

Frank Kwakman (red.)

**Van vakprofessional naar businesspartner  
in het midden- en kleinbedrijf**

# ONDERNEMEND ADVISEREN

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	II
<b>Introductie</b>	13
<b>DEEL 1 DE PROFESSIONAL ALS BEDRIJFSKUNDIGE</b>	
<b>1 Ondernemen</b>	18
<i>Levenscyclus, groeistrategie en ondernemerschap</i>	
1.1 De dynamiek in een onderneming	18
1.2 Acht ontwikkelingsstrategieën	24
1.3 Managementuitdagingen: kruispunten en pijnpunten	27
1.4 Ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf	30
<b>2 Marketing en sales</b>	34
<i>Positionering, propositie en marktwerking</i>	
2.1 Kiezen voor klanten	34
2.2 Positionering en assortimentskeuze	39
2.3 Het draait om klantwaarde en merkwaarde	45
2.4 Hoe bereikt de organisatie de gekozen doelgroep(en)?	48
2.5 Welke rollen en taken behoren tot het verkoopproces?	49
<i>Pepperminds bouwt aan verdere groei</i>	54
Interview Dorus van Zutphen	
<b>3 Organisatieontwerp</b>	56
<i>Structuur, governance en planning &amp; control</i>	
3.1 Samenhang tussen structuur, governance en planning & control	56
3.2 Welke organisatiestructuren zijn denkbaar?	58
3.3 Hoe ontwikkelt u het juiste organisatieontwerp?	65
3.4 Hoe houdt u grip op de verwezenlijking van de strategische ambities?	70
3.5 Dynamiek bij verandering van structuur, governance en planning & control	73

<b>4</b>	<b>Leiderschap</b>	78
	<i>Medewerkers, teamvorming en talentontwikkeling</i>	
4.1	Hoe geeft u leiding aan medewerkers?	78
4.2	Leidinggeven aan teams en teamontwikkeling	82
4.3	Hoe geeft u leiding aan veranderingsprocessen?	87
4.4	Hoe ontwikkelt u zich tot een geloofwaardige leider?	91
	<i>Prestatieafspraken en persoonlijke aandacht</i>	96
	Interview Micha Willemse	
<b>5</b>	<b>Familiebedrijven</b>	98
	<i>Kenmerken, dynamiek en problematiek</i>	
5.1	Waarin verschilt een familiebedrijf van een niet-familiebedrijf?	98
5.2	Conflicten in familiebedrijven en hoe u deze kunt voorkomen	103
5.3	Het opvolgingsproces en de emoties die dat oproept	108
5.4	Het familiebedrijf verkopen	112
<b>DEEL 2 DE PROFESSIONAL ALS ADVISEUR</b>		
<b>6</b>	<b>Adviseren</b>	118
	<i>Identiteit, vak en persoonlijke ontwikkeling</i>	
6.1	Adviseur zijn, wat betekent dat voor u?	118
6.2	Wat vertelt u aan de opdrachtgever over uw adviesvak?	122
6.3	Kerncompetenties van een adviseur: uw mentale conditie	125
6.4	Hoe ontwikkelt u zich van expert tot een adviseur met een breed repertoire?	128
<b>7</b>	<b>Adviesproces</b>	134
	<i>Contract, fasering en resultaat</i>	
7.1	Wat wil uw klant bereiken?	134
7.2	Van contact naar contract	138
7.3	Van diagnose naar oplossingen	143
7.4	Implementatie, afronding en follow-up	146
	<i>In de stilte komt wijsheid naar boven</i>	150
	Interview Thierry Maes	

<b>8</b>	<b>Adviesaanpak</b>	152
	<i>Expert, regisseur en ontwikkelaar</i>	
8.1	Welke adviesrollen kunt u spelen?	152
8.2	Een adviesrol en bijbehorende aanpak kiezen	158
8.3	Hoe pakt uw keuze uit in de praktijk?	161
8.4	Andere adviseurs inschakelen	164
<b>9</b>	<b>Trusted advisor</b>	168
	<i>Contact, vertrouwen en samenwerking</i>	
9.1	Het eerste contact met de klant	168
9.2	Hoe u een gelijkwaardige relatie opbouwt	172
9.3	Wat verwacht uw gesprekspartner van een vertrouwensrelatie?	177
9.4	Principes voor een succesvolle samenwerking	179
	<i>Balanceren tussen kennis en gevoel</i>	182
	Interview Boan Kattenberg	
<b>10</b>	<b>Interventies</b>	184
	<i>Rapporten, teamwerk en individuele coaching</i>	
10.1	Een overtuigend adviesrapport schrijven	184
10.2	Werken met teams	188
10.3	Coaching van de opdrachtgever	193
10.4	Een uitvoerbaar project- of implementatieplan opleveren	197
 <b>DEEL 3 DE PROFESSIONAL ALS ONDERNEMER</b>		
<b>11</b>	<b>Ondernemerschap</b>	202
	<i>Marktgerichtheid, samenwerking en waardecreatie</i>	
11.1	Waarom ondernemerschap juist nu noodzakelijk is	202
11.2	Wat vraagt ondernemerschap van u?	204
11.3	Wat voor ondernemende professional bent u?	207
11.4	Vier strategieën om ondernemerschap in praktijk te brengen	213
	<i>‘Iedereen heeft de macht online zaken in gang te zetten’</i>	220
	Interview Robert Kroon	

<b>12</b>	<b>Acquisitie</b>	222
	<i>Talenten, plan de campagne en focus</i>	
12.1	Hoe u duidelijk maakt dat u een adviseur bent	222
12.2	Hoe laat u zien dat u kunt adviseren?	225
12.3	Vijf stappen in het acquisitieproces	229
12.4	Hoe brengt u focus aan?	235
<b>13</b>	<b>Relatiebeheer</b>	240
	<i>Klantenportfolio, loyaliteit en klantmanagement</i>	
13.1	Relatiebeheer in de keten van marketing en sales	240
13.2	Bestaande klanten versus nieuwe klanten	243
13.3	Het selecteren van strategische klanten	247
13.4	Vier strategieën om de relatie met klanten te versterken	249
13.5	Wat is goed relatiemanagement?	252
	<i>Altijd op zoek naar het grotere verhaal</i>	258
	Interview Richard van Eekelen	
<b>14</b>	<b>Reputatie</b>	260
	<i>Marktkennis, merkopbouw en zichtbaarheid</i>	
14.1	Kennis van de markt	260
14.2	Een krachtig merk opbouwen	262
14.3	Als professional zichtbaar zijn in de markt	267
14.4	Effectieve inzet van uw marketinginspanningen	272
<b>15</b>	<b>Strategie</b>	276
	<i>Toekomst, businessmodel en onderscheidend vermogen</i>	
15.1	Uw visie op de toekomst	276
15.2	De klant van morgen	280
15.3	Het businessmodel van de professional	283
15.4	Hoe u als professional het verschil maakt	287
	<b>Over de auteurs</b>	297

## Ondernemend adviseren hoofdstuk 11

**Cris Zomerdijk** is associate partner bij Holland Consulting Group. Hij is als bevoegen veranderkundige gespecialiseerd in het versterken van klantgerichtheid, ondernemerschap en innovatie bij dienstverlenende organisaties. In zijn rol als adviseur, spreker en docent helpt hij professionals om succesvol in te spelen op de veranderende markt.

