

Columns ZTalks 2016-2019

Werner Liebrechts

Inhoud

Iedereen ondernemend (1)	2
Iedereen ondernemend (2)	4
Innovatieverhalen als bindweefsel.....	6
In de herfst van je carrière	8
Voorbij de schaamte.....	10
Geven en ondernemen.....	13
Kunstmatig hoge verwachtingen?	16
De kracht van openbare data	18
Nieuwe waardecreatie door data.....	21
Investeren in ondernemende vaardigheden.....	24
AI doende leren kind én machine.....	26
Investeren in het juiste team	28
Investeren in de juiste pitch	31
Door data gedreven.....	34
Op handen gedragen.....	36

*** Al deze columns verschenen eerder in ZTalks Magazine en/of op ztalkscollectief.nl ***

Iedereen ondernemend (1)

Juli 2016

Wanneer je ZTalksMagazine.nl opent, wordt de doelgroep van de ‘analoge’ versie je direct duidelijk: “Het eerste echte lifestyle magazine voor de ondernemende zzp’er.” De ondernemende zzp’er... Is dat geen pleonasme? Anders gesteld: Bestaat er ook zoiets als een niet-ondernemende zzp’er?



Als we de Belastingdienst mogen geloven niet; voldoe je als zzp’er aan een aantal voorwaarden, dan word je als ondernemer voor de inkomstenbelasting (IB-ondernemer) gezien. Echter, we weten ook dat veel van hen weinig ambitieus zijn wanneer het gaat om innovativiteit of groei. Het aannemen van één of meerdere werknemers is niet aan de orde. Nee, continuïteit is prima. Een deel van hen voert zelfs exact dezelfde taken uit als zij deden toen ze nog in loondienst waren.

Daar tegenover staat een grote groep met ondernemende werknemers, geschat op ruim een half miljoen Nederlanders, die bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten ontwikkelen voor hun werkgever. De banencreatie die daarmee gepaard gaat, maakt hen feitelijk ondernemender dan veel zzp’ers.

*“Het fiscale onderscheid tussen ondernemer en werknemer is te scherp;
men is niet het één of het ander”*

Het fiscale onderscheid tussen ondernemer en werknemer is dan ook te scherp. Men is niet het één of het ander. Om nog maar te zwijgen van personen die hun werkweek vullen met meerdere (parttime) banen – combibanen, stapelbanen, *multi-jobbing*, ... – óf met een eigen bedrijfje naast een reguliere baan. Er zijn ongeveer 600.000 Nederlanders die als zzp’er bijverdienen, aldus het CBS. Ik zie hierbij

een ambtenaar met muzikale aanleg voor me. Tijdens kantooruren verzonken in beleidsstukken, in het weekend lesgevend aan tieners over hoe je een instrument dient te bespelen in plaats van het politieke debat. Of wat dacht je van een accountant die in de avonduren een eigen webshop runt?

De manier waarop we tegenwoordig werk organiseren, verdient dus een andere benadering. Ik spreek liever van werkenden met betrekking tot alle Nederlanders die arbeidstaken verrichten, ongeacht de contractvorm(en) waaronder deze worden verricht. Voor de ondernemende zzp'er zijn dit veelal creatieve en innovatieve taken met een grote toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. Als ik de website mag geloven, gaat het hier om u, de lezer van dit stuk.

“Van werknemers wordt in toenemende mate verlangd dat ze ondernemende activiteiten ontplooien”

Ook van werknemers wordt in toenemende mate verlangd dat ze ondernemende activiteiten ontplooien. In dat licht werd ik onlangs gerust gesteld door Muhammad Yunus, winnaar van de Nobelprijs voor de Vrede in 2006. Tijdens het Social Entrepreneurship Festival in Utrecht zei hij immers: “We zijn allemaal ondernemers. Dat zit in ons DNA.”

Deze column verscheen eerder in ZTalks Magazine en op ztalkscollectief.nl

Iedereen ondernemend (2)

Februari 2017

Als de titel van deze column u bekend voorkomt, dan kan dat kloppen. [Al eerder](#) bepleitte ik een andere kijk op de manier waarop we werk organiseren. In het kort: Een scherp wettelijk onderscheid tussen ondernemers en werknemers is niet meer van deze tijd, omdat van iedereen in toenemende mate wordt verlangd om ondernemend te zijn. Bedoelde ik eerder nog ondernemend gedrag onder werktijd, innovatiecreatie in de vrije tijd mogen we zeker niet over het hoofd zien.



Mijn blik werd onlangs verruimd door een bezoek van MIT-professor [Eric von Hippel](#) aan de Universiteit Utrecht. Von Hippel doet al jaren onderzoek naar innovaties door consumenten in hun vrije tijd, welke vrij gedeeld worden met andere gebruikers. Zij kunnen op hun beurt het bestaande ontwerp verder verbeteren. Een goed voorbeeld is de hardlopkinderwagen, die werd bedacht en ontwikkeld door een drukke vader met een passie voor hardlopen. Zijn thuisontwerp werd al gauw opgepikt door commerciële partijen en doorontwikkeld. De sportieve buggy is inmiddels op veel plekken verkrijgbaar. Deze vorm van *vrije innovatie* past in een bredere transitie naar een flexibelere en meer ondernemende economie.

“Vrije innovatie past in een bredere transitie naar een flexibelere en meer ondernemende economie”

Er is nog dermate weinig wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen van vrije innovatie gedaan dat we nog niet weten waarom sommige consumenten actief aan kennisdeling doen. Er zouden bijvoorbeeld altruïstische, ideologische en/of statusmotieven aan ten grondslag kunnen liggen. Kennisdeling is belangrijk, omdat dit de kans vergroot dat innovaties ook daadwerkelijk op grote schaal worden toegepast in de praktijk. Consumenten zijn vaak niet in staat om dit in hun eentje te bewerkstelligen. En dus is er een belangrijke rol weggelegd voor online platforms; zij faciliteren het ontstaan van een gemeenschap en/of creëren een brug naar private bedrijven die meer middelen tot hun beschikking hebben.

“Kennisdeling is belangrijk, omdat dit de kans vergroot dat innovaties ook daadwerkelijk op grote schaal worden toegepast in de praktijk”

Je zou vrije innovatie kunnen scharen onder de geschenkeconomie, niet te verwarren met de ruil- of deeleconomie. Toch sluiten deze concepten elkaar niet geheel uit. Denk aan situaties waarin de buurman ook wat te bieden heeft (ruileconomie) of als de hardlooptkinderwagen tegen een vergoeding wordt uitgeleend wanneer deze tijdelijk niet wordt benut (deeleconomie).

Vaak heeft men niet eens door onderdeel te zijn van één of meerdere van deze economieën. Misschien bent u er zojuist zelf achter gekomen dat u een consumenteninnovator bent. Indien u de innovatie nog niet hebt gedeeld met anderen, wordt het hoog tijd dat u ook een vrije innovator wordt. Alleen zo kunnen deelplatforms sterke groei doormaken én verder teweegbrengen.

Deze column verscheen eerder in ZTalks Magazine en op talkscollectief.nl

Innovatieverhalen als bindweefsel

Juli 2017

Het vertellen van verhalen vindt steeds vaker zijn toepassing in de *corporate* wereld. Geen alledaagse, maar werkgerelateerde verhalen, met als primaire doel om werknemers te verbinden. *Storytelling* bekt lekker en is mede daardoor populair. Het concept is verre van nieuw, maar krijgt door zijn nieuwe jasje hernieuwde aandacht. Daarmee is *storytelling* zelf feitelijk een goed verhaal. En terecht.



