



# Inhoud

## Inleiding 7

|    |                                                         |     |
|----|---------------------------------------------------------|-----|
| 1  | Wat is strategie wel ... en niet                        | 11  |
| 2  | Waardecreatie: de maatstaf                              | 21  |
| 3  | Is strategie wel nodig?                                 | 28  |
| 4  | Groter is niet per sé sterker ... en andere ballonnen   | 34  |
| 5  | Tactiek of strategie? Beide!                            | 43  |
| 6  | Toegevoegde waarde, meer dan een holle slogan           | 47  |
| 7  | Niets is slechter dan een look-alike                    | 52  |
| 8  | Beslissingen, daar komt het op aan                      | 57  |
| 9  | De markt in beweging                                    | 62  |
| 10 | Het begint met visie en ambitie                         | 70  |
| 11 | Kiezen of delen                                         | 75  |
| 12 | Strategie is een kwestie van klant per klant            | 82  |
| 13 | Hebben we echt een strategie?                           | 88  |
| 14 | Is onze strategie uniek?                                | 93  |
| 15 | Duidelijkheid: cruciaal én over het hoofd gezien        | 99  |
| 16 | Werken aan het vliegtuig tijdens het vliegen            | 107 |
| 17 | Maturiteit van je organisatie: de puberteit al voorbij? | 110 |
| 18 | Professionaliseren: noodzakelijk kwaad?                 | 116 |
| 19 | Gezichtsbedrog en valse hoop                            | 124 |
| 20 | Pakt de mayonaise?                                      | 130 |
| 21 | Automatismen om altijd de beloofde mayonaise te maken   | 136 |
| 22 | Focus. Iedereen praat erover, weinigen hebben het       | 145 |
| 23 | Doen is niet hetzelfde als gaan doen                    | 149 |
| 24 | Discipline, niet meer van deze tijd                     | 155 |
| 25 | Beslissingen en projecten: de turbo's van de uitvoering | 164 |
| 26 | Blokken en hoe eruit raken                              | 170 |
| 27 | Resultaatbrengers!                                      | 176 |

|    |                                                     |     |
|----|-----------------------------------------------------|-----|
| 28 | Ondernemen is boeiend, management is saai           | 182 |
| 29 | Verkoop: overschat én onderschat                    | 186 |
| 30 | Maken mensen echt het verschil?                     | 193 |
| 31 | Hoe mensen functioneren                             | 198 |
| 32 | Samenwerken, hard en zacht tegelijk                 | 205 |
| 33 | Vergaderen. Weg ermee?                              | 213 |
| 34 | Mensen vinden, houden en ontwikkelen                | 221 |
| 35 | Cultuur: ongrijpbaar, of toch niet?                 | 231 |
| 36 | Leiderschap kan een groot verschil maken            | 238 |
| 37 | Afstemming en engagement maximaliseren              | 245 |
| 38 | Hebben we de juiste leiding?                        | 252 |
| 39 | Verandering is nodig ... en uitdagend               | 261 |
| 40 | Een verhaal van energie, pinguïns en zwaluwen       | 267 |
| 41 | Is de ondernemer echt klaar voor een nieuwe rol?    | 274 |
| 42 | Duurzaam verankeren                                 | 280 |
| 43 | IT is te belangrijk om het aan IT'ers over te laten | 286 |
| 44 | Wat kan je leren van familiebedrijven?              | 292 |
| 45 | Vitaal blijven                                      | 298 |
| 46 | Als je wil dat het blijft duren                     | 306 |
| 47 | Hoever reikt jouw horizon?                          | 314 |
| 48 | Overnemen en afsplitsen                             | 322 |
| 49 | Extern kapitaal of niet?                            | 328 |
| 50 | Wat we kunnen leren van de natuur?                  | 336 |
| 51 | De nieuwe wereld, niet enkel AI                     | 342 |
| 52 | Rijk zijn moet je leren                             | 350 |

