

Symposium #FAIL, Kom je ook?
muzyQ en de risico's van innovatief ondernemerschap

[trailertekst]

Na 10 jaar werken aan de plannenmakerij, ontwikkeling, bouw en start van een nieuwe organisatie, trok ik mij in het voorjaar van 2011 noodgedwongen terug uit muzyQ, het project dat ik als bedenker en oprichter bijna als mijn levenswerk was gaan beschouwen. Het was vanaf de opening medio 2009 al klip en klaar dat het bijzonder moeilijk zou worden om het innovatieve Amsterdamse muziekmakerscentrum op vlieghoogte te krijgen, maar er was geen ander alternatief dan de schouders eronder en dórgaan. Of toch wel?

Leren van je fouten: het klinkt als een ideaal.

Maar voordat dat lukt moet je je fouten erkennen, wat pas kan nadat je begrepen hebt wat je zelf fout hebt gedaan. De anderen, de omstandigheden, het klimaat, alles draagt uiteraard medeschuld aan wat er mis ging. Maar wat deed je zelf verkeerd? Mijn ervaring is dat het tijd en aandacht vergt om er achter te komen wat er nu precies mis ging door toedoen van mijn eigen inschattings- en beoordelingsfouten, traagheid, blindheid of – botweg - domheid. Maar door enerzijds afstand te nemen én anderzijds de werkelijkheid te accepteren, lukt het uiteindelijk wel.

muzyQ en de risico's van innovatief ondernemersschap

Presentatietekst 4 oktober

(korte introductie: mezelf voorstellen, uitleggen waarom ik mijn verhaal zal voorlezen en op sommige vragen misschien niet zal antwoorden)

Uiteraard voel ik mij vereerd dat ik vandaag het woord tot jullie mag richten bij deze gelegenheid die speciaal is opgezet om van elkaars fouten te leren. Een beetje 'twijfelachtige' eer voor mij, maar ook vooral een uitdaging.

Maar voordat ik overga tot het bepalen of ik fouten heb begaan (en zo ja welke?) waarvan - behalve ikzelf - ook u iets kunt leren, vind ik het wenselijk eerst de definities van 'falen' er even bij te pakken:

Het Engelse 'Fail' betekent volgens translate.google.nl: "mislukken, falen, ontbreken, mankeren, teleurstellen, achteruitgaan, in het water vallen, verongelukken, in de steek laten". 'Falen' is volgens van Dales Groot Woordenboek der Nederlandse Taal (analoge editie uit 1976!): "ontbreken, in gebreke blijven, te kort schieten, fouten begaan, verkeerd handelen, niet slagen, mislukken, niet treffen, missen". Zo op het eerste gezicht verschilt dat weinig van elkaar. En het klinkt allemaal niet als iets om trots op te zijn!

Om bij het begin van mijn verhaal te beginnen, eerst een korte introductie: alweer ruim tien jaar geleden ben ik begonnen aan het uitwerken van plannen voor - zoals ik het toen omschreef - een "facilitaire infrastructuur voor muziekgerelateerde bedrijvigheid". De bedoeling was een antwoord te bieden op de - in mijn visie - meestal bedenkelijke omstandigheden waaronder muzikmakers in de stad moesten werken. Ik wilde dat doen door in te spelen op een groot aantal veranderfactoren en gebruik te maken van het toen gunstige klimaat voor ondernemerschap in de creatieve sector. Zoals - neem ik aan - bekend, leverde dat uiteindelijk de realisatie op van een volledig op de muzieksector toegespitst gebouw, waarin in 2009 onder de merknaam muzyQ een exploitatieonderneming van start ging. Maar de bouw van dit complex was niet het beoogde doel: het ging om een professionele dienstverlening aan de muziekwereld in breedste zin. Het ging om bundeling en synergie, versterking van de sector en stimulering van participatie en educatie, om wisselwerking met de industrie. Bovendien wilde ik aantonen dat het mogelijk was dit allemaal te bereiken zonder afhankelijkheid van structurele subsidiëring. Kortom aan ambities geen gebrek!