In de wetenschappelijke literatuur richt met name [Raghu Garud](#), hoogleraar aan de Pennsylvania State University, zich op verhalen en hun rol in duurzame innovatie van bestaande bedrijven. Hij publiceerde samen met wisselende coauteurs een aantal goed geciteerde artikelen over dit onderwerp. Eén daarvan gaat specifiek in op de casus 3M, wereldwijd bekend vanwege de Scotch plakband (o.a. 1925) en Post-its (1980). 3M bestaat al ruim een eeuw en dat bereik je natuurlijk niet door achterover te leunen. Niet door te blijven doen wat je altijd al deed, maar door continu op zoek te gaan naar nieuwe combinaties. Maar hoe bereik je dat?

“Innovatie is een complex proces en vraagt om de gecoördineerde inspanningen van veel verschillende actoren”

Professor Garud en co identificeren een aantal belangrijke voorwaarden voor duurzame innovatie. Innovatie is een complex proces en vraagt om de gecoördineerde inspanningen van veel verschillende actoren. Het helpt wanneer de huidige innovatie-inspanningen middels verhalen worden gekoppeld aan zowel ervaringen uit het verleden als de toekomstambities van het bedrijf. Innovatieverhalen als

bindweefsel tussen verleden, heden en toekomst dus. Nieuwe, waardevolle combinaties liggen dan meer voor de hand. Benadrukt moet worden dat het niet alleen draait om het delen van succesverhalen; wat op het eerste gezicht mislukkingen lijken, kunnen na recombinate successen blijken.

Er is nog veel winst te boeken op dit gebied. Te vaak denkt men dat een ander al (goeddeels) weet wat voor werk hij/zij uitvoert. Ook wordt dit vaak irrelevant geacht voor andermans werkzaamheden. Niets is minder waar. De meest succesvolle innovaties zijn het gevolg van onvoorziene combinaties van kennis en middelen. De populaire gedachte dat innovatieve ideeën plots aan één iemands geest ontspringen is zelden waar.

“De meest succesvolle innovaties zijn het gevolg van onvoorziene combinaties van kennis en middelen”

Het goede nieuws is dat kennisuitwisseling door persoonlijke verhalen bijna als vanzelf zal toenemen. Gedreven door een verdere flexibilisering van de Nederlandse arbeidsmarkt blijft men gemiddeld genomen minder lang werkzaam voor dezelfde werkgever. Zonder concurrentiebeding staat het werkenden vrij om hun kennis te delen en toe te passen binnen nieuwe samenwerkingen. Het faciliteren van gelegenheden waarbij men hun verhaal kan doen, versnelt dit proces. Des te meer tijd er over blijft voor slappe weekendverhalen en andere kroegpraat bij het koffieautomaat.

Deze column verscheen eerder in ZTalks Magazine en op ztalkscollectief.nl

In de herfst van je carrière

November 2017

Volgens het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) is Nederland grofweg in te delen in zes verschillende sociale klassen. Onderaan de maatschappelijke ladder bevindt zich het zogenaamde *precariaat*, ongeveer 15% van de bevolking (eind 2014).



De term *precariaat*, een samentrekking van *precair* en *proletariaat*, is afkomstig van de econoom [Guy Standing](#), momenteel werkzaam als hoogleraar aan de Universiteit van Londen. In zijn boek uit 2011 wijst hij op diverse onzekerheden op cultureel, economisch, politiek en sociaal vlak voor een groeiende groep mensen aan de onderkant van de samenleving. Daarnaast onderscheidt [het SCP](#) nog een groep bestaande uit *onzekere werkenden* (nog eens 14% van de bevolking). Een groot deel van de onzekerheid onder beide groepen is toe te schrijven aan een gebrek aan (zeker) inkomen.

Daar waar Standing en het SCP tijdelijke en vaak slecht betaalde banen in loondienst bedoelen, vraagt recent onderzoek zich hardop af of een deel van de zzp'ers niet een soort modern *precariaat* vormt. Omdat het werk van zzp'ers per definitie tijdelijk en onzeker is, stellen auteurs De Vries en Dekker een tweetal voorwaarden.

“Recent onderzoek vraagt zich hardop af of een deel van de zzp'ers niet een soort modern precariaat vormt”

Zzp'ers bevinden ze zich pas écht in een precaire positie wanneer (1) hun inkomen langdurig laag is en (2) wanneer men niet kan terugvallen op alternatieven. Denk hierbij aan het inkomen van een partner of uit een deeltijdbaai naast het zzp-schap. Eén van de belangrijkste conclusies luidt dat slechts een

fractie van de Nederlandse zzp'ers zich in een dergelijke precare financiële situatie bevindt. Anders gesteld, maar weinig zzp'ers zitten gedurende langere tijd in economisch zwaar weer. En mocht het tijdelijk wat minder gaan – een risico van het vak – dan kan men in veel gevallen een beroep doen op alternatieve inkomstenbronnen.

“Slecht een fractie van de Nederlandse zzp'ers bevindt zich in een precare financiële situatie”

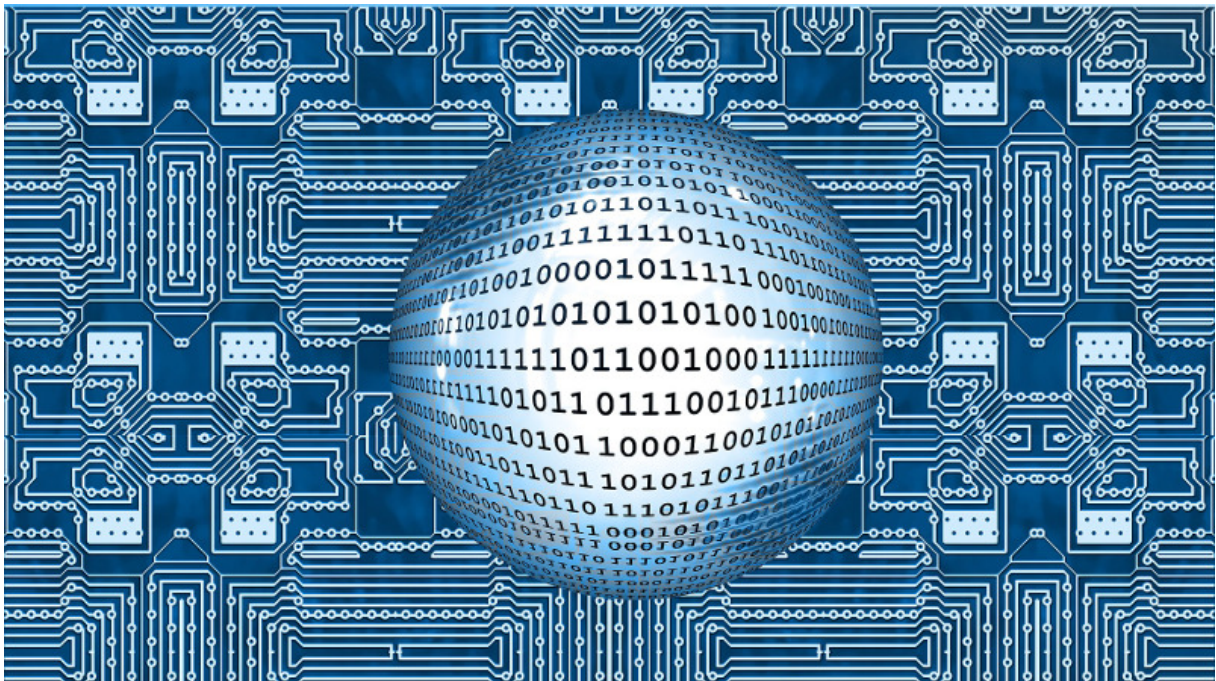
Een blik op het economische nieuws van de laatste tijd leert dat momenteel alle seinen op groen staan. Het consumentenvertrouwen staat op het hoogste niveau in jaren, de werkloosheid is dalende en dus blijven de consumentenbestedingen verder toenemen. Gegeven het jaargetijde is de kans op meteorologisch zwaar weer een stuk groter. Zo krijgt in de herfst van je carrière zitten een hele andere betekenis.