**D**e huidige markt dwingt adviseurs tot herbezinning van hun toegevoegde waarde en businessmodel. Dit leidt eveneens tot nieuwe eisen aan uw competenties, ontwikkeling en performance. Ondernemerschap is meer dan ooit nodig en voor veel vakinhoudelijke adviseurs is dit een essentieel maar ook lastig antwoord op de veranderende markt.

Dit hoofdstuk gaat daarom in op de volgende vragen:

- Waarom is ondernemerschap juist nu noodzakelijk?
- Wat vraagt ondernemerschap van u?
- Welke ondernemende professional bent u?
- Hoe kunt u ondernemerschap in praktijk brengen?

### II.I WAAROM ONDERNEMERSCHAP JUIST NU NOODZAKELIJK IS

Deze paragraaf behandelt vijf belangrijke issues die het speelveld (lees ook: het businessmodel) van de huidige adviseur veranderen en de roep om ondernemerschap versterken. Per kwestie leest u wat zich afspeelt en aan welke thema's u moet werken op weg naar succesvol ondernemerschap.

#### Het speelveld verplaatst zich

De plaats waar klant en dienstverlener elkaar ontmoeten, noemen wij voor het gemak even het *speelveld*. Het gaat hierbij niet alleen om het communicatiespeelveld, maar ook om het speelveld waar de dienst tot stand komt. Beide verplaatsen zich steeds meer naar de online wereld. Tegelijkertijd zien we dat dienstverleners een ontwikkeling maken om fysiek dichterbij de klant te opereren. Door zichtbaar te zijn en een gezicht te tonen, kunnen zij hun propositie versterken. In alle gevallen neemt het belang van een goed klantcontact of een goede klantervaring toe.

Voor u betekent dit dat u antwoord moet geven op de volgende vragen:

- Wat zijn de cruciale contactmomenten in het proces met mijn klant?
- Waar ligt mijn kracht in deze contactmomenten?
- In hoeverre moet ik mijn proces van lead tot uitvoering aanpassen?

## Klantrelaties veranderen

Oprachtgever en opdrachtnemer vinden elkaar steeds meer via online kanalen. Persoonsgebonden diensten worden plotseling aangeboden via internet en opdrachten worden vermarkt via online marktplaatsen. Zeker voor capaciteits- en sourcingsvraagstukken van klanten zullen in toenemende mate selfservicemogelijkheden en geautomatiseerde diensten ontstaan. Feitelijk ontstaat er een vorm van *subcontracting* voor de klant. Hoewel de fysieke afstand tussen klant en dienstverlener hierdoor groter wordt, zien we tegelijkertijd ontwikkelingen waarbij de afstand juist kleiner wordt. Zeker voor de strategische vraagstukken zullen allianties tussen opdrachtgevers en adviseurs ontstaan, waarbij strategieontwikkeling altijd wordt gevolgd door participatie en investering in de realisatie. Vanuit deze langer durende relaties en het nauwere contact zullen adviseurs hun opdrachtgevers steeds meer uitnodigen om mee te werken aan de ontwikkeling van hun dienstverlening. Door cocreatie en communityvorming kunt u samen met de klant de complexere toekomstvragen oplossen. Het onderscheid tussen interne en externe adviseurs zal hierdoor langzamerhand vervagen.

Voor u betekent dit dat u antwoord moet geven op de volgende vragen:

- Wat voor soort relatie verwacht mijn klant?
- Wat is mijn persoonlijke kracht in de relatie met mijn klanten?
- In hoeverre moet ik mijn relatiestrategie aanpassen?

## Kennis wordt minder waard

Wat verkoop ik nu eigenlijk? Tot voor 2000 konden adviseurs deze vraag simpelweg beantwoorden met *hoogwaardige kennis*. Inmiddels zien klanten dit niet meer automatisch als toegevoegde waarde. Kennis is op steeds meer plekken toegankelijk en het is bijzonder lastig om nieuwe kennis uniek te houden. Even een professional inhuren om de klus te klaren, zodat de klant zich kan bezighouden met de corebusiness, is er niet meer bij. Een generalistisch profiel is niet meer voldoende. Aan de ene kant van het spectrum zien we zeer specialistisch en hoogwaardig maatwerk in persoonsgebonden diensten. Aan de andere kant wordt kennis ‘geproductiseerd’ en worden schaalvoordelen benut. Overigens zien we de laatste jaren ook een tussenvorm ontstaan (*mass customization*), waarbij maatwerk en het behalen van schaalvoordelen hand in hand gaan.

Voor u betekent dit dat u antwoord moet geven op de volgende vragen:

- Welke klantvraagstukken help ik op te lossen?
- Wat is mijn toegevoegde waarde voor de klant?
- In hoeverre moet ik mijn dienst of dienstverleningsproces aanpassen?



## Uurtje-factuurtje is voorbij

De klant is veelal niet meer bereid om hoge uurtarieven te betalen. Uurtje-factuurtje is voorbij. Er ontstaan tegenwoordig andere manieren om omzet te genereren. Zo zijn er adviseurs die hun kennis in de vorm van abonnementen aanbieden. Via een abonnement krijgt een klant toegang tot kennis en (online) faciliteiten. Dit is allang niet meer alleen gangbaar in ICT-omgevingen. Ook marktonderzoeksbureaus en organisatieadviesbureaus bieden hun kennis in abonnementsvorm aan. Tegelijkertijd veranderen de prijszettingen van adviseurs. Vaste adviesprijzen en uurtarieven behoren steeds meer tot het verleden en daarvoor in de plaats ontstaan dynamische en onderhandelbare prijszettingen. Zo zagen we in 2010 voor het eerst dat adviseurs volumekortingen aanboden, bijvoorbeeld ‘twee opdrachten voor de prijs van één’. Via online veilingen worden opdrachten geveild en het zal niet meer lang duren voordat de eerste professional wordt geveild. Wie biedt er meer dan 35 euro voor deze ICT-professional? Eenmaal, andermaal ...

