

How to F*ckup your Startup

The science of why 90% of our companies fail -and how you can avoid it. Kim Hvidkjaer

Ter introductie: 90% van de startups faalt. 67% faalt ergens tijdens één van de kapitaalrondes. 97% van de hardware startups faalt. (nvdr. misschien heeft hij hier wel unicorn als enige format van slagen voor ogen. Hij vergelijkt het alleszins met een marathon lopen door een mijnenveld). Hij geeft overigens wel aan dat dit percentage sterk afhankelijk is van soort industrie, plaats en tijdstip.

*Definitie van een f*ckup: verwaarlozing van actie resulterend in een significante en vermijdbare fout. (we zouden beter ook een definitie van een startup toevoegen en één van succes).*

Survivorship bias: analyse gebaseerd op de cases die goed gingen. Daarbij zie je de cases waar het fout ging over het hoofd. Hij illustreert dat aan de hand van vliegtuigen in WO2 die terugkeren met schietgaten. Abraham Wald moest dit analyseren en bedacht zich toen dat hij beter zou kijken naar de neergestorte vliegtuigen (p.8)

H1 Attitude F*ckups

Hvidkjaer onderscheidt 5 mogelijke problemen met betrekking tot je houding:

1. Niet starten; nogal evident dat dat succes in de weg staat
2. bedrieger syndrome; mensen hebben soms het gevoel eigenlijk niet over de juiste competenties te beschikken en zouden zich als bedrieger beschouwen indien ze dit wel claimen
3. Passion pinch; zorg ervoor dat je wel enige passie kunt opbrengen voor het onderwerp van je startup, anders hou je het niet vol. Dat hoeft daarom niet een alles verterende passie te zijn
4. (te veel) Borden omhoog houden; zorg voor focus op belangrijke doelen en laat je niet verleiden te veel verschillende dingen te willen doen;
5. Eenzame wolf syndrome; de misvatting dat je best alles alleen kunt. Een goed team is van groot belang.

H2 Business Model F*ckups

1. **Een slecht business plan**, met als aller slechtste variant er gewoon geen hebben (p.44). Als je wel een plan hebt, moet je dat op papier zetten zodat je het ook met anderen kunt delen. De schrijver gebruikt graag het business model canvas als basis (p.50)

- Business Model Canvas invullen (0,5h);
- Uitwerken van het plan in een one pager (0,5h);
- Een budget opmaken (2-4h)
- Een project plan opmaken (2-4h)
- Bovenstaande verwerken in een business plan (1 dag) (nvdr: lijkt me alles bijeen wel kort)

Zowel canvas als de template voor de one pager zouden zijn terug te vinden op <https://kimhvidkjaer.com/> (maar ik heb ze niet gevonden).

2. **Een idiote industrie**; het is beter een idioot te zijn in een intelligente industrie dan intelligent in een idiote industrie. De schrijver refereert aan het boek 'competitive strategy' van Porter, met de vijf krachten, (1) bedreiging van nieuwkomers, (2) van alternatieven, (3) de onderhandelingskracht van klanten, (4) van leveranciers en (5) de competitie in de branche. Zijn advies: maak een goede data analyse van de industrie waarin je wil investeren, vooraleer de stap te maken. Warren Buffet beschouwd deze krachten als een gracht rond het kasteel van je bedrijf. Een tip die de schrijver aanreikt (p.57): stap in een zich langzaam ontwikkelende, winstgevende markt met een disruptieve oplossing, waarmee dingen sneller gaan. Snelheid maakt de competitie kapot.

3. Een probleemloze oplossing; hiermee bedoelt de schrijver de fout van een oplossing voor een probleem dat zich niet stelt. Dat is een garantie voor zero inkomsten. Hij komt met vijf stappen:

1. Schrijf het probleem uit;
2. Bepaal of dit een eersterangs probleem is. D.w.z. iets waarvan consumenten wakker liggen;
3. Analyseer de huidige oplossingen en zoek naar zwakke punten;
4. Verifieer of er een budget is voor de oplossing;
5. Raadpleeg je prospecten om een roadmap op te maken.

