

Een positief gevoel

Er zijn twee type ondernemersmentaliteit, die van de leiders en die de volgers.

Mentaliteit	
Me 2 – ik ook	Me 1 – ik eerst
<ul style="list-style-type: none"> • Volger • Kopieert van concurrent • Reactief • Afhankelijk • K1 van ander • Ontwikkeling altijd later • Prijs altijd belangrijk • USP: beter goedkoper • MT kijkt naar concurrent • Concurrentie gedreven • Hetzelfde 	<ul style="list-style-type: none"> • Leider • Innovatief creërend • Proactief • Onafhankelijk • Eigen K1 • Ontwikkeling op tijd • Prijs ondergeschikt • USP: innovatie • MT voelt markt aan • Competentie gedreven • Anders

Leiderschap wordt vaak gezien als een persoonlijke missie, of een aangeboren eigenschap. Het is misschien interessant te weten dat deze mentaliteit, wanneer het om een onderneming gaat binnen haar markt, een keuzemogelijkheid is voor de ondernemer. Dat wil zeggen dat een ondernemer, algemeen directeur of voorzitter van de raad van bestuur, kan kiezen voor een leiderschap of volgerstrategie. Soms zit de ondernemer vast aan een van de keuzes, omdat hij of zij zelf die mentaliteit vertegenwoordigt. Zo zijn er ondernemers die uitsluitend een marktleiderschapambitie koesteren voor hun bedrijf en dit zien als enige manier om stabiel en zelfverzekerd hun onderneming op markt te zetten en daar te houden.

Maar zo zijn er ook ondernemers die de keuze van marktleiderschap niet eens in hun hoofd halen. Voor hen is een markt een markt en zij een concurrerende speler. Zij starten en ontwikkelen hun activiteiten binnen een gegeven marktdefinitie en bestaande de rolverdeling binnen die markt, inclusief de heerschappij van een marktleider. Zij zijn altijd de nummer twee, tien of drieëntwintig op de ranglijst, hetgeen tevens de maatstaf is om keuzes te maken. Zij volgen de ontwikkeling op de markt nauwgezet door daarna hetzelfde aan te bieden, vaak met de boodschap het “beter” of “goedkoper” te doen.

Verder zijn er de ondernemers die het volgen om wat voor reden beu zijn en ineens een leiderschapsrol voor hun bedrijf ambiëren. Waarom? Omdat zij daartoe gedwongen worden, of omdat zij daartoe de kans rijp achten. Deze laatste categorie lijkt sinds kort ineens in opmars te zijn.

Het feit dat er alleen maar leiders zijn en volgers, en niets daar tussen in, betekent automatisch dat elke willekeurige markt zich ontwikkelt aan de hand van de leidende bedrijven. Volgers zorgen voor de concurrentie. Dit interessante feit suggereert dat innovatieve vooruitgang in algemene zin geboekt wordt door bedrijven met leiderschapambities. Het vooruitstrevende en veranderende karakter van een markt zou dan bepaald worden door de numerieke verhouding tussen het aantal leiders ten opzichte van de volgers binnen een markt. Elke nieuwe leider trekt per slot van rekening weer een nieuwe lichter volgers naar zich toe hetgeen de dynamiek van een markt weer beïnvloed. Hoe meer leiders des te dynamischer een markt zal worden. Hieruit kan men concluderen dat, wanneer een samenleving vooral vooruitgang wenst te gaan boeken, het een klimaat moet scheppen dat leiderschapambities bevordert. Maar waardoor wordt zo'n klimaat positief beïnvloed?

Toen ik in 2005 mijn zogenaamde marktleiderschapsmethode, de 5Ks, introduceerde, stuitte ik op een ondernemersklimaat dat enorm afhoudend bleek. “Marktleider? Ik wil helemaal geen marktleider worden!” was een algemene reactie. Vele ondernemers die ik raadpleegde in de periode 2004 en 2005 waren, naar eigen zeggen, allang blij als zij hun hoofd boven water konden houden. Ambities waren ver te zoeken. Er heerste een echte collectieve volgersmentaliteit. Het was zo erg dat ik mijn website zelfs ging voeren onder de titel “Passie voor Ondernemerschap” in plaats van “marktleiderschap”.