Voor u betekent dit dat u antwoord moet geven op de volgende vragen:

- Voor welke waarde zijn mijn klanten bereid te betalen en hoe wensen zij te betalen?
- Hoe is mijn omzetstroom opgebouwd en wat is mijn tarief(opbouw)?
- In hoeverre moet ik mijn tarief of tariefstructuur aanpassen?

## Netwerkverbanden zijn cruciaal

Professionals gaan steeds meer partnerschappen aan met klanten, concurrenten en onderzoeksinstellingen. Deze netwerkverbanden stellen hen in staat om de juiste kennis te verwerven, risico's te beperken of schaalvoordelen te behalen en optimaal aan te sluiten bij de behoeften van klanten. Om nieuwe business te ontwikkelen, zijn dit soort netwerkverbanden onvermijdelijk. Misschien is het zelfs zo dat grote bureaus met aanzienlijk minder professionals in de vaste kern gaan werken en daarnaast met behulp van een flexibele schil specialistische kennis inhuren. Kleinere bureaus vormen zich eveneens in netwerken van zelfstandige professionals, bureaus, bedrijven en kennisinstellingen. Deze waardenetwerken zullen bovendien steeds internationaler worden, gefaciliteerd door de ICT-mogelijkheden.

Voor u betekent dit dat u antwoord moet geven op de volgende vragen:

- Welke aanvullende kennis of activiteiten vraagt mijn klant?
- Welke partners kan ik aan mij binden om meer toegevoegde waarde te creëren?
- In hoeverre moet ik mijn netwerk aanpassen?

## 11.2 WAT VRAAGT ONDERNEMERSCHAP VAN U?

Wat is ondernemerschap of een ondernemende organisatie? Welke kwaliteiten vertoont een ondernemende adviseur? Welke karaktereigenschappen maken een onder-

nemende adviseur uniek? Als u deze vragen aan tien personen voorlegt, is de kans groot dat u evenzoveel verschillende antwoorden krijgt. In de wetenschap krijgt het thema sinds de jaren tachtig steeds meer aandacht. De term *ondernemende oriëntatie* (*entrepreneurial orientation*) komt uit de wetenschap. Deze term refereert aan een set van (persoons)kenmerken, waarden en attitudes van ondernemers en ondernemende organisaties. Geïnspireerd door wetenschappelijk onderzoek van onder anderen Miller (1983), Lumpkin en Dess (2001), en Covin en Slevin (1991) beschrijven wij in dit hoofdstuk een vijftal generieke eigenschappen die van toepassing zijn op ondernemende professionals. Deze eigenschappen zijn eveneens te vertalen naar individu-, team- en organisatieniveau. Daarnaast zijn er recentelijk uitgebreide modellen beschreven als raamwerk voor ondernemen, zoals door Nandram (2011). Hierin wordt *ondernemerschap* of *ondernemendheid* gedefinieerd op basis van negen componenten, uiteenlopend van persoonlijkheidskenmerken tot motivatie en gedrag. In dit hoofdstuk treft u concrete vaardigheden en gedragingen aan, aangeduid als *kwaliteiten*. Tevens vindt u onderliggende drijfveren van ondernemendheid. Op een aantal punten zijn componenten uit andere modellen aangehaald.

## Nieuwsgierig

Een dimensie die in eerder onderzoek onderbelicht is gebleven, vormt de mate waarin organisaties en individuen kansen signaleren. Een ondernemende professional is in staat om onbevangen te denken en los te komen van eventuele belemmeringen. Nieuwsgierigheid laat zich het best typeren als het vermogen om kansen te zien, zonder er echt naar op zoek te zijn.

### HOE NIEUWSGIERIG BENT U?

- Hoe nieuwsgierig bent u naar onvolledige informatie?
- Hebt u een helder beeld van uw passie en dromen en handelt u hiernaar?
- In hoeverre typeren anderen u als een andersdenkende?
- Durft u zo nu en dan te choqueren om twijfel en nieuwsgierigheid te creëren?
- Verspreidt u weleens opiniestukken of informatie met een open einde?

## Proactief

Wie neemt de eerste stap? Een proactieve professional is de eerste die actie onderneemt om resultaten te verbeteren, anticiperend op toekomstige behoeften. Indicatoren die wijzen op proactiviteit, zijn het aantal samenwerkingsverbanden dat een organisatie of professional heeft met klanten, conculega's of andere stakeholders. Proactieve professionals zijn de eersten die een nichemarkt vinden. Wie volgt u om op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen? En zijn er ook personen die u volgen?

## HOE PROACTIEF BENT U?

- In hoeverre monitort u trends en marktontwikkelingen?
- Staan de toekomstige klantbehoeften regelmatig op uw agenda?
- Bent u regelmatig de eerste in uw markt die met nieuwe producten, diensten of technologieën komt?
- In hoeverre bestempelen klanten u als een pionier binnen uw markt?

## Innovatief

In hoeverre bent u gemotiveerd om met nieuwe ideeën te komen? Neemt u de ruimte om te experimenteren? Hoeveel nieuwe diensten en verbeterde processen hebt u het afgelopen jaar ontwikkeld? Deze vragen geven inzicht in de mate waarin u als professional innovatiegericht bent. Naast *out of the box*-denken is innovatief vermogen of creativiteit vaak ook nodig op sociaal vlak, om anderen voor een idee te winnen.

## HOE INNOVATIEF BENT U?

- In hoeverre besteedt u uw niet-declarabele tijd aan het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten?
- Hoe stimuleert u continue verbetering van uzelf en uw klanten?
- Bent u ook in mindere economische tijden bereid om in innovatie(s) te investeren?
- Neemt u regelmatig deel aan experimenten, denktanks of andere creatieve initiatieven?
- In hoeverre handelt u in omgevingen waar uw vakgenoten niet optreden?

## Moedig

In hoeverre bent u bereid om risico's te nemen? Een ondernemende professional zal een zekere mate van risico moeten nemen. Lef is nodig om het bestaande te doorbreken. Van tevoren zijn de effecten nooit volledig in te schatten. Filosofen plaatsen lef of dapperheid echter niet voor niets tussen de twee uitersten lafheid en hoogmoed in. Te veel kan gevaarlijk zijn (hoogmoed), maar te weinig ook (lafheid).

