderzoek via de National Science Foundation (jaarlijks budget van 7 miljard dollar) hebben het innovatieklimaat in Silicon Valley stevig gevoed. Ook private researchinstellingen en laboratoria hebben hierin meegedeeld. De Californische overheid heeft via het onderwijs (denk aan de University of California, California State University, California Community Colleges) substantieel bijgedragen aan het hoogontwikkelde peil van de beroepsbevolking in de Valley. En via het visabeleid heeft de overheid het mogelijk gemaakt om (onder tamelijk strikte voorwaarden) buitenlands talent toe te laten tot de arbeidsmarkt hier.

Kortom, het is een mythe dat de Amerikaanse overheid - zowel op staat- als op federaal niveau - zich afzijdig heeft gehouden van innovatiepolitiek en het helpen van startups. Zowel in directe als in randvoorwaardelijke zin heeft de Amerikaanse overheid wel degelijk een wezenlijke invloed gehad op de ontwikkeling van Silicon Valley tot de meest innovatieve regio ter wereld. Wij durven de stelling aan dat zonder deze rol van de overheid Silicon Valley niet de innovatiehub zou zijn geworden die het nu is. Of het allemaal nog steeds voldoende is, is weer een andere zaak. Zo zijn de forse bezuinigingen op het hoger openbaar onderwijs in California een serieus probleem en een doorn in het oog van vele innovatie-aficionados in de Valley.

Dit legt overigens een elementaire tegenstrijdigheid bloot in het innovatiedebat als het gaat om de taak van de overheid. De overheid zou zich

vooral afzijdig moeten houden van innovatie want dat kunnen ondernemers prima zelf, maar de overheid zou tegelijkertijd meer moeten investeren in onderwijs en onderzoek en ruimhartiger visa dienen te verstrekken aan slimmeriken uit onder andere China en India.

Hoe dan ook: de rol van de Amerikaanse overheid in het ecosysteem van Silicon Valley behoeft de erkenning die ze gewoon verdient. Het is voor ons als Nederlanders goed om deze voortdurende mythe van de afwezige overheid door te prikken. We helpen daarmee een hardnekkige fabel uit de wereld. Dat voelt goed.



DE AMERIKAANSE OVERHEID STOND MEDE AAN DE BASIS VAN HET SUCCES VAN SILICON VALLEY DOOR HET VERSTREKKEN VAN SUBSIDIES VOOR TECHNOLOGIE-ONTWIKKELING

SILICON VALLEY GOES EUROPE

In juli 2014 werd bekend dat Google een Europees venture capital-fonds heeft gelanceerd. Het gaat om een fonds van maar liefst honderd miljoen dollar, met uitzicht op meer. Het vrijgemaakte durfkapitaal is bedoeld om te investeren in veelbelovende jonge internetbedrijven aan deze kant van de oceaan. Google realiseert zich terdege dat er belangrijke hightech ontwikkelingen plaatsvinden in steden als Londen, Berlijn, Parijs, Stockholm, Dublin en – jazeke – Amsterdam. En ook dat Europa een broedplaats is van en voor ondernemerstalent. Google beseft dat ook Europa zindert van startup activiteiten en daar willen ze de vruchten van plukken. Sprekende voorbeelden van zeer succesvolle Europese startups zijn SoundCloud (Berlijn), Supercell (Helsinki) en Spotify (Stockholm). Deze bedrijven bewegen zich ook – en met resultaat – op de Amerikaanse markt. Het kantoor van het nieuwe VC-fonds komt in Londen en richt zich op investeringen ‘in the best ideas from the best European entrepreneurs, and help them bring those ideas to life’, aldus Google. En na Europa, zo luiden de geruchten, volgen Zuidoost-Azië en het Midden-Oosten. Enerverende tijden dus.

Het nieuwe initiatief laat goed zien dat Silicon Valley geen technologische inteeltcultuur is. Als het buiten de Valley spannend wordt, wil men

daar gewoon bij zijn. Als het op internationale competentie aankomt kan Silicon Valley natuurlijk wel een stootje hebben. Maar dat leidt niet tot gemakzucht. Zelfgenoegzaamheid is dodelijk. Op je lauweren rusten is fataal. Van die gedachte is iedereen doordrongen. Juist omdat de cultuur in Silicon Valley zo kosmopolitisch is, beperkt het ondernemen zich niet tot de strook van vijftig mijl tussen San Francisco en San Jose. Het investeren in slimme startups globaliseert in rap tempo en geld is er genoeg. Daarmee maakt Silicon Valley zich op voor een volgende fase in zijn business-strategie: “Going Europe”.



Google zet met zijn investeringsfonds een volgende stap in deze nieuwe fase. Het wordt boeiend om te zien of en, zo ja, hoe snel andere bedrijven volgen. We hebben het met Google natuurlijk wel over een hightech gigant. Het staat (met Apple en Hewlett-Packard) stevig in de top drie van de grootste bedrijven in Silicon Valley. Alleen al vorig jaar had Google een omzet van zestig miljard dollar en een winst van zo'n dertien miljard dollar. In datzelfde jaar gaf Google 1,2 miljard dollar uit aan de acquisitie van twintig startups en hightech bedrijven. Het kan dus wel lijden. Bedrijven zoals Google zijn continu op het overnamepad.

Deze strategische move van Google laat zien dat de ‘war for talent’ globaliseert. De internationale technologische concurrentieslag trekt zich niets aan van simpele geografische grenzen. Dat staat ook haaks op alles waar de technologiesector voor staat. De talentenvijver van Silicon Valley is al lang niet meer groot genoeg. Impulsen van buiten zijn nodig om bedrijven in de Valley alert te houden. Om hun innovatiedrang permanent te voeden. Om hun businessmodellen uit te dagen. En talent is overal. Zeker ook in Europa. Nederlandse onderwijsinstellingen moeten

slim op deze globaliseringstrend inspelen. De vraag is dan natuurlijk wel hoe aantrekkelijk Nederland is als broedplaats van en voor internationaal talent. Voor het kweken van een nieuwe generatie innovatieve en internationaal georiënteerde jonge ondernemers met de juiste mindset. Zijn onze universiteiten en hogescholen klaar voor deze opgave? Nederland, zo geven we mee, moet actief en vooral snel inspelen op deze gerichte globalisering van durfkapitaal die via Google een krachtige impuls krijgt. Zijn onze startups ambitieus genoeg om mee te dingen naar de Google-fondsen? Staan we op scherp achter de dijken?

SILICON VALLEY VIBE

Ons is na de eerste reis meerdere malen gevraagd: "Hoe voelt dat eigenlijk als je door Silicon Valley rijdt, merk je dan iets?" De tweede keer hebben we daar nog eens goed op gelet toen we aankwamen. En eerlijk



gezegd: je voelt niets bijzonders. Er hangt geen 'vibe' in de lucht, de snelwegen zijn wat voller dan elders, en je ziet af en toe een hoofdkantoor van een hip bedrijf. We reden van de luchthaven op weg naar ons hotel bijvoorbeeld langs het nieuwe LinkedIn-hoofdkantoor in Sunnyvale. Veel ramen, veel glas, imposant groot.

Het gevoel van Silicon Valley begint als je mensen spreekt. Het is eigenlijk net marketing: je kunt lang over je doelgroep praten, maar het is veel beter om ze te spreken. Evenzo kun je lang over het gevoel in Silicon Valley praten, maar als je mensen spreekt, wordt je meteen duidelijk dat er toch een 'vibe' hangt. Wat die vibe is, is moeilijk te omschrijven. We gaan het toch proberen, zonder te pretenderen volledig te zijn. Vier dingen springen in het oog.

Ten eerste, bijna elk idee dat je oppert, krijgt een reactie 'Yes, cool', in plaats van 'Yes, but'. Men staat open voor nieuwe inzichten, houdt echt van disruptie, een industrie op zijn kop zetten. Een bedrijf als Uber, dat de

taximarkt omkeert, Airbnb, dat de overnachtingsmarkt een schop geeft; men vindt het allemaal opwindend. Dergelijke initiatieven komen natuurlijk niet zo makkelijk van de grond in een 'Yes but'-cultuur. Blijven hangen in een problematiseringscultus leidt zelden tot spannende innovaties. Apple zei het al in zijn befaamde reclamecampagne uit 1997: 'Think Different'.