4. Wederzijdse afhankelijkheid; dat kan bijvoorbeeld afhankelijkheid zijn van een industrie, van één klant of één leverancier. Een 'single point of failure' in een systeem is een onderdeel, dat wanneer het kapot gaat, de werking van het hele systeem verhindert. Voor een startup is een dergelijke situatie heel gevaarlijk. Het antwoord is diversifiëren. Geen enkele klant is zo groot dat hij al je aandacht mag opeisen. Je bent best ook zuinig met het customiseren van je oplossing.

5. Slechte timing (p.69). Timing is everything is een cliché, maar het is in deze situatie wel waar. De juiste timing garanderen is echter in de praktijk moeilijk. Je moet ook een beetje geluk hebben. De schrijver adviseert bedrijven om behendig en flexibel te zijn in hun planning. Bouw een aantal 'als-dan statements' in je business plan. Dat betekent dat je bij die punten ook een 'plan B' hebt

6. Mini mindset (p.74); ondernemers hebben de neiging dingen te groot te zien maar veel startups falen omdat ze juist te klein denken. De schrijver adviseert pas de 'maal 10 regel' toe en skip 'klein'. De maal 10 regel stelt simpel dat je je doelen tienmaal groter moet stellen dan origineel gepland. Dat begint bij het bepalen van je uitgaven. Vermenigvuldig met 10. Wat heb je nodig aan inkomsten om dit te kunnen betalen? Huidkjaer refereert hier ook aan de 'Big Hairy Audacious Goals' van Tim Collins. Als het onmogelijk blijkt je inkomsten met 10 te vermenigvuldigen dan moet je niet starten. De business zal dan te kwetsbaar zijn (*nvdr: 10 lijkt me nu wel veel*).

H3 Market Research F*ckups

1. Doppelganger gevaar; het gevaar dat je met een product en business model op de markt komt dat al bestaat. Om dat te vermijden doe je best voldoende marktonderzoek. Nog belangrijker: het bewust klonen van een bestaand model leidt meestal niet tot succes. Je bent toch altijd één stap achter. De schrijver illustreert dit aan de hand van een resem kopieerders van Pinterest (*nvdr en wat als je een model kopieert van een bedrijf dat in een andere regio opereert dan jij van plan bent?*).

Het antwoord op dit gevaar luidt differentiëren, bijvoorbeeld op ontwerp, features, gebruiksvriendelijkheid, time to market, support. Veelal betekent dat het vernauwen van je doelgroep.

2. Onnodig origineel; wanneer je een oplossing hebt bedacht waar niet alleen nog niemand heeft gedacht maar waarvoor ook geen concurrerende oplossingen lijken te bestaan, moet je je zorgen maken. Dat betekent wellicht dat niemand behoefte heeft aan deze oplossing.

3. Concurrenren met het netwerk effect; een netwerk is moeilijk om op te bouwen, maar als je het eenmaal hebt ook moeilijk door concurrenten te 'verslaan'. Denk maar aan facebook dat momenteel quasi onaantastbaar is door haar opgebouwde netwerk. Wil dat zeggen dat je geen producten meer kunt ontwikkelen in markten waar al een netwerk bestaat? Dat niet

Maar let op het volgende (p.97)

- a. Zorg dat je product goed bij de specifieke markt(niche) past;
- b. Focus je inspanningen (zelfs Amazon doet dat);
- c. Zorg voor het juiste business model;
- d. Zorg voor actionable metrics;
- e. Zorg dat je klanten behoud (retentie);
- f. Pas je platform aan opdat aan je -eventueel wijzigende- noden tegemoet komt.

4. **Klanten – welke klanten?** De echte baas van elk bedrijf is de klant. Je zult dus moeten te weten komen wat die wil. Dat kan door experts over die markt te interviewen, maar beter nog, de klant zelf.

Hvidkjaer waarschuwt ook voor (veel) te optimistische marktpercentages die je zou kunnen realiseren, maar die niet geschraagd zijn door werkelijk onderzoek.

5. **MVP in de war**; Hvidkjaer houdt een pleidooi voor het gebruik van MVP's en promoot de MoSCoW methode. Daarbij zijn er vier categorieën van priorisering: a. M=Must have

b. S= Should Have

c. C=Could have

d. W=Won't have

6. **Analyse verlamming**; research is essentieel om tot goede beslissingen te komen, maar laat het niet in de weg komen van het überhaupt nemen van een beslissing. Testen blijft belangrijk, maar hou volgende regels voor ogen:

- Als het niet iets is dat je value proposition verbetert (het voor jou gemakkelijker maakt om geld te verdienen) dan niet testen;
- Doe maximaal juist genoeg onderzoek om te begrijpen hoe je product eruit moet zien;
- Breng je MVP naar de markt, zodra het verkoopbaar is, niet perfect.