Jaren hadden we gewerkt aan strategisch relevant draagvlak, marktonderzoek verricht, fondsen geworven, onderhandeld met potentiële financiers. Maar toen we met minimale middelen het hele traject eenmaal op de rails hadden gekregen en het uiteindelijk - door ons zelf ontwikkelde - gebouw bijna af was, keerde het economische tij. Verkeken waren de kansen op een adequate financiering voor het opzetten van de exploitatiemaatschappij. muzyQ ging weliswaar open, maar zonder de benodigde reserves om de aanloopkosten te kunnen dekken. Ik ga hier niet verder in op alle omstandigheden die de eerste anderhalf jaar extra hebben bemoeilijkt, noch wil ik het nu - om mij moverende redenen - inhoudelijk hebben over de huidige garantieperikelen.

De vraag die hier vandaag voorligt is welke fouten ten grondslag liggen aan het mislukken van ... ja van wat eigenlijk?

Even de resultaten tot nog toe op een rijtje:

1. het gebouw van het muziekmakerscentrum is met een minimale budgetoverschrijding en maar een paar maanden te laat opgeleverd: missie bijna helemaal geslaagd;
2. tijdens het ontwikkelings- en realiseringsproces zijn we de menselijke maat nooit uit het oog verloren, een doel dat we onszelf bewust hadden gesteld en wat - volgens mij - ten goede is gekomen aan zowel het proces, als het resultaat;
3. de meeste doelgroepen binnen de muziekwereld zijn uitermate content met het resultaat, er is sprake van aanzienlijke verbetering van hun werkomstandigheden: wie muzyQ eenmaal gevonden heeft, komt daarna stevast terug;
4. de groei van de onderneming voltrekt zich – na een ongelukkige start - conform de prognoses, ondanks de verslechterde economie en het stilvallen van de omringende gebieds-ontwikkeling;
5. de garanten, ja die zijn teleurgesteld: maar wie garant staat, kan daarop worden aangesproken, dus zou daar rekening mee moeten houden ... maar – zoals gezegd – op dat onderwerp ga ik nu niet verder in

Dus: eigenlijk dreigen in dit verhaal alleen de initiatiefnemers als ondernemers te mislukken: *zij* zijn het die momenteel persoonlijk het grootste risico lopen. *Zij* hebben er jaren werk en privé-geld in zitten en kunnen aanzienlijke imagoschade oplopen – voor zover dat niet al het geval is. Ikzelf heb me bovendien vroegtijdig – zes maanden geleden - moeten terugtrekken uit de dagelijkse leiding, terwijl ik de klus natuurlijk liever zelf naar voltooiing had gedragen. Dat brengt mij bij de vraag die ik mezelf sindsdien stel: wat is de belangrijkste fout die ik mezelf kan aanrekenen?

Natuurlijk kun je je afvragen in hoeverre het verstandig is geweest om zonder redelijke reserves een avontuur van deze omvang te beginnen én door te zetten. Was dat wel verantwoord?

Ik kan terugkijkend met jullie vraagtekens zetten bij de wijze waarop we vriend en vijand telkens hebben verrast met onze ‘by hook or by crook’-aanpak. Want hoewel die strategie heel wat twijfelaars telkens over de streep heeft getrokken en ons weer een stap verder hielp, ben ik als puntje bij paaltje komt helemaal niet *echt* in staat de ‘crook’ te spelen ... behalve dan een beetje te doen alsof ...

Of hebben we ons vertild aan de complexiteit van een startende, innovatieve onderneming in een crisisperiode? Dat was op het moment dat het gebouw bijna af was: hadden we toen moeten zeggen, nu moet iemand anders het verder gaan doen? Hadden we daar hulp bij moeten halen? En zo ja, waarvandaan dan?

