

# HANDBOEK VOOR DE (TOEKOMSTIGE) MARKTLEIDER

Door: Jean-Paul Close

Inclusief  
De 5 Krachten & Voorbeelden

Alleen als je voor de top gaat, kun je hem bereiken

Titel: Handboek voor de (toekomstige) Marktleider  
Auteur: Jean-Paul Close  
Nederlandse bewerking: Patricia van Laerhoven – Noot van de  
Redactie, Eindhoven  
Omslagontwerp: Tasja van der Veen – BINGO!, Rotterdam  
Druk: Optima, Rotterdam  
Uitgever: Move to Holland (M2H), Eindhoven

Maart 2005 – Eerste editie

**ISBN: 90-809310-1-2**

Nur: 760

Copyright: 2005 - Jean-Paul Close

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin worden opgeslagen in elektronische vorm zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden de auteur noch de uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door fouten of onvolkomenheden in dit boek.

[www.marktleiderschap.nl](http://www.marktleiderschap.nl)

<b>Inhoudsopgave:</b>	<b>Pag.</b>
Marktleiderschap inleiding	4
<b>Kracht 1:</b> Marktdefinitie	17
<b>Kracht 2:</b> Positiebepaling	36
<b>Kracht 3:</b> Klantenperceptie	47
<b>Kracht 4:</b> Communicatiestrategie	71
<b>Kracht 5:</b> Managementcapaciteiten	92
Samenvatting Marktleiderschap	123
Toeval en Geluk	131
<b>3x8 Concept</b>	137
• De krachtige mens achter Marktleiders	138
• De basisconcepten voor (individueel) leiderschap	148
• Hoe kan de onderneming dit concept toepassen?	149
<b>Voorbeelden</b>	150
1: "Philips"	157
2: Stadpost	162
3: Kinderboerderij en Speeltuin	167
4. Dierenpark Emmen	172
5. Green Machine	176
6. Nederland	180

# Marktleiderschap

Overwinnen doen zij die geloven het te kunnen.

## **Inleiding**

Ondernemerschap is enorm moeilijke keuze. Sommige mensen kunnen en willen niet anders, maar voor het gros van de bevolking is de stap naar het opzetten van een eigen bedrijf uit noodzaak geboren. De relatieve veiligheid van een vaste betrekking, met de zekerheid van een maandelijks salaris komt ermee op de tocht te staan, om plaats te maken voor de risico's van de wispelturigheid van de markt.

Ondernemerschap is een vak apart. Als werknemer kon men volstaan met het goed beheersen van een vakgebied en vanaf maandagmorgen uitkijken naar het volgende weekeinde, op tijd de vakantieplanning doorgeven aan de baas en genieten van de blijde verwachting. Het salaris komt gegarandeerd en vormt de basis van alle plannen.

De ondernemer werkt van einde van de maand naar einde van de maand. Want dat zijn de momenten waarop rekeningen en salarissen betaald moeten worden, BTW-aangiftes worden gedaan, sociale lasten worden afgedragen, en ga zo maar door. Als dat weer gedaan is, en er misschien nog wat over is om zelf van te leven, begint het gevecht weer van voren af aan, tot het einde van de volgende maand. Weekeinden en vakanties komen ineens in een heel ander licht te staan. "In vakantieperiodes kan ik niets verkopen, heb ik geen inkomsten en toch moet ik aan het eind van elke maand aan mijn verplichtingen voldoen!"

Het geeft natuurlijk een hele kick als je alles elke keer weer voor elkaar hebt. Het ziet er voor de buitenwereld natuurlijk heel mooi uit als je eindelijk succesvol bent. Maar het is niet voor niets dat een onderneming pas na vijf jaar bestaan volwaardig wordt geacht door investeerders en financiers. 80 Procent (4 van de 5!) van alle startende ondernemingen faalt binnen 5 jaar na oprichting. Wat denkt u dat er gebeurt met al deze ondernemers die ooit met zoveel illusies naar de Kamer van Koophandel zijn gestapt?

Eén op vijf ondernemers haalt dus de vijf jaar en leert in die tijd om te gaan met voorspoed en tegenslag. Vijf jaar om het bedrijf door alle kinderziektes en dodelijke aanvallen en valkuilen heen te slepen. Vijf jaar om er zelf niet aan ten onder te gaan en jezelf en je familie in leven te houden en te overtuigen van het potentiële succes dat zoveel offers vergt. Na vijf jaar heeft de ondernemer vele lessen wel geleerd, vele wonden moeten likken en nog meer oplossingen moeten vinden voor de meest uiteenlopende problemen.

Gedurende al die tijd moet er geleefd worden tussen een zee van regeltjes, wetgevingen en verplichtingen. Het gevoel van onderwaardering, oneigenlijke eisen en wantrouwen vanuit de overheid maakt zich dan al gauw meester van de ondernemer. De vraag rijst dan: “Waar doe ik het toch allemaal voor?” De constante dreiging dat, mocht het allemaal fout gaan, een faillissement of een bijstandsuitkering alle familieperspectieven, dromen en verantwoordelijkheden op z’n kop zet, maakt de ondernemer alert

wanneer er nog mogelijkheden zijn, maar wanhopig als de afgrond zichtbaar wordt.

Zelf heb ik mijn familie, mijn kinderen, en mijzelf voor schijnbaar onoverkomelijke afgronden geplaatst door illusies na te streven en wanhopig verder te knokken, tegen beter weten in. Wij hebben ook van de successen kunnen genieten toen ik wél de juiste beslissingen nam en we het er ruim van konden nemen. Dure huizen, wereldreizen en mooie auto's zijn ons ook niet vreemd. Uit al deze ervaringen heb ik vele lessen geleerd die ik in dit boek heb ondergebracht, in de hoop dat het bijdraagt aan een toekomst waarin misschien twee keer zoveel nieuwe ondernemers volwassen ondernemerschap bereiken en niet onderweg het onderspit delven met alle gevolgen van dien.

Misschien lukt het zelfs wel om weer wat van de eeuwenoude ondernemersgeest van Nederlanders op te rakelen die ons in tijden van het VOC zo wereldberoemd en berucht maakte. De spirit die wij nog terug kunnen vinden in bedrijven zoals Philips, Unilever, DAF, Ahold, Shell, en vele andere. De vechtlust die nodig is om in de toekomst weer eens nieuwe Nederlandse namen tussen de wereld-top-100 te kunnen aantreffen.

Maar deze dromen komen alleen uit als we realistisch met elkaar omgaan. Steentje voor steentje moeten wij aan onze toekomst bouwen. Mijlpaal voor mijlpaal moeten wij uitstippelen en voorbijstreven, totdat wij ons doel hebben bereikt. Iedereen met

gezond verstand, doorzettingsvermogen en een doel voor ogen kan hieraan meedoen. Hiervoor is structuur en methodiek nodig. En dat is de bijdrage die ik kan leveren door middel van dit boek. Het boek is daarom gericht aan elke ondernemer, startend of al door de wol geveerd, met het oog op veilig en doeltreffend ondernemerschap.

De basis van dit boek is Marktleiderschap, maar de methodiek is simpelweg samengevat:

**Bepaal een haalbare doelstelling voor uw bedrijf met alleen Marktleiderschap als uitgangspunt. Vecht, pas aan, en vecht door totdat dat doel is behaald. Verdedig te allen tijde de behaalde successen met leeuwenmoed en bepaal dan de volgende haalbare mijlpalen. Stap voor stap gaat u verder, totdat de limieten van uw bedrijf zich aftekenen. En die kunnen wel eens veel hoger liggen dan u vandaag zou durven te dromen.**

Door te wennen aan de vijf simpele krachten die in dit werk zijn beschreven, hebt u de gelegenheid om iets blijvends op te bouwen dat voor u een bron kan zijn van geluk en erkenning, en voor uw omgeving een sensatie van trots en realisatie.