Afsluiting 357

Leestips 361

Over de auteur 367

# Inleiding

Strategie houdt me al bijna 50 jaar bezig. In de loop van de tijd heb ik voortdurend mijn eigen praktijkervaringen getoetst aan wat ik er ooit over las. De combinatie van beide ligt aan de basis van dit boek. Vooral de voorbije 15 jaar, sinds ik actief ben als adviseur voor (aandeelhouders van) familiebedrijven, is de ambitie gegroeid om mijn inzichten neer te schrijven. Lang heb ik gebroed op de vorm en de structuur. Uiteindelijk heb ik gekozen voor een concept dat ik leerde kennen door Rolf Dobelli, auteur van onder andere *De kunst van goed leven – 52 simpele levenstechnieken voor geluk*. Zijn boek bevat een reeks concrete tips om slimmer om te gaan met de uitdagingen en valkuilen van het leven, zowel privé als professioneel. Elk van de 52 hoofdstukken staat op zich (één voor elke week?). Toch zit er een zekere lijn in.

Ook de 52 hoofdstukken van *Strategie met ondernemers* kan je elk op zich lezen, louter op basis van een titel die je aanspreekt. Sterker nog: ik daag je uit om te beginnen lezen wat je mogelijk interessant lijkt en pas door te gaan als je het effectief interessant vindt. Blijven lezen in een boek dat je niet goed vindt, is tijdverspilling. Iets wat je goed vindt daarentegen, kan je best meer dan één keer lezen. Dat is wat Dobelli me aanbevolen heeft en dat doe ik sindsdien ook. Nog beter is het meteen beginnen toepassen in de praktijk.

In dit boek zal je ook regelmatig verwijzingen vinden naar een ander hoofdstuk. Als je ergens dieper op wil ingaan, dan ga je terug of soms ook vooruit. Die verwijzingen zijn ook logisch want in strategie hangt alles samen. Herman Daems, mijn prof Strategie in 1990, zei: “*Strategie gaat niet over visie. Het gaat over een heel specifieke set van acties die zorgen voor een duurzaam concurrentieel voordeel*”. Elk van die acties heeft zijn specifieke plaats en bijdrage in het geheel.

Een sterke strategie kiezen volstaat niet. Het is zelfs energieverpilling als je het uitvoert zonder systematiek en engagement. Dat is een heel grote uitdaging. Niet alleen omdat alle radertjes heel fijn op elkaar moeten afgestemd zijn. Meer nog omdat er dan middelen geïnvesteerd moeten worden in die specifieke set van acties en radertjes. Dat geld, die energie kan niet naar andere

dingen gaan. Sommige leden van de groep zullen dat aanvoelen als een miskenning van hun behoeften of doelstellingen. Strategie uitvoeren vraagt echt samenwerking en dat betekent je eigenbelang ondergeschikt maken aan dat van de groep. Daarom gaat het in dit boek vaak over hoe mensen omgaan met elkaar in een bepaalde situatie. Vandaar ook de titel: *Strategie met ondernemers*.

Mensen leren van andere mensen in wie ze zich herkennen. Mijn hoop is dat een aantal ondernemende mensen inspiratie zullen opdoen van wat hun 'soortgenoten' hebben gedaan.

Zelf ben ik heel dankbaar voor wat ik geleerd heb van anderen: de ervaringen van mijn voorgangers bij Procter & Gamble, het strategisch genie van een groot leider als John Amerman bij Mattel Toys, het slim ondernemerschap van Luc Bertrand en Jacques Delen bij Ackermans & van Haaren en niet in het minst van alle ondernemers die ik de voorbije 15 jaar heb mogen adviseren. Want een consultant leert voortdurend van zijn klanten, en van zijn vrienden en kennissen.

Ook ben ik heel dankbaar voor de kansen die ik gekregen heb om mijn vleugels uit te slaan: voor Mattel Toys in Centraal- en Oost-Europa meteen na het vallen van het IJzeren Gordijn in 1989. Van Carlo Henriksen die me in 1995 aansprak om de strategie van Bank Van Breda mee vorm te geven, het begin van een hele boeiende periode; Van Karel Plasman die als CEO van Acerta mijn eerste klant was toen ik in 2009 zelfstandig werd en even tijd nodig had om mijn doelstelling te realiseren: volledige focus op advies aan familiale ondernemers.