Deze column verscheen eerder in ZTalks Magazine en op ztalkscollectief.nl

Voorbij de schaamte

Mei 2018

Lang was de berichtgeving omtrent de mogelijkheden van (big) data overwegend positief. Ieder zichzelf respecterend bedrijf moest 'iets met data' en maakte middelen vrij voor functies als data-analist of datawetenschapper. Natuurlijk moest daarbij zorgvuldig worden omgegaan met eenieders privacy, maar dat zou worden gewaarborgd door een passage in de algemene voorwaarden en voldoende *checks and balances* binnen de organisatie. Toch?



De laatste tijd volgen de gegevensschandalen elkaar echter in rap tempo op. Gegevens lekken – bewust of onbewust – en worden nogal eens gebruikt ter manipulatie. Soms lijkt men de schaamte voorbij. Hieronder een greep uit de lange lijst met recente voorbeelden:

1. Het [HagaZiekenhuis](#) in Den Haag heeft 85 van zijn medewerkers een officiële waarschuwing gegeven, nadat zij zonder toestemming het medisch dossier van Samantha de Jong – beter bekend als Barbie – hadden geraadpleegd.
2. De [Kamer van Koophandel](#) verkoopt gegevens uit het Handelsregister door aan adverteerders en dat is mogelijk in strijd met de wet, aldus de Autoriteit Persoonsgegevens. Vooral [zzp'ers](#) ontvangen veel ongewenste brieven en telefoontjes op hun thuisadres.

3. Cambridge Analytica heeft jarenlang de persoonlijke gegevens van tientallen miljoenen Facebook-gebruikers verzameld en [Facebook](#) zelf wist er al die tijd van. Mark Zuckerberg heeft onlangs verantwoording afgelegd voor het Amerikaanse Congres en het Europees Parlement.
4. In [China](#) zijn bewakingscamera's uitgerust met gezichtsherkenningstechnologie, zodat de overheid verregaand toezicht kan houden op haar burgers. Er wordt gewerkt aan een [systeem](#), waarbij iedereen een persoonlijke score krijgt voor zijn of haar mate van "betrouwbaarheid".

Het kan verkeren. Ineens staan data-verzameling en -analyse in een kwaad daglicht. Je zou je nu bijna schamen 'iets met data' te doen. Gebruik van data betekent per definitie misbruik van data, zo lijkt het. Misbruik van andermans gegevens voor eigen gewin, vaak zonder dat de oorspronkelijke eigenaar op de hoogte is. Is dit te voorkomen of is er niets aan te doen? En brengt de almaar groeiende berg data ons eigenlijk ook nog wat goeds?

"Nieuwe regels dwingen bedrijven om gebruikers meer zeggenschap te geven over wat er met hun persoonlijke gegevens gebeurt"

Er worden in elk geval stappen in de goede richting gezet. Op 25 mei 2018 wordt een nieuwe Europese [dataverordening](#) van kracht, de EU General Data Protection Regulation (GDPR). De nieuwe regels dwingen bedrijven onder andere tot meer openheid van zaken en om gebruikers meer zeggenschap te geven over wat er met hun persoonlijke gegevens gebeurt. Bittere noodzaak, want u en ik blijven toch wel blind akkoord gaan met (voorgestelde wijzigingen van) de gebruiksvoorwaarden. Ook onderdeel van de nieuwe verordening is het zogenaamde [recht op uitwissing](#), ook wel het recht om vergeten te worden. Victor Meyer-Schönberger (Oxford Internet Institute) is al jaren een fervent voorstander.

"We begeven ons richting een data-economie, een economie waarin de rol van geld is overgenomen door data"

Begin dit jaar bracht Meyer-Schönberger een nieuwe [bestseller](#) uit over big data. Daarin beschrijft hij samen met Thomas H. Davenport (The Economist) op een toegankelijke manier hoe we ons richting een data-economie begeven, een economie waarin de rol van geld is overgenomen door data. De macht van traditionele multinationals en banken brokkelt af, terwijl die van relatieve nieuwkomers als Alibaba en Booking.com snel groeit, zo betogen de auteurs.

Een door data gedreven economie biedt dus volop kansen voor ondernemers om de heersende machtsverhoudingen te doorbreken. Ook op kleinere schaal kunnen zelfstandigen data en moderne technologieën op een *goede* manier inzetten voor nieuwe waardecreatie; transparant en zonder (niet-geaccordeerde) privacyschending. Hierbij een oproep aan u als lezer om voorbeelden met mij te [delen](#). In een [volgende bijdrage](#) volgt dan een bloemlezing.

“Een door data gedreven economie biedt volop kansen voor ondernemers om de heersende machtsverhoudingen te doorbreken”

Op naar meer positieve toepassingen van (big) data. Op naar een economie waarin data bijdraagt aan de welvaart en het welzijn van iedereen. En op naar familiefeestjes waarbij je weer met trots kunt vertellen ‘iets met data’ te doen. Voorbij de schaamte!

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Geven en ondernemen

Juli 2018

In mijn [vorige bijdrage](#) beloofde ik om een aantal voorbeelden van positieve toepassingen van (big) data op een rijtje te zetten. Dit om tegenwicht te bieden aan de overwegend negatieve wijze waarop datagebruik de laatste tijd onder de aandacht komt. Echter, niet zelden worden data en moderne technologieën op een *verantwoorde* manier ingezet voor nieuwe waardecreatie.



Laten we eerst eens bepalen wat verantwoord gebruik van data en *data science* technieken eigenlijk inhoudt. Het pionierswerk op dit vlak is verricht door het [Responsible Data Science \(RDS\)](#) consortium, een grote groep Nederlandse onderzoekers die actief zijn in verschillende disciplines. Enkele jaren geleden startten zij een samenwerkingsverband met aandacht voor de uitdagingen die het Tijdperk van Big Data met zich meebrengt. Het consortium formuleerde de vier kernwaarden van *responsible data science*; rechtvaardigheid, nauwkeurigheid, vertrouwelijkheid en transparantie (in het Engels afgekort tot FACT). Oftewel, gebruik van data zonder vooringenomenheid, giswerk en de onthulling van persoonlijke geheimen, maar met volledige openheid van zaken over de aanpak.

“Verantwoord gebruik van data is zonder vooringenomenheid, giswerk en de onthulling van persoonlijke geheimen”

Wanneer ondernemers bovengenoemde principes in acht nemen tijdens hun data-activiteiten, spreek ik graag van *responsible data entrepreneurship*. Dit is ook wel te definiëren als het proces van nieuwe waardecreatie door verantwoord gebruik van data om een kans te benutten. Verantwoordelijke data-ondernemers ontdekken, evalueren en benutten de kansen die de alomtegenwoordigheid van grote

hoeveelheden data ons biedt om nieuwe producten en diensten te creëren, zonder daarbij de eerdergenoemde kernwaarden te schenden.

Als gezegd riep ik in mijn [vorige bijdrage](#) op om positieve toepassingen van (big) data met me te delen. Sindsdien ontving ik een aantal fascinerende voorbeelden, waarvoor dank! Meer voorbeelden zijn overigens nog steeds [van harte welkom](#). Hierbij een selectie:

- [Big Data for Small Babies](#): Dit is één van de vier projecten van het *Applied Data Analytics in Medicine* (ADAM) programma van het UMC Utrecht. In dit project worden allerlei data gecombineerd om infecties bij premature baby's proactief te kunnen behandelen of zelfs te voorkomen. Voorspellende modellen maken o.a. gebruik van patiëntgegevens. Gebruik en uitwisseling hiervan is onderhevig aan [strengere regelgeving](#). Een multidisciplinair team van medische experts en datawetenschappers is al succesvol gebleken in de tijdige behandeling van bloedvergiftiging.
- [Connecterra B.V.](#): Melkveebedrijven zijn doorlopend op zoek naar mogelijkheden om de productiviteit van hun veestapel te verhogen. Er zijn reeds veel producten op de markt om boeren hierbij te helpen (melkrobots, slimme oorsensors, stappentellers, ...). De Amsterdamse startup Connecterra voegt hier een slimme halsband aan toe, de Intelligent Dairy Farmer's Assistant (Ida). Ida volgt o.a. de gezondheid en vruchtbaarheid van koeien door hun gedrag te analyseren. Boeren worden tijdig gewaarschuwd wanneer gezondheidsproblemen worden ontdekt of wanneer een handeling noodzakelijk is voor het welzijn van de koe.
- [Optimizing the World Food Programme](#): Sinds enkele jaren werken onderzoekers aan de Universiteit van Tilburg samen met de Verenigde Naties om haar Wereldvoedselprogramma te optimaliseren met behulp van data-analyse. Het doel is om, gegeven een bepaald budget, zo veel mogelijk mensen van voedsel te voorzien dat zo voedzaam als mogelijk is. Een model op basis van allerlei variabelen (bijv. voedselprijzen en logistieke kosten) heeft al geleid tot een aanzienlijk verbeterde voedselvoorziening in een viertal landen en een besparing van tientallen miljoenen dollars.
- [Skyscanner](#): Een meta-zoekmachine die (de prijzen van) beschikbare vliegtickets vergelijkt. Het verdienmodel leunt op advertenties en commissies van partners, niet op het (door)verkopen van tickets. Mede hierdoor kan men – anders dan bij vele andere private bedrijven – vooral waardecreatie voor haar klanten (potentiële reizigers) nastreven. Skyscanner kijkt verder dan de eigen succespercentages en doet bovenal aanbevelingen om klanten de beste tickets te laten vinden. Daarnaast gaat Skyscanner zorgvuldig om met klantgegevens; data worden anoniem geregistreerd en opgeslagen.

Verantwoord datagebruik wordt gedeeltelijk afgedwongen door de onlangs in werking getreden Europese [dataverordening](#). Zo voorzien de nieuwe regels o.a. in meer zeggenschap over je eigen gegevens. Men kan nu het gebruik van persoonlijke gegevens door andere partijen beperken of zelfs volledig een halt toeroepen. Ook al voorzie ik geen plotse, grootschalige weigering door consumenten, bedrijven zijn er enorm bij gebaat dat ze hun gegevens (blijven) delen. Hoe krijgen ondernemers dit voor elkaar? Door er wat tegenover te stellen!

“Bedrijven zijn er enorm bij gebaat dat consumenten hun gegevens (blijven) delen”

Denk hierbij aan verbeterde dienstverlening door gepersonaliseerde aanbiedingen. Advertenties worden gericht ingezet, waardoor campagnes minder weghebben van het afvuren van een schot hagel. De consument krijgt minder irrelevante producten of diensten aangeboden en de adverteerder bespaart kosten. Bovendien worden vaak hogere [succespercentages](#) (de zogenaamde *conversion rates*) bereikt dan voorheen.

Een andere aanvullende dienst die steeds vaker wordt aangeboden is die van het [voorspellend onderhoud](#) (of *predictive maintenance*). Daar waar veel van het onderhoud vooral correctief of preventief werd uitgevoerd, kan men nu op basis van data accuraat voorspellen wanneer onderhoud écht nodig is. Dit is niet alleen van groot economisch belang voor de bedrijfsvoering van bedrijven met veel machines en installaties, maar kan ook op kleinere schaal leiden tot meer efficiëntie. Denk aan doelmatiger onderhoud van CV-ketels en andersoortige consumentenelektronica.

“Klantgegevens bevatten waardevolle informatie die door een succesvol ondernemer te gelde gemaakt kan worden”

Een succesvol ondernemer biedt vandaag de dag wat aan in ruil voor klantgegevens. Deze gegevens bevatten [waardevolle informatie](#) die vervolgens te gelde gemaakt kan worden. Kort samengevat: Het is een kwestie van geven en ondernemen. Dit alles op verantwoorde wijze natuurlijk.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Kunstmatig hoge verwachtingen?

November 2018

We leven in een tijd waarin machines die gebruikmaken van kunstmatige intelligentie (KI) beter kunnen presteren dan mensen. Meestal haalt men dan [het voorbeeld van AlphaGo](#) aan. Alweer ruim 2,5 jaar geleden won Google DeepMind's programma het ingewikkelde bordspel Go met ruime cijfers van de Zuid-Koreaanse topspeler Lee Se-dol. Dit werd algemeen beschouwd als een indicatie van de ongekennde mogelijkheden van KI.



Sindsdien is de ontwikkeling van KI en haar toepassingen in een rap tempo doorgegaan. In steeds meer domeinen worden *deep learning* en *machine learning* methoden gebruikt om algoritmen te trainen. Hoe accurater en completer de data die aan de algoritmen ten grondslag liggen, hoe beter ze presteren. Regelmatig worden we door wetenschappers die zich hebben verenigd in het *singularity*-kamp geattendeerd op [het aanstaande moment](#) dat machines slimmer zullen zijn dan mensen. Andere wetenschappers stellen dat het zo'n vaart niet zal lopen. Er zijn wel ontwikkelingen op KI-gebied, maar er moet nog heel wat gebeuren om menselijke intelligentie overbodig te maken, zo stellen zij.

“Wetenschappers in het singularity-kamp attenderen ons regelmatig op het aanstaande moment dat machines slimmer zullen zijn dan mensen”

Aan welke kant je ook staat, je zou verwachten dat de ontwikkelingen een bijdrage leveren aan onze productiviteit. Immers, historisch gezien hebben automatisering en technologische ontwikkeling telkens geleid tot productiviteitsgroei. KI heeft een vergelijkbare potentie. Twee recente working papers uit de toonaangevende serie van het Amerikaanse National Bureau of Economic Research (NBER) gaan dieper in op het effect van KI op economische groei. Wat blijkt? De hoge verwachtingen komen niet overeen met de werkelijkheid.

In één van de twee papers stellen [Jason Furman](#) en [Robert Seamans](#) dat eerdere onderzoeksresultaten wel in de richting wijzen van [positieve effecten op productiviteitsgroei](#), maar dat het empirische bewijs weinig overtuigend is door een gebrek aan goede data. Ook waarschuwen ze dat de baten die KI met zich meebrengt ongelijk kunnen neerslaan bij verschillende groepen werkenden. De positieve invloed van KI op economieën is dus eenduidig noch uniform.

“Hoewel men kunstmatige intelligentie vaak een grote invloed op de economie toedicht, zien we dit vooralsnog niet terug”

In het andere paper beschrijven [Erik Brynjolfsson](#) en zijn coauteurs een opvallende [paradox](#). Hoewel men KI vaak een grote invloed op de economie toedicht, zien we dit vooralsnog niet terug in productiviteitsgroei en ons reëel inkomen. Niettemin is hun belangrijkste verklaring voor de discrepantie tussen verwachtingen en statistieken een opbeurende. De implementatie van KI-toepassingen zou met enige vertraging plaatsvinden, mede omdat er eerst complementaire innovaties moeten worden ontwikkeld. Als dat zo is, zal de tijd ons leren of we de economische vruchten van KI nog gaan plukken. Ondernemers, grijp die kansen!

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

De kracht van openbare data

December 2018

In de afgelopen maanden mocht ik de jury voorzitten van de eerste editie van de [Responsible Data Entrepreneurship Award](#). Op 30 oktober jl., tijdens de Dag voor Ondernemers van de [Den Bosch Data Week](#), vond de uitreiking plaats. Brightmaven werd uitgeroepen tot de glorieuze winnaar. Later meer over het waarom.



De award is in het leven geroepen om positieve toepassingen van data, al dan niet in combinatie met kunstmatige intelligentie, onder de aandacht te brengen. Hiermee komt er meer nadruk te liggen op al die ondernemers in Nederland die de kansen van grote hoeveelheden data benutten, zonder daarbij de belangen van de oorspronkelijke eigenaren van de data of die van de samenleving als geheel te schaden. *Responsible data entrepreneurs* creëren op verantwoorde wijze nieuwe waarde met data. Verantwoordelijk staat hierbij voor (1) rechtvaardig, (2) nauwkeurig, (3) vertrouwelijk en (4) transparant gebruik van data (zie ook [één van mijn vorige bijdragen](#)). Dit lijkt heel vanzelfsprekend – het zou eigenlijk de standaard moeten zijn – maar dat is het vaak niet.