Ik kom terug bij wat ik momenteel vind dat ik mezelf kan aanreken en dat zijn vooral een paar inschattingfouten, ik benoem er 4 waarvan ik zelf de laatste de meest essentiële vind:

1. De SWOT-analyse in ons businessplan hebben we ruim voor aanvang van de crisis – zelfs voor we met bouwen begonnen – gemaakt en deze bevat een aantal zwakten en bedreigingen. Normaal gesproken komen die voort uit een interne analyse - de zwaktes - en een externe analyse - de bedreigingen. Bij ons lopen ze dwars door elkaar.

Want, ja, er moest op dat moment in het proces voor de banken en andere partijen toch ineens een uitgebreidere SWOT komen. Alle potentiële stakeholders vroegen om aanvullende onderbouwing van de plannen. Maar opvallend is vooral dat het niemand ooit is opgevallen.

Er staan een aantal interessante inzichten in deze mix van zwaktes en bedreigingen, waarvan ik er in willekeurige volgorde een aantal zal noemen:

1. zo voorzagen we dat: ‘benadering van alle potentiële doelgroepen is een bewerkelijke en kostbare aangelegenheid, waarvoor voldoende budget beschikbaar moet zijn’, m.a.w. zónder dat budget zou het niet werken;

2. we constateerden: ‘een deel van de beoogde doelmarkt blijft relatief ondoorzichtig’, wat inhoudt dat het moeilijk zou worden die potentiële klanten te traceren en interesseren;

3. we wisten dat ‘door het ontbreken van een track record en vergelijkingsmateriaal [...] het moeilijk [is] potentiële *stake holders* te interesseren’;

3. we voorzagen dat ‘vertraging in het ontwikkeltraject [...] de kracht van het concept [vermindert]’;

4. we voorspelden: ‘de concurrentie zal zich weren door de noodzaak van kwaliteitsverbetering [waar wij voor stonden] te bagatelliseren en de haalbaarheid ervan te weerspreken’;

5. dat: ‘indien in de aanloop- en voorbereidingsfase onvoldoende draagvlak ontstaat, kan de start van muzyQ worden bemoeilijkt;

6. en: ‘voor de aanloop- en voorbereidingsfase is een aanzienlijke startinvestering noodzakelijk: de noodzakelijke inspanningen om deze te verwerven, kunnen de bewegingsruimte van de organisatie tijdens de opbouwfase beperken’; daar hadden we dus mensen voor nodig, die we gewoon niet hadden.

Terugkijkend is het meeste hiervan ergens tijdens het proces werkelijkheid geworden. We hebben al deze problemen voor de kiezen gekregen. En eigenlijk is het DOEL van een SWOT-analyse nu juist om je er op te wijzen dat er iets aan kan komen waar je rekening mee moet houden! Opdat je datgene kunt doen om dat te voorkomen. Dat is in deze dus niet gelukt. Want wij denderden maar door, van de ene bespreking in de andere, alsmaar aan het werk. We hadden voortdurend een groot aantal lopende trajecten die aandacht vroegen en dat liep allemaal op schema en naar behoren, maar vergde wel al onze aandacht. Aandacht die er in die fase dus in onvoldoende mate overbleef om ook interne onze plannen adequaat bij te stellen wanneer dat nodig was. Maar dat zijn excuses.

Als we dat wel hadden gedaan, dan hadden we later waarschijnlijk ook moeten constateren dat de veranderende economische situatie een invloed had op die SWOT, die ik dus eigenlijk had moeten bijstellen: ik reken mezelf aan dat ik daar niet voldoende op gefocust ben geweest.

Ik had ons handelen juist in die periode regelmatig aan het mission statement en de SWOT moeten toetsen.

Je kunt je uiteraard afvragen welk verschil dat had gemaakt: mogelijk had ik dan de conclusie moeten trekken dat we de zaak vroegtijdig moesten stilleggen ... ongeacht de consequenties voor partnerorganisaties, de beoogde doelgroep én onszelf! Om erger te voorkomen, was dat misschien zakelijk gesproken wel verstandiger geweest dan doorgaan. Maar ik was toen zeker nog niet cynisch genoeg om de droom, die ik wilde verwezenlijken, eigenhandig om zeep te kunnen helpen: die optie kwam gewoonweg niet in me op.