Meest van al moet ik dankbaar zijn tegenover mijn echtgenote Rita, die vooraf niet wist wat ze allemaal ging meemaken toen ze me in 1979 het ja-woord gaf en me tot vandaag trouw is blijven steunen. In het bijzonder voor haar geduld en begrip, tijdens de vele maanden die ik aan dit boek heb gewerkt.

Want het heeft me inderdaad heel veel energie gekost om al het materiaal dat ik ooit verzameld had te verwerken. Daarbij hoort ook een speciaal woord van dank voor Luk Lammens, die me als 'eerste-lijns-redacteur' bijstuurde waar nodig en soms uitdaagde om de lat nog wat hoger te leggen, zoals je van een coach mag verwachten.

Winston Churchill begon ooit een brief met: *"Ik had geen tijd om een korte brief te schrijven ... daarom werd het een lange"*. Je gedachten tot hun ware

essentie terugbrengen is een kunst en vergt ook veel energie. Beide had ik onvoldoende voorhanden. Mijn excuses aan de lezer. Wel heb ik ernaar gestreefd om voor jou als lezer de drempel zo laag mogelijk te leggen. Door te schrijven in eenvoudige taal en met zo min mogelijk Engelse termen.

Door de snelheid van de evolutie van de wereld waarin we leven is de nadruk de voorbije jaren steeds meer komen liggen op wendbaarheid, je als bedrijf heel vlot aanpassen aan de veranderingen rondom. Toch ben ik ervan overtuigd dat een aantal principes nog altijd geldig blijven ... en zullen blijven. Ze zijn trouwens ook nodig om niet voortdurend te draaien met de wind of de waan van de dag te volgen, want dat maakt de groep mensen in je kielzog of omgeving compleet gek. In dat spanningsveld heb ik geprobeerd me te bewegen en die elementen te selecteren die me inderdaad tijdloos lijken. Benieuwd of jij als lezer dat ook vindt?

Ik wens je veel inspiratie en leesplezier. Alle bedenkingen zijn trouwens zeer welkom via [guy@rigoutsco.be](mailto:guy@rigoutsco.be).

*Hoogstraten, oktober 2025*



# 1 Wat is strategie wel ... en niet

Dit boek gaat over hoe mensen omgaan met strategie, dus met vragen zoals: Waar staan we vandaag? Waar willen we heen? Hoe geraken we daar samen? Heel eenvoudige vragen. Je zou verwachten dat de verstandige en gedreven mensen die verantwoordelijkheid dragen in bedrijven daar vlot mee omgaan en hun weg in vinden. De realiteit is anders.

Wat me al veel jaren boeit is de vraag waarom bedrijven en organisaties er dikwijls niet in slagen hun intenties om te zetten in realiteit. Waarom ze er dus niet in slagen om een duidelijke strategie te bepalen, en als dat wel lukt, er vervolgens niet in slagen om deze effectief uit te voeren.

Ja, soms is de uitdaging heel groot, omdat de context of markt waarin een bedrijf zit heel ongunstig is. Bij strategie hoort echter ook de mogelijkheid om een bepaald strijdtoneel te verlaten en te kiezen voor een andere markt, of op z'n minst een andere niche in de markt.

## **Strategie is niet alleen ratio**

De belemmering zit uiteindelijk bij mensen. In die zin is het te vergelijken met menselijke uitdagingen zoals vermageren, stoppen met roken of drinken, stress verminderen, een verstoorde relatie verbeteren, enz. De eerste twee zijn puur individuele uitdagingen en vragen een combinatie van methodiek en wilskracht. Bij stress verminderen en een relatie verbeteren zijn meerdere mensen betrokken. Dat heb je nooit zelf volledig onder controle en dat maakt het veel complexer en uitdagender. Strategie valt in de tweede categorie: samen beslissingen nemen en die ook samen uitvoeren.

