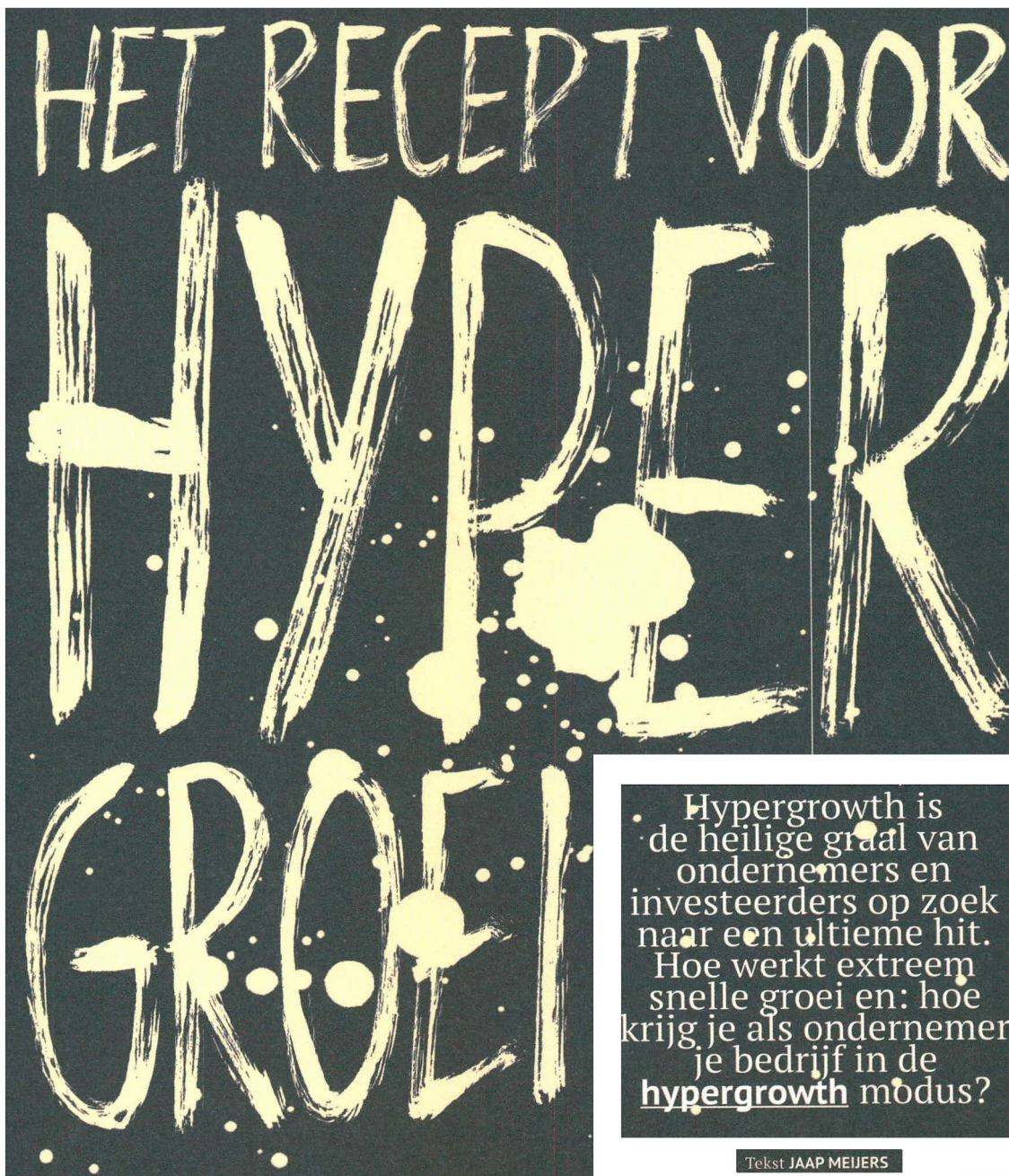


**HYPERGROWTH**  
*Theorie & praktijk*



Hypergrowth is de heilige graal van ondernemers en investeerders op zoek naar een ultieme hit. Hoe werkt extreem snelle groei en: hoe krijg je als ondernemer je bedrijf in de **hypergrowth** modus?