Ten tweede: netwerken. Het is in Silicon Valley vergeven van de netwerkbijeenkomsten voor startup ondernemers. Daar moet je bij zijn. En wat belangrijk is: je gaat niet boven op je eigen idee zitten in de angst dat de ander ermee aan de haal gaat. Nee: het is een cultuur van openheid en je zoekt hoe je elkaar sterker kunt maken. Coffeeshops, vergeet even de Nederlandse functie ervan, zijn broedplaatsen van interactie en uitwisseling. Een gesprek is makkelijk begonnen. Wel je laptop bij je hebben natuurlijk.

Ten derde, doe maar gewoon. Eigenlijk heel Nederlands dus. Business angels kunnen in verschoten t-shirts lopen. Je merkt dat ook als je 's ochtends in je hotel gaat ontbijten. Business suits zijn een uitzondering, korte broeken en sandalen zijn de norm. Je ziet dus vaak niet of iemand in het hotel zit voor business of voor pleasure, althans niet als je de Nederlandse meetlat gebruikt. Het gaat om wat je denkt, niet om hoe je eruitziet.



Ten vierde, grijp kansen die voorbij komen. Wij merken dat als we zeggen dat in het najaar 2014 een groep van vier slimme en goede studenten van de Rotterdam Business School langskomt. Deze studenten hebben een reis naar Silicon Valley gewonnen met een door ons georganiseerde case competitie. We noemden dat al in de inleiding. Die studenten willen graag leren van innovatief ondernemerschap in Silicon Valley.

Bijna zonder uitzondering reageren onze contacten positief en willen ze graag met onze studenten iets samen doen. Niks op de rem trappen dus. Het motto lijkt: niet geschoten is altijd mis, laten we het gewoon proberen. Dat is een verademing, vergeleken met een veelvoorkomende Nederlandse reactie als: "wanneer is dat precies - laten we het daar nog eens over hebben - ik weet niet of ik tijd heb".

Dus onze eerste poging om de vibe in Silicon Valley te beschrijven is: 'Yes, cool', actief netwerken, doe gewoon, kansen zien en kansen grijpen. Het gaat om de culturele factor, die essentieel is bij het bevorderen van innovatie en ondernemerschap. Het gaat erom dat je deel uitmaakt en wilt uitmaken van een community waar het onderscheid telt, en dat in positieve zin. Waar optimisme en succesvol willen zijn in het culturele weefsel, of, in de woorden van cultuurgoeroe Hofstede, in de mentale software zit. Waar problematiseren en te vaak beren op de weg zien wordt afgestraft. Een zesjescultuur geen kans krijgt. Een culturele factor die maakt dat hard werken, presteren en succes de norm is. Waar porreuze excuses voor zelfveroorzaakte missers en schuldafwenteling direct worden doorgeprikt. Waar ondernemers trots ontlenen aan succesvolle producten en daarvoor ook de maatschappelijke waardering krijgen die ze verdienen. Waar ondernemers ook graag iets terug doen voor de community die hen heeft groot gemaakt. Een culturele factor die maakt dat jonge ondernemers ten volle hun talenten kunnen waarmaken. Tussen 'Yes, cool' en 'Yes, but' ligt een wereld van verschil, van cultuurverschil. Dat alles kun je niet zien, maar wel ervaren, wel voelen. Een aangename flow van energie. En dat is nu precies de Silicon Valleyvibe. Als we die vibe in Nederland ook wat meer zouden ontwikkelen, komt het wel goed met het ondernemersklimaat in ons land.

SEXY STARTUPS?

Een hardnekkig misverstand is dat startups in Silicon Valley fraaie werkplekken hebben met hoogpolig tapijt. Met dure espressomachines, hippe bruiswatertjes, strakke bureaus en veel kunst aan de muur. Niets is minder waar. We bezochten Vincent van de Poll, co-founder van UCreate3D, een startup die gespecialiseerd is in het 3D printen van smartphone cases. We kwamen Vincent al eerder tegen. Zijn bedrijfje zit in een loods onder de rook van San Francisco Airport, zijn kantoortje deelt hij met een Brit en is, voorzichtig uitgedrukt, tamelijk rommelig. Maar de gedrevenheid van Vincent - 28 jaar - voor zijn startup spat van de wanden. Hij gelooft heilig in zijn product en geeft alles. Salaris heeft hij nauwelijks, hij leeft met zijn vrouw van haar inkomen. Ondernemen zit in zijn bloed en hij zal niet rusten voor zijn bedrijf succesvol is. Vincent geeft hoog op van de ondernemerscultuur in Silicon Valley en is dag en nacht bezig om zijn startup naar de volgende fase te helpen.

Vincent is een oud-student van de Hogeschool Rotterdam en afgestudeerd in commerciële economie. Wat heeft hij aan zijn studie gehad? Was het een goede voorbereiding op ondernemerschap? Vincent heeft hier een stevige mening over. De theoretische basis was prima. Het gedachtegoed van Kotler helpt hem bij zijn beslissingen, de logistieke inzichten kan hij uitstekend gebruiken en dat geldt ook voor basale zaken als kostprijsberekeningen. Maar hij geeft de Hogeschool ook een duidelijke

boodschap mee: "De lat ligt voor studenten veel te laag, en dat leidt tot gemakzucht". Vincent heeft te veel studenten gezien die het lesboek niet inkijken en dan gaan klagen over te hoge normen bij het tentamen. Het zit hem duidelijk nog steeds helemaal niet lekker. Voor ondernemerschap is dit dodelijk, zo meent Vincent. Studenten moeten veel harder worden aangespoord het beste uit zichzelf te halen en prestaties neer te zetten. Middelmatigheid en ondernemerschap gaan niet samen. Zeker niet in Silicon Valley.

Op studenten als Vincent mogen we als Hogeschool trots zijn. We moeten eigenlijk veel meer gebruikmaken van hun ervaringen en kennis. Het gaat om jonge ondernemers die de sprong hebben gewaagd naar Silicon Valley. Die als geen ander weten hoe het is om in het diepe te springen. Hoe belangrijk doorzettingsvermogen is. Die weten hoe het is om als startend ondernemer pijn te lijden en af te zien. Die zich laten leiden door geloof in hun bedrijf en harstocht voor het product dat ze maken. De eerste twee jaar bepalen het succes van een startup. Door die moeilijke periode van vallen en opstaan moet je heen. Dan moet je behendig manoeuvreren, kritische beslissingen nemen, teleurstellingen verwerken en volharden in de koers die je na wikken en wegen hebt uitgezet. De juiste balans vinden tussen twijfel en doorzettingsvermogen. Tussen gas geven en afremmen. Tussen investeren en de broekriem aanhalen. Mensen om je heen verzamelen die je goede en eerlijke feedback geven. En vooral: je eerste klanten werven, en de kick voelen die dat geeft. Daar draait het immers allemaal om. Vincent kent dit proces als geen ander, zijn startup zit precies in deze fase.

Jonge ondernemers als Vincent zijn goud waard voor de onderwijsinstelling waar ze zijn afgestudeerd. Zij zijn de nieuwe 'role models' voor de huidige generatie studenten die ondernemer willen worden.



Hun lotgevallen en verhalen kunnen het curriculum veel sterker maken. Die kans benutten we nu veel te weinig. Staat niet op ons netvlies. De kennis komt, hoe belangrijk ook, te veel uit de boeken. Jongens als Vincent moeten voor de klas. Zij staan met beide voeten in de modder. We zijn dan ook blij dat Vincent naar 'zijn' hogeschool terug wil komen om zijn ervaringen als beginnend ondernemer in het moordend competitieve Silicon Valley met de studenten en docenten te delen. Hij biedt ook aan dat gedreven studenten bij hem stage kunnen lopen. Slagvaardigheid is troef: nauwelijks zes weken na ons interview kwam Vincent al bij ons langs in Rotterdam om concrete afspraken te maken.



Natuurlijk zijn er ook Nederlandse ondernemers die al wat langer bezig zijn en beter behuisd zijn. Sommigen, zoals Ronald Mannak, Maarten Sierhuis of Safar Al Khafaji zitten in incubators of accelerators. Dergelijke plekken zijn gericht op het snel succesvol maken van een startup en bieden vaak allerlei faciliteiten. Voor-

beelden zijn in pandige juridische assistentie, of een wekelijkse meeting met de investors. Of de investeerders organiseren een brainstorm met alle bedrijven in het pand, als die tenminste dezelfde investeerder hebben. Weer andere ondernemers kiezen voor een heel coole plek. Arthur van Hoff is daarvan een voorbeeld. Zijn naam viel al eerder. Hij heeft een mooi, ruim kantoor in het hartje van Palo Alto. Dure locatie. Midden in het centrum, op loopafstand van allerlei leuke restaurantjes, dichtbij een Caltrain-station. Dat is prettig voor het personeel en helpt mee met het aantrekken van talent. Dus startups zijn soms sexy, soms niet, het hangt van allerlei factoren af. Maar er wordt altijd keihard toegewerkt naar het eerste grote succes.