Strategie gaat dus over samenwerken. Heel nadrukkelijk zelfs. Een organisatie die goed draait, is een organisatie waarin de leden goed samenwerken. Goede samenwerking zal enkel tot stand komen en vooral enkel blijven als de leden van de organisatie zich engageren voor een gemeenschappelijk doel. Een groep mensen zonder gemeenschappelijk doel kan nooit een team worden. Het kiezen van een gemeenschappelijk doel en het engagement van de groep daarvoor zijn de eerste basisvoorwaarde voor strategie.

Samenwerken heeft een harde en zachte kant. Wanneer de samenwerking met één of meer collega's niet vlot verloopt, wijzen mensen dikwijls naar elkaar en focussen ze op persoonlijke punten. Het gaat dan over verkeerde mentaliteit, gebrek aan inzet en zelfs karakter. Meestal zijn niet de mensen het probleem, maar wel de context waarin ze moeten werken. Menselijk gedrag wordt, veel meer dan we denken, gedreven door context. De grondoorzaak voor gebrekkige samenwerking zit vaak in de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.

Als je een organisatie beter wil laten werken, zal je dus naast het vinden van een gemeenschappelijk doel, ook de manier van samenwerken moeten veranderen. Dat betekent onvermijdelijk werken op harde en zachte elementen, of als je wil: rationele en emotionele.

Zo komen we bij de rode draad van dit boek: hoe maak je de brug tussen ratio en emo in het functioneren van een bedrijf?

### **Ondernemerschap is superieur aan strategie**

Voor we beginnen aan de bespreking van strategie, wil ik ook nog iets anders duidelijk stellen: ondernemerschap is superieur aan strategie ontwikkelen en uitvoeren, want ondernemerschap

- gaat veel sneller en efficiënter;
- zorgt veel meer voor doorbraken.

De reden is zeer eenvoudig: een ondernemer zal, in vergelijking met een manager, veel vaker intuïtief beslissen, nog voor alle feiten en cijfers op tafel liggen. Het intuïtieve deel van onze hersenen werkt veel en sneller dan het rationele deel. Bovendien laat het ondernemersbrein, veel meer dan het managersbrein, ruimte voor creativiteit. Strategie ontwikkelen en uitvoeren is dus minder belangrijk dan slim ondernemerschap.

---

*“Ondernemen is doen en vervolgens heel goed kijken  
wat er gebeurt, daarvan leren en voortdoen.”*

Pieter Zwart, stichter van Coolblue

---

Aan een echte definitie van ondernemerschap gaan we ons niet wagen. Hans Crijns, professor Ondernemerschap aan de Vlerick Business School, geeft in zijn boek *Ondernemen met Creativiteit* de volgende basiselementen in de aanpak van ondernemers: proactiviteit, innovatie en risico's nemen. Crijns voegt eraan toe: *“Ondernemers weten veel beter dan ik wat ondernemen is. Sterker nog: wat ik ervan weet, weet ik van hen”*.

Daar kan ik me enkel heel bescheiden bij aansluiten. Ook ik heb veel van mijn inzichten opgepikt door ondernemers te observeren en te beluisteren.

## **Het zien**

*“Ondernemen is zien wat iedereen ziet en daar iets mee doen wat niemand anders doet.”* (Cor Stutterheim). Zeker vandaag hebben ondernemers nauwelijks meer toegang tot de informatie die ze gebruiken dan andere mensen. Ze zien er echter iets in dat anderen (nog) niet zien. Ze laten zich ook niet in de war brengen door eerste indrukken. Want: *“sommige van de meest opwindende uitdagingen vermommen zich als onoverkomelijke moeilijkheden.”* (Bernie Siegel).