Tekst JAAP MEIJERS



**'Om in Y Combinator te worden opgenomen, moet je een omzetgroei laten zien van 7 procent per week. Per week! En dan maak je slechts kans op deelname'**

Toen de oprichters van Airbnb hun bedrijf begonnen in zomer van 2008, hadden ze hoge verwachtingen: "Dit wordt enorm. Op een dag zullen honderden mensen overal ter wereld op luchtbedden slapen." Brian Chesky, een van de drie oprichters, vertelde het onlangs als een aandoenlijke anekdote – inmiddels heeft Airbnb al 160 miljoen boekingen verwerkt.

De afgelopen vijftien jaar zijn er bedrijven die zó absurd snel groeien dat bestaande woorden tekortschoten om het fenomeen te beschrijven. Er moesten nieuwe termen worden bedacht. Zoals unicorn, voor startups met een marktwaarde van meer dan een miljard dollar. Toen venture capitalist Aileen Lee in 2013 dat woord bedacht voor die extreem uitzonderlijke succesnummers, telde ze er 39 in de VS. Inmiddels staan wereldwijd 186 eenhoorns op *The Unicorn List* van CB Insights.

Onder die magische bedrijven overbekende merken als Google, Facebook en Airbnb, maar ook bedrijven waar de meeste mensen hier nog nooit van gehoord hebben, zoals Didi Chuxing, een Chinese Uber-kloon die op 28 miljard dollar wordt gewaardeerd. Maar wat alle unicorns zo uitzonderlijk maakt, is niet hun waardering. Het is de explosieve snelheid waarmee ze groeien. Taxidienst Uber bijvoorbeeld werd opgericht in 2009 en had maar vier jaar nodig om een marktwaardering te bereiken van 18 miljard dollar. Tegen die tijd boekte het al meer dan 200 miljoen aan omzet. Ook voor zulke excessieve groei moest een nieuwe term worden bedacht: hypergrowth, voor het eerst gebruikt door Alexander Izosimov, de toenmalige ceo van het Noors-Russische telecombedrijf VimpelCom.

Als het nu over hypergrowth gaat, verwijzen mensen vaak naar zijn artikel *Managing Hypergrowth* in de Harvard Business Review van april 2008. Het

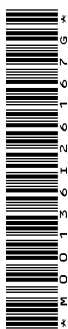
interessante is dat Izosimov met hypergrowth niet de groei van zijn bedrijf aanduidde, maar de razendsnelle expansie van de markt voor mobiele telefonie waar zijn VimpelCom in opereerde. Terwijl in het Rusland van 2003 nog slechts een op de vijf mensen een mobiele telefoon hadden, waren dat er slechts 2,5 jaar later vier op de vijf. Wat Izosimov beschrijft, zijn niet zozeer de prestaties van zijn bedrijf zelf, maar de economische tornado waar hij in terecht kwam en hoe hij en zijn managers zich probeerden staande te houden.

Omar Mohout weet hoe hypergrowth werkt. De professor in ondernemerschap aan de Antwerp Management School geldt als autoriteit op het gebied van snel schalende startups. "De klassieke definitie van snel groeien is dat je drie jaar op rij 20 procent groeit. Van honderd mensen in dienst naar 180 werknemers gaan, dat is ongelooflijk snel groeien. Maar hypergroei is van een andere magnitude en zit daar nog een factor 10 boven."

Kijk maar naar de bekende accelerator Y Combinator, zegt Mohout. Om in die moeder der incubators te worden opgenomen, moet je een groei van 7 procent per week aantonen. "Per week! En dan word je alleen nog maar overwogen voor deelname! Dan heb je het echt over hypergrowth."

