

# **ONDERNEMERSKRACHT**

ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST

**Rolf Grouve**

© 2018 Futuro Uitgevers BV, Amsterdam

Redactie: Elibro Tekst & Redactie  
Vormgeving en zetwerk: az grafisch serviceburo bv, Den Haag

ISBN 9789492221889  
NUR 801

Mail: [welkom@futurouitgevers.nl](mailto:welkom@futurouitgevers.nl)

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Futuro Uitgevers BV en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

[www.futurouitgevers.nl](http://www.futurouitgevers.nl)   [www.twitter.com/futurouitgevers](https://www.twitter.com/futurouitgevers)   [www.facebook.com/futurouitgevers](https://www.facebook.com/futurouitgevers)



# INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 9

## Deel 1 Wat gebeurt er?

<b>1.</b>	<b>De noodzaak van toekomstgericht ondernemen</b>	<b>13</b>
1.1	Toekomstige mens	14
1.2	Toekomstig bedrijf	17
1.3	Toekomstige klant en leverancier	20
1.4	Tekorten aan alles	22
1.5	De rol van informatie	26
1.6	De rol van technologie	31
	Aan de slag...	33
<b>2.</b>	<b>Het nu van je organisatie</b>	<b>35</b>
2.1	Je eigen blik	36
2.2	Wat doe je feitelijk?	41
2.3	Leve de visie, doelstelling en strategie?	44
2.4	Feedback op je organisatie van collega's en medewerkers	47
2.5	Klanten hebben hun beleving, leveranciers hebben hun belangen	49
2.6	Kritische blik op je bedrijfsmiddelen	51
	Aan de slag...	53

<b>3.</b>	<b>Fantaseren over de toekomst</b>	<b>55</b>
3.1	Zonder vergezicht geen richtpunt	55
3.2	Even geen belemmeringen ervaren	57
3.3	Wat als je opnieuw zou beginnen?	58
3.4	Plaats je vergezichten in perspectief	59
	Aan de slag...	61
<b>4.</b>	<b>De mogelijkheden van je organisatie</b>	<b>63</b>
4.1	Trends en toepassingen	63
4.2	De rol van wet- en regelgeving	65
4.3	Het (on)vermogen van jouw organisatie	67
4.4	Maatschappelijke acceptatie	70
4.5	Het financieringsvraagstuk	72
	Aan de slag...	75

## Deel 2 Aan de slag!

<b>5.</b>	<b>Maak er één geheel van</b>	<b>79</b>
5.1	Maak een plan en communiceer	79
5.2	Het sturingsinstrument	82
5.3	De impact op de werkvloer	87
	Aan de slag...	92
<b>6.</b>	<b>Gestructureerd aan de slag</b>	<b>93</b>
6.1	Maak het niet te moeilijk	93
6.2	Eén methode bestaat niet	94
6.3	Bewaak het draagvlak	96
6.4	Selecteer gedisciplineerd	98
	Aan de slag...	103

<b>7.</b>	<b>De voortdurende reflectie</b>	<b>105</b>
	Aan de slag...	107
	<b>Checklist</b>	<b>109</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>115</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>117</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>119</b>



# VOORWOORD

‘Ondernemen is risico’s nemen’, luidt het adagium. Dat is op zich juist: een ondernemer moet risico’s nemen, anders kan hij zijn geld beter op een spaarrekening zetten, en beter niet ook nog eventueel geld lenen bij derden voor zijn onderneming. Maar welke risico’s zijn aanvaardbaar en welke niet? En hoe moet hij dan ondernemen? Het adagium wordt ook vaak gebruikt als excuus, als het mis gaat. Risico’s kunnen immers ook fout aflopen, alsof je dan gewoon pech hebt.