“Verantwoord gebruik van data lijkt heel vanzelfsprekend – het zou eigenlijk de standaard moeten zijn – maar dat is het vaak niet”

Onze veronderstelling was en is dat er veel van zulke ondernemers zijn. Deels afgedwongen door de in mei 2018 in werking getreden [Algemene Verordening Gegevensbescherming \(AVG\)](#), maar vooral omdat steeds vaker het besef doordringt dat er zorgvuldig moet worden omgesprongen met andermans gegevens. Dit verwachten we immers ook van anderen, die werken met onze persoonlijke gegevens. Het naïeve “ik heb niets te verbergen” als argument zou inmiddels tot het verleden moeten

behoren. Data zijn potentieel invloedrijk, zeker wanneer ze worden gecombineerd met data uit andere bronnen.

Het aantal aanmeldingen viel ons dan ook wat tegen; slechts zes organisaties wilden meedingen naar de award. Dit kan echter ook betekenen dat veel organisaties simpelweg nog niet zo ver zijn. Meer dan eens gaf men aan de award een heel goed initiatief te vinden, waar ze graag mee onderscheiden zouden willen worden, maar dat deze editie daarvoor nog te vroeg kwam. Het feit dat de award diverse organisaties heeft aangezet om versneld dieper na te denken over hun omgang met data is een mooi resultaat. Mijn verwachting is dat de award in de komende jaren alleen maar in belang zal toenemen.

“De award heeft diverse organisaties aangezet om versneld dieper na te denken over hun omgang met data”

De drie genomineerden voor de eerste editie – Brightmaven, Soda en SurePay – kunnen we dus bestempelen als heuse koplopers op dit gebied. Uit hun inzendingen bleek duidelijk dat er is nagedacht over verantwoordelijke omgang met data. Ze proberen de data zo onbevooroordeeld mogelijk te laten spreken, er wordt een hoge mate van nauwkeurigheid nagestreefd, persoonlijke gegevens worden niet, geanonimiseerd of onder strikte voorwaarden gedeeld en de werkwijze wordt inzichtelijk gemaakt voor derden.

Brightmaven uit Venlo ging uiteindelijk met de award naar huis. Brightmaven probeert met *Sjerlok* gestolen of vermiste objecten terug te vinden door een groot aantal kenmerken van ieder object te vergelijken met informatie uit openbare databronnen, zoals advertenties op online marktplaatsen en sociale media. Wij als jury oordeelden dat ze hun waarde al ruimschoots hebben bewezen, ondanks dat ze pas sinds 01-12-2016 bestaan. Alleen al in 2018 wisten ze voor miljoenen aan objecten terug te vinden.

“Werk (verder) aan een visie en strategie met betrekking tot het gebruik van data en algoritmen die data omzetten in waarde”

Laat Brightmaven en de andere twee genomineerden een voorbeeld zijn voor wat betreft hun omgang met data. Het moment om organisaties voor te kunnen dragen voor de eerstvolgende editie van de award laat nog even op zich wachten. Dit biedt ook u de kans om intussen (verder) te werken aan een

visie en strategie met betrekking tot het gebruik van data en algoritmen die data omzetten in waarde.
Doen!

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Nieuwe waardecreatie door data

Januari 2019

In tegenstelling tot wat velen denken, is nieuwe waardecreatie door slim gebruik van data niet alleen weggelegd voor het grootbedrijf. Grote organisaties beschikken doorgaans over meer middelen om de juiste kennis aan te leren of aan te trekken en vervolgens toe te wijzen aan datagedreven projecten. Dit wil echter niet zeggen dat kleinere bedrijven geen mogelijkheden hebben om de kansen van data te benutten. Integendeel.



Een drietal concrete voorbeelden uit de praktijk:

1. [Haardenverkoper](#): Wilde graag weten bij welke klantgroepen de hoogste marges worden behaald. De analyse van gegevens van eerdere klanten – denk aan kenmerken van de woonplaats en -wijk en het type woning – helpt bij het bepalen van potentiële klanten.
2. [Bakker](#): Wilde de klandizie per dag nauwkeurig kunnen voorspellen. Historische gegevens over klantaantallen worden gecombineerd met openbare data over o.a. het (meest waarschijnlijke) weer per dag. Voorraden kunnen nu efficiënter worden aangelegd en aangewend.
3. [Kapper](#): Wilde de klanttevredenheid optimaliseren. Een model zal bepalen welke factoren positief samenhangen met tevredenheid onder klanten. Er wordt onder meer gekeken naar communicatie, interieurskenmerken en seizoensinvloeden.

Uiteraard kunnen deze toepassingen ook van waarde zijn voor ieder ander bedrijf in het MKB. Immers, wie wil er nou niet de juiste klanten bereiken, weten wanneer ze bij je op de stoep staan en ze zo tevreden mogelijk houden? Maar hoe en waar te beginnen?

“Wie wil er nou niet de juiste klanten bereiken, weten wanneer ze bij je op de stoep staan en ze zo tevreden mogelijk houden?”

Hier volgt een snelcursus “van data via inzichten naar een verbeterd bedrijfsresultaat”:

- Stap 1: Dataverzameling en -opslag
Stel vast welke data je allemaal verzamelt en zorg dat de verzameling en opslag ervan goed is georganiseerd. Vaak weet men niets eens welke data er worden verzameld. Zodra dit op een rijtje is gezet, zal de verzameling en opslag van deze data gestructureerd moeten plaatsvinden.
- Stap 2: Data-analyse (basis)
Analyseer de beschikbare data en probeer trends te ontdekken en/of verbanden te leggen. Eenvoudige tijdreeksen kunnen vaak al opvallende pieken en dalen blootleggen. Simpele correlaties kunnen snel de samenhang tussen diverse factoren inzichtelijk maken.
- Stap 3: Data-analyse (geavanceerd)
Integreer externe data met de al beschikbare data en doe meer geavanceerde analyses. Door data uit openbare bronnen bij de analyse te betrekken, kunnen verdergaande inzichten worden verkregen. Het gaat hier bijvoorbeeld om ingewikkelde modellen die een gewenste uitkomst kunnen voorspellen.
- Stap 4: Data-interpretatie
Interpreteer de resultaten van je data-analyses en formuleer bruikbare inzichten.
- Stap 5: Datagedreven besluitvorming en actie
Neem besluiten op basis van de verkregen inzichten en implementeer de benodigde acties.

Ontbeert uw bedrijf de kennis en kunde of is er simpelweg te weinig tijd om deze stappen uit te voeren, dan zult u anderen moeten inschakelen. Zo kunt u een beroep doen op onze datawetenschappers in opleiding via het [MKB Datalab](#). Zij kunnen u bij elk van de vijf bovenstaande stappen gedegen hulp bieden tegen een aantrekkelijk tarief.

“MKB-bedrijven mogen dan relatief klein van stuk zijn, de invloed van datagebruik op hun bedrijfsresultaat kan grote proporties aannemen”

Bedrijven behorende tot het MKB mogen dan relatief klein van stuk zijn, de invloed van datagebruik op hun bedrijfsresultaat kan grote proporties aannemen. Neem ook eens een moment voor uzelf en bedenk welke inzichten u allemaal zou kunnen ontleen aan data. Of u nu zelf aan de slag gaat of anderen laat worstelen met al uw gegevens, nieuwe waardecreatie door data is ook goed mogelijk voor kleine en middelgrote bedrijven.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Investeren in ondernemende vaardigheden

Februari 2019

Nederlandse universiteiten hebben drie kerntaken: (1) onderwijs geven, (2) onderzoek doen en (3) valoriseren. Van laatstgenoemde kerntaak is waarschijnlijk het minst bekend wat het precies inhoudt. Valorisatie is ook wel het benutten van kennis vanuit maatschappelijk en/of economisch oogpunt. Dit kan bijvoorbeeld door aandacht voor onderzoek op jouw vakgebied (van media, beleidsmakers, etc.), maar ook door het opzetten van een eigen onderneming. Hoewel de drie kerntaken op individueel niveau nogal eens conflicteren, zijn er ook manieren om ze met elkaar te combineren.