Het World Economic Forum (WEF) vond het fenomeen hypergrowth zo bepalend voor de ontwikkeling van de wereldeconomie, dat het een grootschalig onderzoek opzette naar hypergrowth. In het eindrapport *Mastering Hypergrowth* legt het WEF voor hypergrowth de lat bij een jaarlijkse groei van 40 procent of meer. Bedrijven die zo hard groeien, verdubbelen hun omzet dus in minder dan twee jaar. Inmiddels proberen wetenschappers en goeroes te begrijpen wat de ingrediënten zijn voor extreem snelle groei. Mohout onderscheidt drie





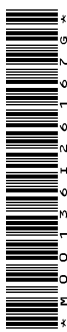
belangrijke factoren. Het eerste belangrijke kenmerk van hypergrowth is dat de grondstoffen waarmee bedrijven het bereiken immateriële activa zijn. Het digitale tijdperk opent wat dat betreft voldoende mogelijkheden: muziek, data, software, patenten, een merk dat je in franchise uitbaat: alles wat maar niet vast en tastbaar is. De minimale reproductiekosten die in de digitale wereld gelden zijn niet haalbaar met materiële grondstoffen. Je kunt wel aan de lopende band tafels en banken produceren, hypergroei zul je er niet mee bereiken. En als er tastbare goederen te pas komen aan je businessmodel, zorg dan dat je niet zelf de investeringen daarin hoeft te dragen. Uber bezit (vooralsnog) geen enkele van de taxi's die wereldwijd met miljoenen ritten voor een enorme omzet zorgen, Airbnb bezit geen steen, terwijl het de hotelmarkt disrupt.

Het tweede kenmerk van hypergroei is dat ze technologie gebruiken als hefboom. In de middeleeuwen kon je als troubadour de kastelen langsgaan om muziek te maken en daar geld mee verdienen. Maar muziek maken was niet schaalbaar, totdat Thomas Edison in 1877 de fonograaf uitvond en je je muziek op elk continent en in elke tijdzone kon laten horen. "Technologie is dus een voorwaarde om hyperschaalbaar te worden", aldus Mohout. "Dat geldt ook voor winkels. Een klassieke winkel is vaker gesloten dan open. E-commerce daarentegen is 24 uur per dag open voor miljoenen mensen. Er zijn geen wachtrijen en het maakt niet uit of je in China zit of in Brussel.

Dat is hyperschaalbaar. Daardoor moeten nu alle hotels concurreren met Airbnb, de supermarkten met Amazon. Software heeft invloed op elke industrie." Om hypergrowth te bereiken, moeten niet alleen productie en verkoop hyperschaalbaar zijn, maar ook de distributie. De kosten om een fysiek product naar de klant of een winkel te krijgen zijn hoog: je moet het transport betalen en artikelen zullen door de douane moeten. In de digitale wereld is distributie gratis.

De combinatie van immateriële activa, technologie als hefboom en gratis distributie is het geheim van hypergrowth-bedrijven, aldus Mohout. Niet dat elk bedrijf dat hypergrowth bereikt ook hetzelfde pad naar boven volgt. "Het hangt erg af van het businessmodel. Het verdienmodel van een platform als Airbnb is anders dan iemand die een app maakt. De grondstoffen zijn hetzelfde, technologie en software, en internet als distributie komt altijd terug, maar het verdienmodel bepaalt het groeipad. Iemand die apps bouwt, hoeft geen lessen te trekken uit Airbnb, dat is een heel ander type marktplaats dan de App Store."

Het draait dus allemaal om een heel sterk schaalbaar verdienmodel. Booking.com, Airbnb en Uber hebben geen eigen hotels, taxi's of winkels nodig en kunnen razendsnel groeien zonder enorm veel investeringen in personeel of kapitaalgoederen. Jitse Groens maaltijdbestelservice TakeAway werd bij de beursgang in september gewaardeerd op bijna een miljard euro, maar hij werkt met relatief weinig mensen: Thuisbezorgd liet lange tijd zowel het koken als het bezorgen van maaltijden over aan de restaurants op zijn platform. Daardoor is de omzet per werknemer extreem hoog. Instagram had op het moment dat het werd verkocht (voor 1 miljard dollar) aan Facebook 250 miljoen gebruikers, maar een team van slechts 13 mensen. Twee jaar later kocht Facebook WhatsApp voor 19 miljard dollar, met 55 personeelsleden komt dat neer op vijf keer meer per werknemer dan wat Instagram opleverde. Hyperschaalbaar zijn is in de ene branche makkelijker dan in de andere. Voor online diensten is het kinderlijk eenvoudig om te repliceren en internationaliseren; in sectoren als consultancy en de klassieke retail is dat een stuk lastiger. Betekent dat eigenlijk ook dat alleen internetbedrijven kunnen hypergroeien? Niet per se. Wat VimpelCom meemaakte in Rusland, overkwam Xiaomi in China. Xiaomi – de naam betekent ironisch genoeg 'kleine rijst' – groeide de afgelopen zes jaar uit tot de vierde grootste smartphoneproducent ter wereld, met een omzet van 20 miljard dollar. Een indrukwekkende prestatie in wat veel mensen als een overvolle markt beschouwen. Maar zo iets is een uitzon-