## **Visie is wat een ondernemer drijft, inspireert en houvast geeft**

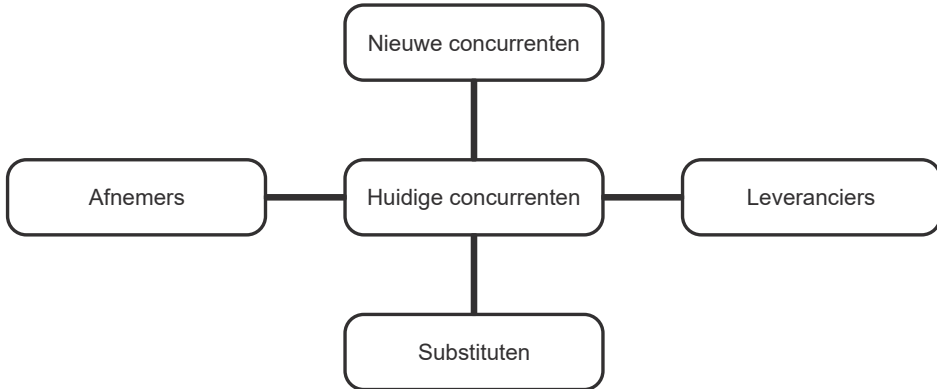
Elke onderneming start vanuit een visie: een kijk van een creatief en gedreven individu op de wereld, de evolutie van bepaalde elementen binnen die wereld en het zien van opportuniteiten daardoor. Zoals Jonathan Swift zei: *“visie is de kunst onzichtbare dingen te zien”*. Het idee van een onderneming groeit dan door de combinatie van die (vermeende) opportuniteit met de talenten en middelen waarover dat ondernemend individu meent te beschikken. De feitelijke onderneming komt tot stand wanneer dat individu zijn ideeën in actie omzet en de sprong waagt. Eric Domb, de stichter van Pari Daiza, zegt: *“Een*

*ondernemer is een persoon die op een gegeven moment beslist om niet meer na te denken”.*

De volgende stap is om andere mensen te betrekken. Mensen achter je visie krijgen dus. Een visie moet mensen inspireren en ook uitdagen. Dit niet alleen bij startende bedrijven, maar op elk moment in de levensfase van het bedrijf. Dat vereist allereerst leiderschap dat voldoende duidelijk is over waar het heen wil met het bedrijf.

Visie begint altijd vanuit een overtuiging over hoe de buitenwereld in grote lijnen gaat evolueren. Bill Gates sprak al in 1975 over *“een computer op elk bureau en in elk huis”*. Dat was toen meer dan verrassend, want op dat moment nam één computer nog meer dan een huiskamer in beslag. Gates was er echter diep van overtuigd dat dit helemaal anders zou worden en zag daar voor Microsoft grote opportuniteiten in.

Als je een kijk op de toekomst wil ontwikkelen, kan het zeker nuttig zijn om daarbij een bestaand kader te gebruiken. Neem bijvoorbeeld het bekende model van Michael Porter en vraag je dan af hoe elk van deze elementen mogelijk zouden kunnen evolueren.



Michael E. Porter. Competitive Advantage

Rolf Zweegers maakte die analyse. Hij had een klein Nederlands bedrijf in handen dat luchtkanalen maakte. Door de nieuwe prijsconcurrentie uit Oost-Europa zag hij daar geen toekomst meer in. In luchtafzuiging en -zuivering zag hij wel een groeimarkt. Hij zag ook veel kleine installateurs die

heel hands-on en klantgericht werkten, veel diverse onderdelen nodig hadden en zich niet konden bezighouden met de aanvoerketen daarvan. Bovendien zag hij ook fabrikanten van die onderdelen die – om efficiënt te werken – zich steeds meer (moesten) specialiseren in een beperkt aantal onderdelen. Zo kwam hij op het idee om van die fabrikant een distributeur te maken die alles wat een installateur nodig heeft snel kon leveren. En wat kon in Nederland, kon ook in andere Europese landen. Zo is Formula Air geboren, een Europees distributiebedrijf. In hoofdstuk 9 ga ik dieper in op het model van Porter.

Een visie moet ook duidelijk maken hoe het bedrijf waarde gaat creëren voor klanten, medewerkers en aandeelhouders. Daarvoor is er naast een kijk op de toekomst, ook een heel scherp inzicht nodig in waar de unieke sterktes van het eigen bedrijf liggen en bovendien ook een aanvoelen van hoe je die sterktes kan verbinden met de buitenwereld.