## HOEVEEL LEF HEBT U?

- In hoeverre durft u fouten te maken?
- Durft u technieken, methodes of processen uit andere sectoren binnen uw organisatie toe te passen?
- In hoeverre toont u bravoure en stapt u van de gebaande paden af?
- In hoeverre handelt u vanuit uw intuïtie?
- Durft u ook besluiten te nemen zonder over volledige informatie te beschikken?

## Autonoom

Er is een onafhankelijke geest en actie nodig om nieuwe ontwikkelingen van de grond te krijgen. Een bevrijding van organisatorische belemmeringen is dikwijls nodig om autonomie te kunnen garanderen. Geloof in het eigen kunnen én een beetje egoïsme zijn dan ook belangrijke kenmerken van ondernemendheid. Hoeveel vrijheid neemt u om zelf richting te geven aan uw doelen en activiteiten?

### HOE AUTONOOM BENT U?

- In hoeverre voelt u zich volledig verantwoordelijk voor uw eigen succes?
- In welke mate bent u zelfsturend in uw handelen?
- Hebt u voor uzelf kwalitatieve en kwantitatieve doelen geformuleerd?
- Stimuleert u anderen om hun eigen doelen te formuleren?
- Hebt u graag de controle in de samenwerking met anderen?

## II.3 WAT VOOR ONDERNEMENDE PROFESSIONAL BENT U?

De vijf beschreven competenties zijn kenmerken van een ondernemende oriëntatie. Iedere adviseur die zelfstandig, binnen netwerken of binnen organisaties opereert, heeft deze competenties in meerdere of mindere mate nodig om succesvol te zijn. Toch zijn er wel degelijk verschillen waar te nemen tussen ondernemende adviseurs. Die verschillen zijn zichtbaar in de relatie met klanten, collega's en concurrenten. De een onderneemt primair vanuit zijn vak, de ander is uitstekend in staat om nieuwe klanten te verleiden of om langetermijnrelaties te ontwikkelen.

### Vier typen ondernemende professionals

Wij onderscheiden vier typen ondernemende adviseurs (zie Kwakman & Zomerdijk, 2012). Achter deze typering schuilen specifieke kwaliteiten of competenties (vermogen, kennis en vaardigheden) en drijfveren van de professional. Iedere kwaliteit is echter ook een valkuil als u hierin te ver doorschiet. In het volgende kader vindt u een korte typering van de ondernemende professionals. Daarna worden de typen verder uitgewerkt aan de hand van een korte toelichting, competenties, valkuilen en drijfveren. Naast de loopbaanankers van Schein (2007) hebben wij hiervoor gebruikgemaakt van de zes ondernemerstypen uit het businesslocusmodel, ontwikkeld door Motivaction en N=5 (Motivaction, 2010).

Hebt u een hoge mate van stijlflexibiliteit, dan kunt u makkelijk switchen tussen de verschillende stijlen van deze vier typen ondernemende professionals. In de kern hebt u echter één voorkeursstijl. Wat voor ondernemende professional bent u?

## ILONA DE VAKVROUW

‘Werk is voor mij bijna hobby. Vanuit mijn passie voor mijn vak weet ik anderen te boeien. Soms ben ik hele weekenden bezig met een nieuw model en kan ik dit later weer gebruiken bij klanten. Ik lever een klant vaak net iets meer dan hij verwacht en weet door mijn sterke inhoudelijke kennis en overzicht vaak langer bij een klant te blijven dan vooraf verwacht. Klanten zien mij vaak als dé expert.’

## KARIN DE VERTROUWENSPERSOON

‘Ik ben als persoon zeer empathisch en vertrouw in mijn ondernemerschap sterk op gevoel. Zonder een persoonlijke klik met een klant weet ik niet het maximale uit mezelf en de opdracht te halen. Het gebeurt mij regelmatig dat een klant mij een opdracht verleent die eigenlijk buiten mijn scope ligt, maar die hij toch per se door mij uitgevoerd willen hebben. Als ik heel eerlijk ben, gaan acquisitie en relatie-management bij mij heel onbewust. Een lunchafspraak met een klant loopt soms ineens uit op een vervolgklus.’

## GEORGE DE MARKTONTWIKKELAAR

‘Ik ben behoorlijk competitief ingesteld en haal een grote kick uit het binnenhalen van nieuwe opdrachten. Ik ben eigenlijk continu op zoek naar nieuwe klanten en opdrachten. Het daadwerkelijk uitvoeren van de klus vind ik minder spannend dan het eerste contact met een nieuwe klant. Ieder gesprek zie ik als een nieuwe kans.’

## MARCEL DE INNOVATOR

‘Ik wil altijd de eerste zijn met iets nieuws. Vaak ben ik al met thema’s bezig die andere professionals en klanten pas veel later oppakken. Conceptueel ben ik sterk en klanten noemen me creatief. Ik weet mensen te verbinden en heb een brede interesse. Uitdaging en afwisseling zijn voor mij essentieel, anders raak ik verveeld. Commercieel gezien is het niet altijd een succes en heb ik een lange adem nodig.’

## De vakman/vakvrouw

De vakgeoriënteerde adviseur is sterk inhoudelijk gedreven. Deze professional werkt graag zelfstandig en ziet zijn eigen expertise als startpunt voor ontwikkeling. Hij is goed in staat om verbanden te leggen en de beste oplossing voor de klant te ontwikkelen. Kracht en kwaliteiten zijn gebaseerd op expertise. De vakman werkt vanuit passie voor het vak en is commercieel effectief door verwachtingen te overtreffen in lopende opdrachten. Ondernemen betekent primair vrijheid en met zaken bezig zijn die de professional zelf leuk vindt. Anderen zien hem vaak als de expert.

Competenties:

- *Vakmanschap*: hij heeft een grote liefde voor het vak en wil in zijn specialisme constant beter worden. Ruimte voor zelfontplooiing en autonomie vindt deze professional belangrijk.

- *Analytisch vermogen*: de vakman kan hoofd- en bijzaken scheiden, heeft een brede focus en behoudt overzicht en rust, ook als de druk toeneemt. Hij is een echte planmatige denker.
- *Aanpassingsvermogen*: hij is in staat om afstand te bewaren en zich gemakkelijk aan te passen aan nieuwe situaties.

#### Valkuil:

In zijn zoektocht naar de juiste oplossing kan deze adviseur op momenten wel erg perfectionistisch overkomen. Collega's en klanten krijgen soms lastig hoogte van deze professional en kunnen een zekere afstand tot hem ervaren. Daarnaast kan de behoefte aan autonomie soms ten koste gaan van de commerciële resultaten en de relatie met de klant. Zijn hang naar de beste oplossing voor de klant kan weleens doorschieten in te veel focus op het aanbod, in plaats van op de klantvraag.