**'We hebben volledige controle over het bedrijf. Met skieën ga je ook niet heel hard als je maar wat over de piste zwabbert'**

dering, vreest groei-professor Mohout. "Hardware is natuurlijk verbonden met software, en dankzij internet ook makkelijker te verkopen. Maar het bekende adagium *hardware is hard* is daarom niet minder waar. Uitzonderingen als Xiaomi zijn interessant, maar zelfs zij hebben het nu al moeilijker." Mohout wijst ook naar Pebble, de smartwatch die een grote hype was. De ontwikkeling en productie werden gefinancierd met een enorm succesvolle Kickstartercampagne, maar uiteindelijk bleek de vraag naar smartwatches toch te klein. Het bedrijf is ondertussen voor een appel en een ei verkocht aan Fitbit. Voor echte hypergrowth zal een bedrijf toch naar Silicon Valley moeten, meent groei-expert Mohout. "Europa is in theorie een verenigde markt, maar in de praktijk is er nog een lange weg te gaan. Elk nieuw land waar je wil doorbreken heeft een andere taal en andere regelgeving, andere tarieven en moet je soms een lokale bankrekening hebben. Als ik cloudsoftware wil aanbieden in Duitsland, dan moet het daar op een server draaien in verband met privacywetgeving. Het is complex. Er zijn allerlei hindernissen in Europa en daarom steken veel bedrijven over naar de VS – één taal, een markt en gemakkelijker toegang tot kapitaal."

Echte hypergrowth is bij ons dus zeldzamer. Betaaldienst Adyen lijkt voorlopig de enige echte Nederlandse unicorn. Het bedrijf werd opgericht in 2006 en groeide sinds 2007 elk jaar met dubbele cijfers (of meer) tot een omzet van 350 miljoen dollar in 2015. Het lijkt erop dat die groei nog wel even doorzet: afgelopen jaar verwerkte Adyen 90 miljard dollar aan transacties, tegen 50 miljard in het jaar daarvoor. Zoeksoftwarebedrijf Elastic is ook een kandidaat, en Takeaway.com is hard op weg het te worden. Maar extreem snelle groeiers zijn er meer, getuige hitlijsten als Deloitte Fast50 en FD Gazellen. Start-ups verveelvoudigen zichzelf heel makkelijk, maar de toppers op die lijsten hebben een behoorlijke track record. Ultimaker bijvoorbeeld, producent van 3D-printers, groeide in slechts zes jaar tijd uit tot een bedrijf met 120 medewerkers en 30 miljoen euro omzet – volgens Deloitte een cumulatieve groei over 5 jaar van 1.147 procent. Online veilingbedrijf Catawiki uit Assen stond vorig jaar bovenaan diezelfde lijst van Deloitte met een onvoorstelbare omzetgroei over vijf jaar van 45.080 procent. Uitzendbureau YoungCapital, dat in 2016 door een omzet van 200 miljoen euro ging, scoort in alle opzichten verbluffend goed. Het omzetdoel was 40 procent groei, maar het werd uiteindelijk 60 procent. Zulke dubbele percentages zijn niet nieuw voor het uitzendbureau. YoungCapital begon in 2000, het stond al vier keer in de FD Gazellenlijst. Voor 2017 mikt het bedrijf op een omzet van 295 miljoen euro, 45 procent meer dan 2016. Wat is dan het geheim van die snelle groei?