### **Wat is eigenlijk een `marktleider`?**

In verschillende hoofdstukken definiëren wij een aantal begrippen. Eén ervan is de “markt” of “marktdefinitie”. Om marktleider te kunnen worden, moet eerst een markt gedefinieerd worden. Deze marktdefinitie is te vergelijken met het natuurgebied van een diersoort. Vele diersoorten levens langs en door elkaar heen in een soort ecosysteem. Soortgenoten verdelen het gebied in territoria. In het territorium van één van deze dieren wordt geen soortgenoot geduld. Dit territorium voorziet in de behoeftes van het dier en aanverwanten. Hier is dit dier de leider, of wel de marktleider. Concurrentie wordt geweerd en het gebied is duidelijk afgebakend.

Als een ondernemer een bedrijf wenst te starten, dient hij in soortgelijke termen te gaan denken. Allereerst moet bepaald worden wat voor dier men is, en dan moet een aanval ingezet worden om een territorium te veroveren. Dit kan zonder slag of stoot als er geen concurrentie bestaat. In andere gevallen kan zich een bloedige strijd ontwikkelen, waarbij er één de aftocht moet blazen.

Territoriumgedrag is fundamenteel in ondernemerschap. Dit vergelijk maakt meteen duidelijk dat het zeker niet noodzakelijk is om een multinational te zijn om marktleider te kunnen worden. De warme bakker op de hoek van de straat is op wijkniveau misschien marktleider binnen een bereik van een aantal kilometers: het territorium van deze bakkerij.

Een ander voorbeeld is een topatleet. Tijdens de trainingen, tussen het vallen en opstaan, blijkt een talent herkenbaar te worden. Onder concurrenten in hetzelfde sportgebied bewijst hij zich keer op keer. Maar tussen al die topatleten wordt er maar één Olympisch of wereldkampioen, absoluut marktleider op dát gebied. Alleen het gevoel, natuurlijk samen met focus en hard werken, brengt deze atleet van het leveren van topprestaties tot het leveren van DE topprestatie. Hardlopen, verspringen, roeien, zwemmen, enzovoort, kun je allemaal leren. Maar olympisch kampioen worden leer je niet, dat WORD je.

**Je overwint omdat je besluit te overwinnen.**

Zo ook een bedrijf. U start een bedrijf of u neemt de leiding op zich, en u bent onmiddellijk de vader of coach van een (toekomstige) topatleet. Het bedrijf is als een onafhankelijke, tijdloze identiteit die zich ontwikkelt volgens evolutionaire wetten, net zoals we dat zien in de natuur, het milieu om ons heen. Een bedrijf kan net zo tijdloos zijn als een soort van insecten, planten of dieren. Een bedrijf, onderneming, merk en activiteit worstelen in hun omgeving met keuzes die zichzelf in de hand hebben en factoren die hun 'overkomen'. Een mix van het voorspelbare en onvoorspelbare. Door daarop te reageren bepaalt een bedrijf zijn toekomst en lot. Dat kan van korte duur zijn, maar ook van heel lange... Zelfs voor een winnaar.

De ambitie om, bijvoorbeeld als buurtbakker, marktleider te worden en te blijven in een relatief klein territorium is natuurlijk heel normaal

en heel correct. Binnen familiebedrijven zien we dit heel regelmatig. Natuurlijk zit er een groot verschil tussen het verdedigen van een klein territorium en een territorium op wereldniveau, maar in essentie is het concept hetzelfde voor groot en klein. Daarom kan dit handboek gebruikt worden door de starter, de MKB'er en de leider van een multinational.

In het bedrijfsleven zijn er, net als in onze omgeving, vele typen Marktleiders. We laten er eens een aantal de revue passeren om te kijken of we ons ergens in kunnen vinden:

### **De eenpersoons marktleider**

Hier zien we personen die van zichzelf een product hebben gemaakt en daarmee een positie hebben weten te verwerven die zijzelf waarmaken en invullen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld zangers, acteurs, musici, wetenschappers, sport- en businesscoaches, kunstenaars, topadvocaten en chirurgen. Stuk voor stuk ondernemers die zich een stukje markt eigen hebben gemaakt. Deze markt blijft bestaan zolang ze actief zijn, en soms nog veel langer (kijk naar Elvis en Van Gogh).

U kunt zichzelf misschien ook voorstellen als een eenpersoons bedrijf. Een dokter, een architect, wetenschapper of wat dan ook. De wetten gelden ook voor u, net als voor ieder ander.

### **De afhankelijke marktleider**

Dit zijn marktleiders die zich gekoppeld hebben aan iets groots en als zodanig Marktleiderschap hebben verworven. Dit Marktleiderschap heeft kans voort te blijven bestaan zolang de 'gastheer' bestaat.

Ter verduidelijking: toen paarden en ezels nog de meest vanzelfsprekende transportmiddelen waren, waren ook stro en hooi bloeiende business. Zo ook het vak van hoefsmid. Na de introductie van de auto werden paard en ezel verdrongen en met hen ook deze afhankelijke sectoren.

Het is soms erg winstgevend om als een soort parasiet op iets groots mee te liften en mee te groeien. Microsoft levert stuurprogramma's aan computerchipfabrikanten. De computerassemblage-industrie kan dan niet meer om Microsoft heen, waardoor Microsoft een Marktleiderschap verkrijgt. Shell doet hetzelfde met brandstof, waardoor de auto-industrie niet meer buiten Shell om kan. De huurauto-industrie is vooral afhankelijk van het concentratie-effect van luchthavens. Zo zijn er vele voorbeelden te noemen. In alle gevallen is er een afhankelijkheid gecreëerd en veel bedrijven hebben zich afhankelijk opgesteld om marktleider te worden, met het risico te verdwijnen wanneer de gastheer van gewoonte verandert of zelf verdwijnt.

Dat is nu eenmaal het ecosysteem van het bedrijfsleven. Huisdieren hebben de evolutionaire keuze gemaakt om zich aan te sluiten bij de

mens. Voor de soort en het ras bleek dit de juiste historische beslissing. Zij overleven de evolutie en genieten zelfs een vorm van beveiligde status. Zolang de mens bestaat, en van huisdieren houdt, hebben katten, honden, cavia's en konijnen qua ras niets te vrezen. Op dezelfde manier hebben paarden, koeien, varkens, kippen en eenden hun evolutionaire onsterfelijkheid vooralsnog verzekerd. Qua overleving- en groeistrategie bleken de keuzes volmaakt. De dodo, Siberische tijger of mammoet hadden deze onbewuste filosofie niet en zij zijn uitgestorven, danwel uitstervend.

Natuurlijk hoeven niet alle dieren huisdier te worden, maar aanpassing aan de mens geeft voordelen. Sinds de havik de stad ontdekt heeft, en de reiger de vijvers, gaat het goed met hen. De mug, huisvlieg, huismus, muis en wesp gedijen goed in de buurt van de mens. Huismijt en vlooiën weten zich zelfs evolutionair te verdedigen tegen de aanvallen van de mens en parasiteren rustig verder.

Kortom: Afhankelijkheid is veilig en winstgevend. Maar kies dan wel een "gastheer" om mee te liften die net als u van plan is heel lang zijn heerschappij in de markt te bewaren.

### **Politieke marktleiders**

Wij komen uit een wereld waarin vele monopolieën door de staat in stand werden gehouden als staatsbedrijven. Dit gebeurde veelal onder het mom van: gelijke rechten voor mensen in de stad en op het platteland, of landelijke uniformiteit. Bedrijven als KPN, TPG Post en NS

zijn veelal bedrijven die uit een beveiligde monopoliepositie voortkomen. Zelfs na een privatisering zullen deze bedrijven marktleider blijven door de diepgaande historische binding die zij met de markt hebben en het vertrouwen dat zij altijd hebben uitgestraald.

Deze marktleiders zijn sterk als ze onder de hoede blijven van de regionale politiek waaruit zij zijn ontsprongen. Zodra zij buiten die beveiligde paraplu treden, komen ze misschien binnen het domein van een andere (ex-)monopolist, en politieke invloedssfeer. Dan gelden de monopolistische wetten niet meer, maar die van een starter. Kortom: dezelfde wetten als voor elk ander bedrijf.

### **De lokale of regionale marktleiders**

De starters en MKB'ers die niet verder willen of kunnen groeien dan een gebied van hun keuze zijn lokale of regionale marktleiders. Dat kan zijn in de wijk (apotheek, bakker, slager), de stad (stadspost, busdienst, garagebedrijf), de regio (krant, trein, taxi), de provincie, en ga zo maar door.