#### Drijfveren:

- *Vrijheid*: de vakman wil de vrijheid en ruimte hebben om zijn eigen keuzes te maken en zijn eigen tijd en agenda te bepalen. Hij wil niet geëelfd worden door anderen.
- *Onafhankelijkheid*: dit lijkt sterk op vrijheid, maar het is vooral gericht op het los zijn van een baas, collega of ander die voor de vakman bepaalt wat goed is. Hij heeft stiekem moeite met hiërarchie en draagt graag zelfstandig de successen en problemen.
- *Zelfontplooiing*: de vakman wil zichzelf en zijn vakgebied continu ontwikkelen en verdiepen. Hij ziet werk meer als een hobby waar hij helemaal in op kan gaan. Zijn mate van zelfontplooiing en ontwikkeling is een belangrijkere maatstaf dan zijn commerciële ontwikkeling.

### De vertrouwenspersoon

De mensgeoriënteerde adviseur is sterk gericht op de samenwerking. Hij is in staat om zich goed in de ander in te leven en vandaaruit hechte en langdurige relaties te ontwikkelen. De mensgeoriënteerde adviseur is de vertrouwenspersoon van de klant en wordt vaak ook benaderd voor zaken die buiten zijn eigen expertise liggen. De vertrouwenspersoon is sterk in het binden van partijen. Hij heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en idealen om anderen te helpen en iets betekenisvol te zetten. Door zijn sociale vaardigheden weet hij snel vertrouwen te wekken.

#### Competenties:

- *Empathisch vermogen*: de vertrouwenspersoon heeft een breed inlevingsvermogen en is sterk in het persoonlijk contact.
- *Communicatieve vaardigheid*: hij heeft veel oog voor de persoon en is geïnteresseerd in en betrokken bij het wel en wee van de klant en zijn bedrijf, afdeling of team. Hij luistert actief.

- *Samenwerker*: deze professional is in staat om hechte relaties te ontwikkelen en om buiten zijn eigen expertise betekenis te hebben. Hij is toegewijd aan het werk en aan relaties.

**Valkuil:**

De mensgerichte adviseur kan zeker als de druk toeneemt geneigd zijn om het commerciële belang uit het oog te verliezen. Hij kan op momenten volledig opgaan in de klant en zich daardoor te veel aanpassen en te veel toegeven in de onderlinge relatie. Het (commerciële) spel vindt hij soms lastig te spelen.

**Drijfveren:**

- *Erkenning*: de vertrouwenspersoon wil stiekem niet onopgemerkt blijven. Hij wil dat mensen zijn gedachtegoed, prestaties en persoonlijkheid (h)erkennen en dat ze hem aandacht geven.
- *Sociale contacten*: hij vindt het leuk om veel verschillende mensen te ontmoeten en contacten op te doen.
- *Idealisme*: de vertrouwenspersoon wil iets nalaten en iets betekenisvol toevoegen aan het bestaande. Hij wil zijn eigen belang graag ondergeschikt maken aan het grotere geheel.

**De marktontwikkelaar**

De commercieel georiënteerde adviseur sluit het best aan bij het stereotype beeld van een traditionele ondernemer of ‘jager’. Deze adviseur is continu op zoek naar nieuwe kansen en uitdagingen en stapt gemakkelijk op nieuwe klanten af. Hij heeft een sterke behoefte om iets groots neer te zetten en is goed in staat om anderen hiervan te overtuigen. De focus ligt op groei, commercie en business. De marktontwikkelaar is goed in staat om te onderhandelen, zijn belangen te realiseren en doelgericht te werken. Opgeven komt niet in zijn woordenboek voor. Hij voelt zich lekker als hij de leiding heeft en zijn ambities kan verwezenlijken.

**Competenties:**

- *Daadkracht*: de marktontwikkelaar is een directe en stevige persoonlijkheid met power en doorzettingsvermogen.
- *Presentatievermogen*: hij is overtuigend en verbaal goed onderlegd. Deze professional is prima in staat om zich te profileren.
- *Assertiviteit*: de marktontwikkelaar durft knopen door te hakken en is snel en praktisch in het nemen van actie. Dit combineert hij vaak met een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor het eindresultaat.

**Valkuil:**

In zijn focus op resultaten loopt hij soms het risico de samenwerking met anderen onder druk te zetten en zijn eigen mening te veel door te drukken. Andere adviseurs of klanten kunnen deze persoon soms te dominant of rusteloos vinden.

**Drijfveren:**

- *De baas zijn*: deze ondernemende professional is primair op zoek naar controle. Hij wil de baas/leider zijn en de richting bepalen om zijn doelen te realiseren.
- *Prestatiedrang*: de marktontwikkelaar wil bewijzen dat hij het kan, dat hij iemand is en dat er rekening met hem moet worden gehouden. Ondernemen is voor hem een spel met rivaliteit en competitie.
- *Status*: het ondernemerschap vormt een belangrijk onderdeel van zijn identiteit. Hij vindt het stiekem best belangrijk wat er op zijn visitekaartje staat en hecht aan status, een unieke of bijzondere naam. Geld vormt eveneens een belangrijke drijfveer.

**De innovator**

De innoverende adviseur is in staat om écht te exploreren en vernieuwingen te realiseren. Hij is grensverleggend en creatief en kan uitstekend *out of the box* denken. De innovator is vaak een pionier op zijn aandachtsgebied en actief op zoek naar het ontwikkelen van nieuwe diensten en mogelijkheden. Ook is hij in staat om anderen te inspireren en wederzijds commitment te creëren. Hij is gericht op de langere termijn en heeft oog voor de problemen en uitdagingen van morgen. Deze ideeën weet hij bevlogen en inspirerend over te brengen op klanten. De innovator krijgt er een kick van om als eerste te komen met nieuwe concepten, diensten en producten. Een hoge mate van flexibiliteit en durf om af te wijken van het bestaande typeren zijn stijl. De innovator is vaak snel in het signaleren en adopteren van nieuwe ideeën.

**Competenties:**

- *Inspirerend vermogen*: de innovator is een creatieve denker die anderen kan inspireren. Hij is sterk verbindend in zijn optreden.
- *Flexibiliteit*: deze professional is in staat om te schakelen tussen verschillende vakgebieden en om divergerend te opereren.
- *Durf*: hij durft risico's te nemen en te experimenteren. Vaak heeft hij een avontuurlijke instelling en een sterke intrinsieke motivatie. Plezier en prestaties gaan vaak hand in hand.