#### NEEM VOORAL VEEL MENSEN AAN

Eén van de belangrijkste groeifactoren volgens oprichter Hugo de Koning: vooral veel mensen aannemen. Vorig jaar nam YoungCapital ruim vierhonderd nieuwe mensen in dienst, omdat het bedrijf ervan uitgaat dat zij veel nieuwe groei zullen opleveren. "Wij investeerden bijvoorbeeld in een hele goede sales afdeling. We hebben 35 zwaargewichten die continu bezig zijn met het binnenhalen van nieuwe contracten. Een normaal bedrijf van onze omvang zou er tien hebben. Meer mensen aannemen is cruciaal om jezelf te verrassen met je groei." De groei van YoungCapital zit hem natuurlijk voor een groot deel in de aantrekkelijke markt. Maar De Koning gelooft in anticyclisch denken: je moet ook mensen blijven aannemen als de markt wat minder gaat. Het voordeel van iets te ruim in je jasje zitten als bedrijf is dat je snel kunt opschalen als sales nieuwe contracten afsluit.

#### PROFESSIONALISEER, MAAR BLIJF ONDERNEMEND

Hoogleraar ondernemerschap Justin Jansen van de Rotterdam School of Management publiceert jaarlijks The ScaleUp Dashboard, een onderzoek naar Nederlandse scaleups en waarom zij zo snel groeien. Eén van de factoren die belangrijk blijken voor hele snelle groei is snelle verdere professionalisering van de organisatie. Een goed groeiend bedrijf moet het studentikoze van een startup snel van zich afwerpen, alles stroomlijnen en zorgen voor processen die snelle groei faciliteren. Maar dat moet ook weer niet ten koste gaan van de pioniersmentaliteit, waarschuwt onderzoeker Jansen. "Je moet weten te bureaucratiseren zonder ondernemende geest te verliezen." Bij YoungCapital is bijvoorbeeld het inwerken van al die mensen op zichzelf al een flinke klus. Het bedrijf heeft daar een serieus 'onboarding proces' voor ingericht, met een team van 15 tot 20 mensen die alleen maar bezig zijn om de nieuwe mensen in te werken. Mensen gaan 'de hele wasstraat door', aldus De Koning, met speciale trainingdagen, online cursussen en zelfs een onboarding-app om ervoor te zorgen dat de nieuwe mensen zich snel thuis voelen.

#### HOU ALLES ONDER CONTROLE

Een andere factor die volgens Jansen belangrijk is bij snel groeien, is real-time zicht op financiën en cash flow. "Je moet niet kapot groeien. Je hebt vaak te maken met voorfinanciering. Als er dan langere periodes zitten tussen de financiering en de centjes die uit de klanten komen, dan krijg je problemen." Zicht houden op hoe je





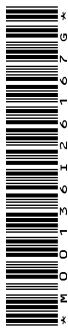
ervoor staat is cruciaal, anders loopt het uit de hand. Dat vindt ook Jitse Groen van Takeaway.com: "Ik denk dat een van de redenen dat het bedrijf snel groeit juist is dat we de volledige controle over het bedrijf hebben. Met skiën ga je ook niet heel hard als je maar wat over de piste zwabbert." Groen richtte zijn bedrijf op in 2000; in 2015 verwerkte het bedrijf 34 miljoen bestellingen en haalde het een omzet van 77 miljoen euro. "We groeien al zestien jaar erg hard, ik heb nooit anders meegemaakt. Eigenlijk zien we onze groei als een soort nullijn en proberen we altijd wat harder te groeien dan volgens onze modellen logisch zou zijn."