Dit type marktleiders vecht met dezelfde krachten als ieder ander bedrijf. Vanuit een stadse optiek is een wijk regionaal, vanuit een provincie is een stad regionaal, vanuit een land de provincie. Vanuit Europese perspectieven is Nederland regionaal en vanuit wereldperspectieven is zelfs Europa regionaal. De schaal is dus niet van belang. Het gevoel blijft hetzelfde. Een heuvel heeft ook een top. Vele kleintjes maken ook een grote.

Elke starter moet Marktleiderschap ambiëren, maar zal dat als lokale of regionale kracht moeten waarmaken. Ook Philips, Microsoft, Domino's, Pabo en Sony zijn als klein bedrijfje gestart. Marktleiderschap gaat dus niet over grootte, het gaat over focus en definitie.

### **De wereldmarktleiders**

Slechts weinig bedrijven kunnen zich wereldmarktleider of globaal marktleider noemen. Microsoft in computersoftware? IBM in mainframes? Cisco in data-accessnetwerken? Coca Cola in cola's, MacDonalds in fastfood? Dit zijn bedrijven die bewust of onbewust de krachten volledig hebben benut en met hun volle potentie naar een Marktleiderschap hebben gestuwd. Wat hebben deze bedrijven met elkaar gemeen? Focus!

**Alles hier berust op keuzes. Dit handboek helpt bij het maken van keuzes. Het maken van keuzes maakt Marktleiders, al is juist dát een van de moeilijkste taken van de ondernemer.**

**Door als basisdoelstelling Marktleiderschap te kiezen en dit voorop te stellen, vallen sommige keuzes al snel op hun plaats, of u nu starter, MKB'er of multinational bent.**

**Uitgangspunt en doelstelling voor het gehele handboek:  
Marktleiderschap**

**Nota Bene:** wanneer ik in dit werk naar u verwijs met termen als 'zijn', 'hem' of 'hij', bedoel ik zeker ook alle vrouwelijke Marktleiders aan te spreken.

Jean-Paul Close



# **Kracht 1:**

# **Marktdefinitie**

**“Visie is de kunst om het onzichtbare te zien.”**

## **Kracht 1: Marktdefinitie**

Dé markt in haar grootste definitie is de algehele optelsom van alle bekende en onbekende behoeftes van de mensheid. In onze huidige samenleving is dé markt alles wat in geld uit te drukken is bij elkaar opgeteld. Onze eigen marktkeuze is dát piepkleine onderdeelje dat een ondernemer uit de globale markt selecteert om met zijn bedrijf een unieke, hopelijk blijvende, positie te verwerven. Wij moeten dus kiezen als we een bedrijf willen beginnen. En kiezen is een van de eerste, en misschien wel de moeilijkste taken van de ondernemer: de beginnende en de door de wol geverfde.

We kunnen de markt vergelijken met de natuur! Om als ras (ondernemer) te overleven moet ik keuzes maken. Het volstaat niet te zeggen dat ik "in de natuur actief ben". Ik moet concreter en herkenbaarder zijn om mijn evolutionaire overlevingskansen te vergroten. Ik moet kiezen: plant of dier? Als ik dier zeg, volgt er weer een keuze: insect, amfibie, zoogdier, vis, reptiel...? Ik kies zoogdier, dus volgt een verdere keuze: lopend, zwemmend, klimmend, springend, ...? Ik kies lopend, dan volgt: tweervoeter of viervoeter? Herbivoor, omnivoor of carnivoor? En ga zo maar door. Totdat we aan het einde een heel duidelijk beeld krijgen van de soort waar het om gaat en de overlevingskansen die dit ras heeft onder de huidige omstandigheden in de natuur. Deze kansen worden bepaald door de keuzes die de soort bewust of onbewust gemaakt heeft, in wisselwerking met alle keuzes van de soorten die in diezelfde natuur actief zijn.

**De moeilijkste taak van een ondernemer is een uniek marktgebied te kiezen en dit duidelijk af te bakenen.**

Op eenzelfde manier gaat een ondernemer te werk. De ondernemer kiest een marktgebied. Dat is een doelgroep van potentiële klanten met één en dezelfde behoefte die de ondernemer tracht in te vullen. De bakker voorziet in brood, de slager in vlees, KPN in telecommunicatie, NASA in ruimtereizen, Microsoft in computersoftware, enzovoort. De keuze van het marktgebied is daardoor afhankelijk van de behoefte die men wenst in te vullen. Deze keuze komt vaak voort uit persoonlijke kennis, vaardigheden en ervaringen. Maar ook vaak uit illusies of een 'briljant' idee. Vele ideeën komen tevens voort uit het afkijken van een succesvolle activiteit van iemand anders, misschien met de gedachte: 'Dat kan ik ook,' of 'Dat kan ik beter'.

Een briljant idee is dan ook een creatieve opwelling waarmee 'goud' te verdienen valt, althans volgens de ingeving. Niemand mag erover praten en het idee wordt in het diepste geheim uitgewerkt, bang dat iemand anders met het idee aan de haal gaat. Iedereen voelt zich uniek in onze samenleving en zo is dat ook. Toch bestaat er een wiskundige probaliteit dat een opwelling, die tot een businessidee wordt ontwikkeld, reeds ergens anders door iemand is bedacht, ontwikkeld, uitgevoerd of zelfs werd verworpen. Belangrijke doorbraken, uitvindingen of ontwikkelingen zoals penicilline, luchtvaart, autotransport, videoweergave en radio zijn veelal door verschillende mensen in de wereld op ongeveer hetzelfde moment uitgevonden. Één

van hen is met de historische eer gaan strijken. De ander was misschien eerder, efficiënter, of beter, maar delfde het onderspit.

**Starter: behoud de nodige flexibiliteit om uw marktkeuze bij te vijlen door de wisselwerking met de markt. U kiest de markt, en de markt moet ook u kiezen.**

Een goed idee is belangrijk. Zonder goed idee is een bedrijf niet mogelijk. Of het idee bij een of meerdere mensen tegelijkertijd tot stand komt of reeds jaren bestaat, is niet belangrijk. Wel is het enorm belangrijk om de markt goed te kiezen. U moet het unieke trachten vast te pinnen en van daaruit werken. Dat kan alleen door de markt goed te leren begrijpen en creatief een keuze te maken. Pepsi is veel later actief geworden in de cola- en frisdrankenindustrie dan Coca Cola. Toch heeft Pepsi de keuze gemaakt om dezelfde specifieke markt te gaan bewerken. Door die keuze te maken heeft Pepsi tevens geaccepteerd dat hij zou moeten vechten tegen een uiterst succesvolle en reeds geconsolideerde Coca Cola om zich een positie te bemachtigen.

De keuze van de markt is fundamenteel, maar daarbij moet men ook de parameters en evolutionaire wetten van deze markt accepteren. Dat geldt voor alle partijen die erin actief zijn. Bij de komst van Pepsi veranderde natuurlijk de marktsituatie van Coca Cola enorm. Coca Cola diende te verdedigen, Pepsi aan te vallen. Maar het uitgangspunt bleef hetzelfde: de gunst van de behoeftige klant.

Want zonder een frisdrankmarkt hebben de cola's geen bestaansrecht. Voorwaarde voor ieder bedrijf is dus dat er een behoefte bestaat. Deze behoefte wordt beheerd door de klant en de klant heeft altijd de keuze. Deze wordt door vele factoren beïnvloed. De klant heeft zelfs de macht om de behoefte te veranderen. Op deze onvoorspelbaarheid van de markt kan maar deels worden geanticipeerd, en alleen als de ondernemer in staat is om de markt 'aan te voelen'. Zodra een trend zichtbaar is in statistische tabellen of marktanalyses, is het al te laat. Iets of iemand heeft die nieuwe trend al ingezet en een deel van de markt is al overstag gegaan, hetgeen tot uiting komt in de statistische cijfers. Een ondernemer zonder marktgevoel is dan te laat, zelfs als het bedrijf dat hij aanvoert een marktleider is.