7

In mijn (insolventie)praktijk, waar ik inmiddels meer dan 30 jaar in werkzaam ben, zie ik dagelijks ondernemingen die het niet gered hebben. Daarbij is het in de meeste gevallen zo dat een faillissement niet de ondernemer/bestuurder te verwijten valt, in die zin dat het ook (aansprakelijkheid)gevolgen heeft voor die ondernemer. Dat is maar goed ook. Als we bij iedere ondernemer wiens onderneming uiteindelijk failliet gaat de ondernemer/bestuurder aansprakelijk zouden kunnen stellen, dan heeft rechtspersoonlijkheid geen betekenis meer. Maar wat erger is, dan creëren we bange ondernemers die nooit risico’s nemen en dus niet ondernemen. Maar het feit dat de ondernemer vaak terecht niet aansprakelijk valt te stellen, betekent niet dat hij het altijd goed heeft gedaan. Ik zie vaak zo veel situaties waarvan je (achteraf) kunt zeggen dat het anders had gekund en anders had gemoeten.

Rolf heeft met *Ondernemerskracht* een goed leesbaar en heel herkenbaar werk geschreven over hoe de ondernemer in deze tijd moet acteren om zijn onderneming in goed vaarwater te houden en zijn doelen te bereiken. Het is een bruikbare handleiding geworden voor ondernemers: voor starters, maar ook voor meer gevestigde ondernemers. Rolf herbergt in zijn persoon een bedrijfskundige met een grote ICT-kennis en ervaring. Maar hij is ook zelf als bestuurder/ondernemer dagelijks aan de slag met de onderwerpen die in het boek aan de orde komen. En dat maakt het meer dan een theoretische beschouwing over modellen en technieken; het is doorleefd. Rolf zet zijn kwaliteiten ook in bij het adviseren van andere ondernemers.

In de huidige tijd spelen technologische ontwikkelingen een grote rol in het dagelijks ondernemerschap. Die ontwikkelingen zijn niet meer, zoals aanvankelijk het geval was, handige hulpmiddelen om de operatie te ondersteunen, zoals in de tijd dat we de eerste tekstverwerkers en eenvoudige computers ingevoerd zagen worden. De technologische ontwikkelingen worden in de tegenwoordige bedrijfsvoering steeds dominanter en crucialer, en lijken steeds sneller te gaan. Technische systemen bepalen vaak zelfs de operatie. En die ontwikkeling zal in de komende jaren zeker doorzetten. Denk maar aan de komst van kunstmatige intelligentie. Ik denk wel eens dat er in de afgelopen 5 tot 10 jaar meer is gebeurd in het ondernemerschap dan in de 20 jaar daarvoor.

Wat bij deze snelle ontwikkelingen belangrijk is om je te realiseren, is dat het arbeidspotentieel in een onderneming vaak is opgebouwd uit verschillende generaties. Wat de oudere generaties langzaam en soms moeizaam hebben aangeleerd, voelt voor jongere generaties als ademen. Die verschillende generaties, die allemaal hun specifieke toegevoegde waarde kunnen hebben, moeten zich wel kunnen herkennen in de onderneming.

8

Dat vereist van ondernemers een zeer dynamische instelling. Je zult echt voortdurend je operatie moeten analyseren en kijken waar zaken moeten worden aangepakt en in de toekomst anders moeten. Dat de onderneming vandaag goed rendeert is geen enkele garantie dat dat ook volgend jaar het geval zal zijn. Genoegzaam achteroverleunen is onverantwoord.

De ondernemer moet daarnaast voortdurend kritisch kijken naar zijn onderneming, en naar zichzelf, en constant met zijn omgeving in gesprek blijven. In de eerste plaats met zijn werknemers, maar evengoed met zijn toeleveranciers en klanten.

Dit boek neemt ons daarin bij de hand met eenvoudige en duidelijke voorbeelden, en houdt ons een spiegel voor.