**Valkuil:**

Om echt innovatief te zijn, moet een adviseur heel flexibel gedrag kunnen vertonen. Dit vraagt veel aandacht voor de relatie met de ander. Bovendien mogen de commerciële belangen niet uit het oog worden verloren. Zo'n energieke, aanwezige en proactieve houding kost veel tijd en kan door klanten of relaties als *too much* worden



ervaren. Bovendien vereist het een zeer lange adem. De innovator kan soms opportunistisch overkomen.

Drijfveren:

- *Vernieuwing*: deze ondernemende professional wil graag continu vernieuwend bezig zijn. Stilstand is voor hem achteruitgang.
- *Verbinden*: hij is in staat om zijn eigen idealen en belangen te verbinden aan de belangen van anderen en daarmee meerwaarde te ontwikkelen.
- *Uitdaging*: de innovator kan met veel passie in iets opgaan en wil stiekem graag de expert in iets kunnen zijn. Afwisseling is voor hem cruciaal en hij raakt al snel verveeld en geïrriteerd als die ontbreekt.

## DE ONDERNEMENDE PROFESSIONAL: TEST

Welke van de hiervoor beschreven ondernemende professionals schuilt er in u? Ga voor de volledige test naar [deondernemendeprofessional.nl](http://deondernemendeprofessional.nl). Hier volgt een fragment.

- 1 U hebt zojuist uw allerbeste prestatie geleverd in uw werk en voor uw gevoel maximaal gepresteerd. Wat hebt u nodig om maximaal vanuit uw kracht te opereren?**
  - a Ik heb rust en ruimte nodig om tot mijn beste prestaties te komen.
  - b Ik heb grip en controle nodig om tot mijn beste prestaties te komen.
  - c Ik heb aandacht en erkenning nodig om tot mijn beste prestaties te komen.
  - d Ik heb uitdaging en dynamiek nodig om tot mijn beste prestaties te komen.
  
- 2 U hebt zojuist succesvol een opdracht voor een (interne) klant afgerond en deze persoon bedankt u in zijn speech. Welke typeringen zal deze persoon over u noemen?**
  - a Welbespraakt, (pro)actief en resultaatgericht.
  - b Betrouwbaar, gedisciplineerd en goed georganiseerd.
  - c Conceptueel, innovatief en met een sterke verbeeldingskracht.
  - d Sociaal, empathisch en een prettige persoon.
  
- 3 Stel u bent eenmaal binnen bij een (interne) klant. Wat is uw kracht om vervolgoopdrachten te scoren?**
  - a Ik ben sterk in het prikkelen van de klant met creatieve ideeën om nader te verkennen.
  - b Ik ben sterk betrokken bij het wel en wee van de klant en verkrijg vanuit de relatie nieuwe opdrachten.
  - c Ik heb een sterk oog voor (inhoudelijke) zaken die buiten het project spelen.
  - d Ik ben sterk in het signaleren van koopsignalen en het gebruiken en doorverwijzen naar mijn aanvullende expertise (of die van mijn bureau).

**Scores**

1: A = Vakman / B = Marktontwikkelaar / C = Vertrouwenspersoon / D = Innovator

2: A = Marktontwikkelaar / B = Vakman / C = Innovator / D = Vertrouwenspersoon

3: A = Innovator / B = Vertrouwenspersoon / C = Vakman / D = Marktontwikkelaar

## II.4 VIER STRATEGIEËN OM ONDERNEMERSCHAP IN PRAKTIJK TE BRENGEN

De crisis sinds 2008 en de onzekere toekomst dwingen adviseurs om in beweging te komen. Investeren in ondernemerschap loont (Blekman, 2011). Veranderen gaat echter nooit vanzelf: u moet bestaande routines loslaten en oude patronen doorbreken, en op een andere manier naar uzelf, uw dienstverlening en uw bureau kijken. We dagen u uit om uw inzichten om te zetten in concrete acties. Hoe kunt u ook in de toekomst waarde creëren voor uw klanten? In deze paragraaf vindt u vier richtingen en een aantal onderliggende aanbevelingen om te komen tot een persoonlijk actieplan. Zie voor meer informatie over het vergroten van uw toegevoegde waarde ook Kwakman en Zomerdijk (2012).

### **Ontwikkel uzelf tot businesspartner**

Of het nu een modewoord is of niet, u moet meer toegevoegde waarde leveren aan uw (interne) klant en de business van uw klant écht begrijpen. Effectief relatiemanagement moet ertoe leiden dat u de rol van vertrouwenwekkende businesspartner inneemt. Deze ontwikkeling is ingegeven door de roep om onderscheidend vermogen door klanten. Hier volgt een drietal aanbevelingen voor uw ontwikkeling tot businesspartner.

#### *Haal de buitenwereld naar binnen*

Voor veel professionals werkt het stimulerend om de buitenwereld, oftewel de wereld van klanten, naar binnen te halen. Naast het volgen van klant- en branche-informatie is het ook samen met de klant nieuwe concepten ontwikkelen op het gebied van voor hem strategische vraagstukken.

#### *Verstevig uw bovenvakinhoudelijke ontwikkeling*

De eerdergenoemde commerciële affiniteit en het vermogen om te netwerken en verbindingen tot stand te brengen, zijn essentieel. Hierbij is stijlflexibiliteit – het kunnen werken in wisselende combinaties van teams, coalities en belangen en het aannemen van verschillende rollen – van groot belang.

#### *Verhoog uw resultaatgerichtheid*

Een ondernemende professional is – al dan niet binnen een team – verantwoordelijk voor de output, en de *profit* en *loss*. Zeker binnen overheidsprojecten wordt de eind-

verantwoordelijkheid steeds meer verschoven naar u als professionele dienstverlener. Hoe kunt u mee-investeren in het uiteindelijke resultaat van uw klant en waar kunt en wilt u op afgerekend worden?

## **Ontwikkel een klantgericht businessmodel**

Verschuif uw perspectief van een organisatiegericht businessontwerp, waarbij *inside* out-denken leidend is, naar klantgerichte businessmodellen, waarbij *outside* in-denken leidend is. Bekijk uw businessmodel door de ogen van uw klant om tot nieuwe kansen te komen. In plaats van de vraag te stellen ‘Hoe kan ik geld verdienen aan mijn klanten?’ draait het om de vraag ‘Voor welke waarden zijn mijn klanten echt bereid te betalen?’ Hier leest u een drietal aanbevelingen voor de ontwikkeling van een succesvol nieuw businessmodel.