7. **Bedriegen en mensen afzetten** gebeurt (blijkbaar) vaak bij startups. Dat loopt altijd slecht af.

Laatste overwegingen bij dit hoofdstuk:

- Maak het BMC;
- Check of er geen dubbelgangers zijn;
- Check of er al netwerken zijn in jouw markt;
- Schrijf je assumpties op over markt, producten, klanten, alles...;
- Test de assumpties bij je (toekomstige) klant;
- Creëer je MVP en test het;
- Baseer je beslissingen op de data die je verzameld hebt.

H4 Funding F*ckups

1 Funding krijgen

Hier gaat Hvidkjaer in op het thema timing. Wanneer moet je op zoek gaan naar funding. Te vroeg kan betekenen dat je te veel aandelen moet prijsgeven voor het bedrag dat je wil hebben. Bovendien kan een flink bedrag op de bank je ervan weerhouden de waarheid onder ogen te zien, bijvoorbeeld dat je product met de features die het heeft niet aanslaat op de markt. Beter dus om pas naar funding op zoek te gaan op het moment dat er al betalende klanten zijn, zoals in het voorbeeld van Glossier (p.126).

2 Ingewikkeld kapitaal

Er is zoiets als te veel geld. En ook te weinig geld. Basisregel: hou het eenvoudig en begin met bootstrappen, voor je op zoek gaat naar venture capital. Sowieso heeft lang niet elke startup een VC nodig. Als je dan toch op zoek gaat, zorg dan voor een goede pitch (nadruk op team eerder dan BM) en presenteer je niet als bedelaar, maar als iemand die geld voor hen gaat verdienen.

3 Slechte budgettering

Basisregel hier: je kunt niet gedetailleerd genoeg zijn als het over budgettering gaat. Maak onderscheid tussen vast en variabele kosten. Eenmaal alles in een Excel is ondergebracht kun je gemakkelijk gaan spelen met de metrics.

4 de kapitalisatietabel kapseist

Een kapitalisatietabel is een tabel met een analyse van de eigendomspercentages, de verwatering van het eigen vermogen en de waarde van het eigen vermogen van een bedrijf. Indien je hier fouten maakt, dan zijn die vaak niet meer te repareren (te veel aandelen verkopen tegen onjuiste voorwaarden. Niet goed bekeken wat de verwatering van je aandelen zou zijn....). Eén belangrijk advies in dit verband: zorg dat je juridische ondersteuning krijgt van een professional.

5 amateur accounting

hier geldt eigenlijk hetzelfde als in de vorige paragraaf: verzeker je van professionele ondersteuning met een accountant en bespaar jezelf zo veel tijd en zorgen. Die accountants heb je overigens in verschillende soorten (p.145)

6 winstgevendheid komt niet vroeg genoeg

Hoe snel een startup winstgevend kan zijn hangt af van veel factoren waaronder het business model en de industrie waarin je actief bent. Hvidkjaer geeft als ruwe indicatie dat je tussen 2 en 4 jaar winstgevend zou moeten kunnen zijn. Hij adviseert wel haast te maken met die winstgevendheid in plaats van nog een extra kapitaalsronde te doen. Het momentum kan namelijk ook voorbij gaan. Doe eventueel concessies ten aanzien van je (eerste) product.

7 dood door overfunding

Schijnt veel voor te komen. Hvidkjaer benadrukt nogmaals dat bootstrappen de voorkeur geniet in de eerste fase. Voor de seedfase geeft hij een sterke voorkeur aan business angels (individueel) over VC's (bedrijven)

H5 Product Development F*ckups

1 The FNAC

'Feature Not A Company': een term die gebruikt wordt wanneer men van mening is dat een idee voor een feature of een heleboel features niet op zichzelf de basis kan vormen voor een gezond bedrijf. Vaak betekent dat het reduceren van dingen tot een simpel herkenbaar product.