Onvoorspelbaarheid is bijvoorbeeld iets dat Albert Heijn supermarkten in Nederland aan den lijve ondervond. Albert Heijn genoot van een solide Markleiderschap. Prijzen waren hoog en de variëteit en kwaliteit van het productenaanbod uiterst uitgebreid. De Nederlandse klant was verwend en vermogend. Andere supermarktketens, zoals Konmar, Aldi en Lidl, kregen moeilijk voet aan de grond. Super de Boer, EDAH en C1000 draaiden goed met een soortgelijk aanbod als Albert Heijn, maar tegen betere prijzen. Albert Heijn kon zich een uitgebreid assortiment veroorloven, riante openingstijden, klantvriendelijke service en kassabezetting: de luxe van Markleiderschap met de focus op een vermogend publiek.

Aldi en Lidl zijn economy supermarkten. Zij zijn opgezet met een volledig andere filosofie dan de Albert Heijns en Super de Boeren, of

Konmars. Hun kracht werd ontwikkeld in de behoeftes van naoorlogs Duitsland in een grote economische crisis. Het hele beleid van Lidl en Aldi is gericht op een ruim aanbod van kwalitatief goede producten, maar zonder alternatieven per product, noch grote service in de winkels. Alles was gericht op een prijsbewuste consument.

De Nederlandse consument bleef dus grotendeels weg bij Aldi's en Liddls. Deze supers werden vooral bezocht door allochtonen, prijsbewuste Turken en Marokkanen. De 'rijke' Nederlander voelde er niets voor om in de lange rijen van een Aldi te gaan staan en misschien gezien te worden door de burens. Totdat in 2003 de economische crisis voelbaar begon te worden voor elke Nederlander.

De prijsstijging door de invoer van de Euro was al een reden voor sociale onrust. Daarnaast had Nederland er moeite mee te accepteren dat vele bedrijven verdwenen onder belastingdruk en de aantrekkingskracht van lagelonenlanden. Werkeloosheid steeg schrikbarend in het land en tegelijkertijd ging de koopkracht snel achteruit. Ineens ontdekte de zuinige Nederlander massaal de alternatieve supermarkten. Bijna van de ene dag op de andere stond het Marktleiderschap van Albert Heijn onder enorme druk. De consument zag ineens een bezoek aan Albert Heijn als "snobistisch". Deze omslag kwam onverwacht voor Albert Heijn. Deze reageerde met een prijzenoorlog en gevechten met toeleveranciers. Had Albert Heijn het aan moeten zien komen? En wat had hij er tegen kunnen doen?

Niet alleen met deze onvoorspelbaarheid moet men rekening houden in een markt, maar ook met een ander fenomeen dat daar nauw mee verwant is: mode. Uitgaan en uit eten in Madrid bijvoorbeeld, is een natuurlijk gedrag van de bevolking. Madrid staat bekend als de stad voor 24 uur vertier. De leukste en gezelligste restaurants zijn er dan ook te ontdekken en er is altijd wel wat te doen. Maar de horecaondernemers in deze stad dienen rekening te houden met een vreemd modeverschijnsel: ik ben IN, of ik ben NIET IN. Als een Madrileens restaurant in is, zit het dagelijks vol, staan er rijen voor de deur en zijn de reserveringen al dagen van tevoren volgeboekt. En dan opeens is er een marktgolfbeweging die schijnbaar uit het niets komt, en is hetzelfde restaurant niet meer in. Dezelfde klantbehoefte wordt elders vervuld en de ondernemer zit met dezelfde kwaliteit, dezelfde service, dezelfde kaart, dezelfde kosten, plotseling met een leeg restaurant.

In marketing termen heet dit verschijnsel: 'hype'. Sommige industrieën werken alleen maar met hypes. Dat proberen ze althans. Steven Spielberg begint enige jaren voordat hij een dinosaurussenfilm denkt te gaan maken al marketingtechnisch de markt van dino's te bespelen. Een documentaire hier, een interview daar, fabricage van dinospeelgoed, dinotekenfimpjes, een superdino ontdekt, wat wetenschappelijke verhalen op National Geographic, enzovoort. En dan komt spontaan Jurassic Park. Het publiek is er klaar voor en kijkt massaal. Jurassic Park is achter de rug, en ineens zien we nergens meer iets over dinosaurussen. Die hype is voorbij. De volgende hype is al in volle gang: jodenvervolging in de tweedewereldoorlog,

meteoren die de aarde gaan verwoesten, of een ijstijd die ineens oprukt. Hype is belangrijk, want het geeft gevoel weer, de beweging van massa's in een collectieve gevoelsbeleving. Een mens geeft geld uit aan z'n gevoelens, en geld is markt.

**Gevoel = Behoefte = Markt = Geld = Markt =  
Behoefte = Gevoel**

Dat is de markt. Voor mij is het vergelijkbaar met een oceaan gedurende een permanente orkaan, met onverwachte onderzeese vulkanische uitbarstingen. Voorspelbare woeste golfbewegingen worden plotseling onderbroken door een hype of verwoest door een uitbarsting. De ondernemer is de held die het bedrijf daarin drijvende houdt. Iemand zei eens: "Nooit zouden nieuwe werelddelen ontdekt zijn als men tijdens een storm uit de boot had kunnen stappen." Voor een ondernemer is het ook zo. Zodra je je nek uitsteekt in het bedrijfsleven, is het vechten tegen de natuurkrachten en alleen de sterksten overleven. Uitstappen is niet mogelijk.

Het begint allemaal met één of meerdere mensen die, om wat voor reden ook de illusie hebben dat zij een product of een dienst op de markt kunnen zetten. Zij denken dat daar een fundamentele behoefte aan is. Zoiets van: in ons dorp is helemaal geen bakker. We moeten 10 km. rijden voor vers brood. Zullen we een bakkerij beginnen? Op zo'n moment is er al een eerste gedachte over wie de potentiële klanten dan wel kunnen zijn. Er is een marktkeuze gemaakt: Brood, met geografische verfijning: ons Dorp.



Op verzoek van de Kamer van Koophandel of mogelijke financiers van het bedrijfje dat geboren gaat worden, wordt er ook een Ondernemingsplan gemaakt. Vaak is het maken van het plan zelf voor de toekomstige ondernemer al een stimulans om wat meer onderzoek te doen dan het oorspronkelijke optimisme van het lumineuze idee zou verlangen. Vele creatievelingen springen meteen in een nieuw project en lopen dan snel tegen de lamp. Zij ontdekken dat er al tig bedrijven actief zijn op de markt, of dat er wettelijke bepalingen zijn die veel meer investering verlangen dan verwacht. En dan valt de illusie ineens in duigen en wordt het idee ergens weggemoffeld of gewoon maar vergeten.

Een beetje terreinonderzoek is dus wel degelijk op zijn plaats om een uitgangspositie te bepalen op de algemene markt waar men actief wil gaan worden. De ‘wannabe’ bakker in het dorp zal eerst eens moeten kijken hoeveel potentiële klanten het dorp telt. Wegen de verkoopverwachtingen op tegen de investeringen? Zijn er milieu- of hygiënewetten waaraan je moet voldoen in een winkel voor voedsel? Is er een geschikte locatie beschikbaar? Ga ik bakken of koop ik gereed product in? En ga zo maar door.

**Er geldt een aantal basisprincipes om deel te nemen aan een markt. Wetgeving, maar ook de ruimtebeperkingen op de markt moeten duidelijk in kaart gebracht worden. Niet op alle markten kan men zomaar actief worden.**

Een nieuwe vliegmaatschappij zal zich af moeten vragen waar ze naar toe wil vliegen, met wat voor type passagiers en tegen welke tarieven. Ze zal zich af moeten vragen of deze bestemmingen wel beschikbaar zijn, of de vliegtuigen wel voldoende bezetting kunnen krijgen en hoe de concurrentie is op die trajecten. Tevens zal men zich moeten afvragen welk type vliegtuigen ingezet moet worden om het hele verhaal aantrekkelijk te maken. Daarnaast moet rekening gehouden worden met luchthavenfaciliteiten, capaciteit, manschappen en restricties voor geluidsoverlast.