Deze wetenschap werd nog eens bevestigd toen ik besloot om de resultaten van ruim 300 bedrijfsanalyses, die ik uitgevoerd had om mijn 5K score card te testen, tot een gemiddelde te verwerken. Mijn score card meet de 5 krachten (de 5K's) voor doelgericht ondernemerschap (zie schema hieronder) en verwerkt deze

tot een totale score (A, B, C, X of F, waarbij A bedrijven een marktleiderschap potentieel in zich hebben en F bedrijven op weg zijn naar een faillissement), en een kleurcode per kracht (rood is gevaar, oranje is snel aandacht, en groen betekent dat het goed is). De 5Ks zijn aan elkaar gerelateerd en versterken of verzwakken elkaar. De resultaten van de 300 bedrijven uit 2004/2005 waren:



K1: Marktleiders (wie is mijn klant?) - Hier scoort men goed, ook te goed volgens de rest van het model. De marktleider is vaak te groot, legt een greuk aan focus toe, berekent.
 K2: Positionering (zijn onderscheidend vermogen). Hierin zit de leiderschap of volgers keuze. Er wordt geen aandacht aan besteed. Dit duidt op een afwachters-, volgersmentaliteit.
 K3: Klantperceptie (Waarom koopt men wijlijst van mij?). De klant bepaalt het succes van een onderneming. Het slechte resultaat (rood) betekent dat de markt niet gerealiseerd wordt.
 K4: Communicatiestrategie (hoe laat ik mijn klanten weten dat ik besta?) - Hier wordt goed gescoord. De groene K1 en K4 duidt op een brede marktleiderschap en gerichtheid op nieuwe markt gerichtheid. Veel aandacht gaat uit naar netwerken en ontwikkelingen van nieuwe klantenregio's.
 K5: Managementcapaciteit (wat zijn mijn inzetten middelen en beperkingen?) - Dit bepaalt ook de al dan niet goetide structure om middelen te genereren. Hier scoort men goedheid met de bakken over de sluis (oranje). Dit duidt op onzekerheid binnen de directie en mogelijke interne problemen.

Gemiddelde score: C-

Deze score betekent dat het bedrijfsleven druk zoekende is naar de juiste aansluiting met de markt. De score wordt ook naar beneden gedrukt door ondernemingen die voor de eeuwwisseling zijn ontstaan en bijna allen met een "X" notering in een moeilijke situatie verkeren. Deze groep overleeft alleen dankzij hun opgespaarde vermogen. Slechts 3 bedrijven van de 300 scoorden een "A".

De resultaten van mijn onderzoek gaven een duidelijk collectief gebrek aan zelfvertrouwen weer. Ik kon er niet al te veel conclusies aan ontleen omdat 300 bedrijven een onvoldoende statistische basis zou zijn voor definitieve conclusies. Toch had het resultaat mij aan het denken gezet. Zou B.V. Nederland in al die jaren dat ik in het buitenland had gewoond en gewerkt zoveel veranderd zijn? Was een dynamisch land, dat nog steeds bewondering oogstte waar ook ter wereld, zoals ik zelf zo vaak met trots had ervaren, in die tijd afgezwakt tot een land zonder vechtlust of baanbrekend ondernemerschap? Was de frustratie rond lage loonlanden, de constante discussies rond allochtonen, de



belastingdruk, globalisering en dat soort zaken de Nederlandse ondernemer dan toch te veel geworden? Zaten misschien alle Nederlanders met een leiderschapmentaliteit in het buitenland? Of was de overgang van een relatief beveiligde naoorlogse groeiemarkt naar een globale wereld van open markten en concurrentie misschien de boosdoener? De korte recessie van de laatste jaren leek mij niet voldoende om zo'n collectieve onzekerheid te veroorzaken.