Het is een eer voor mij om een voorwoord bij dit boek te hebben mogen schrijven. Bij zijn eerdere boek *Innoveren met subsidie in de praktijk* was het voorwoord van de hand van Rudi Groupe, de vader van Rolf, register-accountant en ondernemer, die een hele belangrijke rol heeft gespeeld in zijn leven. Rudi Groupe is overleden in 2015 na een langdurig ziekbed. Rolf heeft nu mij gevraagd voor deze eervolle taak, vanwege ons partnerschap en de vriendschap die wij in de afgelopen jaren hebben opgebouwd. Daar voldoe ik hiermee graag aan.

Jacques Daniels  
Advocaat, Daniels Huisman Advocaten



# INLEIDING

De wereld verandert snel. Dat heeft bedreigingen tot gevolg, maar bovenal biedt het heel veel kansen. Hoe kun je hier als ondernemer, zzp'er, manager of adviseur optimaal gebruik van maken? Hoe kun je de veranderingen in de behoefte van je medewerkers, duurzaamheid en grote hoeveelheden data daadwerkelijk in je voordeel laten werken in je bedrijf? En hoe voorkom je onverwachte verrassingen?

9

In dit boek neem ik je mee op een praktische manier, zodat je snel een antwoord vindt op deze vragen voor jouw specifieke bedrijf. Gewoon door er zelf over na te denken en het zelf te doen. Som lijkt het alsof deze veranderingen alleen kansen bieden voor de Googles, Ubers, Tesla's en andere grote technologiebedrijven. Niets is minder waar; je kunt zonder grote en radicale aanpassingen je bedrijf toekomstbestendig maken. Begin nu, want wees eens eerlijk... bestaat jouw bedrijf anders nog wel over vijf jaar?

Dit boek is geschreven voor ondernemers, adviseurs, managers en zzp'ers die continuïteit in hun bedrijf en/of bij hun klanten willen. Het is bedoeld voor hen die willen dat hun bedrijf over vijf jaar ook nog bestaat en die hiervoor praktische handvatten kunnen gebruiken.

Het boek is ingedeeld in verschillende hoofdstukken, die ook afzonderlijk gelezen kunnen worden. Ik begin bij de noodzaak van het toekomstbestendig ondernemen en de invloeden van alle toekomstige veranderingen in het algemeen (hoofdstuk 1). Daarna help ik je bij het bepalen van de nulpositie, namelijk de analyse van de huidige organisatie (hoofdstuk 2), waarna ik je probeer te stimuleren om buiten de gebaande paden te denken (hoofdstuk 3). Vervolgens bekijk je de mogelijkheden in hoofdstuk 4 en ontdek je hoe je dit alles kunt combineren in hoofdstuk 5. Iedere organisatie heeft te maken met onzekerheden. Waarom het belangrijk is om gewoon aan de slag te gaan op een pragmatische manier komt aan bod in hoofdstuk 6. Ten slotte zal je zonder een goede reflectie de volgende keer



in dezelfde valkuilen stappen. Dat is frustrerend en duur. Daar zit je niet op te wachten. Om dit voorkomen draait hoofdstuk 7 om reflectie.

Ieder hoofdstuk eindigt met een vragenlijst. Als je weinig tijd hebt om hele hoofdstukken te lezen, maar je wilt toch nadenken over de vragen die aan de orde komen in het hoofdstuk, dan kan je het best aan het eind van ieder hoofdstuk beginnen bij de checklist.

Overall waar ik het woord 'organisatie' gebruik, kun je ook 'klant', 'bedrijf' of 'onderneming' lezen. Ik heb gekozen voor de term 'organisatie' omdat dit voor mij het alomvattende woord is waarmee al deze typen organisaties kunnen worden aangeduid. Om het boek leesbaar te houden heb ik voor bepaalde paragrafen juist gekozen voor het woord 'bedrijf', wat in de context van het boek hetzelfde betekent als 'organisatie'.

Waar ik 'hij' heb geschreven, kan ook 'zij' gedacht worden.

