

Daadkracht is de essentie van ondernemerschap: gewoon dóen

Pauline Zwart, verslag masteravond met Michiel Muller, 16 november 2011

Op woensdag 16 november 2011 organiseerden ELLLA en Kennispoort Regio Zwolle een masteravond waarbij Michiel Muller sprak over het belang van innovatie voor succesvol ondernemerschap, over daadkracht en over het openbreken van nieuwe markten. Aan de hand van zijn eigen ervaringen en cases gaf hij zijn visie op ondernemerschap en het businessmodel achter innovatieve ondernemingen.

Inspirerend! Dat was ieders reactie op het verhaal van Michiel Muller tijdens de laatste masteravond van 2011, georganiseerd door ELLLA en Kennispoort. De energie spatte ervan af en dat had z'n effect op de hele zaal. Een mooie impuls, juist in deze tijd die bol staat van verhalen over krimp, crisis en doemdenken.

Serial entrepreneur

Michiel Muller is de man achter succesvolle bedrijven als Route Mobiel, Tango en de veilingssite Bieden en Wonen. Muller bouwde op jonge leeftijd met oprichter Marc Schröder de onbemande benzineten Tango uit tot een internationaal succes. Na de verkoop van Tango richtte hij met Schröder Route Mobiel en Bieden en Wonen op. Hij is een veelgevraagd spreker en winnaar van vele marketingprijzen. In zijn boek *Ervaringen van een serial entrepreneur* geeft Muller zijn visie op ondernemerschap. In 2010 kozen de lezers van ondernemersmagazine Sprout dit boek tot ondernemersboek van het jaar.

Michiel studeerde af aan de Rotterdam School of Management in de tijd dat de keuze voor ondernemerschap voor ambitieuze studenten not done was. Er werd wat geringschattend gesproken over de enige bekende ondernemer in die tijd: Hans Breukhoven. Een academische studie stoomde je klaar voor een carrière in het internationale bedrijfsleven, zoals bij Shell. Het is opmerkelijk dat dit anno 2011 heel anders is, vertelde Michiel.

De essentie van ondernemerschap

Grote bedrijven slagen er steeds moeilijker in de beste studenten aan zich te binden. Met ondernemerschap wordt vaak al tijdens de studie gestart. Dat klopt ook volgens Michiel. "Als iemand mij belt met de opmerking dat hij al zeven jaar met een



© Theo Smits

fantastisch idee rondloopt, dan weet ik al genoeg. Daadkracht is voor mij de essentie van ondernemerschap." Andere kernwoorden die bij ondernemerschap horen zijn volgens hem: de juiste instelling, vechtlust, lef, uitvoeringskracht, focus en creativiteit.

Innovatie in de benzinemarkt

Na zijn studie maakte Muller nog een klassieke keuze en begon zijn carrière bij Esso. Maar al snel begon zijn ondernemersgeest op te spelen. Hij zag dat er in de benzinemarkt maar een paar grote spelers opereerden, met Shell als dominante partij. Mede daardoor vond er maar weinig innovatie plaats in het serviceconcept. De laatste innovatie stamde destijds uit de jaren tachtig: de zelfbedieningspomp. Met de start van Tango stapte hij in de markt met een concept dat een aantal innovaties

tegelijk in zich had: het onbemande tankstation, de kleine locaties, het elektronische prijzenbord, het geavanceerde camerasysteem en het vooraf betalen met pinpas. Al deze elementen leidden tot een succesvol businessmodel. Sommige elementen waren vooraf uitgedacht maar andere 'verschenen' pas door gewoon van start te gaan.



© Theo Smits

Zo bleek op de eerste nieuwe tankstations al snel dat een tankbeurt op een bemand station gemiddeld vier minuten duurt en op een onbemand station maar een minuut. Om dezelfde omzet te behalen zijn dus minder pompen nodig, minder luifels, minder speciale bestrating en dus minder dure vierkante meters. Ook het feit dat er geen shop is bespaart al een flink aantal vierkante meters. Zo kon een Tango station van 600 m² dezelfde omzet halen als een Shell station van 4000 m². Het gevolg was dat Tango nooit in competitie was met grote spelers voor locaties. Zeventig procent van de stations werd neergezet op een plek waar voorheen geen benzine-station was. Gevolg: lage kosten.

