


JORDY KOOL

# GROEIEN

# ALS

**K**  **L**

Ondernemen  
met kracht, visie en  
kwetsbaarheid



# VOORWOORD

21 jaar oud, de grens van jeugd en volwassenheid net gepasseerd en na een afgebroken defensieopleiding een carrière-illusie armer was ik met mijn ouders mee op vakantie. In mijn bagage: de autobiografie van Lee Iacocca die hij eind jaren tachtig schreef. Iacocca is de man die Chrysler deed herrijzen; hij was ook de man achter de iconische Ford Mustang en een van de invloedrijkste tycoons in de autowereld. Op het Spaanse strand las ik het boek in één ruk uit. Ik vond het geweldig. Bij Ford zat Iacocca tegen een plafond aan, hij zat vol plannen die hij wilde uitvoeren maar na een ruzie met de baas, Henry Ford II, werd hij aan de kant gezet. Toen hij vervolgens als CEO bij Chrysler aan de slag ging, kon hij schitteren. Het ooit zo grootse automerk stond op omvallen en hij maakte er weer een succesvol bedrijf van.

Iacocca is een van de weinige grote namen uit de automotive die gewerkt heeft bij meer dan een van de drie grote Amerikaanse fabrikanten. Hij was de zoon van Italiaanse immigranten en het boek leest als een verhaal van een krantenjongen die miljonair werd. Ik vond het heel inspirerend hoe zo iemand zich had opgewerkt. Bovendien had hij bij beide automerken een enorme impact.

Op het strand had ik ook tijd om mijn leven te overdenken. Ik was net weg bij de officiersopleiding van het Korps Mariniers. De voorgaande jaren had ik al mijn zinnen gezet op een loopbaan in het leger, maar het mocht niet zo zijn. Het boek kreeg ik van mijn zwager doorgespeeld. Hij studeerde en liep stage bij KPMG. Ik overwoog om weer een studie te beginnen. Het moment kon niet beter. In de tussentijd was ik aan het werk als personal trainer op een sportschool.

Zonder het boek van Iacocca zou ik waarschijnlijk nooit mijn droom van een succesvolle businesscarrière hebben waargemaakt, zou ik niet bij Infotheek aan de slag zijn gegaan en zou ik nooit de waaier aan rollen van investeerder, toezichthouder en CEO die ik nu heb, kunnen uitvoeren.

Ik sta bij een beperkt publiek nu bekend als de CEO die het IT-bedrijf Infotheek in zo'n negen jaar tijd van 55 miljoen euro naar bijna 850 miljoen euro heeft gebracht. Inmiddels is het bedrijf een miljard waard en ik ben nog steeds aan de organisatie verbonden als toezichthouder. Central Point, een van de onderdelen van Infotheek, werd in 2021 voor 425 miljoen euro verkocht aan de Zweedse Dustin Group. Gelukkig is het verhaal uitgebreider dan dat. De harde cijfers zijn één kant van het verhaal, de mensen en het team zijn een andere en misschien wel de belangrijkste kant.

Toen ik begon had Infotheek een verhuurservice met een heel kleine omzet en kocht afgeschreven IT-hardware op van bedrijven, renoveerde en verkocht die weer met een flinke marge. We verlengden de levenscyclus van het product en verkleinden tegelijk

de ecologische voetafdruk van klanten. We waren daarmee een vroege pionier van de ‘circulaire economie’, zonder het met zoveel woorden te benoemen. Na een flinke groeispurt en een aantal overnames gaf ik leiding aan zo’n duizend mensen.

Nadat op mijn 43<sup>e</sup> de ziekte van Crohn en reuma bij mij werden vastgesteld en ik meerdere lichamelijke signalen kreeg dat ik mezelf over de kop aan het werken was, ben ik het rustiger aan gaan doen. In 2018 stapte ik op als CEO van Infotheek en sindsdien ben ik daar als commissaris actief. Ook ben ik co-CEO van Urban Gym Group. Dat is een bedrijf achter meerdere sportschoolketens zoals Trainmore, Clubsportive en High Studios. Eerder was ik daarbij al betrokken als investeerder, maar bij de start van de coronacrisis ben ik door medeoprichter Marjolijn Meijer gevraagd om haar als CEO bij te staan.

Ik heb met mijn *family office* in ongeveer vijftien bedrijven kapitaal en vaak ook kennis geïnvesteerd. Veel van mijn bedrijven hebben ook al de stap naar het buitenland gemaakt of zijn ermee bezig. Dat is een belangrijke manier om te groeien.