2 Big Bang release

Dat lijkt aantrekkelijk maar blijkt in de praktijk vaak slecht uit te vallen. Minder grote, mekaar opvolgende releases werken in de praktijk beter

3 De vermenging

Vermenging van twee goede dingen lijkt het recept voor iets geweldigs, maar dat blijkt het in de praktijk vaak niet te zijn. Het probleem blijkt vaak dat hiermee geen bestaand probleem wordt opgelost.

4 Identiteitscrisis

heeft betrekking op starters die te lang stil staan bij huisstijl, logo's en andere zaken m.b.t. identiteit, die niet werkelijk van het grootste belang zijn: 80% goed is goed genoeg (p.176)

5 Te veel corrigeren van succes en falen

Heeft louter betrekking op serial entrepreneurs in spe. De praktijk leert (blijkbaar) dat een succesvolle ondernemer bij de tweede onderneming vaak minder succesvol is om daarna alsnog weer succesvoller te worden.

6 Te veel outsourcing

Hvidkjaer adviseert om alleen niet core-activiteiten te outsourcen en kernactiviteiten dus altijd binnen de onderneming te laten.

7 Niet stelen van reuzen

De belangrijkste take-away die de schrijver hier aan starters geeft is om mentor(s) te zoeken die de markt waarin zij zich begeven kennen en die hen advies kunnen geven.

H6 Organizational F*ckups

1 Het gebrekkig oprichtend team

De beste teams zijn complementair eerder dan kopieën van elkaar. Hvidkjaer onderscheidt twee typen van succesvolle teams: (1) jonge gasten die met een minimum cash voort kunnen en bereid zijn 15 uur per etmaal te werken. En (2) oudere, meer ervaren teams met leden die goedbetaalde jobs achtergelaten hebben om het team te vervoegen. Bijkomende vereiste: zorg dat er een duidelijke marsrichting is gedefinieerd en dat ieders rol duidelijk (hoewel flexibel) is beschreven (p.201)

2 De ontbrekende co-founder

In principe kan een team bestaan uit één oprichter/vennoot en verschillende werknemers. Hoe goed die werknemers ook zijn, ze kunnen niet een co-founder/mede-vennoot vervangen. De schrijver is dan ook sterk voorstander van (minimaal twee) partners bij een startup. Indien je die partner nog niet hebt moet je er een prioriteit van maken om er één te vinden. Hij geeft hierbij de volgende tips:

- (Be)schrijf een jobomschrijving voor de ideale partner
- Netwerk om co-founders te vinden
- Zoek met name naar een partner die complementair is aan jou, eventueel mag dat iemand zijn van een andere plaats of bedrijfscultuur.

3 Vrienden en familie aan boord

Het is verleidelijk om bekenden (ook echtgenoten) mee aan boord te nemen, maar daar zijn ook belangrijke argumenten tegen. Je kunt wellicht beter aan je vrienden vragen om aanbevelingen naar anderen, maar niet om zelf bij jouw bedrijf te komen.

4 Te snel naar het altaar

Onder twee geeft de schrijver aan dat een co-founder belangrijk is. Omgekeerd is een foute co-founder nog slechter dan überhaupt geen co-founder. Er één vinden moet dus wel prioriteit krijgen maar mag omgekeerd niet overhaast gebeuren. Over de rollen moet onderling in een vroegtijdig stadium worden onderhandeld, inclusief over de vraag wie er CEO is.

5 Vacaturestop

Hvidkjaer volgt niet in de stelling *'hire slow, fire fast'*. Toch niet in het eerste deel alvast. Dus bijtijds beginnen met aanwerven. En hou in het achterhoofd, dat je iemand ook niet persé aanwerft voor de rest van het bestaan van het bedrijf. Geef wel de nodige aandacht aan de procedure.

6 Vreselijke aanwerving

De schrijver stelt vast dat hij een kandidaat gezien moet hebben vooraleer hij weet of hij met deze kandidaat zou kunnen werken. Hij wil er dus zoveel mogelijk zien. Een ontmoeting van 15' a 20' volstaat feitelijk. Daartoe hanteert hij een methodiek: hij zorgt dat ze op voorhand het bedrijf al kennen en dat ze de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) hebben ingevuld. Dan hoeft hij daaraan alvast geen tijd meer te besteden.