Door persoonlijke ervaringen had ik juist de filosofie ontwikkeld dat leiderschap in zijn algemeenheid vooral ontstond in situaties van onveiligheid of ontevredenheid. Zelf had ik meerdere keren aan den lijve meegemaakt dat bittere noodzaak aan de basis had gelegen van mijn meest ingrijpende beslissingen en de daaruit volgende succesjaren. Volgens die denkwijze zou een economische recessie, extra concurrentie uit andere landen en kwakkelende resultaten voldoende druk op de ondernemer moeten uitoefenen om leiderschapambities te stimuleren? Waarom gebeurde dat dan niet? Waarom investeerde elke ondernemer niet in een marktleiderschap doelstelling voor zijn bedrijf om de crisis het hoofd te bieden?

In diezelfde periode schreef ik een artikel over de Nederlandse zakencultuur, naar aanleiding van een zelfbeeld onderzoek dat ik had uitgevoerd, en definieerde de Nederlandse zakenman als een "kameleon". Hij was volgens mijn onderzoek buitengewoon sterk in het aanpassen van zijn mentaliteit aan die van de omgeving. Dat hebben de Nederlanders wel bewezen door succesvolle ondernemingen te voeren waar ook ter wereld

in de meest uiteenlopende zakenculturen. Nederland had daarom zelf misschien het imago ontwikkelt van een land van compromissen, met de wet van de gemiddeldes, het land van de volgers. Een samenleving en cultuur van gelijkheden die zich aan elkaar aanpassen, geen uitschieters naar boven of naar beneden, en geen koppen boven het maaiveld.

Medio 2006 werd ineens een nieuwe beweging merkbaar op de markt. De economische crisis was voorbij, de markten begonnen aan te trekken, de toekomstverwachtingen werden als enorm positief afgeschilderd. Even vreesden we nog dat al die positieve gelui-

den een verkiezingsstunt waren maar toen de bedrijven weer winst begonnen te maken gingen plotseling de deuren open voor leiderschapsambities. Stap voor stap leken de ondernemers ineens, alsof ze het met elkaar hadden afgesproken, hun volgersmentaliteit te willen verlaten en op zoek gaan naar een leiderschapstraject. Deze verandering trof mij met enige verbazing. Juist wanneer een markt groeit en een bedrijf winst maakt dan zou je toch denken dat de ondernemer blij zou zijn en risico's aan banden zou leggen? Ineens werd ik gevraagd om ondernemers te helpen met het bepalen van nieuwe marktdefinities, positioneringsvraagstukken, internationaliseringsprojecten en het beheersen van groeistruipen van bedrijven.

Hierin heb ik de uitdaging gevonden om ook in deze mijn eigen ideeën aan te scherpen over de mogelijke voedingsbodem voor markt-leiderschapsambities binnen het bedrijfsleven. Uit bovenstaande denk ik alvast te kunnen concluderen dat een gevoel van veiligheid, structurele groei en stabiliteit ook een basis is om ondernemers te stimuleren de nodige risico's te nemen en de markt naar eigen hand te zetten in plaats van te wachten op een ander. Zelf vind ik dit een interessante gewaarwording die ik graag verder zal bestuderen ter onderbouwing van mijn adviezen. Ondertussen geniet ik volop van de nieuwe strijd lust die zich lijkt te ontpoppen in het Nederlandse bedrijfsleven. Als mijn kameleondefinities correct is dan zal een groeiende hoeveelheid ambitieuze ondernemers zich over leiderschapvraagstukken voor hun onderneming gaan buigen. Dat zal ongetwijfeld een innovatieve impuls van vooruitgang gaan geven binnen alle sectoren. En dat geeft een gevoel dat we al lang niet meer hebben gehad, een gevoel van Nederlandse kracht en optimisme.



Jean-Paul Close helpt bedrijven om zich duidelijk te profileren in de door hem gedefinieerde ME1 of ME2 organisatie alternatieven. Hij kijkt kritisch naar volggedrag in moeilijke situaties. Close is auteur en spreker en schroomt niet om zijn uitdagingen om te zetten in daden. Jean-Paul Close acht het als een persoonlijke uitdaging om ondernemingen en ondernemers (en Nederland in zijn geheel) met zijn 5K methode slagvaardiger te maken in deze tijden van globalisering en enorme concurrentie, ver voorbij Kotle. **Voor meer informatie: jeanpaulclose@speakersacademy.nl**