Vijftien bedrijven is veel, misschien te veel. Het is in de loop der tijd zo gegroeid. Ideaal zou waarschijnlijk vier tot zes grote investeringen zijn, dan kan ik meer impact hebben.

Daarnaast zit ik in een toezichtsorgaan van een ziekenhuis, adviseer ik een viertal bedrijven in de vs, Denemarken, Franstalig Afrika en België en heb ik een stichting opgericht, 114Kids, waarmee we kinderen met een achterstand helpen om te sporten. De

stichting is in een paar jaar tijd gegroeid tot een jaarlijkse omzet van ongeveer 1 miljoen euro.

Ik mag zeggen dat ik redelijk efficiënt ben, waardoor ik dit allemaal kan doen, maar daarnaast mag ik ook werken met mensen die dit mogelijk maken. Samen hebben we een supportorganisatie opgezet, WeSupport, die mijn investeringen en mijn family office op het gebied van financiën, juridische zaken, onroerend goed en IT ondersteunt.

Als kind was ik al bezig met kopen en verkopen, bedacht ik laatst, van vuurwerk tot merkkleding uit de vs. Ik was al vroeg 'ondernemend'. Als ik mijn ondernemerschap zou moeten omschrijven denk ik dat ik een neus heb voor ontwikkelingen en trends in de maatschappij en zie ik kansen die niet iedereen ziet en verbind zaken die anderen niet verbinden. Ik merk ook snel op wat er beter zou kunnen in een organisatie of in een markt. Ik ben in staat om op basis daarvan een eigen visie en strategie te creëren. Private equity-investeerder Ronald Cohen van Apax Partners omschrijft het als *'take advantage of the uncertainty of the next bounce of the ball'*. Iedereen ziet de eerste stuit van de bal, maar een ondernemer haalt zijn voordeel uit het zien van de tweede.

Mooie plannen worden natuurlijk pas werkelijkheid als ze goed worden uitgevoerd. Dat is gewoon hard werken en er voortdurend mee bezig zijn. Dat doe je samen, in een team. Als leiding moet je er wel bovenop zitten zodat je snel kunt ingrijpen als het misgaat.

Een van de drijfveren in mijn leven is het delen van kennis en ervaring. Dit boek maakt daar ook deel van uit. Het is een poging om op een verhalende manier mijn tips en tricks te delen. Ik ben niet geboren met een gouden lepel in de mond en het is mij ook niet allemaal aan komen waaien. Ik heb het moeten leren, vooral door veel fouten te maken. Ook daarover gaat dit boek. Omdat er een rode draad van kwetsbaarheid door dit boek loopt en zakelijk en privé niet los van elkaar kunnen worden gezien, zal ook een aanzienlijk deel gaan over meer persoonlijke zaken.

Lees en ontdek, en ik hoop dat ik met dit boek jouw Iacocca mag worden.

Jordy Kool

# #1 DOOR VERBEELDING GEEF JE DE TOEKOMST VORM

Over het waarmaken van dromen,  
toeval en het belang van goed onderwijs

Ik ben vrij recent verhuisd. Van een appartement naar een huis dat ik heb laten bouwen aan zee. Tijdens de verhuizing ging een groot deel van mijn leven door mijn handen. Wat moet mee en wat niet? Tijdens dat proces – iedereen doet dit in zijn leven wel één of meerdere keren – zat ik op de grond tussen mijn archiefmappen. Eén map lag een beetje verscholen en ik kon nog net de voorkant lezen. Ik herkende het assessment dat ik rond mijn 32<sup>e</sup> bij mijn toenmalige werkgever, Hewlett-Packard, had gedaan. Ik pakte het erbij en begon het te lezen. De verbazing sloeg al snel toe.

Alles was uitgekomen!

Bij Hewlett-Packard zat ik destijds in een *management development*-programma. Dat was eigenlijk bedoeld voor veertigplussers met een bak ervaring, maar ik was brutaal en had me daar gewoon voor opgegeven. De leeftijd had ik nog niet, maar met die bak

ervaring zat het wel goed. Dat was eigenlijk heel bijdehand, want de mensen werden door de leiding uitgekozen voor dit programma. Hewlett-Packard is een professioneel groot, corporate bedrijf. Die hebben ook veel programma's. Daarvoor had ik al het 'talentenprogramma' doorlopen en binnen het bedrijf al regelmatig prijzen gewonnen: 'beste verkoper' of 'beste deal van West-Europa'. Eigenlijk was ik al een beetje klaar met de job en had mijn vinger weer opgestoken om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Dit heb ik eigenlijk altijd gedaan, bijvoorbeeld door mezelf overbodig te maken en om een nieuwe klus te vragen.