Nog even terug naar UCreate3D. Als we Vincent de hand schudden na het interview, roept hij nog snel dat hij bij ons volgende bezoek waarschijnlijk een mooi kantoor heeft. Ongetwijfeld met hoogpolig tapijt. We hopen het van harte!



KANTOOR VAN JAUNT, CENTRUM PALO ALTO

DISRUPTIVE INNOVATION

De kern van Silicon Valley is innovatie. Daar draait het allemaal om. En niet zomaar innovatie, maar 'disruptive innovation'. Innovaties die een sector drastisch op zijn kop zetten, de boel door elkaar gooien en flink opschudden. Denk WhatsApp, dat het sms'en overbodig heeft gemaakt; denk Google, dat het internet op een ongelooflijk efficiënte manier heeft ontsloten; denk Uber, dat op een volstrekt nieuwe manier chauffeurs en klanten bij elkaar brengt. Alle drie bedrijven die bestaande verdienmodellen tarten en soms doen exploderen. WhatsApp was een drama voor bedrijven die veel geld verdienden aan sms. Google bleek een probleem voor bijvoorbeeld traditionele encyclopedieën en meer in het algemeen voor kennisaanbieders. Uber zou de taximarkt op zijn kop kunnen zetten. Het disruptieve karakter van innovaties als Uber, maar ook van Airbnb, is dat consumenten producenten worden, leveranciers van diensten, en daarmee een bedreiging voor de reguliere marktpartijen. Er ontstaat een soort van do-it-yourself economie. Dat begon met eBay. En daarmee valt ook goed geld te verdienen. eBay heeft een omzet van zestien miljard dollar. De marktwaarde van Uber wordt geschat op achttien miljard, Airbnb op tien miljard dollar.

Disruptieve innovatie, we doen maar even of dat goed Nederlands is, is noodzakelijk om nieuwe creatieve doorbraken te forceren. Om bestaande oplossingen op scherp te zetten en nieuwe oplossingen in beeld te brengen. Om nieuwe verbindingen te zoeken ook. Ontwrichtende innovatie dus eigenlijk.



Eén van de onderwerpen die in dit verband steeds meer aandacht krijgt is de verbinding tussen diversiteit en innovatie, ook wat de disruptieve dimensie aangaat. Sergey Brin, co-founder van Google, immigreerde vanuit Rusland naar Silicon Valley. Jim Koum, co-founder van WhatsApp, vanuit Oekraïne. De CTO van Uber is Thuan Pham, hij heeft Vietnamese wortels. En dat is een van de geheimen van Silicon Valley: de tolerante toelating van immigranten die iets te bieden hebben zoals hoogwaardige kennis. Een op de twee startups hier in Silicon Valley is door immigranten begonnen. Kan Nederland een puntje aan zuigen.

Wat is dan het geheim? Een complex verhaal, maar die immigranten vervullen een interessante rol. Ze brengen natuurlijk heel verschillende culturen en ervaringen aan tafel, waardoor zaken in een ander perspectief worden gezet. Voeg daarbij de gewoonte dat iedereen bij iedereen binnenloopt en samen aan innovaties werkt, en je hebt een krachtige mix. Er wordt in elk interview wel iets over gezegd. Immigrant-ondernemers, zo luidt het algemeen oordeel, maken Silicon Valley sterker. Ze leveren een niet weg te denken bijdrage aan het innovatiepotentieel hier en doen dat op geheel eigen wijze. We schrijven daar elders in dit boekje ook over (zie 'Stanford'). Diversiteit, zo houdt iedereen je voor, is een uitstekende voedingsbodem voor innovatie, vooral ook voor innovaties die zaken net even anders bekijken. Die het gangbare denken net even doen kantelen. En door zaken anders te bekijken, kun je een disruptie krijgen. Google, WhatsApp, Uber, het zijn bedrijven met een co-founder die niet in Amerika is geboren. Toeval? Wellicht niet.



Diversiteit zou een hoger gewaardeerd goed moeten zijn. Dat is het in de Valley. Maar is het dat ook in Nederland? Gezien de soms harde discussies over immigratie en integratie in ons land mag je je dat in gemoede afvragen. In Silicon Valley wordt telkens weer bewezen dat diversiteit tot grootse zaken kan leiden. Zo'n insteek zou wel eens verfrissend kunnen werken in het Nederlandse nationale debat. Het heeft ook implicaties voor ons onderwijs. Zeker in een multiculturele stad als Rotterdam. Hoe kunnen we het diversiteitspotentieel in het onderwijs benutten voor kleurrijk ondernemerschap? Hoe kunnen we een smeltkroes van ideeën laten ontstaan juist omdat we een grote diversiteit aan studenten rond hebben lopen? Diversiteit als bron voor innovatie. Diversiteit als positieve kracht. Boeiend thema. En volgens ook een veelbelovend thema. Waard om veel denkkracht in te stoppen, veel meer dan we nu doen.

We zagen veel startups in Mountain View (daar waar Googleplex staat). Daar is een plek, een soort incubator: de Hacker Dojo. Klinkt goed disruptive-achtig. Maar schrik niet: "We embrace the term 'hacker' in the positive sense as describing someone who likes to understand how things work and produce new creations". Klinkt geruststellend. Hier kunnen startups werken aan het groot maken van hun bedrijf. Een grote zaal met eenvoudige tafels. Overal de kleuren van Google. Veel, vooral jonge, mensen zijn ingespannen aan het werk (overal MacBooks). Sommigen praten fluisterend met elkaar. Een serene sfeer van noeste arbeid. Mooi voorbeeld ook hoe diversiteit hier gekoppeld wordt aan innovatie: "We're made up of programmers, jugglers, hackers, builders, artists, and all types of people". Diversiteit en innovatie gaan hier goed samen.

Misschien hebben we hier bij Hacker Dojo een nieuwe Larry Page gezien, wie zal het zeggen. De vraag is of we hem (of haar) dan herkennen, foto's mochten we niet maken. Begrijpelijk overigens.

VROUWEN IN DE VALLEY

Maarten Sierhuis is co-founder van Ejenta. Zijn partner Rachna heeft de meerderheid van de aandelen en is de CEO. Vrouwen zijn al een minderheid als je kijkt naar het technische personeel. Maar als je vrouwen gaat zoeken in directies en hogere managementlagen, heb je een hele goede zaklamp nodig. Ook de Valley heeft een glazen plafond. We schreven al eerder dat diversiteit goed is voor innovatie en alleen al daarom is een ondervertegenwoordiging van vrouwen in startups een zwaktebod. Kortom, vrouwen kom je niet zo veel tegen in de startup business, zeker niet als CEO, zoals Rachna.

In de Valley zitten vooral jonge mannen. Maarten is niet meer zo jong. 'Seasoned' zeggen ze hier. Maar als energie een maat zou zijn voor leeftijd, dan is Maarten nog heel jong. Zijn carrière mag er zijn. Een lange staat van dienst als wetenschapper. Vooral zijn werk bij NASA is opmerkelijk. Daar heeft hij voor ruimtestations een robottechnologie gemaakt die nog steeds wordt gebruikt. Ook heeft hij technologie voor het monitoren van de gezondheid van astronauten in hun ruimtepakken ontwikkeld.

Het idee van Ejenta is: als we de gezondheid van astronauten in de ruimte kunnen monitoren met deze technologie, dan moet dat hier op aarde ook kunnen. Maarten en Rachna proberen de technologie beschikbaar te maken via onder andere intelligente personal assistants in de cloud.

Zo'n assistent kan je bijvoorbeeld als sensor met je mee dragen, maar kan ook in je smartphone zitten of in andere (nieuwe) mobiele technologie. Health en self-care dus, één van de buzzwords in de Valley. Als succes is af te meten aan het binnenkomen van government grants en contracten met healthcare providers, dan is Ejenta al een succes. Ejenta heeft al tweemaal overheidsgeld gekregen voor het ontwikkelen van hun applicatie. Dit jaar is cruciaal. Met zeven mensen werken ze keihard aan hun doel. Maar de burn rate gaat snel. De tijd dringt.