Vorige maand sloot ik een periode af waarin de nadruk vooral op onderwijs geven lag. Ik coördineerde onder meer twee cursussen voor derdejaars bachelorstudenten. Eén van de twee cursussen loodste studenten door de eerste fasen van een startende onderneming. Ze werden geacht een team te formeren, met dat team ideeën te genereren, één van de ideeën te selecteren en deze tot op zekere hoogte te valideren op marktpotentie. Daarbij dienden ze iedere keuze te onderbouwen met theorie en empirische bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur.

“Studenten werden geacht een team te formeren en met dat team een idee tot op zekere hoogte te valideren op marktpotentie”

Vooropgesteld, onderwijs geven is leuk en geeft me energie. Maar de voorbereiding en uitvoering zijn ook tijdrovend. Hiermee gaat het ten koste van je kostbare onderzoekstijd. Kostbaar, omdat je academische carrière vooral afhangt van je onderzoeksoutput. Ook valorisatie schuift tijdelijk naar de achtergrond in een onderwijsrijke periode. Gelukkig heb ik in de afgelopen periode een en ander weten te combineren. Niet ieder vakgebied of iedere cursus leent zich hiervoor, maar in dit geval wist ik waardevolle onderzoeksdata te verzamelen als onderdeel van de cursus.

Aan het einde van de cursus kreeg een vertegenwoordiger van ieder studententeam de gelegenheid om hun idee te pitchen ten overstaan van drie investeerders. De pitchsessie vond plaats in een studio in plaats van in een reguliere collegezaal. Daar werden niet alleen degenen die in korte tijd hun idee deelden opgenomen (de studenten), maar ook ieder van de drie juryleden (de investeerders). Ik hoop te achterhalen welke verbale en non-verbale gedragskenmerken in een dergelijke setting indicatief zijn voor een positief oordeel van investeerders. Hierbij koppel ik gegevens op basis van de opnames aan eerder verkregen data door de studenten en investeerders vragenlijsten voor te leggen.

“Ik hoop te achterhalen welke verbale en non-verbale gedragskenmerken tijdens een pitch indicatief zijn voor een positief oordeel van investeerders”

Op dit moment is nog niet te zeggen welke van de ideeën succesvol worden doorontwikkeld. Een aantal van de teams is enthousiast (geraakt) en van plan om hun jonge onderneming verder uit te bouwen. De investeerders zijn bereid om ze hierbij te helpen en gaan op zoek naar rendement op een eventuele investering. Hoewel ik hiermee niet zelf een onderneming start, zou ik het toch een vorm van valorisatie willen noemen als studenten van mij hierin slagen. De overige studenten laten het hierbij en starten wellicht nooit meer een eigen onderneming. Toch is het geen verloren tijd en moeite geweest, vinden ook zij. Immers, het rendement op investeringen in ondernemende vaardigheden is altijd hoog, ongeacht je (toekomstige) rol op de arbeidsmarkt.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Al doende leren kind én machine

Maart 2019

Onlangs sloot ik één van mijn cursussen af met een sessie waarin vertegenwoordigers van ieder studententeam hun bedrijfsidee mochten [pitchen](#) ten overstaan van drie investeerders. Daar waar ik in mijn oordeel als docent vooral lette op de mate van voorbereiding en de pitchvaardigheden, keken de investeerders naar zaken als haalbaarheid, originaliteit en wenselijkheid van het idee. Mocht het *juiste* idee voorbij komen, dan zouden ze bereid zijn om daadwerkelijk te investeren.



Eén van de zeven teams werd uiteindelijk door de juryleden uitgeroepen tot winnaar. In het kort: Het team van Little Sister werkt aan een spraakgestuurde speelgoedbeer die jonge kinderen helpt met het leren van elementaire kennis (bijv. op het gebied van rekenen en taal). Het idee komt voort uit de vermeende wens van veel ouders om het overmatig schermgebruik van hun kroost terug te dringen.

Little Sister is schermloos en dus kan interactie alleen worden aangegaan middels de stem. Er moeten nog wel wat stappen worden genomen om de spraakbesturing optimaal te laten werken. Daarnaast moeten er een aantal eerste leermodules worden ontwikkeld om de initiële aanschaf van de high-tech teddybeer de moeite waard te laten zijn. Middels updates kan de functionaliteit later worden uitgebreid.

“Het zijn dit soort toepassingen van de modernste technologieën die kunnen leiden tot economische groei”

Little Sister is een goed voorbeeld van hoe kennis van data science en ondernemerschap samen kunnen komen. Het zijn dit soort toepassingen van de modernste technologieën die kunnen leiden tot

[economische groei](#). Al moet in dit geval natuurlijk nog blijken of het een succes wordt. Inmiddels heeft er een vervolggelsgprek plaatsgevonden met de investeerders. Er ligt een aanbod om de jonge studentondernemers te helpen bij de verdere ontwikkeling van het product. Hierbij zullen de ondernemerservaringen en sociale netwerken van de investeerders enorm van pas komen.

“De ondernemerservaringen en sociale netwerken van de investeerders zullen enorm van pas komen bij de verdere ontwikkeling van het product”

Een vorm van [machinaal leren](#) zal de kunstmatige intelligentie van de teddybeer laten toenemen. Hoe meer kinderen er tegen hun Little Sister zullen praten, hoe beter de teddybeer wordt in het herkennen van wat een kind wil en hoe beter deze in staat wordt om in hun behoeften te voorzien. Gevolg is dat ook de kinderen steeds accurater en verfijnder krijgen aangereikt wat ze willen leren. Zo leren kind én machine al doende.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Investeren in het juiste team

Mei 2019

Om een idee succesvol naar de markt te kunnen brengen, wenden startende ondernemers zich nogal eens tot investeerders. Een *pitch* leidt dan vaak tot de eerste, kortstondige kennismaking met elkaar. Op dat moment is de toekomst voor beide partijen nog ongewis. Wat doet investeerders besluiten om jonge ondernemers al dan niet financieel te ondersteunen?



Eerst een aantal constatering vooraf. Investeringsbeslissingen zijn met veel onzekerheid omgeven. Zelfs voor de meest ervaren investeerders is het onmogelijk om op voorhand te weten welke ideeën succesvol zullen worden. Dit komt mede doordat er sprake is van onvolledige informatie aan investeerderszijde. Dit is zeker het geval wanneer investeerders voor het eerst over een idee horen. Een pitch is in essentie een kans om de heersende [informatie-asymmetrie](#) op te heffen.

“Een pitch moet vooral worden gezien als een gelegenheid voor investeerders om een eerste screening uit te kunnen voeren”

Tegelijkertijd hebben ondernemers over het algemeen maar beperkt de tijd voor hun pitch. Hierdoor kan er alleen op een kernachtige manier over het idee zelf en over het team dat werkt aan het idee worden gesproken. Specifieke en impliciete kennis van de ondernemers blijft vaak ongedeeld. Een pitch moet dus vooral worden gezien als een gelegenheid voor investeerders om een eerste screening

uit te kunnen voeren. Alleen aanvullende informatie over de startup zou een flinke investering op een later moment kunnen rechtvaardigen.

Investeringsbeslissingen kunnen op grond van een groot aantal redenen worden genomen. Je bent misschien geneigd te denken dat het primair om de kwaliteit van het idee gaat, maar veel vaker nog zijn de kwaliteiten van degenen achter het idee doorslaggevend van aard. Besteed in een pitch dus voldoende tijd aan een introductie van jezelf en je eventuele medeoprichters. De algemene gedachte is dat een goed team een middelmatig idee tot een succes kan maken, terwijl een middelmatig team een goed idee om zeep kan helpen.