De keuze van de markt haalt automatisch de trekker over van een hele serie andere acties die het bedrijf onlosmakelijk verbinden met de marktkeuze. Het is dus van groot belang om van het begin af aan een zo goed mogelijke keuze te maken, omdat veranderen in een later stadium ontzettend moeilijk is. Het is goed mogelijk om een marktgebied zodanig ruim te nemen dat de mogelijkheid bestaat om later, op basis van ervaring, bij te schaven en verder te focussen. De ruime marktkeuze is logisch, maar moet zeer bewust gemaakt worden, met als enige doel de markt af te tasten en de beste focus te kiezen. Hoe ruimer de marktkeuze, hoe minder zichtbaar het bedrijf. Het blijft dus van belang de keuze zodanig te maken dat de potentiële klanten voor wie het bedrijf gestart wordt hun behoeftevervulling er ook in kunnen herkennen. Hier zal ik nog op terugkomen in het hoofdstuk '*Klantenperceptie*'. De klant bepaalt uiteindelijk uw succes. Door voeling te hebben met uw markt kunt u perfect afstemmen op en aansluiten bij de behoefte. Dát maakt u een (toekomstige) leider.

Alle krachtvelden waarop dit boek is gebaseerd, manifesteren zich direct bij het ontstaan van het businessidee. Bij een beginnend bedrijf zijn de invloeden van deze krachten in alle proportionele hevigheid aanwezig voor de ondernemer, echter nog erg klein en nauwelijks voelbaar op een markt. Toen Marktplaats.nl in 1999 wat tweedehands producten aan begon te bieden op internet had men er geen idee van dat de website in 2004 meer dan een half miljoen bezoekers per dag zou trekken. En al helemaal niet dat het voor vele miljoenen Euro's opgekocht zou worden door wereldspeler Ebay.

Een marktkeuze maken is fundamenteel. En erkennen dat, vanaf het begin, alle krachten aanwezig zijn en gespannen moeten worden, zet een ondernemer meteen op scherp. Een marathon begint met de eerste stap. Maar dan lóópt u al. Voorafgaand hebt u het besluit moeten nemen om überhaupt de marathon te willen lopen, en geen andere race. U hebt daarna moeten trainen, het parcours moeten verkennen, de juiste kleding moeten kiezen, enzovoort, enzovoort. Er is dus nogal wat voorafgegaan aan die eerste stap van de 42 km en 190 meter. Maar als u de eerste stap hebt gezet, bent u aan de gang en weet u dat u de race wenst te lopen volgens uw eigen oorspronkelijke strategische keuzes. U hebt voor uzelf een doelstelling bepaald. U wilt bijvoorbeeld als eerste binnenkomen, u wilt het voor de eerste keer uitrennen of u wilt gewoon zien hoe ver u komt.

**Uw doelstelling is al bekend bij het maken van een marktkeuze: u moet Marktleider worden op deze markt.**

De natuur omvat de flora en fauna, de markt omvat behoeftige klanten en strijdende concurrenten. In beide werelden gaat het om overleven, keuzes maken en evolueren. De markt geeft, net als de natuur, oneindig veel mogelijkheden. Er zijn keuzes te over om u te ontwikkelen en te onderscheiden. Door de juiste keuzes te maken gaat u door; door foute keuzes te maken gaat u ten onder. De één zijn dood is de ander zijn brood. Alleen de winnaars worden geprezen, de lijken worden vergeten. Het is de kunst om een keuze te maken en om telkens weer een ondernemersplekje te verwerven dat niet onmiddellijk door krachtigere spelers wordt aangevallen of ingepikt.

Een beginnend ondernemer kiest een markt en begint. Door het concept in eigen omgeving uit te testen en te verfijnen kan veel worden geleerd. De markt in Nederland is in dit stadium niet veel anders dan ergens anders. Wat wel anders is, is dat testen dicht bij huis veel goedkoper is dan ver van je bed. Microsofts Bill Gates begon in een garage. Pabo met oude schoenendozen op zolder. Philips begon in Eindhoven. Toen Philips in Nederland het lichtconcept goed had uitontwikkeld werd onmiddellijk de stap gewaagd naar de VS, en daarna via een partner naar Spanje. Daarmee veroverde Philips aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw twee enorme lichtmarkten.

**Klein beginnen, testen, aanpassen, focussen, en als het goed gaat: meteen een slag proberen te slaan, dáár waar er mogelijkheden zijn en ruimte is om te slaan.**

De markt is een algemeen begrip, maar voor een ondernemer is de keuze van de markt fundamenteel. Cisco kon zich in de telecommunicatiemarkt ontwikkelen in vele gebieden, maar hij verkoos de routers voor toegang tot de netwerken en werd daarin wereldmarktleider binnen 10 jaar. Een soortgelijke fabrikant ontstond op ongeveer hetzelfde moment in Spanje, maar deze focuste op de Spaanse markt. Dat ging gedurende een aantal jaren goed en zelfs nu is het een lucratief bedrijf voor de eigenaren, maar met de grote frustratie van een gemiste wereldkans.

De markt is groot, immens groot, maar om er een rol in te spelen moet gefocust worden: gefocust op een gebied dat een groei vertoont en dat vooral blijvend van aard is. U kunt natuurlijk ook zaken proberen te doen met rages, maar elke rage is van korte duur. Alleen met een aaneenschakeling van rages kunt u op lange termijn wat presteren.

Marktdefinitie is als het kiezen van een te beklimmen top. De top is Marktleiderschap. Het uitgangspunt is dus altijd dat een top bedwongen moet worden; dat stellen we voorop. Afhankelijk van de eigen vaardigheden, hulpmiddelen, ervaring en doelstelling maakt men dan een realistische keuze uit alle mogelijke toppen. Dat kan Mount Everest zijn, maar ook de heuvel achter het dorp. De top is de top in beide gevallen. De uitdaging blijft dezelfde, alleen het vertrekpunt en de bagage is anders. Ambities voor Marktleiderschap hoeven niet meteen landelijk te zijn. Domino's pizza was de eerste pizza die thuisbezorgd werd. Allereerst werd ervoor gezorgd dat het

concept goed werkte in de oorspronkelijke pizzabakkerij, pas daarna werd snel via een franchiseformule heel Amerika veroverd.

**Winnen verlangt het bepalen van haalbare doelstellingen. Marktleiderschap is een strijd om de top. Maar elke heuvel heeft óók een top.**

Originaliteit in marktkeuze is de kern voor succes. De algehele markt kan wel immens zijn, maar er zijn ook al vele spelers. Wij zijn er ééntje meer. Om uniek genoeg te zijn om op te vallen, zullen we dus iets anders moeten bieden dan de rest. Hoe kunnen we onze marktkeuze daar nou op aanpassen?

Door segmentatie bijvoorbeeld! Deel de markt op. Neem nu bijvoorbeeld "bier". De biermarkt bestaat louter en alleen uit bierdrinkers. Maar dan komt het: flesje, blikje of tap? Lokaal gebrouwen of nationaal? Import, export, groene, bruine of beugelfles? Wegwerp of statiegeld? Liter, halve liter, 33 cc of 25cc? Kratje of Sixpack? Licht, donker, zoet, bitter? Met of zonder alcohol? Met alcohol, maar welk percentage? En ga zo maar door. Elke denkbare combinatie is een potentiële marktsegmentatie waarop kan worden gefocust. Er is er ongetwijfeld ergens eentje waar nog geen marktleider voor staat. Die plek is misschien wel vrij voor een nieuwe ondernemer.

**Een grote markt met een geconsolideerde marktleider kan 180 graden gedraaid worden, of opgesplitst worden om ruimte te creëren voor**

**potentiële nieuwe marktleiders. Door creatief te zijn,  
is er altijd wel iets te vinden om UNIEK te zijn.**

Of innovatie! De auto heeft het paard met wagen verdrongen. Het vliegtuig de trein, de supersnelle trein op zijn beurt het vliegtuig. Televisie verdrong de bioscoop, enzovoort. Innovatie kan evolutionair maar ook substitutief. Dit laatste betekent dat de nieuwe markt naast de oude ontstaat en deze op termijn volledig verdringt en laat verdwijnen, zoals de PC dat heeft gedaan bij de typemachine.