Keihard werken? Met Maarten was het lastig een interviewafspraak te plannen. Omdat hij het erg druk had. Met Ejenta, ja. Onder andere. Maarten is ook nog directeur van een research center van een bekend auto-merk. Ongelooflijk. Als we hem er naar vragen, adviseert hij subtiel die twee werkzaamheden beter niet te combineren. Maar zolang zijn CEO hem toestaat dit te doen, gaat hij lekker door.

Een Nederlandse vrouwelijke ondernemer vinden in de Valley vereist helaas enig speurwerk. We hebben er één gevonden, Marieke van der Poel. Marieke is trend forecaster en vol ambitie. Zij is gedreven om van haar bedrijf, 'Proef', een succes te maken. Proef adviseert grote en kleine bedrijven op het gebied van toekomstige trends. Wat betekenen die trends voor de productstrategie, voor het merk, voor de manier waarop mensen met merken of producten omgaan? We horen je denken: dat is toch koffiedik kijken? Daar zeggen we twee dingen op: ten eerste kun je zaken zodanig systematiseren dat het koffiedik een stuk minder troebel wordt. Dat doet Marieke dan ook. Ten tweede, wat moet je als je in een trendgevoelige industrie zit en voor volgend jaar je collectie of assortiment moet bepalen? Je moet toch op iets anders afgaan dan de gut feeling van de junior inkoper. Of je nu een automerk bent (hoe moet het design van ons nieuwe model dat over twee jaar wordt geïntroduceerd eruitzien?), een frisdrankenfabrikant (welk nieuwe drankje sluit aan op de tijdgeest?)

of een warenhuis (welk assortiment moeten we voor volgend jaar inkoop om de business draaiend te houden?). Je wilt ergens op koersen. Marieke geeft je een koers. Schept helderheid in het koffiedik.



Er is behoefte aan het werk van Proef. Inmiddels is ze met tien 'man' actief bezig voor bedrijven. Een mooi portfolio waarover we helaas niet mogen schrijven, Marieke houdt haar klanten liever geheim. Gevoelige informatie, en dat begrijpen we. Moet Marieke per se in de Valley haar bedrijf hebben? Nee, in het geheel niet. Italië zou ook prima kunnen. Zij raakt echter geïnspireerd door de sfeer in de Valley. En dat is een heel goede reden. Marieke is nu ijverig aan de slag om haar bedrijf groter te maken. Ze zijn er dus, ondernemende vrouwen, ook van Nederlandse snit.

Maar vrouwen zijn er te weinig in de hightech business in Silicon Valley. Grote bedrijven als Google en LinkedIn hebben zelfs speciale programma's om meer vrouwen in de hogere lagen van het bedrijf te krijgen. Dat lukt nog niet best. En dat geldt ook voor andere minderheden (African Americans, Hispanics). Eerder dit jaar (2014) meldde Google dat slecht 30% van het personeel vrouw is. In het technische domein is dat percentage nog lager: 17%. LinkedIn heeft 39% vrouwelijk personeel, en 91% is 'white or Asian'. Zoals Google zegt: "We're not where we want to be when it comes to diversity. And it is hard to address these kinds of challenges if you're not prepared to discuss them openly, and with the facts". Precies, zo hoort het. Een manager erkent een probleem pas als hij een oplossing heeft. Maar Google is geen old school manager en erkent dat openheid en interactie de manier is om problemen op te lossen. Ons bevalt die benadering een stuk beter. Apple doet het qua diversiteit niet veel beter: 70% van de tech-medewerkers is man, 77% is blank of Aziaat. Tim Cook, Apple's CEO, trekt het boetekleed aan: "Let me say upfront: as

CEO I'm not satisfied with the numbers (...) we're committed to being as innovative in advancing diversity as we are in developing our products".

Als wij Maarten en Marieke horen, zijn we echt overtuigd van de meerwaarde die vrouwen kunnen bieden. Wij hopen dat LinkedIn, Google en Apple slagen in hun missie. Of beter: daar moeten ze gewoon voor zorgen. Dat zijn ze aan hun stand verplicht.



GROTE GEBOUWEN, MAAR TE WEINIG VROUWEN

BROKEN ENGLISH

Om hier in Silicon Valley te slagen, moet je natuurlijk Engels spreken. Maar niet elke briljante Chinese of Koreaanse techneut spreekt goed Engels. Ze zijn wel heel goed in hun werk, dus krijgen ze toch een visum, vaak geholpen door een bedrijf dat dringend behoefte heeft aan een slimme programmeur of software-ontwikkelaar. Omdat er veel mensen rondlopen die niet zo goed Engels spreken, is de subtiliteit uit de taal gesloten. Dat is de observatie van Harm TenHoff, een Nederlandse ondernemer in de Valley, founder van BayLink. 'Tongue in cheek' werkt gewoon niet, leidt tot onbegrip. Wat je wilt zeggen, vertel je dus zonder ironie, zonder humor, zonder al te veel nuance, omdat de kans groot is dat de boodschap anders niet duidelijk aankomt. En dat is in de wereld van de software engineer en de computer scientist, waar details de doorslag geven, niet echt handig.

Harm kan het weten, want hij loopt al zo'n twintig jaar in de Valley rond. Zijn naam viel al eerder. Hij is van oorsprong ingenieur, gepromoveerd in Rotterdam. Zijn bedrijf helpt startende en snelgroeiende (ook Nederlandse) bedrijven die innovatieve medische producten in de markt willen zetten. We hebben het met Harm over de vele aspecten die daarbij komen kijken. Onze vraag is of een technologische innovatie zichzelf kan verkopen. Immers, bedrijven als Google en Facebook lijken zonder enige

marketinginspanning de eerste stappen te hebben gezet. Zijn antwoord is erg duidelijk: "It's all about marketing!". Zonder goed gevoel waar de markt heen gaat, zonder goed duidelijk te hebben wie er op je spullen zit te wachten, heb je geen kans van slagen. Erg leuk om dat van een engineer te horen.

Het is natuurlijk wel zo dat een marketeer in de medische technologie goed thuis moet zijn in de materie, haast Harm zich om erbij te zeggen. Frikandellen kan iedereen bij wijze van spreken wel verkopen (hoewel, zo simpel is dat nu ook weer niet), maar een medisch apparaat zit ingewikkelder in elkaar. Dat betekent dat een marketeer kennis moet hebben van de inhoud. Niet zo veel als een technoloog weliswaar, maar hij of zij moet wel begrijpen en vertellen wat bijvoorbeeld de USP's zijn en welke trends er in de markt zijn.

Eric-Jan van Leeuwen is CEO van Login International Group. Zijn bedrijf zit in de business van "Performance Testing for Virtualized Desktops". Hun software helpt onder andere bij het schatten van de maximale capaciteit van een computernetwerk. Dat is voor je laptopje thuis allemaal niet zo interessant. Maar beeld je eens in dat alle klanten van ING tegelijkertijd inloggen. Kan het ING-netwerk dat aan? Login berekent dat voor bedrijven, zodat die bedrijven weten welke piekbelasting ze aan kunnen. Eric-Jan is zelf ooit sales manager geweest. Weet dus prima hoe je moet verkopen. In Silicon Valley, maar eigenlijk in heel Amerika, gaat het allemaal toch net anders dan in Nederland. Eric-Jan is er nog steeds verwonderd over: Conference calls zijn schering en inslag voor een verkoopsgesprek. Waarom zou je fysiek langsgaan? Dat is nergens voor nodig. Eric-Jan vindt het overigens van groot belang om Amerikanen in dienst te hebben voor sales en marketing. Verkopen blijft een proces dat deels cultureel bepaald is, een Amerikaan begrijpt dat toch het beste. En hun verkopen laten zien dat het werkt. Login groeit enorm snel, double digits.

Als het aan Silicon Valley ligt, hebben marketeers die technologisch savvy zijn een gouden toekomst, zo veel is duidelijk. En hun Engels moet dus op orde zijn, want marketing en sales gaat nu eenmaal vaak wel over subtiliteiten.



WHAT'S UP WHATSAPP?