7 Alleen (witte heterosexuele) mannen aanwerven

Diverse teams zijn op termijn succesvoller dan homogene. De schrijver focust in hierbij in de eerste plaats op man-vrouw diversiteit.

8 Ontslagfobie

Er zijn twee argumenten om mensen te ontslaan: ofwel (1) blijken ze niet de juiste match te zijn ofwel (2) kun je ze niet veroorloven. In beide gevallen blijken bedrijfsleiders soms terughoudend om mensen te ontslaan. Hvidkjaer heeft voor zichzelf een denkwijze: Ground Zero Exercise. Dat houdt in dat hij zich voorstelt dat iedereen ontslagen wordt en hij vanaf een leeg blad opnieuw de organisatie uittekent. Laatste overweging: als je twijfelt of iemand ontslagen moet worden, dan moet die persoon ontslagen worden (*nvdr: beetje griezelige gedachten houdt hij erop na*).

9 Verschrikkelijke verantwoording

(Persoonlijke) verantwoordelijkheid nemen is een belangrijk ingrediënt in een startup team. Dat is niet altijd gemakkelijk in de cultuur in te bouwen, zeker nu er veel remote wordt gewerkt. Hvidkjaer werkt met wekelijkse (online) meetings met de werknemers waarin de doelen van de komende week en mogelijke problemen daarbij aan bod komen. Hij begint graag om kwart na het uur om duidelijk te maken dat een meeting niet steeds in vakken van een uur moet passen en is ook heel kritisch op het aantal aanwezigen bij een meeting. Hij is voorstander van een beperkt aantal regels, waaraan mensen zich dienen te houden? typisch niet meer dan 5: meer kan hij zelf toch niet onthouden. En mensen gaan de dingen die ze niet kunnen onthouden echt niet terug opzoeken (p.233).

10 De eeuwige CEO

Wellicht zie je jezelf als CEO van je bedrijf, zolang dat bedrijf bestaat of zolang je zelf niet op pensioen gaat. Sommige investeerders prefereren ook bedrijven met een founding CEO aan de leiding. Dat is echter niet altijd de beste optie. Sommige mensen zijn zeer goed in het opstarten van initiatieven en mogelijk het leiden van een klein team, maar niet in het structureren en aansturen van een grote organisatie. Ben jij zo iemand? Dan zet je best zelf op tijd een stap opzij.

H7 Sales F*ckups

1 Ontbreken van sales talent

Deens spreekwoord: 'noodzaak leert de naakte vrouw om te spinnen'. Hvidkjaer adviseert enkele boeken (*SPIN selling, Secrets to closing the sale, the ultimate sales machine* p.245). Alleszins verkoop is uiteraard extreem belangrijk. Indien je niet het juiste profiel binnen je organisatie hebt (en zelf ook niet bent) dan moet je iemand aanwerven. Op termijn kun je zelfs meerdere mensen hebben voor verschillende aspecten in het verkoopproces.

2 Ontbrekende metrics

'what gets measured gets done'. Hij propageert 3 , 6 en 12 maandelijkse sales cycles.

3 Niet gestructureerde verkoop activiteiten

Zorg voor een CRM en een goed gestoffeerde sales funnel en -zodra het mogelijk is- voor één verantwoordelijke voor elke stap in de sales funnel. Zonder customer relation management blijf je kwetsbaar voor zogenaamde 'stop-go sales'.

4 Gebrekkige product-markt fit

Spreekt eigenlijk voor zichzelf. Marc Andreessen ziet die product markt fit als een van de belangrijkste elementen die hij in overweging neemt bij een investering. Dus zorg niet alleen dat je weet wie je doelgroep is (demografie, overtuigingen, opleiding, inkomen, meningen.....) maar ook langs welke kanalen je ze kunt bereiken (p.260).

5 Product pleasen

Hiermee bedoelt de Schrijver de reflex die sommige startups hebben om hun product steeds aan te passen aan individuele wensen van één klant. Dat is meestal een doodlopende weg.

6 Een zwak product trachten te verkopen

enerzijds dien je naar de klant te gaan met een MVP. Maar je mag ook niet te vroeg trachten te verkopen. Je moet wel testen tot je weet dat het klaar is voor verkoop (zij het nog maar in een basisvorm).

7 Prijsproblemen

Fouten in de prijszetting betaal je ofwel doordat je ingeeft op reputatie ofwel op je winst.