Een restaurant maakt eten voor mensen die zelf niet willen koken. Wat maakt een restaurant nu anders? Dat is de keuze van de ondernemer. In een straat waar 20 restaurants naast elkaar opereren - elke stad heeft wel zo'n straat - moeten er gerichte keuzes gemaakt worden. Waarom zit het ene restaurant elke avond vol en het andere niet? Ook een restaurant dient voeling te hebben met zijn markt, zijn bestaande klantenkring en die klantenkring die het tracht te veroveren. De ondernemer dient besluiten te nemen: lunch- of dinerrestaurant of beide? Luxe of modaal, Nederlandse keuken of internationale, privé of zakelijke bezoekers, enzovoort. En dan zijn er nog de middelen waarover we kunnen beschikken. Heb ik speciale vergunningen nodig? Kan ik voldoende personeel werven voor de bediening? Heb ik genoeg voorraad, koelruimtes en kookgelegenheid om aan alle eisen te voldoen? Kortom: voordat er ook maar één maaltijd gekookt is, zijn er al vele beslissingen genomen. Goed? Of fout? Dat moet blijken uit de resultaten. Als u geluk hebt en met goede visie hebt gekozen, krijgt u

het restaurant vol. Zo niet, dan moeten er weer nieuwe besluiten genomen worden.

Elk bedrijf kampt met zulke keuzes in elke fase van zijn bestaan. Een goedlopend restaurant, met een nieuw concept dat aanslaat, heeft de keuze om uit te breiden in andere steden. Hoe? Franchise of Eigen beheer? Waar? Wanneer? Kiezen en gokken, dat is het lot van de ondernemer.

Een markt is dus heel complex en dient te worden opgevat als het terrein waaruit de levensbehoeftes van het bedrijf moeten worden gehaald. Jachtstrategieën moeten worden uitgestippeld op basis van potentiële jachtresultaten. Het is zoeken naar het GAT in de markt. U vindt het nooit; u loopt er tegenaan. Maar dan moet u het wél herkennen als u erover struikelt. En in staat zijn om er wat mee te doen, met dat stukje markt waar nog genoeg vrijheid van handelen is, zodat een eigen merkbekendheid gecreëerd kan worden voordat een concurrent dat doet. Op basis van behoud van gewonnen terrein kan gedacht worden aan uitbreiding van het terrein. Maar let wel: de markt blijft de markt! Daar waar u leider bent, al is het de hoek van de straat, kunt u de dienst uit maken. Maar zodra u een stap buiten uw territorium zet, beginnen de marktprocessen van voren af aan.

**De markt is constant in beweging. Wat vandaag een feit is, kan morgen achterhaald zijn. Verandering in de markt kan overal en door van alles ontstaan. De markt heeft een grote graad van onvoorspelbaarheid**



**die wordt veroorzaakt door algemene tendensen,  
nieuwe hypes en trends, innovatie, concurrentie,  
nieuwe behoeftes, enzovoort. Waakzaamheid is dus  
een vereiste, net als flexibiliteit en daadkracht.**

Maar er is nog een aspect van de markt dat we niet uit het oog mogen verliezen: de markt is overal hetzelfde! En in die opvatting ligt nu juist de grootste tegenstrijdigheid én fout van de meeste ondernemers. Aardbeien worden in Europa gegeten en in China echt niet als schoensmeer gebruikt. In dit opzicht is de markt hetzelfde. Maar als u reeds jaren hebt gewerkt om marktleider te worden in uw territorium, is het moeilijk te accepteren dat, wanneer u buiten dit territorium treedt, de markt weliswaar hetzelfde is, maar u niet. U bent ineens weer helemaal niets! Een starter! Iemand die helemaal opnieuw begint in deze nieuwe Markt.

**Als u uw territorium wenst uit te breiden of ergens  
een tweede territorium wenst te ontwikkelen, bedenk  
dan wel dat u helemaal niets bent in deze nieuwe  
gebieden. U zult dus helemaal opnieuw moeten  
beginnen, hoe groot en sterk u ook bent in uw  
thuismarkt. Hier bent u een starter!**

"Markt" is daardoor kracht nummer 1: de eerste van de vijf door mij ontwikkelde managementfactoren. De markt bepaalt alles wat wij doen en laten. Markt introduceert direct het basisdilemma van elke ondernemer: heb ik wel goed gekozen? Toch is het de ondernemer die

steeds moet kiezen, en wel zonder blikken of blozen. De toekomst van het bedrijf hangt er van af, en daarmee de toekomst van alle personeel, aandeelhouders en alles wat met het bedrijf te maken heeft.

Kiezen betekent vooral zeggen wat we NIET gaan doen. Lucratieve bijzaken zijn wel lucratief, maar ze dragen niet bij aan de marktkeuze en de ontwikkeling tot Marktleiderschap in die markt. Bijzaken moeten dan ook worden afgestoten of ondergebracht in andere bedrijven of merknamen. De middelen die daardoor vrijkomen, kunnen op de hoofdtaak worden gericht. FOCUS is het kernwoord binnen een markt. Alle marktleiders die genoemd worden in dit boek, kunnen verwisseld worden met een zelfstandig naamwoord of begrip, zonder waarde te verliezen. Focus brengt dat teweeg.

**De Marktdefinitie moet begrensd zijn, afhankelijk van onze mogelijkheden en middelen. Het moet heel duidelijk zijn welk territorium wij voor onszelf afgebakend hebben om actief te zijn en Marktleiderschap te verkrijgen. Het moet zodanig bepaald zijn dat wij dat waar kunnen maken.**

Als we binnen de markt concrete keuzes hebben kunnen maken op basis van onze eigen vaardigheden, motivatie en capaciteit... Als we de moed en wilskracht tonen om te focussen op één behoeftegebied en dit goed hebben afgebakend... Als we bereid zijn dit met leeuwenmoed te verdedigen tegen concurrentie... En als we voeling houden met de innovatieve evolutie binnen ons marktgebied... Dan

zijn we goed op weg de eerste van de vijf krachten op spanning te krijgen. Nu nog vier.

# **Kracht 2:**

## **Positiebepaling**

**Soms is een verandering van gezichtspunt voldoende om een vermoeiende taak te veranderen in een interessante uitdaging.**

## **Kracht 2: Marktpositie**

'Elke dag is het nieuwe begin van de rest van mijn (ondernemings) leven.'

Als we de onderneming, het merk of onze kernactiviteit zien als een van de vele schepen in een overvolle oceaan tijdens een orkaan, zou het voor een kapitein wel erg prettig zijn om richting te kunnen bepalen aan de hand van een positiepeiling. Maar positiebepaling van het eigen schip is niet voldoende. Het geeft hooguit aan hoe ver men nog moet gaan om de veilige bestemming te bereiken. Maar onderweg kunnen er nog vele obstakels roet in het eten gooien. Schepen zouden onverwacht ons pad kunnen kruisen, piraten kunnen op de loer liggen, of iets onvoorspelbaars zou uit de diepte van de zee of uit de lucht kunnen komen vallen. Elke dag heeft nieuwe uitdagingen en nieuwe onverwachte wendingen.

### **Starters:**

**Win één klant en u hebt al een marktpositie. U bestaat! U hebt al of niet geconcurrereerd en gewonnen.**

**Als u uw markt beperkt tot deze ene klant, bent u nu al Marktleider!**

**Zijn er meer klanten die u wilt winnen, dan moet u**

**richting bepalen om wéér te winnen. Als u meer  
binnenhaalt dan uw concurrenten... dan bent u  
Marktleider.**

Het is dus duidelijk dat de eigen positie gezien moet worden in combinatie met de voorspelbare en onvoorspelbare obstakels onderweg. Deze caleidoscoop van situaties, die aan permanente verandering onderhevig is, is het multidimensionale schaakbord van de ondernemer. Alle bedrijfsleiders, zelfs in de eeuwenoude ondernemingen, moeten zich elke dag afvragen: Waar staan we vandaag? En waar zijn de bedreigingen op mijn markt, in mijn territorium? Hoe omzeil ik ze, om zo snel mogelijk mijn doel te bereiken.