WhatsApp heeft net 19 miljard dollar opgehaald door de verkoop aan Facebook. Een overname die geboekstaafd staat als 'the largest purchase of a company backed by venture capitalists ever'. De oprichters Jan Koum en Brian Acton zitten er dus warmpjes bij. In één klap miljardair. Geen miljonair maar meteen miljardair. En dat terwijl Koum, die met zijn moeder vanuit Oekraïne naar California verhuisde, een tijd van voedselbonnen heeft moeten leven. En ook Acton kende moeilijke tijden. De ironie wil dat beide heren eerder als sollicitant bij Facebook werden afgewezen. Het kan verkeren. Bijna een klassiek 'from-rags-to-riches'-verhaal. WhatsApp zat nog wat krap behuisd, dus een verhuizing naar een groter pand is een logische stap. Het goede nieuws voor Mountain View is dat ze in de stad blijven. Mountain View is een rijke gemeente, Google zit er ook, dus er is alle reden om te profiteren van het prettige klimaat daar. WhatsApp is net in een nieuw pand getrokken. Bij ons vorige bezoek was het pand nog in aanbouw, nu is het klaar. Prachtig gebouw trouwens, op de hoek van Villa Street en Bryant Street.

Wij waren uitgenodigd om naar de opening te komen op vrijdagavond. Gelukkig hadden we weinig file vanuit San Francisco, waar we ons laatste interview hadden voor die dag en zo kwamen we keurig op tijd en goedgemutst aan. Benieuwd natuurlijk hoe de opening van het nieuwe pand van dit giga-succesvolle bedrijf zou verlopen. We spraken de

dienstdoende burgemeester van Mountain View, een gewezen burgemeester uit Los Altos (die zichzelf aanpreeft als "former mayor of L.A."), de baas van de lokale bank, de eigenaar van het nieuwe gebouw, maar ook een trendy kapster uit Mountain View en nog zo wat mensen. Leuke sfeer, lekkere hapjes, prettige drankjes. Veel toespraken. Goed georganiseerd door de Chamber of Commerce. WhatsApp is natuurlijk ook niet zomaar een bedrijf: het ontwikkelde de populairste Mobile App Around met meer dan 600 miljoen actieve gebruikers. Kom daar maar eens om. Een absolute hit. 'Aim high' is Jan Koum en Brian Acton op het lijf geschreven. 'Fail fast' zit er niet meer in. En dat voor een startup van nauwelijks vijftig medewerkers. Bijna niet te geloven.

We stonden met zijn allen gezellig buiten te borrelen, half op straat zelfs, maar wilden natuurlijk graag het gebouw in. Een unieke gelegenheid immers om het kantoor van WhatsApp te bewonderen en links en rechts eens met de founders en hun medewerkers te praten. Wij hadden ons hier op verheugd en waren er helemaal klaar voor. Die kans krijg je maar één keer. Opeens bleek dat deze opening van het gebouw geen echte opening mocht zijn. De eigenaar van het gloednieuwe pand mocht zelf niet eens naar binnen en wij dus al helemaal niet. Alle toegangsdeuren zaten op slot. Met daarachter wat nors kijkende mannen in uniform. Vanwege beveiliging, 'security issues', zo kregen we te horen. Wat krijgen we nou WhatsApp? Silicon Valley gaat toch over delen, over openheid, over communicatie, over innovatie? Dat kan niet met dichte deuren. Een klap in het gezicht van alles waar Silicon Valley voor staat. Jullie bestaan dankzij de berichten die wij via jullie app versturen. Dankzij die 600 miljoen klanten zijn jullie nu wat je bent. Welke security issues zijn er dan? Get real. We concluderen dat de door de Valley gepropageerde transparantie lang niet altijd wordt gepraktiseerd.

Nu kun je zoiets als bedrijf prima oplossen. Je houdt als CEO een gloedvol praatje op de borrel, strooit met wat bon mots, maakt een leuke geste naar de stad en naar de eigenaar. Met 19 miljard op de bank moet dat wel lukken. En iedereen begrijpt je: "Tuurlijk, security issues, vanzelfsprekend". Maar WhatsApp was de grote afwezige op de opening van WhatsApp HQ. Goed, er stonden twee medewerkers op de eerste verdieping naar buiten te kijken om even te luisteren naar een speech. Maar dat was het dan ook.

De grote opening van WhatsApp heeft ons laten zien dat WhatsApp minder leuk is dan we dachten. Een grote teleurstelling wat ons betreft. Een grote misser ook. We krijgen spontaan warme gevoelens voor concurrenten Telegram uit Rusland en WeChat uit China.



DE SILICON POLDER?

Waarom heeft Nederland relatief zo weinig startups? Relatief ten opzichte van Silicon Valley. Als je het aan ondernemers vraagt, wat wij natuurlijk doen, dan zijn er een paar redenen die naar voren komen.

Ten eerste is het hier volledig geaccepteerd om te falen, we zeiden het al eerder. Daar leer je namelijk van. Ruben Daniëls, nu oprichter van Cloud9 IDE, vertelde dat hij met zijn eerste startup miljoenen aan fund raising ophaalde en dat geld in 18 maanden heeft “verbrand”, zoals ze hier zeggen. Het idee was dat je daarna gewoon weer nieuw geld ging vragen. Daarvoor moet je natuurlijk wel milestones gehaald hebben, anders beginnen investeerders toch moeilijk te kijken. Ruben en zijn partners dachten die mijlpalen wel te halen, maar dat lukte onverhoopt toch niet. Nog steeds optimistisch over hun marktpotentie, verwachtten ze bij investeerders begrip voor hun situatie, die volgende ronde moest toch wel lukken. Zo eenvoudig is het nu ook weer niet, zo bleek. Er kwam helemaal geen volgende ronde en Ruben en zijn team moesten diep snijden om het hoofd boven water te houden. Het voordeel is nu dat Ruben door dit soort ervaringen veel beter weet hoe het werkt. Ruben is inmiddels een succesvolle serial entrepreneur en heeft de eerdere lessen ter harte genomen.

Arthur van Hoff, een andere succesvolle serial entrepreneur die, zoals we schreven, nu bezig is om Jaunt heel groot te maken, noemt een tweede belangrijke reden voor de weinige startups in Nederland. De leningen. Als je in Nederland van een bank geld krijgt, is dat een lening. Dood geld dus. Er zit niemand achter die met je meedenkt. Integendeel, je moet het geld terugbetalen met een forse rente. In Silicon Valley gaat de financiering van startups eigenlijk nooit via een bank, maar via venture capitalists en business angels. Zij hebben er alle belang bij dat je slaagt, het is immers hun geld en vaak ook hun eigen geld. Met name business angels hebben zelf doorgaans al meerdere bedrijven gestart en weten uit eigen ervaring heel goed wat de issues zijn waar je als ondernemer mee worstelt. Slaag je niet, dan is het heel jammer en gaat iedereen over tot de orde van de dag. Niet slagen is dus niet, zoals in Nederland, een mislukking die gepaard gaat met veel gezichtsverlies, maar het is een cruciale leerervaring die ondernemerschap sterker maakt.

Dat Nederland hier heel veel van kan leren, blijkt uit het verhaal van Ronald Mannak, nu in dienst bij JumpCam. Hij moet in Nederland nog steeds een borgstellingskrediet terugbetalen. Toen dat moest, had hij daar helemaal geen geld voor. Inmiddels is hij weer succesvol en zou hij een schikking kunnen treffen met de Nederlandse overheid. Die overheid wil daar, volgens het incassobureau, niets van weten. Ronald kan nu niet meer naar Nederland. Dat is op persoonlijk vlak natuurlijk al afschuwelijk, maar Nederland jaagt op deze manier ook nog eens ondernemende mensen het land uit. Dat kan toch niet de bedoeling zijn. Dergelijke verhalen doen een ambitieuze jongeling nog eens flink achter de oren krabben of een startup echt de beste keuze is.

Waarom gaat niet elke ambitieuze Nederlandse ondernemer naar de VS? De belangrijkste horde is het visum, dat is echt heel lastig te verkrijgen. Ronald is geholpen door Steve Wozniak (co-founder van Apple), hij heeft relatief weinig problemen gehad om dat begerenswaardige document te krijgen. Dat is echter niet het standaardverhaal. Arthur van Hoff, maar ook Pieter Bas Leezenberg (oprichter Hansje Brinker) en Thijs Boekhoff (oprichter Ingen-Housz) klagen over de moeite die ze moeten doen om goed personeel aan te nemen. Ze zien regelmatig goede Nederlandse studenten, maar het is een enorme klus voor die studenten om aan een visum te komen, en het duurt al snel twaalf tot achttien maanden. De Nederlandse overheid, maar ook VNO-NCW zouden hier steviger voor mogen pleiten bij de Amerikaanse autoriteiten. Nederlands ondernemerschap houdt niet bij de Nederlandse grens op.