Nu vind ik dat je dat “dan liever de lucht in”-scenario - paradoxaal genoeg – altijd voor jezelf achter de hand moet houden als je een onderneming opbouwt. Dat lijkt mij een advies: Je moet je er altijd van bewust blijven dat er een moment kán komen dat je moet zeggen: ik stop ermee, de stekker eruit.

2.

Tweede punt: Doordat we in al die jaren dat we het project uit de grond aan het trekken waren zoveel tegenstand en scepsis ondervonden, ben ik steeds halsstarriger vast blijven houden aan de uitgezette koers. Het werd steeds concreter en we gingen steeds meer details uitwerken, waardoor ik vooral alle aandacht besteedde aan het slagen van het project zelf. Soms liepen we daarbij mijlenver voor de troepen uit en bevonden ons dan plotseling als roepende in de woestijn. Dan moet je weer een paar stappen terugzetten en kijken wie je bent kwijt geraakt. Soms kregen we niet de support van juist die mensen en instanties, van wie we dat verwachtten en nodig hadden. Maar dan weer wél van anderen, van wie support uiteraard welkom was, maar per saldo weinig opleverde. Of sommige van onze medestanders, bleken ineens minder betrouwbaar dan we dachten ... of omgekeerd. Niet dat we daar helemaal geen rekening mee hielden, maar: Vertrouwen kwam in mijn beleving te voet en ging te paard. Maar die traditionele zegswijze is vandaag de dag niet meer van kracht. Ik was – en ben – wantrouwend en voorzichtig van aard, maar had toen nog niet door dat vertrouwen tegenwoordig mee fluctueert met de beurs en het weer. Een harde les.

3.

Daarnaast waren wij – tóch al niet de meest gehaaide opportunisten – wars van het doen van concessies die het eindresultaat in onze ogen negatief zouden kunnen beïnvloeden. Toen de tijd begon te dringen, had onze eigenwijze gedrevenheid ons meer tegenstanders opgeleverd, dan we konden gebruiken met name in invloedrijke sferen. Evenmin was ik er in geslaagd de belangrijkste fondsen en subsidiënten voldoende te overtuigen van het innovatieve karakter van het project om voor startsubsiëring in aanmerking te komen.

Mijn compagnon, ons financiële brein, had zelfs eigenhandig een investeringsfonds voor culturele projecten opgezet waarin particulieren fiscaal gunstig konden beleggen en waarbinnen het muziekmakerscentrum het belangrijkste beleggingsobject was: het VastgoedCultuurFonds. We hadden dus absoluut niet stilgezeten, maar dat mocht niet baten. Op de een of andere manier hebben we toen op dat onderdeel niet de juiste mensen weten mee te krijgen.

Dat het ons geleidelijk aan door de vingers glipte, is niet bewust gebeurd, maar juist dat neem ik mezelf wel eens kwalijk: als je een dergelijk plan vandaag de dag alle kans van slagen wil geven, móet je óf bereid zijn aan alle nodige voorwaarden te voldoen opdat men daadwerkelijk in je wil investeren, dus dat betekent dat je concessies moet doen, óf – uiteraard - het helemaal zelf kunnen bekostigen ... en dat laatste was allerminst het geval. Of je moet gewoon stoppen!

Wat hiervan volgens mij geleerd kan worden: ‘Aandacht’ is een groot goed, maar ‘gedrevenheid’ kan een handicap worden gedurende het proces en daar moet je rekening mee houden. En wat je ook probeert om het voor elkaar te krijgen, als het niet lukt, lukt het niet, dus terug naar punt 1.: “dan liever de lucht in.”

... jullie zullen je inmiddels wellicht afvragen of ik spijt heb dat ik dat niet heb gedaan ... het antwoord daarop is: nee!

4.