Positiebepaling alleen is dus niet voldoende. Op basis van een foto van alle "scheepjes" op zee kunnen we geen besluiten nemen. We weten waar ze zijn, maar niet waar ze naar toe gaan. Richting van alle elementen op het schaakbord is een tweede vereiste. Zodra positie en richting van de omgeving bepaald zijn, kan een eigen richting gekozen worden. En richting kiezen is heel belangrijk, zelfs fundamenteel voor de overlevingskansen van het bedrijf op de korte en lange termijn!

**Bedrijven:**

**U bent pas Marktleider als u uw eigen afgebakende  
territorium overheerst. Breid uw territorium stap voor stap  
uit, maar verdedig altijd wat u aan Marktleiderschap hebt**

**gewonnen.**

**Gok nooit voor meer dan u hebt.**

**Men verbetert door te veranderen. Om perfect te  
zijn moet men dus veel veranderen!**

Mijn vijfjarige dochter rende een hardloopwedstrijd en huppelde zo goed en kwaad als het kon achter de meute aan. Zij naderde teleurgesteld als laatste de eindlijn. Toen haar moeder het teleurgestelde gezichtje zag, schreeuwde ze: "Draai om! Dan ben je de eerste van de groep!" Het gezichtje klaarde meteen op. Haar moeder had onbewust de kern van management voor Marktleiderschap aangegeven: elke richting heeft een tegenovergestelde richting die nét zo winnend is.

**Het maakt niet uit wáár we naar toe gaan, als het  
maar voorwaarts is!**

**Niet Marktleiders:**

**Denk 180 graden anders dan de Marktleider. Draai  
u om! Marktleiderschap staat te wachten. Coca Cola  
gaat voor oud, Pepsi voor jong! IBM gaat voor maxi,  
Digital voor mini! TPG Post voor snel, Stadspost  
voor langzaam!**

Een andere manier van kijken verandert de omgeving. Een Chinese wijsheer daalde af met een krijgsheer. Zij waren beiden boven aan de top van de berg begonnen en deden al lopend de afdaling. Elk half uur stopte het duo en vroeg de wijsheer: "Wat zie je?" De eerste keer dat de jonge krijgsheer antwoordde, zag hij de toppen van de bergen en daartussen vele dalen; hij zag de horizon, een verloren adelaar in een blauwe lucht met enkele wolkjes en ver weg in het dal de stipjes van een dorpje. Halverwege de afdaling zag de krijgsheer veel bomen en struiken, slechts één dal, koeien en schapen op de hellingen, een rivier, wat herten en beneden een dorp met huizen en een kerk, hier en daar wat rookpluimen. Veel later, na de afdaling, zag de krijgsheer een plein met spelende kinderen, enkele bomen, huizen, een ezel of paard, een "R" op het zadel van een heer, mieren op de grond.

**Kies nooit dezelfde richting als de concurrenten,  
tenzij u er zeker van bent dat u de slag kunt winnen.**

**Wees dan toch nog voorzichtig en probeer alle  
alternatieven uit, voordat u een ramkoers aangaat.**

**Een ramkoers moet gewonnen worden.**

**Probeer in gedachten uw bedrijf te plaatsen binnen  
een groter geheel, koppel uzelf los van het bedrijf, en  
bekijk altijd dit geheel, niet specifiek het bedrijf.**

Vanaf grote hoogte zag hij alleen de grote lijnen van de samenleving. Geen gevoelens, geen verkeersproblemen, geen kinderen. Naarmate



hij lager kwam, werd het gezichtsveld beperkter, maar de details werden uitvergroot. Zo is het ook op de markt en in het bedrijfsleven. Hoe bepaal ik positie van mijn bedrijf? Vanaf de positie op de top van een berg, of vanaf het dorpsplein? Het maakt niet uit, als we ons maar realiseren dat het niveau van detail en gezichtsveld zeer verschillend zijn als we daarop onze positiebepaling en richting afstemmen.

**Potentiële Marktleiders:**

**Bekijk de markt eens vanuit een lagere of hogere positie dan vanaf dezelfde plaats als de heersende marktleider. De veranderde positie verandert ook de visie. En daarin kan een marktleiderschapsformule ontdekt worden.**

Wie zijn de spelers op een markt? Waar staan ze ten opzichte van ons? Waarom is de marktleider marktleider? Wie zijn nummer 2 en 3 en verder? Wat zijn zij aan het doen? Hoe verdedigen zij de markten die ze reeds beheersen? Welke richting lijken zij te hebben gekozen? Zitten we op ramkoers of kunnen we nog iets slims bedenken? Wat proberen zij te bedenken om mij de loef af te steken? En wat is onze positie en wat kunnen wij doen om juist hen de loef af te steken? Dit zijn de vragen die de het management bezig moeten houden om de krachten in balans te houden.

**Leer uw concurrenten kennen. Niet alleen hun naam, maar ook de positie die zij innemen op de**

**markt, de plaats waar zij hun middelen vandaan  
halen, hun doelstelling en hun strategische richting.**

Marktpositie betekent zeker niet alleen een cijfer op de marktleiderschapsladder of een marktaandeelpercentage. Met een nummer 2 of 3 in een markt, geven we alleen maar aan dat er reeds bedrijven voor ons liggen. We hebben de slag in dát marktgebied dus al verloren. Pepsi is lang de nummer 2 van de cola's geweest, na Coca Cola. Maar als we de marktfocus bekijken, zien we dat Pepsi gebruik maakte van het eeuwoude imago van Coca Cola. Pepsi richtte zich daarna op de jeugd. Deze jeugd is niet eeuwen oud; deze jeugd is jong, nieuw, rebels, kersvers.....en gek. Jeugd doet gek en daar hoort iets anders bij dan wat de serieuze papa's en mama's drinken. De jeugd is ook bereid iets anders uit te proberen, al was het maar om niet hetzelfde te drinken als de ouders.

Dat was een langetermijnstrategie van Pepsi. Gekke jongeren van vandaag zijn de papa's en mama's van morgen. Toch identificeert de ouder wordende jeugd zich nostalgisch met deze reclame, net zoals hun papa's en mama's zich identificeren met de Coca-Colaflesjes die net na de oorlog in Europa hun nostalgie veroorzaakten. Pepsi is een nummer 1 geworden door anders te zijn dan de oorspronkelijke nummer 1. Pepsi heeft een positie bepaald, de obstakels overwogen, een keuze gemaakt en daar aan vastgehouden. Pepsi heeft de markt onderverdeeld in 'jong' en 'oud'. Zo heeft Pepsi twee nummer-1-posities gecreëerd, daar waar vroeger alleen maar een coladrinkende

markt was, onafhankelijk van leeftijd en gevoel. Nu, een halve eeuw later, maakt het niet meer uit. Nu heb je Pepsi, Coca Cola en... de rest.

Marktpositie brengt in kaart:

- **De Positie binnen de gekozen markt,**
- **De Positie ten opzichte van die van concurrenten,**
- **De Richting ten opzichte van die van concurrenten,**
- **De Afstand tot Marktleiderschap op de gekozen markt.**

Afhankelijk van de kracht van deze concurrenten zullen we sterk of slim moeten zijn. Vergeet nooit dat zij ook ons in de gaten houden. Vergelijk het marktpositieverhaal met de oorlogskaarten, inclusief pijlen en troepeninformatie, die de generaals bestudeerden om dagelijks hun oorlogsbeleid te bepalen en bij te sturen. Er is niets romantisch aan oorlogsvoering, en aan bedrijfsvoering ook niet. Het is een strijd om heerschappij op de markt door de gunst van de klant te winnen: de ene keer verdedigen en de andere keer aanvallen.