#### OM HARD TE GROEIEN MOET JE HARD WERKEN

Een interessante vraag is of zo'n hypergroeiende boom met gouden appels vinden een kwestie is van geluk hebben, of dat je dat geluk kunt afdwingen. Daar zijn twee theorieën over. De ene school zegt dat mensen geluk hebben gehad met de juiste timing. Waar anderen faalden en nooit bekendheid verwierven, slaagden de succesvolle ondernemingen doordat ze op het juiste moment op de juiste plek waren. Mark Zuckerberg van Facebook beschreef Twitter bijvoorbeeld als een 'clownsauto die een goudmijn in gereden is'. Een dienst met berichtjes van 140 tekens die zo'n succes wordt, dat moet wel een toevalstreffer zijn. Heel iets anders dan Microsoft of Facebook, bedrijven die groot zijn gemaakt door echt goede ondernemers, zo zal Zuckerberg vinden. Jansen behoort duidelijk tot die stroming. "Veel bedrijven hebben hypergrowth wel als ambitie, maar hypergrowth is iets wat je overkomt. Dat kun je niet altijd voorspellen. Net zoals je bij liedjes niet kunt voorspellen dat het een grote hit wordt." De andere school zegt dat goede ondernemers het juiste moment weten te grijpen. "Zoiets als geluk bestaat niet," zegt Groen. "Bedrijven groeien niet vanzelf snel, daar moet je gewoon erg hard voor werken. Alleen al in Nederland hebben we twintig concurrenten gehad die nu niet meer bestaan bijvoorbeeld. En verder moet je steeds iets ambitieuzere doelen te stellen dan eigenlijk haalbaar zijn."

#### NEEM MENSEN AAN DIE WILLEN GROEIEN

Wim Hulsink van de Rotterdam School of Management maakt met zijn studenten casestudies van snelgroeiende bedrijven. Hij heeft de indruk dat veel ondernemers in Nederland niet willen groeien, omdat ze opzien tegen dat harde werken. "Het verschil tussen hypergrowth en gewone groei is vooral niet willen groeien. We zijn misschien niet ambitieus genoeg in Nederland. We zijn



vooral lifestyle-ondernemers die eigenlijk geen personeel willen en vrijdags vrij willen. Het is een bekend gegeven dat tegen elk groeibedrijf er negen staan die niet willen groeien.”  
 Groen: “Onwil is het niet. Er is in Nederland denk ik wel de angst dat met toenemende schaal bijvoorbeeld de kwaliteit van de bedrijfsvoering achteruitgaat. Men durft dan niet verder te expanderen. Als je goede mensen aantrekt hoeft dat echter geen probleem te zijn.” Het gaat erom mensen aan te nemen die hard mee willen groeien, vindt Hugo de Koning. Zijn bedrijf nam zelfs een neurowetenschapper aan die daar onderzoek naar doet. “Als je hard wil groeien, heb je mensen nodig die een ‘groeimindset’ hebben. Het zit allemaal in de persoonlijkheid van mensen – nemen ze risico’s, of doen ze wat in het boekje staat? Bij ons zitten veel mensen met de juiste mindset, mensen die in kansen denken.”

#### INVESTEER IN TECHNOLOGIE

Wat YoungCapital misschien ook anders aanpakt dan concurrentie in zijn branche, is veel investeren in technologie. Het bedrijf maakt eigen recruitmentsoftware om de productiviteit per werknemer flink te verhogen. De Koning: “De uitzendbranche is redelijk traditioneel. Een intake bestaat uit een uurtje babbelen, iemand inschrijven. Wij hebben aan de voorkant veel dingen gedigitaliseerd, zodat onze recruiters veel productiever zijn.”  
 Door het werkproces flink te automatiseren, kun je als bedrijf productiever zijn – en dus harder groeien. Het uitzendbureau is ook al bezig met het inzetten van machine learning. Nieuwe uitzendkrachten vullen informatie over zichzelf in, en de software kan vervolgens voorspellen welke baan perfect bij hen past. Het systeem wordt al een jaar getest door een groepje recruiters, en in de loop van dit jaar moet het over de hele organisatie worden uitgerold. Volgens De Koning gaat dat ook veel tijd schelen doordat meteen duidelijk is wie niet voor een functie geschikt is. “Nu zijn we veel tijd kwijt met mensen afwijzen. Doordat de software tegen hen zegt of een functie wel of niet iets voor ze is, hoeven wij daar zelf geen tijd meer in te steken. Zo worden we nog productiever.” ☺