Dries Buytaert, die de openbronsoftware Drupal op de wereld heeft gezet, gelooft dat hij een unieke positie kan uitbouwen omdat hij met de Drupal community altijd over 10 keer meer IT-ontwikkelaars zal kunnen beschikken dan zelfs de grootste softwarebedrijven met een afgesloten systeem.

## **Ambitie**

Een goed uitgewerkte visie zal ook een ambitie aangeven. Fabien Pinckaers van het Waalse Odoo zei in 2021 onomwonden: *“Wij willen slagen waar Microsoft faalde”*. Hij was toen 42 en zijn bedrijf werd toen al gewaardeerd op 2,5 miljard euro (in 2025 is dat opgelopen tot 7 miljard!). Odoo ontwikkelt software voor KMO's en Pinckaers ziet de hele wereld als potentiële markt. Vandaag kan dat meer dan ooit voordien. De wereld is meer en meer één grote markt. Consumenten en bedrijven over heel de wereld willen steeds meer dezelfde producten, en dat onmiddellijk, tegelijk en overal. Vooral in nieuwe productcategorieën is dat zo. Vroeger duurde het tientallen jaren voor een nieuw product overal ingang vond.

Een concrete ambitie mobiliseert krachten en enthousiasmeert mensen. In mei 1961 sprak de nieuwe Amerikaanse president John F. Kennedy de ambitie uit *“to put a man on the moon before the end of the decade”*. Zijn oproep bracht een ongeziene stroom aan energie in beweging. Horden ingenieurs

gingen aan het werk, zowel bij de NASA als in de privésector. Dat was ook precies wat Kennedy voor ogen had: wetenschap en industrie met elkaar in verbinding brengen om een quantumstap voorwaarts te maken. Een stroom van nieuwe toepassingen en producten is daaruit ontstaan.

Opnieuw: vandaag ziet dat er misschien niet meer zo spectaculair uit omdat we het vervolg kennen. Toen was het zeer gedurfd, want op dat moment moest de eerste Amerikaanse astronaut nog in een baan om de aarde worden gebracht. Men wist nog heel weinig van de ruimte, behalve dat de kosten van Kennedy's plan astronomisch zouden zijn. Niet te verwonderen dat zijn plan ook meteen flink wat weerstand opriep. Uit een Gallup-bevraging bleek dat 58% van de Amerikanen tegen het plan was.

Gedurfde visie en ambitie roepen altijd weerstand op. Ze uitspreken, er mensen voor warm maken en je eigen lot eraan verbinden, is puur leiderschap. Misschien is dat trouwens wel de belangrijkste bijdrage die leiderschap kan leveren aan onze samenleving: een vlag planten op de horizon en daarheen breed en diep mobiliseren.

Het effect? Mensen boven zichzelf laten uitstijgen, door samen te streven naar iets dat men tot dan individueel niet zag of zeker niet voor mogelijk hield. Ja, ook de knapste kop is uiteindelijk gelimiteerd door wat hij op zijn eentje kan bedenken of realiseren. En de sterkste manager is begrensd door het aantal mensen dat hij direct kan aansturen binnen een gegeven kader. Een ondernemer met leiderschap en zeker de stichter van een bedrijf verlegt die grenzen door technici en later ook managers te doen samenwerken aan een nieuw project, in een nieuwe context.

## **Visie ontwikkelen – niet altijd alleen**

Vroeger was de start van een nieuw bedrijf heel vaak het initiatief van één persoon. Vandaag, meer dan ooit, zie je nieuwe ondernemingen ontstaan vanuit de samenwerking tussen enkele mensen die complementair zijn en elk een bijdrage leveren om het geheel sterker te maken dan één van hen alleen zou kunnen. Bedrijven die al langer meedraaien, staan soms voor de uitdaging om hun visie te (her)formuleren. Zij stellen zich de vraag: wat moet er in ons bedrijf veranderen en wat moet er blijven? Een visie moet daarover richting geven.