“Een goed team kan een middelmatig idee tot een succes maken, terwijl een middelmatig team een goed idee om zeep kan helpen”

Geen wonder dat [veel wetenschappelijke studies](#) de relaties tussen allerlei kenmerken van teams en hun effectiviteit onder de loep nemen. Veel minder vaak wordt er gekeken naar effecten van het idee zelf, ook omdat het niet eenvoudig is om de kwaliteit van een idee te kwantificeren, laat staan op een objectieve manier. Maar wat maakt een team nu het juiste om in te investeren?

Google's [Project Aristotle](#) liet zien dat de effectiviteit van een team vooral wordt bepaald door *hoe* een team samenwerkt in plaats van *wie* er onderdeel van zijn. Dat teamleden zich veilig genoeg voelen om risico's te nemen en om zich kwetsbaar op te stellen naar elkaar – ook wel *psychological safety* genoemd – kwam naar voren als de belangrijkste verklarende factor. Andere kenmerken die bijdragen aan een goed functionerend team zijn dat je op elkaar kunt rekenen, een heldere teamstructuur en duidelijkheid over ieders rol, de plannen en gestelde doelen.

“De effectiviteit van een team wordt vooral bepaald door hoe een team samenwerkt in plaats van wie er onderdeel van zijn”

Onlangs bevestigde een [onderzoek](#) van [Eva de Mol](#) nog maar eens dat het niet alleen om de hoeveelheid kennis en ervaring in een startup team draait. Naast zulke *hard skills* moet men het belang van *soft skills* niet onderschatten. Het gaat dan vooral om een gezamenlijke visie en een gedeelde passie voor de ontluikende onderneming. Dit moet echter niet doorslaan naar een [obsessieve passie](#) voor status, geld of andere financiële beloningen, want dan kan een team alsnog uiteenvallen.

Investeerders hanteren uiteenlopende criteria om hun knip te trekken voor ondernemingen in wording. Uiteraard speelt het idee en de verwachte levensvatbaarheid hierin een belangrijke rol. Toch wordt er vooral aandachtig naar het team achter het idee gekeken. Niet eens zozeer naar de samenstelling ervan, maar naar de manier waarop het functioneert. Een soepele omgang met elkaar is immers wel zo prettig als je samen nog heel wat ondernemende hobbels te nemen hebt.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Investeren in de juiste pitch

Juni 2019

In een tijd waarin het grote geld voor veelbelovende ondernemingen vooral beschikbaar wordt gesteld door durfkapitalisten (*venture capitalists*) en *angel* investeerders (*business angels*) is het belangrijk om als ondernemer een goede eerste indruk bij hen achter te laten. Door het hele land zijn er vele gelegenheden, waarbij je investeerders op korte en bondige wijze dient te imponeren door middel van een *pitch*. De concurrentie is er vaak groot, dus hoe spring je er dan boven uit? Wat vertelt de wetenschappelijke literatuur ons eigenlijk over de kenmerken van een succesvolle pitch?



Serial founders of ondernemers die al één of meerdere financieringsrondes achter de rug hebben, kennen meestal geen geheimen meer voor investeerders. Echter, in het geval van *first time founders* is de kans groot dat investeerders nog niet bekend zijn met de personen achter het idee. Zij hebben dan ook moeite om te bepalen [hoe sterk het team is en of het goed functioneert](#). Het gebrek aan een bewezen *track record* maakt het voor nieuwe ondernemers lastig om voor het eerst financiering aan te trekken.

“Het gebrek aan een bewezen track record maakt het voor nieuwe ondernemers lastig om voor het eerst financiering aan te trekken”

Welke geloofwaardige signalen kunnen zij dan afgeven om investeerders toch te overtuigen van de verwachte toekomstige waarde van hun bedrijf? [Een veel geciteerde studie uit 2005](#) laat zien dat het

niet genoeg is om als ondernemers een groot deel van de eigendomsrechten aan te willen houden, noch om een substantieel gedeelte van het persoonlijke vermogen in de onderneming te investeren. Vooral het laatste zou eigenlijk een zekere mate van betrokkenheid en toewijding moeten demonstreren, maar kennelijk geeft dat investeerders nog altijd onvoldoende zekerheid.

Eerdergenoemde signalen worden niet noodzakelijkwijs tijdens een pitch verzonden. Op zo'n moment zijn er weer andere manieren om je enthousiasme en geloof in succes te seinen. Twee relevante studies keken naar de vorm en inhoud van pitches en hun invloed op investeringsbeslissingen. [De ene](#) keek specifiek naar de passie (vorm) en mate van voorbereiding (inhoud) zoals ervaren door durfkapitalisten. [De andere](#) richtte zich op de effecten van presentatiestijl (vorm) en gesproken tekst (inhoud) op de interesse onder *angel* investeerders.

“Deel je idee op een aantrekkelijke manier, maar ontbreekt het aan inhoud, dan wordt dit onherroepelijk gezien als nep en manipulatief”

Beide onderzoeken concluderen uiteindelijk dat vorm en inhoud sterk met elkaar samenhangen. In het kort: Deel je idee op een aantrekkelijke manier, maar ontbreekt het aan inhoud, dan wordt dit onherroepelijk gezien als nep en manipulatief. Andersom kan een inhoudelijk sterke presentatie juist iemands passie voor het idee verraden.

Naast een goede voorbereiding, passie voor het product of de dienst (“productpassie”) en passie voor ondernemen in het algemeen (“ondernemerspassie”) wordt ook *coachbaarheid* met enige regelmaat genoemd als een belangrijk criterium van investeerders. Dit concept gaat over de mate waarin ondernemers openstaan voor feedback en in hoeverre hun ideeën nog bij te sturen zijn.

“De bereidheid om te investeren neemt toe wanneer ondernemers zich coachbaar opstellen tijdens hun pitch”

[Een recente studie](#) toont aan dat de bereidheid om te investeren toeneemt wanneer ondernemers zich coachbaar opstellen tijdens hun pitch. Dit effect is voornamelijk zichtbaar onder investeerders die al ervaring hebben met het coachen van ondernemers. Wie betaalt, wil blijkbaar ook in dit geval kunnen bepalen.

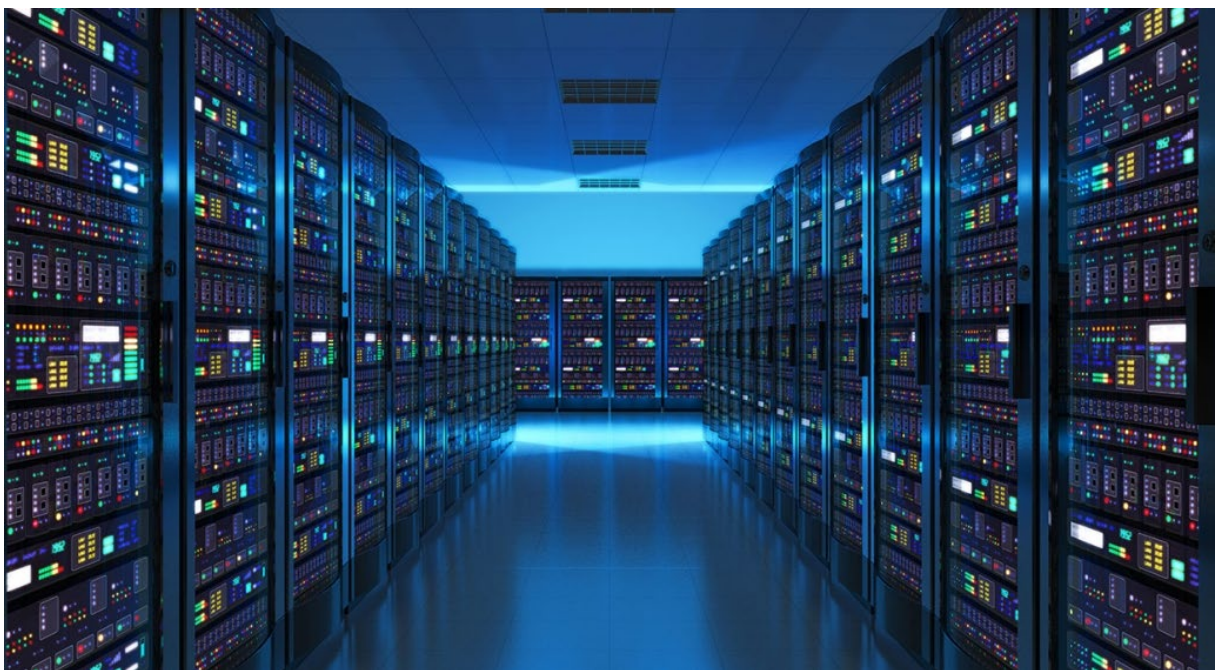
Het loont dus niet alleen voor investeerders om tijd en geld te spenderen aan de juiste pitch. Ook iedere ondernemer zou moeten investeren in een sterke presentatie om tot het gewenste resultaat te komen. Welke gedragskenmerken tijdens een pitch leiden tot een positief oordeel van investeerders moet nog verder worden [onderzocht](#). Tot die tijd geldt: Zorg dat je inhoudelijk goed bent voorbereid, wees oprecht gepassioneerd en stel je coachbaar op. Succes gegarandeerd!