HET FELBEGEERDE STEMPEL

We spraken ook met Edial Dekker (oprichter van de Berlijnse startup Gidsy, inmiddels verkocht, nu in dienst bij EventBrite) en Faruk Ateş (oprichter van Presentate). Zij bevestigen het gedoe rondom een visum. Edial vertelde dat hij een lijvig boekwerk moest schrijven van 240 pagina's, waarin hij bijvoorbeeld elke presentatie die hij ooit had gegeven moest beschrijven. Twee weken full-time werk. En advocaatkosten van twintig- à dertigduizend euro. En nog steeds de onzekerheid of je wordt toegelaten.

Eric-Jan van Leeuwen (Login International Group) vertelt dat hij een visum kreeg toen zijn bedrijf de vereiste investering van 150K deed en liet zien serieus bezig te zijn met het inhuren van Amerikaans personeel. Zo'n bedrag is niet iets dat een gemiddelde startup even op tafel legt. Eric-Jan is ondanks het grote bedrag en de goede intenties een half jaar zoet geweest met de visumaanvraag.

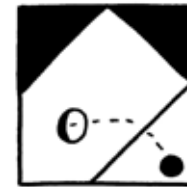
Silicon Valley is niet zonder meer over te planten naar de polder. Maar we zouden meer kunnen doen om ondernemende mensen te helpen. Het helpen verkrijgen van een Amerikaans visum hoort daar zeker bij. Zoals Eric-Jan zegt: "If you need a visa, search which one you prefer and then consult a specialized lawyer. It would be nice if the embassy would have a central location to get an assessment of your visa-chances and then give you a referral to the right lawyer". Belangrijker nog is het ondernemersvriendelijk maken van de polder. En dat kunnen we zelf regisseren. In dit boekje proberen we daarvoor een aantal ingrediënten aan te reiken. Zie daarvoor het laatste hoofdstuk. Eén ding is echter duidelijk: ondernemerschap en doorzettingsvermogen beginnen al in de polder, met het regelen van een visum.

WINNAARS & VERLIEZERS

Silicon Valley heeft veel te bieden. Het is een eldorado van innovatie en ondernemerschap, het is een omgeving die het beste uit jezelf haalt, het voorzieningenniveau is uitstekend en het klimaat (een vaak onderschatte factor als het om ondernemerschap gaat) is meer dan prettig. Toch moeten we ervoor waken alleen de loftrompet te steken. Het is hier natuurlijk niet allemaal koek en ei. De wegen zijn overvol, de infrastructuur verre van ideaal, het materialisme soms wel erg extravagant. Wat echt steekt, zeker in de ogen van Nederlanders die met het gelijkheidsideaal zijn grootgebracht, is de sociale ongelijkheid. De enorme rijkdom die Silicon Valley genereert is zeer ongelijk verdeeld. En die ongelijkheid neemt toe. Ook tussen bevolkingsgroepen. Cijfers laten zien dat de kloof tussen de hoogste en laagste inkomens, tussen de 'haves' en 'havenots', steeds groter wordt. De economie van Silicon Valley is 'sizzling', maar de baten ervan zijn erg scheef verdeeld. Met name African Americans en Hispanics profiteren amper van het economische succes. Ze staan op hun best aan de zijlijn. In de afgelopen jaren stegen de inkomens van alle etnische groepen, behalve van deze twee bevolkingsgroepen. Zij profiteren ook amper van de afgenomen werkloosheid.

Maar ook de middeninkomens voelen de klappen. Sinds een jaar of zeven neemt het aandeel van de middeninkomens af in Silicon Valley (dat geldt trouwens voor heel Amerika). Grote boosdoener is de woningmarkt.

De mediane verkoopprijs van huizen in de Valley ligt inmiddels op 700.000 dollar (tegen 400.000 dollar in geheel Californië). De gestage instroom van hoogopgeleide en goedbetaalde werknemers leidt tot een forse opwaartse druk op de woningmarkt, zowel koop als huur. Een aangenaam huis in een aantrekkelijke wijk kopen of huren met een middeninkomen, laat staan met een lager inkomen, is niet meer te doen. Vroeger of later komt dit onderwerp in ieder gesprek hier aan de orde. Voor de lagere sociaal-economische klasse is het nauwelijks mogelijk om in het hart van



Silicon Valley te wonen en veel pendelen is dus hun lot. Maar ook de middenklasse betaalt een hoge prijs voor het succes van Silicon Valley. Zij kunnen de prijsontwikkelingen op de woningmarkt nauwelijks aan. 'Moving out' is dan de enige uitweg. En ook zij forenzen noodgedwongen over steeds langere afstanden.

De toenemende sociale ongelijkheid in Silicon Valley leidt tot maatschappelijke onvrede en verzet. Dat kon niet uitblijven. Het protest neemt ook hardere vormen aan, vooral op de woningmarkt. Een sprekend voorbeeld? Veel jonge, goed verdienende Google-, Apple-, LinkedIn- en Facebook-medewerkers willen liever in sexy San Francisco wonen dan in het gezapige Mountain View of Cupertino. Vooral het Mission-district – vanouds een Hispanic-wijk – is gewild. De wijk is daardoor het slachtoffer geworden van 'tech boom gentrification' en verandert in hoog tempo. Een typisch Amerikaans fenomeen overigens. Het resultaat is dat de huizenprijzen en de huren ongekend snel stijgen, met voorspelbare gevolgen voor de oorspronkelijke bewoners van wie velen het bepaald niet breed hebben. In San Francisco ligt de mediane huur voor een tweekamerappartement nu op 2.800 dollar per maand, een stijging van meer dan 25% in een jaar tijd. Voor lagere maar ook voor middeninkomens wordt de stad onbetaalbaar.

Hoe komt het hightech leger dat in het Mission-district en elders is gaan wonen op het werk? Voor een deel met de Caltrain. Maar er is ook een andere vervoersstroom op gang gekomen. Hele ladingen medewerkers worden dagelijks door luxe 'company shuttle buses' (geblindeerde ramen, gerieflijke stoelen, koelkast, WiFi) tussen San Francisco en Silicon Valley vervoerd. Gratis. Met complimenten van de zaak. En ook nog met kosteloze gebruikmaking van de opstapfaciliteiten van het reguliere openbaar vervoer in de stad. Deze bussen zijn hét symbool van



HELAAS EEN NORMAAL GEZICHT OP DE EMBARCADERO IN SAN FRANCISCO.
HOOFDKANTOOR VAN GAP OP DE ACHTERGROND

animositeit en ongelijkheid geworden. Van haat en nijd. Van stijgende huizenprijzen en onbetaalbare huren. Onlangs werden de ruiten van een Google-bus door activisten ingegooid. Tim Draper, gekend venture capitalist, stelde voor om maar een aparte staat van Silicon Valley te maken. De conclusie dat sociale ongelijkheid een maatschappelijk probleem van de eerste orde is geworden in de Bay Area is onontkoombaar. Die boodschap willen wij – naast onze fascinatie voor Silicon Valley – ook luid en duidelijk laten horen. Waarvan akte.

Winnaars en verliezers. De winnaars zijn degenen die hun bedrijf op het juiste moment voor veel geld hebben verkocht of fors gecashd hebben bij een beursgang. CEO's verdienen hier in onze ogen soms onwaarschijnlijk hoge salarissen. Maar ook een beginnend software engineer, net van de schoolbanken, verdient riant. Maar ook de positie van winnaars is minder fijn dan je op het eerste gezicht denkt. Ontslagrechten zijn minimaal. Keldert de beurswaarde van een hightech reus als Apple of Google, of willekeurig welk bedrijf dan ook, dan aarzelt men niet om per direct tot massaontslag over te gaan. Ook goedopgeleide werknemers zijn daarmee nooit zeker van hun zaak. Sommigen kunnen daar prima tegen, bij anderen knaagt het besef dat het zomaar voorbij kan zijn.

Silicon Valley betaalt dus een prijs voor het succes: pijnlijke sociale ongelijkheid. De vraag is of die prijs niet te hoog is. Voor de verliezers is het antwoord volmondig 'ja', maar ook veel winnaars zijn niet meer zo zeker van hun 'nee'.



WHAT'S THE SECRET SAUCE?

Wat hebben we nu al met al van Silicon Valley geleerd? Wat is het geheim of zoals ze hier zeggen: "What's the secret sauce?" Wat heb je nodig om een innovatieve topregio te worden en te blijven? Hoe zit de puzzel in elkaar? We knopen alle interviews met stakeholders, verhalen van ondernemers en onze eigen observaties aan elkaar. Daaruit trekken we een paar conclusies op basis van twee hamvragen: Wat zijn noodzakelijke stukjes van de puzzel? Welke stukjes ontbreken in Nederland?