De bedrijfsleiding heeft dus een permanente opdracht om te communiceren over haar visie. Tegelijk zit hier meteen een eerste valstrik. Wanneer je als leider gaat voor een aanpak waarin je je visie tracht te ‘verkopende’ aan je mensen, dan moet je weten dat je nooit hun volle engagement zal bekomen. Het is trouwens al snel de vraag wat er echt doordringt van een dergelijke ‘overtuigingscommunicatie’. Voor meer engagement kan je weliswaar starten vanuit je persoonlijke kijk op zaken, maar dan niet als éénrichtingscommunicatie van een definitieve versie, wel als een aftrap voor een dialoog. Om enthousiasme voor je visie te krijgen en te houden, is er maar één weg: voortdurende en volgehouden communicatie die zorgt voor beleving van die visie. Idealiter niet enkel ‘vanop de preekstoel’, maar ook door interactie met mensen in concrete situaties met de nodige duiding. Want zonder eenheid van visie doorheen de hele organisatie, is alles wat daarna komt op los zand gebouwd. Dat is dus het eerste fundament dat je moet leggen: voldoende draagvlak voor een gemeenschappelijke kijk op hoe de wereld gaat evolueren en welke kansen daar liggen.

Visie ontwikkelen doe je sowieso best niet alleen in het isolement van je kantoor. Een visie komt ook niet tot stand op één moment. Ze is het eindresultaat van een lang traject, waar inspiratie uit allerhande invalshoeken onbewust samenkomt, zoals een idee voor een kunstwerk ook langzaam groeit in het hoofd van de kunstenaar. De term ‘uitkristalliseren’ is waarschijnlijk op weinig processen zo toepasselijk als op de ontwikkeling van een visie. Wanneer een bestaand bedrijf een (toekomst)visie wil opstellen of hernieuwen, doet het daarbij best voor een groot deel beroep op de inzichten van medewerkers. Liefst ook van klanten. Bij het opstarten van een bedrijf sta je er als ondernemer soms quasi alleen voor. Ook dan is het raadzaam om het uitkristalliseren samen met sparringpartners te doen. Een kristal is ook maar hard en helder geworden door de druk van buitenaf.

Een andere valstrik is om te streven naar een perfecte visie die met zekerheid tot stand komt. De toekomst voorspellen is altijd gevaarlijk, zeker voor een bedrijfsleider die mensen wil mobiliseren. Veel beter is om uit te gaan van een aantal mogelijke scenario’s en de organisatie zo te kneden dat ze leert omgaan met onzekerheid en juist voortdurend groeit in aanpassingsvermogen.

Een visie moet dus enerzijds voldoende concreet zijn om een breed publiek aan te spreken, anderzijds niet de illusie wekken de toekomst te kunnen

programmeren. Concreet zijn betekent niet per sé heel specifiek zijn over wat en hoe. Wel hebben mensen nood aan voldoende inzicht over waarom je ergens naartoe wil. Dat antwoord moet een visie wel geven.

## **Creativiteit**

Zoals Stephen Covey zei: *“Alles wordt twee keer gecreëerd: één keer in het hoofd, daarna in realiteit”*. Een ondernemer kan zich inderdaad een aantal aspecten van zijn toekomstige onderneming inbeelden. Tegelijk kan hij onmogelijk alles vooraf ‘zien’. Vlaamse striptekenaar Marc Sleen, de geestelijke vader van Nero, zei regelmatig: *“Wanneer ik aan een nieuwe strip begin, weet ik op voorhand nooit hoe die gaat eindigen”*. Zo gaat dat ook met een ondernemer. Hij of zij voelt aan dat er een behoefte is (of zal komen), maakt enkele eenvoudige berekeningen en begint er gewoon aan.

## **Actie**

Ondernemers zien meer dan andere mensen en vooral: ze doen er iets mee.