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Door data gedreven

Juli 2019

Wetenschap en praktijk lijken het hartgrondig met elkaar eens; de almaar groeiende berg data zal de wijze waarop bedrijven de concurrentie met elkaar aangaan fundamenteel veranderen. Het gebruik van data – in besluitvorming, bij product- en procesinnovaties of anderszins – biedt enorme kansen op nieuwe waardecreatie en kan leiden tot concurrentievoordelen. Desondanks wordt datagebruik nog niet op grote schaal omarmd door ondernemers. Wie of wat staat dit vooralsnog in de weg?



Het ligt voor de hand om te denken dat de grootte van een organisatie hierin een voorname rol speelt. Natuurlijk is het zo dat grote bedrijven de vereiste kennis en middelen gemakkelijker aan kunnen trekken, maar [ook het MKB](#) ziet steeds vaker kans om de mogelijkheden van data te benutten. De schaalvoordelen van het grootbedrijf zijn er zeker, maar zinvol datagebruik wordt ook steeds toegankelijker voor kleine en middelgrote bedrijven.

“Ook kleine en middelgrote bedrijven zien steeds vaker kans om de mogelijkheden van data te benutten”

Gerelateerd hieraan is de mate waarin bedrijven aanvullende investeringen (kunnen) doen. [De succesvolle implementatie van datatoepassingen](#) vraagt om een hoogkwalitatieve infrastructuur van informatiesystemen en –technologieën alsook werknemers met de juiste kennis en vaardigheden om daar goed mee te kunnen werken. Als relevante data structureel en op consistente wijze worden verzameld en opgeslagen én een deel van het personeel bezit de expertise om deze data om te zetten in bruikbare inzichten, dan is [de kans op het gebruik van data in bedrijfsprocessen](#) aanzienlijk groter.

“Veel organisaties zijn geneigd om aan hun huidige werkwijzen vast te houden, maar een dergelijke dominante logica staat vooruitgang in de weg”

Wat ook veelvuldig wordt genoemd, is de mate waarin managers met beslissingsbevoegdheid zich bewust zijn van de mogelijkheden. Veel organisaties zijn geneigd om aan hun huidige werkwijzen vast te houden. Dit is enerzijds heel logisch, want waarom zou je beproefde manieren van werk aanpakken en taken uitvoeren zomaar opzij zetten? Anderzijds staat een dergelijke [dominante logica](#) vooruitgang in de weg, omdat het organisaties blind maakt voor kansen (en bedreigingen). Data bieden dergelijke kansen. Zo is datagedreven besluitvorming [bewezen effectief](#); het gebruik van nauwkeurigere informatie bij het nemen van besluiten leidt tot een hogere output en productiviteit van bedrijven.

“Het gebruik van nauwkeurigere informatie bij het nemen van besluiten leidt tot een hogere output en productiviteit van bedrijven”

De huidige dominante logica in veel bedrijven – van klein tot groot – zou dus moeten worden ingeruild voor een meer datagedreven logica. Alleen dan zal de benodigde IT-infrastructuur worden aangelegd en de juiste ondersteuning worden geboden aan personeel met relevante kennis en kunde. Kortom, een datagedreven organisatie vereist door data gedreven medewerkers, van boven tot onder in de hiërarchie.

Deze column verscheen eerder op ztalkscollectief.nl

Op handen gedragen

September 2019

Investerders wegen zorgvuldig af in welke ontluikende ondernemingen ze allemaal geld pompen. Rationeel gezien zou een dergelijke beslissing af moeten hangen van (1) de kwaliteit van het idee – denk aan zijn haalbaarheid, originaliteit en wenselijkheid – en (2) de kwaliteit van [het team](#) achter het idee. Ondernemers krijgen met enige regelmaat de kans om deze beide elementen oprecht en overtuigend onder woorden te brengen tijdens [een pitch](#). Hierbij dient de invloed van non-verbaal gedrag echter niet te worden onderschat.



Dat is in het kort wat ik samen met drie co-auteurs beschrijf in [een recente publicatie](#). In het artikel bespreken we de mogelijkheden van een aantal moderne technologieën om [sociale signalen te detecteren en analyseren](#), die mensen tijdens interactie met elkaar verzenden. We stellen onder meer dat deze technologieën accurater en efficiënter zijn dan conventionele onderzoeksmethoden, waarbij er bijvoorbeeld nog handmatig wordt gecodeerd.

“Moderne technologieën zijn accurater en efficiënter in het detecteren en analyseren van sociale signalen”

Dit leidt onmiskenbaar tot een beter begrip van allerlei non-verbale gedragingen tijdens sociale interacties en – belangrijker nog – van hun invloed op beslissingen die daarop volgen. Het gaat hierbij

niet alleen om [gezichtsuitdrukkingen](#) en [gebaren](#), maar denk ook aan [het niet-inhoudelijke deel van iemands spraak](#) (toonhoogte, intonatie, volume, snelheid, ...).

Terug naar ondernemers tijdens een pitch. Eén van onze suggesties is dat hun gedragskenmerken het oorspronkelijke oordeel van investeerders positief of negatief kunnen bijstellen. Daar waar een investeerder er op voorhand naar neigt om geen financiering toe te zeggen – afgaande op alle beschikbare informatie over het idee en het team – kan al wat er gezegd en gedaan wordt tijdens een pitch tot positievere gedachten leiden (of andersom). Je zou kunnen zeggen dat investeerders ook graag een gevoel krijgen bij met wie ze van doen hebben. Of de betreffende ondernemer-in-wording zich enigszins [coachbaar](#) opstelt bijvoorbeeld.

“Non-verbale communicatie heeft een niet geringe invloed op investeringsbeslissingen naar aanleiding van pitches”

In algemene zin weten we natuurlijk al veel langer dat non-verbale communicatie een grote rol speelt in andermans perceptie. Echter, pas sinds kort is er enig bewijs voor haar niet geringe invloed op investeringsbeslissingen naar aanleiding van pitches. Neem nu [het recente onderzoek](#) naar het belang van handgebaren ter ondersteuning van datgene wat er verbaal wordt gecommuniceerd. Wat blijkt? Het gebruik van gebaren om specifieke onderdelen van een pitch te benadrukken heeft een sterk positief effect op de investeringsbereidheid onder investeerders. Laat je handen dus spreken en voor je het weet, word je op handen gedragen.

Deze column verscheen eerder op [ztalkscollectief.nl](#)