Het tweede essentiële element van het businessmodel zat in de opbouw van de benzineprijs. Deze bestaat voor het grootste deel uit BTW en accijns. Alle klanten betalen met pin; dit geld staat bij Tango meteen op de rekening. Op de grondstof en de belastingen zit een betalingstermijn van drie tot vier weken. Dat maakt dat Tango vanaf het begin beschikte over veel 'gratis' werkkapitaal. De aannemer van het eerste tankstation kon betaald worden met het geld dat de tankende klanten al hadden binnengebracht. Er staat dus constant een grote hoeveelheid werkkapitaal op de balans dat feitelijk gefinancierd wordt door de fiscus. Dit principe heeft financiering van de snelle groei mogelijk gemaakt.

Innovatieve elementen als het elektronische prijzenbord en de bewakingcamera's werden voor eigen risico ontwikkeld door netwerkpartners. Tango vroeg hen dit te ontwikkelen, nam een aantal eenheden af en vervolgens waren de fabrikanten vrij om hun innovatie ook aan anderen te verkopen. Ook dit bleek een geslaagd concept.

Monopolie ANWB doorbroken

Het Tango concept werd na een paar jaar gekopieerd door de ANWB. Er ontstond een concurrentiestrijd waarin creatieve acties niet werden geschuwd. Michiel raakte daardoor geïnteresseerd in de ANWB. Wat was dat eigenlijk voor een club? Hij zag dat ook de ANWB opereerde in een markt zonder feitelijke concurrentie. De vier miljoen leden betaalden elk jaar zonder morren een prijsverhoging van 7% op het belangrijkste product: de Wegenwacht. Hierdoor ontstond bij hem het idee van de oprichting van Route Mobiel. De tijd van idee tot realisatie besloeg maar vier maanden! Haast is goed volgens Muller, want dat moet je snel beslissen.

Hoe werd die snelle opstart gerealiseerd? Investeren in een enorm wagenpark was onmogelijk. Al snel bleek echter dat Nederland en Duitsland op wereldschaal een uitzondering waren met een pechhulp die door een vereniging in eigen beheer georganiseerd werd. In 120 landen werd pechhulp verzorgd door autodealers die dit uitbesteedden aan een organisatie: Europe Assistance. Muller was er met hen snel uit: Route Mobiel kon gebruikmaken van hun netwerk van assistentieauto's.

De enige eis van Europe Assistance was dat zij geen consumenten als directe klant wilden. Route Mobiel kon dus in de markt stappen met een essentiële investering: het openen van een 0800-nummer.

Het bedrijf ging voortvarend van start met een creatieve reclamecampagne. Er werd volop gebruikgemaakt van het 'Calimero-effect'. En natuurlijk de propositie van een lagere prijs en kortere wachttijden.

Ook hierin was Mullers kenmerkende aanpak terug te zien: "hit them where it hurts most". Hij had inmiddels geleerd dat grote spelers in een markt met weinig concurrentie maar langzaam reageren. Eerst wordt er zes maanden ontkend dat een kleine nieuwe speler succes zou kunnen hebben, en dan wordt er zes maanden vergaderd hoe men gaat

terugslaan. Maar vergis je niet, aldus Muller, op dat moment heb je wel een reus wakker gemaakt. Je moet dan inmiddels een positie hebben verworven om de strijd aan te gaan en vol te houden. Want ook dat is een belangrijk element van ondernemerschap. Michiel verwees naar de creatiespiraal van Marinus Knoope. Beginnen is belangrijk, maar dat geldt ook voor volharden. Echte ondernemers struikelen niet over de eerste horde.



© Theo Smits

Succesvol ondernemerschap start met doen

Inmiddels zijn Tango en Route Mobiel verkocht en is Michiel investeerder in een aantal succesvolle concepten zoals Fashiolista.com. Zijn conclusie: om als ondernemer succesvol te zijn begint alles met dóen (Just Do It). Stap in in een grote markt met weinig spelers, waar winst te halen is voor een nieuwe speler die wél innoveert. Maak een plan, maar laat het je niet volledig leiden. Blijf om je heen kijken naar mogelijkheden, terwijl het plan 'naast je staat'. En ten slotte: ook innovatie is een kwestie van dóen. Grote bedrijven draaien vaak in dezelfde cirkel van hun comfortzone rond. Je moet de eerste stap durven zetten (van A naar B) om de echte innovatie (C) te kunnen zien. Just Do It!

Meer informatie:
www.ella.nl