### *Cocreëer met de klant*

Wat is de werkelijke behoefte van de klant en hoe kunt u uw dienstverlening hieraan aanpassen? Verken deze vragen met een beperkt aantal belangrijke klanten. Door te cocreëren met de klant krijgt u niet alleen commitment van de klant voor het nieuwe businessmodel, maar ook een sterkere relatie met hem. In ruil voor het commitment kunt u een nieuwe dienst bijvoorbeeld gratis aan klanten aanbieden als ze u met de ontwikkeling helpen.

### *Bied doe-het-zelfmogelijkheden aan*

Welke activiteiten in uw huidige dienstverlening kunt u vergemakkelijken of standaardiseren, bijvoorbeeld door de klant op te leiden of via online tools? Klanten willen tegenwoordig graag taken zelf uitvoeren waar ze een aantal jaren geleden nog een professional voor inhuurden. Zo bieden de salarisbenchmark van de Hay Group en de mentality connector van Motivaction klanten de mogelijkheid om zelf analyses, benchmarks en rapporten te maken met behulp van een online tool. De ‘traditionele’ consultancydiensten worden vaak als schil om deze tools heen verkocht, waar de klant deze nodig heeft.

### *Verken nieuwe inkomstenbronnen*

Welke alternatieven hebt u naast uurtje-factuur voor het genereren van inkomstenbronnen? Steeds meer professionals werken met abonnementstarieven. Een andere vorm voor zelfstandige professionals is netwerkmarketing, waarbij u producten of diensten binnen uw netwerk verkoopt (*tell-a-friend*). En wellicht bent u in staat om uw kennis te vertalen naar een app en deze in de Apple Store te verkopen?

## **Ontwikkel uw focusstrategie**

‘De gemiddelde klant bestaat niet’ (Burgers, 2013), maar toch bedienen veel professionals iedere klant hetzelfde. Echt kiezen voor specifieke klanten ervaren zij als spannend. Het is evenwel verstandig om de focus te leggen op specifieke klantgroepen,

en die focus door te vertalen naar uw interne organisatie. Het draait hier feitelijk om de strategische vraag of er een match is tussen de externe klantvragen en uw interne competenties. Door te differentiëren naar klantgroepen en focus aan te brengen, zal uw toegevoegde waarde als professionele dienstverlener toenemen. Een aantal uitgangspunten en richtlijnen zijn hierbij leidend. Hier vindt u drie aanbevelingen voor de ontwikkeling van uw focusstrategie.

### *Differentieer naar een beperkt aantal klantgroepen en specialiseer u daarin*

Ontwikkel een scherp beeld van uw klanten en hun behoeften, inclusief een analyse van de winstgevendheid van de verschillende klantgroepen. Door te segmenteren kunt u klantbedieningsconcepten aanscherpen en differentiatie aanbrenge naar klantgroepen. Door echt te kiezen, krijgt u vaak betere kennis van de behoeften van de doelsegmenten en kunt u als professional beter inspelen op deze vragen.

### *Vertaal uw focus door naar uw eigen organisatie*

Er is niet één beste manier van organiseren. Belangrijk is dat de keuze consequent wordt doorvertaald en dat deze keuze wordt gedragen door de verantwoordelijke professionals. Kies voor businesslines met specifieke disciplines, een account- of servicestructuur of een geografische indeling van uw organisatie (zie voor organisatie-indelingen: Kwakman & Burgers, 2008). Matrixstructuren waarbij twee inrichtingsprincipes worden gecombineerd, zijn vaak te complex en geven problemen in termen van verantwoordelijkheidsgevoel.

### *Groei mee met de klantvragen*

De vragen van de klant worden complexer en krijgen steeds vaker een internationale dimensie. Dit betekent bijvoorbeeld dat klanten die steeds meer internationaal actief zijn, ook verwachten dat hun professionele dienstverlener hen internationaal kan blijven bedienen. Naast een geografische groei kunt u ook voor een groei in een bepaalde branche kiezen, en binnen die branche niet alleen maar deelgebieden uitvoeren, maar integrale oplossingen bieden.

## **Creëer flexibele netwerkverbanden**

Of de aanleiding nu ligt in het verkleinen van risico's of het vergroten van hun aanwezige kennis, steeds meer adviseurs kiezen voor flexibele samenwerkingsvormen en netwerkverbanden. Bovendien maakt de technologische ontwikkeling het mogelijk om online omgevingen te creëren waar alle stakeholders elkaar kunnen ontmoeten en hun stem kunnen laten horen. Zo vinden binnen Community of Talents – een LinkedIn-community met vierduizend leden – discussies plaats tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Community of Talents speelt in op het feit dat belangrijke kennis en competenties voor innovatie zich allang niet meer alleen binnen grote organisaties bevinden, maar ook daarbuiten. Niet alleen in online omgevingen zien we netwerken ontstaan. Ook offline organiseren professionals zich

steeds vaker in netwerkverbanden binnen zogenoemde *broedplaatsen*. Zo werken veel zelfstandige professionals met een kleine kern en daaromheen een flexibele schil van andere ondernemende professionals. Zij hebben geen dienstverbanden, maar werken vaak exclusief samen, soms zelfs in de hele keten van ontwerp tot uitvoering. Hier leest u drie aanbevelingen om flexibele netwerkverbanden te creëren.

### *Ontwikkel uzelf als netwerkleider*

Ieder netwerk, of het nu online of offline functioneert, heeft behoefte aan een aantal ‘trekkers’, ook wel *ambassadeurs* of *leaders* genoemd. Deze *inner circle* geeft richting aan het netwerk, organiseert bijeenkomsten en brengt personen samen. Zonder deze personen is de community nergens. De netwerkleiders zijn dienend aan het netwerk en gericht op het vergroten van de gezamenlijke prestaties. Interessant hierbij is dat de taken van een leider niet meer per definitie bij één persoon liggen, maar binnen een netwerk kunnen rouleren of over meerdere personen zijn verdeeld. Het voordeel van netwerkleiderschap is dat u zich ermee in de kijker speelt, wat leidt tot nieuwe leads of opdrachten.

### *Stuur met een paar duidelijke kaders en veel eigen verantwoordelijkheid*

Netwerkverbanden blijken het best te werken als de professionals hierbinnen veel vrijheid krijgen en er niet te veel wordt gestuurd. Tegelijkertijd is er een aantal richtlijnen nodig waar iedereen zich aan moet houden, zoals een aantal kernwaarden en financiële kaders. Het effectief hanteren van deze balans tussen richting en ruimte geven, creëert ondernemerschap.