- 10 Het woord 'ondernemer' gebruik ik daar waar ook 'manager', 'afdelingshoofd', 'professional', 'adviseur' of 'consultant' bedoeld wordt. Iedereen is op de één of andere manier ondernemend en daarom vind ik het woord 'ondernemer' vrijwel bij iedereen passen.

Alle genoemde voorbeelden in dit boek zijn geanonimiseerd en dermate bewerkt dat de betrokkenen niet achterhaald kunnen worden. Ik kan mijn werk alleen uitvoeren op basis van vertrouwelijkheid en die respecteer ik.

Dit boek heb ik geschreven vanuit mijn perceptie en het is dan ook mijn visie. Als je een wetenschappelijk boek zoekt waarin 'de waarheid' staat, dan heb je niet het goede boek in handen. Op basis van mijn ervaringen probeer ik je te helpen om jouw ondernemerskracht te benutten, je een spiegel voor te houden, je van praktische tips te voorzien en je inzichten te laten verscherpen.

Door met de onderwerpen die ik heb beschreven aan de slag te gaan, kan je op een relatief snelle manier resultaten boeken. Dit kan je snel doen met behulp van de vragenlijst aan het eind van ieder hoofdstuk of de checklist aan het eind van dit boek. Ik hoop dan ook dat dit boek je inspireert om je Ondernemerskracht te benutten en direct in actie te komen. Hierbij wens ik je veel succes!

DEEL 1  
**WAT GEBEURT ER?**

# 1. DE NOODZAAK VAN TOEKOMSTGERICHT ONDERNEMEN

*‘Hoe wijder onze blik, hoe  
geringer zijn onze zorgen  
in het leven.’*

*Inayat Khan*

13

Niemand kan in de toekomst kijken en veranderingen zijn van alle tijden. Toch verandert er in de nabije toekomst wel heel erg veel. En ook nu al zijn er grote veranderingen gaande. De impact op mensen, teams en organisaties is groot en wordt nog groter. Hierdoor veranderen niet alleen de behoeften van de mens, maar worden ook nieuwe behoeften en mogelijkheden gecreëerd. Dit neemt ook risico's met zich mee: als je niet goed uitkijkt dan wordt jouw organisatie overbodig door nieuwe technologie of bijvoorbeeld doordat je geen nieuwe medewerkers kunt vinden. Begin dus vandaag met het kijken naar wat er gaat veranderen en doe er je voordeel mee. In dit hoofdstuk neem ik je mee naar de hoofdlijnen van de veranderende context. Je zult zien dat er al veel veranderd is en dat dit legio mogelijkheden en uitdagingen biedt. Neem de informatie uit dit hoofdstuk mee bij het beantwoorden van de vragen die ik je stel in de overige hoofdstukken van dit boek.

## Toekomstige mens

Niets is zo veranderlijk als de mens; niet alleen zijn mening verandert, maar vooral hoe hij de wereld inkijkt, hoe hij wenst te werken en waarvan hij gelukkig wordt. Omdat oudere generaties uit het bedrijfsleven verdwijnen, is het van groot belang te kijken naar de generaties die in de bedrijven overblijven en naar de steeds schaarser wordende jonge mensen, die je wilt binden aan jouw organisatie. Hier zul je iets mee moeten doen. Je kunt denken dat jonge mensen zich wel aan jou aanpassen, en tot op zekere hoogte is dat ook zo, maar als je continuïteit in je organisatie wilt, dan is het goed om open te staan voor jong en fris talent. Probeer dus aantrekkelijk te worden voor deze nieuwe generatie.

Over verschillende generaties is veel geschreven. Er worden diverse perioden onderscheiden. Ik hanteer de volgende definities voor het bepalen van de generaties en hun eigenschappen.