*“Wanneer je een succesvol bedrijf ziet,  
heeft iemand ooit een moedige beslissing genomen”*

Peter F. Drucker

Alles begint altijd met één ondernemer die initiatief neemt. Zoals Hamdi Ulukaya, die in 1994 vanuit een boerengezin in Koerdistan naar de VS kwam. Hij zag een opportuniteit om op de toch al zeer drukbezette Amerikaanse zuivelmarkt te komen met een natuurproduct: yoghurt. In 2005 begon hij te produceren in een fabriek die afgedankt was door Kraft Foods. Tegen het advies van zijn adviseurs in. Chobani was geboren en nauwelijks enkele jaren later was het merk nummer één op deze immense markt! In 2013 kreeg hij van EY de begeerde trofee van ‘World Entrepreneur of the year’.

Het is ook niet toevallig een immigrant die voor dit verhaal zorgde. Een immigrant is per definitie een opportunist. Dat is ook de eerste karakteristiek van de ondernemer: opportunisme. Een immigrant staat meestal onder eco-

nomische druk. Daar heb je dan ook de tweede component om ondernemerschap te stimuleren: noodzaak. De druk kan ook emotioneel zijn. Bij het overlijden van Albert Frère, op dat moment de rijkste man van België, schreef De Morgen: *“Zijn leven lang zocht hij twee dingen: geld en respect”*.

Ook het verhaal van Christian Van Thillo van De Persgroep (nu DPG-media) aan Fons Van Dyck (Trends 2019) zegt iets over dieperliggende beweegredenen: in het begin van zijn carrière was hij zwaar beledigd. André Leysen, toen eigenaar van de Standaardgroep, later Corelio, had aan zijn oom gezegd: *“Uw neefje gaat het niet waarmaken”*.

Wat je meemaakt in je jeugd kan sterk bepalend zijn voor je kansen op ondernemerschap later. Kijk bijvoorbeeld naar het aantal ondernemers dat op jonge leeftijd één van zijn ouders verloor. Albert Frère was 4 jaar toen zijn vader overleed. Louis Vuitton en Pierre Hermes waren beide weeskinderen.

Het hoeft echter niet zo dramatisch te zijn: de Belg met Marokkaanse wortels, Mohamed Takhim, zag als kleine jongen in Marokko hoe belangrijk fosfaat is voor de productie van meststoffen, en dus voor de productie van voeding voor de wereldbevolking. Hij stelt vast dat de voorraad fosfaat op zal raken en heeft nu een procedé ontwikkeld om fosfaat te winnen uit stadsafval. In Egypte bouwt hij zijn zoveelste fabriek.

### **Geen behoefte aan strategie?**

Het lijkt soms alsof de helden-ondernemers alles op buikgevoel doen en nauwelijks gebruik maken van een voorbedacht plan of veel systematiek. Daar denk ik dat we ons vaak vergissen. Er zal in het begin misschien niet veel op papier staan of gestaan hebben, al is het maar door de snelheid waarmee de zaken (moeten) gebeuren. De stichter van het Gentse AI-bedrijf Henchman had een eenvoudig recept voor succes met technologie: geen seconde verliezen. Amper vier jaar na zijn oprichting werd het verkocht voor 150 miljoen euro. Sensationeel! En was er dan wel tijd voor strategie? Mensen die het bedrijf van nabij gevolgd hebben, geven aan dat er meer was dan een technologisch superieur product. Marketing en communicatie waren top. Daarmee konden de oprichters zich onderscheiden van de concurrentie. Ze hebben zich al heel snel omringd met heel ervaren mensen. Waarnemers spraken ook heel nadrukkelijk over visie.

Een kleine dertig jaar geleden ging ik luisteren naar Roland Duchâtelet, de stichter van Melexis. Hij vertelde hoe hij de markt van de autoconstructeurs benaderde. Hij ging ze systematisch bezoeken met bij wijze van spreken 'in zijn boekentas' één of enkele chips die konden zorgen voor een bepaalde functionaliteit in een auto. Voor hij deze (al dan niet) presenteerde, vroeg hij de autofabrikanten welke nieuwe modellen ze in de pijplijn hadden of gingen ontwikkelen en hoeveel stuks ze daarvan dachten te gaan verkopen. Op basis daarvan opende hij zijn 'boekentas'. Of Duchâtelet waarde gecreëerd heeft? De waardering ging maal 10 op minder dan 25 jaar.