### *Zie uw concurrent als mogelijke partner*

Steeds vaker vragen de veranderende marktomstandigheden om intensievere vormen van samenwerking. Zo zien we ook binnen coöperaties of brancheverenigingen steeds meer verdergaande partnerschappen ontstaan. Binnen EDventure – vereniging voor onderwijsadviesbureaus – hebben drie conculega’s de handen ineengeslagen om gezamenlijk een aanpak te ontwikkelen voor ernstige dyslexie. Waar zij eerst nog als concurrenten de markt betraden, is er inmiddels gezamenlijk een professionele en commerciële aanpak ontwikkeld voor het behandelen van complexe vraagstukken. De nauwe samenwerking met alle actoren creëert bij de onderwijsadviesbureaus de overtuiging dat ook vervolprojecten op andere marktvoorvraagstukken win-winsituaties creëren.

## **Uw ondernemerschap vergroten**

Het moge duidelijk zijn dat door de toegenomen concurrentie, tariefdruk en gewijzigde klantvragen de roep om onderscheidend vermogen en ondernemerschap groter wordt. In dit hoofdstuk hebt u inzichten en tips gekregen om dit tot uitvoering te brengen. Start uw zoektocht met het denken vanuit uw eigen kern: waarom bent u ook alweer adviseur geworden en waar wordt u echt enthousiast van? Als u uw eigen

passie en bevoegenheid weet aan te boren en te verwoorden, wordt uw eigen verhaal onderscheidend en krijgt u meer focus. U hebt wellicht heel lang gedacht dat uw expertise zo uniek is dat de opdrachten vanzelf wel binnenstromen. Daar komt misschien ook een stuk angst of schroom bij kijken: ondernemerschap en marktgerichtheid worden nog vaak geassocieerd met uzelf verkopen. Kies voor een bepaalde niche vanuit uw persoonlijke overtuiging en maak hierin duidelijke keuzes. Kies er ook voor om dingen niet (meer) te doen, anders wordt u een van de velen, verdwijnt uw onderscheidend vermogen en draait het alleen nog maar om uw tarief. De volgende stap is dan nog eens de taal van uw klant te spreken. Zo staan bijvoorbeeld op de website van een gemiddelde advocaat standaard de rechtsgebieden genoemd, zoals *arbeidsrecht*, maar de klant heeft een concreet probleem met een personeelslid. Probeer in uw teksten en verhalen dus aan te sluiten op de echte wens van de klant en wees concreet. De klant kijkt ook of u wel met hem meedenkt en of u zelf enthousiast en bevoegen bent. Dat is nog belangrijker dan uw inhoudelijke advies en bepaalt in grote mate de tevredenheid van uw klant. Vakinhoudelijk kunnen wij u niets bijbrengen, maar we zien vaak dat zijn vak de professional in de weg staat om te veranderen. Dit hoofdstuk geeft u hopelijk een start, doorbraak of het laatste duwtje in de rug. Veel ondernemerschap gewenst.

## Bronnen

- Blekman, T. (2011), *Corporate Effectuation*. Wat managers kunnen leren van ondernemers! Den Haag: Academic Service
- Burgers, J. (2013), *Jos Burgers over klantgerichtheid*. Drie bestsellers in één speciale editie. Culemborg: Van Duuren Management
- Covin, J. & D. Slevin (1991), 'A conceptual Model of entrepreneurship as firm behavior'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall:7-25
- Kwakman, F. en J. Burgers (2008), *Professionals & Relatiemanagement*. Durven kiezen voor klanten die waarde creëren. Den Haag: Academic Service
- Kwakman, F. & C.J. Zomerdijk (2012), *De ondernemende professional*. Waarden creëren in een veranderende markt. Culemborg: Van Duuren Management
- Lanting, M. (2010), *Connect! De impact van sociale netwerken op organisatie en leiderschap*. Amsterdam: Business Contact
- Leeuwen, S. van (2012). *Klant in de driver's seat*. Klantgedreven innoveren met cocreatie, crowdsourcing en communities. Culemborg: Van Duuren Management
- Lumpkin, G.T. & G.G. Dess (2001), 'Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. The moderating role of environment and industry life cycle'. *Journal of Business Venturing*, 16:429-451
- Miller, D. (1983), 'The correlates of entrepreneurship in three types of firms'. *Management Science*, 29:770-791
- Nandram, S.S. (2011), *Ondernemen, a way of life*. Ondernemerschap, ondernemendheid en spirituele innovatie. Intreerede lectoraat Ondernemerschap, HAN University Press
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010), *Business Model Generatie*. Een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers. Deventer: Kluwer
- Pink, D. (2010), *Drive*. Amsterdam: Business Contact
- Schein, E.H. (2007), *Loopbaanankers*. Ontdek je werkelijke waarden. Den Haag: Academic Service
- Volberda, H. e.a. (2013), *Re-inventing business*. Hoe bedrijven hun businessmodel innoveren. Assen: Van Gorcum

## Websites

- [bit.ly/1aBBsny](https://bit.ly/1aBBsny)
- [bit.ly/1j6PW3a](https://bit.ly/1j6PW3a)
- [bit.ly/KgOoVh](https://bit.ly/KgOoVh)
- [businesslocus.nl](https://businesslocus.nl)
- [businessmodelalchemist.com](https://businessmodelalchemist.com)
- [cocreatie.net](https://cocreatie.net)
- [consultancy.nl](https://consultancy.nl)
- [deondernemendeprofessional.nl](https://deondernemendeprofessional.nl)
- [deondernemendeprofessional.nl/blog](https://deondernemendeprofessional.nl/blog)
- [en.wikipedia.org/wiki/Business\\_partner](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_partner)
- [freelance.nl](https://freelance.nl)
- [linkd.in/1cmK6Cz](https://linkd.in/1cmK6Cz)
- [managementsite.nl/kennisbank/ondernemerschap](https://managementsite.nl/kennisbank/ondernemerschap)
- [nl.wikipedia.org/wiki/Co-creatie](https://nl.wikipedia.org/wiki/Co-creatie)
- [nl.wikipedia.org/wiki/Typologie\\_van\\_Porter](https://nl.wikipedia.org/wiki/Typologie_van_Porter)
- [professionalonline.nl](https://professionalonline.nl)

## Kernbegrippen

Ondernemerschap, samenwerken, waarde creëren, businessmodel, ondernemende oriëntatie, businesspartner, strategie, focus, vier typen ondernemende professionals.