### 14 *Protestgeneratie*

Ook wel de babyboomers. Dit zijn de mensen die nu langzaam maar zeker uit het bedrijfsleven verdwijnen. Ze zijn geboren tussen 1940 en 1955 en groeiden op in een periode van wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Door generatie X worden zij ook wel gezien als het geweten van de afdeling. Het is de generatie die protesteerde tegen autoriteit en zit nu veelal zelf in de topposities. De babyboomers kunnen goed draagvlak creëren, vinden persoonlijke ontwikkeling van belang, zowel binnen als buiten het werk, en houden zeer van beheersing en controle.

### *Generatie X*

Ook wel de verloren generatie, ofwel generatie Nix. Zij zijn geboren tussen 1955 en 1970. Deze mensen nemen vaak het stokje over van de babyboomers wanneer het gaat om directiefuncties. Generatie X kenmerkt zich door haar bescheidenheid, degelijkheid en zoeken naar een balans tussen inhoud en proces. Ook zij vindt persoonlijke ontwikkeling belangrijk, maar deze hoeft niet zozeer werkgerelateerd te zijn.

### *Pragmatische generatie*

De pragmatische generatie is geboren tussen 1970 en 1985. Dit zijn de kinderen van de protestgeneratie, die zijn geboren in welvaart. De pragmatische generatie kenmerkt zich vooral door haar doelgerichtheid. Deze mensen zijn zeer aanwezig op de werkvloer, ze zijn ambitieus, zijn vooral van het doen, willen veel verantwoordelijkheid, hebben afwisseling nodig

en hebben over het algemeen meegekregen dat het leven wordt wat je er zelf van maakt. De pragmatische generatie is gericht op werkgerelateerde persoonlijke ontwikkeling.

### **Generatie Y**

Er zijn veel namen voor deze generatie, waaronder de generatie Einstein of de Millenniumgeneratie. Deze generatie is geboren tussen 1985 en 1995 en heeft de groei van de informatietechnologie meegemaakt. Authentiek zijn vinden deze mensen belangrijk. Ze laten zich niet snel leiden door personen die hen niet verder kunnen helpen in hun ontwikkeling. Generatie Y is zeer flexibel, ondernemend, klantgericht, besluitvaardig, kan goed multitasken, is zich bewust van de omgeving en neemt graag het initiatief. Ze werkt graag in een omgeving waar ze zich persoonlijk kan ontwikkelen en ook echt wat kan bijdragen.

### **Generatie Z**

Deze generatie is geboren tussen 1995 en 2010 en heeft net de arbeidsmarkt betreden. Een ware schok bracht dit teweeg bij de babyboomers. Die waren behoorlijk van slag door de wendbaarheid, dynamiek en bijna uitsluitend technologiegedreven mensen. Was de kloof met generatie Y al groot, met generatie Z lijkt het erop dat de babyboomers nog meer snakken naar hun pensioen. Generatie Z is opgegroeid in een wereld met weinig beperkingen, waarin de digitale technologie een norm is. Zij kenmerkt zich door snel te kunnen schakelen en informatie snel te kunnen filteren en zich eigen te maken. Daarentegen verliest zij ook snel de aandacht.

15

De ontwikkelingen in de technologie gaan snel. De kinderen van nu worden heel sterk opgevoed met de invloeden van intuïtieve technologie. Daardoor worden soms oudere apparaten niet meer herkend. Zo overleed een oudere dame op een respectabele leeftijd. Haar huis moest worden opgeruimd. Bij het opruimen van de zolder kwam een klassieke telefoon uit de jaren tachtig tevoorschijn. Je weet wel, zo'n grijze telefoon met een draaischijf erop. Haar kleinzoon van acht, die erbij was, pakte het apparaat en vroeg aan zijn moeder: 'Mama, wat is dit?' Waarop zijn moeder aangaf dat het een telefoon was. De jongen was danig van zijn stuk. Hij begreep simpelweg niet dat een telefoon er ooit zo uit had gezien. Vanzelfsprekendheden zijn per generatie verschillend.