Ondanks het feit dat ik nog lang geen veertig was, werd ik wel uitgenodigd om op gesprek te komen. Ik kreeg te horen dat de beschikbare plekken waren opgevuld en dat het management development-programma zich voor een uitdaging gesteld zag. Ik kreeg het aanbod om tien sessies met een psycholoog aan de gang te gaan om te kijken wat ik in mijn mars had. Hij stelde vragen, veel vragen. Ik moest tekeningen maken en ook mijn toekomst voor me zien. Voor mij was dit toen prettig, want ik liep al rond met de vraag wat ik hierna kon gaan doen.

Het waren diepe, intensieve gesprekken. Later las ik het boek *The Secret* van Rhonda Byrne en tijdens het lezen bedacht ik: dat heb ik allemaal gedaan bij het assessment bij Hewlett-Packard. Ik kan me de naam van de psycholoog niet meer herinneren. Dat is jammer, want ik ben hem veel dank verschuldigd.

Oorspronkelijk had ik het idee dat ik heel mijn leven beroeps-militair zou blijven. Daarnaast was ik helemaal sportgek. Als ik



als kleine jongen in mijn bed fantaseerde over wat ik later worden wilde, was het topsporter of generaal in het leger. En dan ook het liefst in het buitenland. Of iets met zaken, bedrijven bouwen en overnemen. Maar die laatste dromen kon ik als kleine jongen wat minder makkelijk omschrijven.

### **Vakanties zijn heel geschikt om ideeën te visualiseren en op papier te zetten**

De visualisaties van het assessment daarentegen zijn heel duidelijk. Ik schreef op dat ik iets wilde opzetten met familie in Zwitserland. Ik had ook een beeld – en dat gevoel ging heel diep – dat ik met mijn gezin, met familie en met vrienden wilde ondernemen. Dat we gezamenlijk een aantal ondernemingen hadden.

Dat we in onze gezamenlijkheid een *Band of Brothers* zouden worden.

Voor dat assessment was ik wel vaak bezig met wat ik erna zou doen, maar niet met meerdere stappen achter elkaar. Ik was nooit bezig met wat ik over vijf of tien jaar zou doen. Dit was ook niet zomaar iets wat ik wilde; er zat een intrinsieke motivatie achter om ergens in het buitenland iets te hebben waar je vrienden en familie mee naartoe kunt nemen en om met een aantal mensen een business te hebben.

Uiteraard komt dat *Band of Brothers*-gevoel vanuit mijn verleden. Bij defensie bouw je een band op. Tijdens de opleiding en ook tijdens de operaties. Dan doe je iets met een groep. Daarbij draait

het ook om kameraadschap, voor elkaar zorgen. Dat zie je toch terug in mijn leidinggevende stijl: voor andere mensen zorgen, samen dingen realiseren, loyaliteit naar anderen.

Visualisatie kom je ook tegen bij het leger en de politie. De Special Forces trainen alle situaties die ze kunnen tegenkomen als ze een inval doen in een pand of als ze een zware misdadiger moeten oppakken.

Een topsporter visualiseert heel zijn wedstrijd. Sommige voetballers hoor je weleens zeggen dat ze ervan hadden gedroomd dat ze een doelpunt zouden maken en dat ze op dat ene, juiste moment voor het doel zouden komen. Ik weet het zelf van judo en jiu-jitsu. Het mooiste moment is dat je een worp uitvoert waar je niet over hebt nagedacht, omdat je aanvoelt dat jouw tegenstander een bepaalde beweging maakt en jouw daaropvolgende beweging automatisch is omdat je die al gevisualiseerd hebt. Dat is trainen, trainen en trainen.

Ook in business kun je visualiseren. Ik lees de kranten om te kijken wat er in de wereld om ons heen en in de economie gebeurt. Meteen ook met de insteek van wat het zou kunnen betekenen voor mijn business. Vanuit die vraag maak ik dan al meteen een plan. En een plan B voor als plan A niet werkt. Het is overigens ook goed om direct een plan C en een plan D te hebben. Je moet altijd een back-up hebben.

De vondst van het assessment triggerde me wel om op papier te zetten hoe de volgende vijf à tien jaar eruit zouden gaan zien.

Verbeelden en op papier zetten. Vakanties zijn daarvoor heel geschikt. Dan lees ik veel en wordt mijn beeld duidelijker. Of het nu mijn coachingswerk betreft, mijn investeringen of mijn toezichtswerk: ik zie altijd wel een beeld voor me waar ik naartoe wil.

Blijkbaar kun je dan toch je toekomst vormgeven.