- Begrijp de markt waarop je actief bent en kijk ook wat je klant kan motiveren;
- Kies voor kost-plus of value based pricing;
- Bepaal je werkelijke kosten;
- Overweeg of je bepaalde betalingsopties toe zou laten;
- Blijf alert op marktfluctuaties.

8 Te veel beloven en te weinig leveren

Je moet het omgekeerde doen.

9 Afwijzen van inkomsten

Iets wat wel eens over het hoofd gezien wordt bij startups in hun zoektocht naar VC's: uiteindelijk moeten ze toch voorzien in echte inkomsten als resultaat van verkoop aan echte klanten. En liefst zo snel mogelijk. Hvidkjaer is voorstander van 12 maanden projecties. En bepaal welke variabelen van toepassing zijn op die projecties. Hij werkt graag met 'if-then statements' om die variabelen te verzachten.

H8 Growth F*ckups

Twee belangrijke adviezen vooraf: (1) don't give up (2) don't die. Hij had dat op zijn handen geschreven toen hij meedeed aan een marathon/Iron Man.

1 Slecht pivotteren

Pivotteren is wellicht de meest overschatte actie en tegelijk te weinig gebruikt. Het is ook een mogelijkheid om de boel helemaal te verknallen. Hvidkjaer adviseert om langzaam te 'draaien':

- Moedig employee ideeën aan;

- Bouw (weerom) een MVP en wel voordat je pivotteert;
- Hou communicatie met de verschillende afdelingen open.

2 Foute afleidingen op het werk

Enkele voorbeelden:

- veeleisende klanten met weinig return
- Te veel tijd in leren steken;
- Te veel aandacht voor huisstijl en dergelijke;
- nutteloze meetings.

3 Slechte beslissingen

Die komen in alle soort en maten. De schrijver houdt graag vast aan een aantal mentale modellen om betere beslissingen te nemen. Eén ervan stelt dat mensen liever verlies vermijden dan winst maken. Een andere stelt dat recente informatie vaak belangrijker wordt gevonden. 'Anchoring' creëert een bias naar (de waarde van) 'een anker.' 'Confirmation bias' wil zeggen dat we op zoek gaan naar feiten die onze ideeën en vooroordelen bevestigen. 'Survivorship bias' is hiervoor al beschreven.

(nvdr: ik weet alleen niet hoe dit me gaat helpen betere beslissingen te nemen).

4 Overcomplicerende operaties

Complexiteit staat vaak groei in de weg. Hou het simpel.

5 Te snel groeien

Te snel groeien kan ervoor zorgen dat je crasht. Haast je langzaam (*festia lente*) en laat je ook niet verleiden om grote budgetten van VC's te snel op te branden om (onrealistische) groeiambities waar te maken (p.307).

6 Te snel opgeven

Hoe lang moet je dan volhouden? Onderzoek wijst uit dat het gemiddeld drie jaar duurt voor een startup om significante inkomsten te genereren (p.312)

7 Niet weten wanneer op te houden

Stel jezelf doelen en deadlines; Dat geeft je houvast bij het bepalen of het nog goed gaat of dat je beter stopt.

H9 All the F*ckups You Never Saw Coming

1 Niet geloven dat de toekomst voorspelbaar is

De toekomst is moeilijk te voorspellen. Desondanks houdt de schrijver een pleidooi om een inspanning te doen. Enkele voorbeelden, o.a. die van Kodak geven daar ook aanleiding toe. Daarvoor bestaan tools en denkwijzen; de Johari window onderscheidt vier kwadranten: 'known-knowns', 'known-unknowns', 'unknown-knowns' en 'unknown-unknowns'. Daaruit volgen drie 'lagen' voor de toekomst:

- Provable
- Probable
- Possible

Hij geeft 2 denkpijpen: (1) redeneren naar analogie en (2) redeneren vanuit eerste principe.

2 De toekomst is zeker maar nog niet uitgeschreven

*Advies: hou vast aan logisch denken. De schrijver introduceert de term VUCA (p.333) (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ook het PESTLE framework kan je een bredere kijk geven op de toekomst van je bedrijf en haar omgeving (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental).
Samenvatting Bas Sturm, bedrijfsadviseur Team Bedrijfstrajecten*