Want het punt dat ik zelf als de meest cruciale fout zie, is de mate waarin de initiatiefnemers – ikzelf voorop – hun eigen rendement gaandeweg steeds meer als sluitpost zijn gaan beschouwen: onze belofte aan de muziekwereld, aan de overheden, aan potentiële financiers moest worden ingelost, of wij daar uiteindelijk beter van zouden worden, vloeide daar later dan wel uit voort ... dachten we ...

Zo werkt het volgens mij niet. Eén van onze bankrelaties wees ons er al tijdens de voorbereidingen voor de financiering van de bouwontwikkeling op: dat we goed moesten opletten dat we er “persoonlijk ook beter op zouden worden”. Hij had feilloos door dat “die enthousiastelingen met hun idealen” gewend waren cultureel-maatschappelijk rendement voorop te stellen, maar vond het zakelijk gezien ongezond dat wij als ondernemers bereid waren met een (te) laag en – als het moest – zelfs met helemaal geen rendement genoeg te nemen. Hij had gelijk: het kan je op termijn je geloofwaardigheid kosten, als je jezelf tekort doet. Stake holders, maar ook klanten begrijpen het niet en je kredietwaardigheid wordt erdoor aangetast. Maar, concreter nog, als je geen reserves opbouwt, eet je vroeg of laat je eigen basis op ...

Afsluitend: ik ben alles behalve een aanhanger van Ayn Rand, de Amerikaanse schrijfster die hebzucht tot een deugd verhief en gezien wordt als de grondlegger van de kapitalistische utopie: haar boek ‘Atlas Shrugged’ is een aanrader voor elke ondernemer. (zaal vragen wie het gelezen heeft) Lees het en huiver.

Maar ik ben er inmiddels wél van overtuigd geraakt, dat wie voor zakelijk succes in aanmerking wil komen, het ook echt moet willen verzilveren in klinkende munt. Ook in de culturele en creatieve sector, moet je die ambitie hebben. Ik weet nu dat ik *die* ambitie in onvoldoende mate heb gehad, heb ingezet of heb weten te stimuleren. En dus ook niet heb weten te vertalen in een consistente strategie. Ik denk dat dat een essentieel onderdeel uit moet maken van de doelstellingen die elke ondernemer zich – juist ook in de creatieve industrie – moet stellen. Je MOET gewoon goed geld willen verdienen! Maar misschien is dat bij jullie allang bekend ...

Evenwel blijf ik - tot slot – ook trouw aan één van mijn andere persoonlijke mantra’s, met betrekking tot alle beslissingen, aarzelingen, fouten en vergissingen die je maar kunt maken in het leven: ‘Spijt en verwijt zijn verloren tijd’.

Elk moment dat je blijft steken in zelfverwijt of kwaadheid op anderen, gaat af van de tijd en energie die nodig zijn om weer op te staan en door te gaan - met medeneming van een aantal wijze lessen.

En doorgaan, opnieuw beginnen, is de enige optie, als je eenmaal door het ondernemersvirus bent aangestoken ...

Ik ben en blijf het dan ook primair en fundamenteel eens met Virgin-oprichter Richard Branson's uitspraak 'You fail if you don't try'.
Om daaraan toe te voegen: If you fail trying, learn from your mistakes and move on.
Dank voor jullie aandacht.

4 oktober 2011

Quotes:

‘Aandacht’ voor de zaak is een groot goed, maar ‘gedrevenheid’ kan een handicap worden en daar moet je erg goed rekening mee houden.

Wie voor succes in aanmerking wil komen, moet het ook echt willen verzilveren in klinkende munt, alleen al om geloofwaardig te blijven.

Vertrouwen kwam in mijn beleving te voet en ging te paard. Ik had er niet op gerekend dat vertrouwen tegenwoordig mee fluctueert met de beurs en het weer.

Wie een droom wil verwezenlijken, moet paradoxaal genoeg onder alle omstandigheden uiterst cynisch blijven en in het uiterste geval bereid zijn de eigen droom om zeep te helpen.