Innovatiegebieden hebben een geschiedenis, dat geldt ook voor Silicon Valley. Het begon hier allemaal met reeds aanwezige elektronische grootheden als Fairchild Semiconductor, de spin-offs Shockley Transistor Corporation, Hewlett-Packard en Intel. De ontwikkelingsversnelling kwam later. Er was dus al een gunstige voedingsbodem voor innovatie, voor R&D en de commercialisering van vernieuwende producten. Een beetje zoals Philips bij ons, maar dan groots en meeslepend. De Valley begon dus niet op een nulpunt.

Je hebt een pool van talent nodig. Met tienduizenden grad students is dat geen probleem in Silicon Valley. Talent met de juiste opleiding, stevige bèta's vooral, software engineers, computer scientists. Maar talent alleen is niet voldoende. Je moet ondernemend denken, bezielde zijn met waar je mee bezig bent, je uitgedaagd voelen door de geweldige mogelijkheden die zich hier aandienen en prestaties willen neerzetten. Mentaliteit uit het goede hout gesneden zijn dus. Talent met de juiste combinatie van 'hard' en 'soft skills'. Daarmee wil de Valley zich onderscheiden. En dat doet ze ook.

Je hebt universiteiten en colleges nodig die zich richten op praktische toepassingen van verworven kennis. Met Stanford University, Berkeley en San Jose State University in je midden is ook dat geen probleem. Topuniversiteiten en toponderzoeksinstituten, zowel privaat als publiek. En dat zijn ze al decennialang. Het zijn vooral kennisinstellingen die gepokt en gemazeld zijn in het vermarkten van kennis en die talloze soms zeer succesvolle startups hebben opgeleverd.

Je hebt veel aan een overheid die duchtig investeert in R&D en een 'launching customer' van nieuwe producten en diensten is. Een overheid die overigens ook weer niet te nadrukkelijk aanwezig moet zijn, maar vooral een faciliterende rol pakt. En die weet dat ook buitenlands talent je binnenlandse arbeidsmarkt sterker maakt.

Je hebt veel, heel veel venture capital nodig. We zagen dat bijna de helft van het durfkapitaal van de VS in Silicon Valley wordt geïnvesteerd. Een



concentratie van kapitaal die nauwelijks te bevatten is. Je moet natuurlijk wel met innovatieve producten met grote marktpotentie komen om mee te dingen naar financiering. Geen business as usual dus. 'Think big, aim high' is het devies.

Wat ook erg helpt is een professionele infrastructuur van ondersteunende intermediairs: juristen, advocaten, financiële experts, patentdeskundigen, etcetera. Ook dat is een sterk punt van de Valley: er is een opmerkelijk hoge concentratie van legal firms die startups maar wat graag helpen. Dat doen ze vaak op risicobasis trouwens, dus de startups hoeven niet meteen te betalen, maar pas later als ze groot zijn. En áls ze groot zijn, dan hopen de dienstverleners natuurlijk mee te profiteren. Sterker: dat eisen ze vooraf.

Bovenstaande zaken zijn al met al de beslissende en onderscheidende eigenschappen van het verbazingwekkende ecosysteem hier: innovatiegeschiedenis, veel talent, veel kapitaal, selectieve overheid, professionele infrastructuur. Maar daarmee is het verhaal niet verteld. Bij lange na niet zelfs. Het allerbelangrijkste is de alom aanwezige startupmentaliteit. Meer dan 20.000 startups zijn hier te vinden. In een gebied waar een Nederlander in een dag doorheen fietst. De factor cultuur is allesbepalend: die is pro-innovatie, open, dynamisch, interactief, gericht op netwerken en prestatiegericht. Een cultuur die zich kenmerkt door doorzettingsvermogen, een hoog arbeidsethos, grote risicobereidheid en vooral door het ontbreken van faalangst. Een echt ondernemende cultuur dus die uit de eigen comfort zone durft te treden. Een cultuur die ook ruimte biedt aan 'immigrant entrepreneurship'. Zijn deze cultuur en mentaliteit er niet, dan kun je innovatie-valleys bouwen tot je een ons weegt, maar dan gaat het simpelweg niet lukken. No way. Veel van de puzzelstukjes kun je misschien kopiëren, dat geldt niet voor de juiste cultuur en de juiste mentaliteit. Deze combinatie van institutionele en culturele kenmerken vormt de kern van de anatomie van Silicon Valley. De basis van de sociale architectuur. Of zoals Cees Jan Koomen, onze Nederlands-Amerikaanse angel-investeerder zegt: "It is the kind of an environment that feeds on itself in the positive sense. It enhances, explores and explodes. In a nutshell, that is the key to success."

Het werken aan zo'n ondernemende, innovatieve en stimulerende cultuur lijkt ons dan ook de grootste opgave voor Nederland. Als we tenminste de slag naar een innovatieve en concurrerende economie willen maken. Als we het spel willen meespelen. Dat begint met de jongste generatie. Zij zijn de nieuwe cultuurdragers, uit hun geleding moeten de nieuwe ondernemers voortkomen. Juist daarom is de rol van onderwijs zo cruciaal. Dat kunnen we niet genoeg benadrukken. Het onderwijs heeft de sleutel in handen. Daar ligt dan ook de grootste opgave. Onderwijs en ondernemerschap zijn niet de dikste vrienden. Het onderwijs moet zichzelf wat dit betreft in de spiegel kijken. Zichzelf tegen het licht houden. Wij weten uit eigen ervaring dat hier nog een wereld te winnen is.

Maar het onderwijs kan het niet alleen. Bedrijven moeten ook helpen. Met het inbrengen van ervaringen, verhalen vertellen aan studenten, met het meehelpen aan onderwijsmateriaal door het bedrijf open te zetten voor business cases. Wij ontmoeten veel ondernemers die dat graag willen, maar soms op de ondoordringbare onderwijscultuur stuiten. Alles draait om lesuren en formats. Met veel bureaucratie. Dat is absoluut niet de wereld van de ondernemer. En dus ook niet de toekomstige wereld van de student. We hopen het gat tussen die wereld kleiner te maken met dit boekje, maar vooral met de activiteiten die eruit voortkomen.

En de overheid? Haar rol is in Nederland anders dan in de VS. Maar dat er meer gestimuleerd kan en mag worden is duidelijk. De innovatiegeden vloeien nu te vaak naar grote bedrijven, die zelf de middelen ook vrij moeten kunnen maken. Het is juist belangrijk om kleinere en beginnende bedrijven te stimuleren. En onder degenen bij de overheid die bepalen wie het geld krijgt, moeten voldoende mensen zijn die zelf een bedrijf hebben opgezet. Zij weten wat erbij komt kijken. In Silicon Valley is het geld niet alleen maar geld, maar brengt het ook netwerk en kennis mee.

Dat zou ook in Nederland enorm helpen. Dus geen bank die handenwringend wacht op de eerstvolgende afbetaling, maar een overheidsinvestering die op de lange termijn rendeert.

Wat Nederland nodig heeft, is een ambitieuze agenda voor ambitieus ondernemerschap. De basis moet worden gelegd door de juiste combinatie van institutionele hervorming en culturele verandering. Het is op dit scharnierpunt dat Silicon Valley ons wijze lessen leert.

SUGGESTIES VOOR VERDER LEZEN

We hopen dat we onze fascinatie met de unieke hightech startup cultuur in Silicon Valley op je hebben kunnen overbrengen. Dat je iets van de dynamiek, passie en vibe hebt kunnen proeven. Dat ons verhaal je heeft geïnspireerd om dieper in deze wereldhoofdstad van innovatief ondernemerschap te duiken. Er zijn een paar andere boeken over startups en Silicon Valley geschreven die we graag onder je aandacht willen brengen.

Martin Kenney (Ed.), *Understanding Silicon Valley. The anatomy of an entrepreneurial region*. Stanford: Stanford University Press, 2000. Kenney geeft met zijn team van co-auteurs een breed (ook historisch) overzicht van factoren die het succes van Silicon Valley verklaren. Doortimmerd boek.

Chong-Moon Lee et al., (Eds.) *The Silicon Valley Edge. A habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press, 2000. Dit boek laat goed zien hoe innovatie en ondernemerschap met elkaar verweven zijn in de Valley. Kortom: Turning innovation into business & turning business into innovation.

Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm* (3rd edition). New York: HarperCollins, 2014. Moore maakt inzichtelijk waarom het zo moeilijk is om van een nichemarkt tot een massamarkt te komen met je product of dienst. Met veel inzichten over marketing in de digitale wereld.

Deborah Perry Piscione, *Secrets of Silicon Valley. What everyone can learn from the innovation capital of the world*. New York: Palgrave-MacMilan, 2014. Goed geschreven en toegankelijk boek door een auteur die zelf ondernemer is in de Valley, winnaar van de Silicon Valley Women Business Owner of the Year Award.

Eric Ries, *The Lean Startup. How constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 2011. Dit is HET boek voor ondernemers. Ries heeft zelf veel ervaring met opstarten en weet alles goed en helder te verwoorden. Een praktisch en gedegen boek waar een startende ondernemer handige tools en werkwijzen uit kan halen. Staat op het nachtkastje van ongeveer iedereen die er toe doet.

Eva de Valk, *Silicon Valley. Waar de toekomst gemaakt wordt*. Amsterdam: Lebowsky Publishers, 2014. Informatief en vlot geschreven boek. Zij beschrijft op toegankelijke wijze Silicon Valley als een unieke hotspot waar nerds, hippies, ondernemers en visionairs samen de toekomst creëren.

DANKWOORD

Geheel in Silicon Valley-traditie zijn de geïnterviewde ondernemers ons op onbaatzuchtige wijze bijzonder behulpzaam geweest. Zonder de 22 Nederlandse founders & CEO's van de startups had dit boek weinig praktische meerwaarde gehad. Jullie inzichten en opmerkingen zijn van onschatbare waarde geweest om te begrijpen hoe het in Silicon Valley werkt, en ook hoe het niet werkt. We hebben er veel van geleerd en kijken met plezier op de gesprekken terug. We zullen jullie startups volgen en wensen jullie alle succes van de wereld toe. Aan jullie passie, enthousiasme en doorzettingsvermogen zal het niet liggen.

De gesprekken hebben zich niet beperkt tot Nederlanders. Een aantal Amerikaanse stakeholders heeft ons uitvoerig uitgelegd hoe Silicon Valley als ecosysteem in elkaar steekt en werkt. Zeer verhelderend, we begrijpen het nu mede dankzij jullie.

De namen van de startups en de stakeholders zijn hieronder apart vermeld.

We willen Hugo von Meijenfeldt, de Nederlandse Consul General in San Francisco, en zijn staf bedanken voor de wijze waarop het consulaat ons onderzoek gefaciliteerd heeft. Met name noemen we Ard van der Vorst,

Anne Donker, Jasper Smit en Robert Thijssen. We hebben van nabij meegeemaakt hoe belangrijk het werk is dat jullie doen als liaison tussen Nederland en de Bay Area. Het Holland in the Valley Startup Bootcamp is daar van een mooi voorbeeld. We hopen onze samenwerking voort te zetten.

Peter Laanen, tot voor kort International Trade Director van de Netherlands Business Support Office op het consulaat, is van grote betekenis geweest voor ons project. Peter, dank voor het openen van vele deuren. Je lijkt iedere Nederlandse ondernemer in Silicon Valley persoonlijk te kennen. We wensen je na je pensionering veel succes als kersverse startup founder: Laanen The Brand.

Dank ook aan Bianca Oudshoff, Coos Santing en Pieter Waasdorp van de Directie Ondernemerschap, Directoraat-Generaal Bedrijfsleven & Innovatie van het Ministerie van Economische Zaken en aan Nora Delsing, Beleidscoördinator Noord-Amerika, Directie Internationaal Ondernemen, Ministerie van Buitenlandse Zaken voor jullie toelichting op het Nederlandse beleid rond het bevorderen van startups, in Nederland en in Silicon Valley.

Het thuisfront mogen we niet vergeten. Tim van Duren is als research-medewerker van het begin af aan bij dit project betrokken. Zijn werk en inzet zijn van groot belang. Het is een plezier om met je te werken, Tim.

Tot slot veel dank aan Cees van der Kraan, dean van de Rotterdam Business School (RBS) en aan Guy Bauwen, directeur van het Research Center Entrepreneurship & Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam. Jullie hebben een fingerspitzengefühl voor nieuwe en inspirerende vormen van internationaal ondernemerschap en hebben ons onderzoek steeds, ook financieel, gesteund.

Silicon Valley is voor ons een voorbeeld en proeftuin van innovatief ondernemerschap en alles wat daarbij hoort. We gaan samen met onze studenten en de docenten – allereerst via RBS, maar daarna ook met andere opleidingsinstituten van de Hogeschool – de ontwikkelingen in Silicon Valley en de lotgevallen van de Nederlandse startups nauwgezet volgen en verder onderzoeken. Daarvoor zijn al mooie samenwerkingsprojecten ontwikkeld. Het is spannend in Silicon Valley, maar het is ook spannend in Rotterdam.

Peter Ester & Arne Maas

Oktober 2014

LIJST MET GEÏNTERVIEWDEN

GEÏNTERVIEWDE STARTUP FOUNDERS & CEO'S

Salar Al Khafaji, Silk (www.silk.co)
 Faruk Ateş, Presentate (www.presentate.com)
 Neal Blaak, Zappo TV (www.zappotv.com)
 Thijs Boekhoff, Ingen-Housz (www.ingen-housz.com)
 Ruben Daniels, Cloud9 IDE (www.c9.io)
 Edial Dekker, Eventbrite (www.eventbrite.com)
 Jan Grotenbreg, SiliconValleyLink (www.siliconvalleylink.com)
 Pieter Hoff, Groasis (www.groasis.com)
 Arthur van Hoff, Jaunt (www.jauntvr.com)
 Jurriaan Kamp, The Intelligent Optimist (www.theoptimist.com)
 Dirk de Kok, Mobtest (www.mobtest.com)
 Eric-Jan van Leeuwen, Login International (www.loginvsi.com)
 Pieter Bas Leezenberg, Hansje Brinker (www.hansjebrinker.com)
 Ronald Mannak, JumpCam (www.jumpcam.com)
 David Mayer, Rendle (www.rendle.com)
 Pieter Noordam, RFI Soft (www.rfisoft.com)
 Marieke van der Poel, Proef (www.getproef.com)
 Vincent van de Poll (www.Ucreate3D.com)
 Rip Pruisken, Rip van Wafels (www.ripvanwafels.com)
 Adrie Reinders, EFactor (www.efactor.com)

Maarten Sierhuis, Ejenta (www.ejenta.com)
 Valentin Smirnoff, Incubator Wells Fargo R&D (www.wellsfargo.com)
 Harm TenHoff, BayLink (www.BayLink-llc.com)

GEÏNTERVIEWDE SILICON VALLEY STAKEHOLDERS

- Anuradha Basu, Director van het Silicon Valley Center for Entrepreneurship, Lucas Graduate School of Business, San Jose State University
- Baudouin de Hemptinne, Belgian Trade Commission
- Nathalie Delrue-McGuire, Honorary Consul Belgium
- Oscar Garcia, Director Mountain View Chamber of Commerce
- Ian Patrick Sobieski, Managing Director Band of Angels
- Eric Gabrys, Brussels Invest & Export & Baudouin de Hemptinne, Wallonia Investment & Trade Commission
- Marguerite Gong Hancock, Stanford Program on Regions of Innovation and Entrepreneurship (SPRIE)
- Steve Kwan, Associate Dean, Lucas Graduate School of Business, San Jose State University
- Audra Martyn, Belgian Trade Commission
- Sean Randolph, President Bay Area Council Economic Institute
- Ken Rosenberg, Chair of the Mountain View Chamber of Commerce
- David Steele, Dean, Lucas Graduate School of Business, San Jose State University
- Edwin Tan, Deputy District Director, Congressman Mike Honda

GEÏNTERVIEWDE NEDERLANDSE STAKEHOLDERS

- Bianca Oudshoff, Coos Santing, Pieter Waasdorp, Directie Ondernemerschap, Directoraat-Generaal Bedrijfsleven & Innovatie, Ministerie van Economische Zaken
- Cees Jan Koomen, Band of Angels, Venture Capitalist (Silicon Valley & High Tech Campus Eindhoven), Initiator of Point One Innovation Fund
- Nora Dessing, Beleidscoördinator Noord-Amerika, Directie Internationaal Ondernemen, Ministerie van Buitenlandse Zaken
- Peter Laanen, Former International Trade Director of the Netherlands Business Support Office, Consulate-General of the Netherlands, San Francisco