**Met slimheid en originaliteit is meer te winnen dan met brute kracht. Vergeet nooit dat u niet van de concurrent moet winnen. U moet de markt voor u winnen. De behoeftige klant is degene die het eindoordeel geeft over uw keuzes voor richting. Als u dát goed doet, bestaat er geen concurrentie.**

Directe bedrijfspionage is illegaal, maar de voelsprietten uitsteken en gericht gegevens verzamelen over de concurrenten is niet alleen legaal, maar van levensbelang voor de onderneming. Gegevens zijn overal beschikbaar: in jaarverslagen, persartikelen, uitgebrachte offertes, kranten, op de beurs, bij de kamers van koophandel, bij nieuw personeel, enzovoort. Maar deze gegevens zijn en blijven een opsomming van meningen over het verleden. Als er werkelijk concurrentie gevoerd wordt, dan gaat het om gevoel. Want de daadwerkelijke kracht van de concurrent valt niet te bestuderen in bladen of rapporten. De enige kracht die iemand kent, is zijn eigen kracht. Door de belangrijkste concurrent aan te voelen, kan de slag geslagen worden, zelfs die van David tegen Goliath.

**U kunt natuurlijk ook uw concurrent laten  
beoordelen op basis van onze marktleiderschapstest,  
want dat doet uw concurrent ook met u.**

**Maak uw organisatie bewust van de  
concurrentiestrijd en maak uw medewerkers net zo  
alert op verandering als uzelf. Zorg ervoor dat het  
personeel bevindingen bij u kwijt kan.**

Tot slot is er nog een overweging die bij positiebepaling hoort: Opgeven! Opgeven heeft niets te maken met “ophouden” of “stoppen”. Deze begrippen passen niet bij ondernemerschap. Opgeven

betekent zoveel als “tijd voor volledige heroriëntatie”.

Toen ik voor het eerst manager werd over een grote groep mensen, 300 in totaal, wilde ik graag mijn werk doen. Maar ik werd constant onderbroken door mensen die aanwijzingen of instructies van mij wensten. Ik had het gevoel dat ik nooit aan mijn werk toekwam. Ik begon pas echt mijn directiewerk uit te voeren toen ik mij realiseerde dat dát juist mijn werk was, namelijk delegeren. Radicaal moest ik veranderen om succesvol te zijn.

Er zijn momenten te over waarop blijkt dat een ingeslagen weg gewoon niet de juiste is. Van vele kanten komen insinuaties dat er iets niet goed zit. We weten vaak niet wat. Er zijn dan vele manieren om tot de juiste conclusie komen. Het vergt echter wederom erg veel moed en wilskracht om een geheel andere weg in te slaan. Maar opgeven wanneer het nodig is, is net zo strategisch als doorgaan.

Vaak ligt de juiste weg overduidelijk voor ons, maar weigeren wij hem in te slaan omdat we te veel gefocust zijn op iets anders.

Flash10.com werd opgericht in 2000 om glasvezelnetwerken aan te leggen. In plaats daarvan installeert het bedrijf al 4 jaar lang internet via radio. Het management wacht en wacht om hun ondernemingsplan met glasvezel waar te maken. Intussen overleven ze met radio. De markt lijkt om radio te schreeuwen, maar Flash10.com is geobsedeerd door glasvezel en weigert in te zien dat hun focus ergens anders ligt.

Zolang het bedrijf het onmogelijke blijft volgen en het mogelijke als bijzaak ziet, zal het verliesgevend zijn. Het is daarbij niet in staat de vijf krachten te benutten. Dat kan alleen wanneer men de realiteit voor ogen ziet. Vaak zitten we echter zo verstokt in onze routine dat we een externe kracht nodig hebben om ons wederom op koers te brengen.

Zo'n kracht kan men inhuren in de vorm een coach. Een coach confronteert u met datgene wat u niet ziet door de oogkleppen van de gewoonte. Door structuur aan te brengen in het denkproces van u als ondernemer en u te confronteren met een aantal basisbegrippen, wordt de vergeten weg vaak al gauw zichtbaar. De nieuwe weg zal niet zonder obstakels zijn, maar geeft wel het gevoel de juiste te zijn. Pas dan komt het ondernemerschap echt tot zijn recht.

Marktpositie is niet voldoende om Marktleiderschap te ambiëren. Vergeet niet dat onze markt om te zetten is in geld, en zeker niet ONS geld. Wij zijn uit op de gelden binnen onze markt, en deze worden beheerd door onze (potentiële) klanten. Het is daarom van wezenlijk belang om onze huidige positie en richting te onderbouwen met argumenten. En waar komen die argumenten vandaan? Van onze financiële administratie? Uit onze ontwikkeling? Nee... er is er maar één die onze marktpositie kan uitleggen: De Klant. Dit brengt ons tot het volgende hoofdstuk en het volgende fundamentele krachtveld: **Klantenperceptie.**

# **Kracht 3:**

## **Klantenperceptie**

**De meeste mensen denken de wereld te zien zoals hij is.  
We zien de wereld echter zoals wij zelf zijn.**

### **Kracht 3: Klantenperceptie**

De klant is het 'voedsel' van de onderneming, zoals vlees dat is voor de territoriumverdedigende tijger, het veilige verzorgende baasje voor de hond, en bloed voor de mug. De marktleider is dus degene die domineert in een territorium en zich duidelijk meer en beter "tegoed doet aan haar voedsel" dan eventuele concurrenten: het is een bedrijf dat op een bepaald gebied een territorium afgebakend heeft en zich dat eigen heeft gemaakt.

Klanten laten zich echter niet gemakkelijk "opjagen en vangen". Zij behouden de keuzemogelijkheid en ontwikkelen een indruk van een bedrijf zodra we ons manifesteren op een markt. Klanten hebben altijd een soort vooroordeel: een oordeel dat gevoelsmatig tot stand komt rond het bekende, het veilige en het vertrouwde. Als we tussen die categorieën ons bedrijf weten te plaatsen, zitten we goed. De klant heeft ons gezien en hij heeft een positieve indruk gekregen.

Het streven is altijd naar een positieve vorm van klantenperceptie: een goed gevoel dat de markt over ons heeft. Dat is ongelofelijk moeilijk. Het is veel gemakkelijker om een negatieve perceptie te ontwikkelen van slecht, onbetrouwbaar, of onveilig.

**Het is beter géén gevoel bij de klant ontwikkeld te hebben, dan een slecht gevoel.**



Er zijn veel manieren om in het gevoelsleven van de klant te komen. Zodra u één klant, uw eerste, hebt binnen gehaald, ontwikkelt zich een begrip: een klantperceptie. Als deze perceptie overeenkomt met uw marktkeuze en richtingbepaling, is dat perfect. Een tevreden klant is een goede referentie en zal desgevraagd uw positie versterken. In het slechtste geval praat deze klant helemaal niet over u. Dat is natuurlijk ook niet slecht.

**Een tevreden klant praat desgevraagd over u  
(misschien 2 of 3 keer, hooguit), maar een  
ontevreden klant praat ongevraagd over u (tussen 20  
en 30 keer, volgens de statistieken).**

Soms gebeurt het dat u noodgedwongen uw eerste opdracht binnenhaalt die afwijkt van uw oorspronkelijke idee. Dat is helemaal niet erg, als het maar heel bewust gebeurt. U kunt namelijk zelf uw marktdefinitie zo breed genomen hebben om uiteindelijk, naar aanleiding van uw eerste successen, uw focus bij te kunnen veilen. Het kan ook toevallig gebeurd zijn, waardoor u de kans krijgt om een nieuwe aansluiting te vinden bij een aangepast marktgebied.

De essentie van het peilen van klantgevoel, ofwel de manier waarop de klant vanaf het prille begin tegen u aankijkt, is om uw eigen marktdefinitie zodanig bij te kunnen stellen dat u de perfecte aansluiting krijgt. Zodra u de perfecte aansluiting hebt gevonden, zoekt u niet meer alleen de markt; de markt zal u ook heel snel zelf

positief benaderen.

**Een perfecte aansluiting bij het gevoel van uw klanten geeft een synchronisatie weer van een erkende behoefte en de optimale invulling ervan.**

In het hoofdstuk over de "markt" kracht hebben we Albert Heijn gezien die perfect aansloot op de kernbehoefte van een vermogende doelgroep door ruime openingstijden, vriendelijke en vooral snelle service aan te bieden en een uitgebreid aanbod per productgroep. Zolang de markt "vermogend" bleef, bleef Albert Heijn goed draaien. Een uitstekende synchronisatie die andere supermarkten probeerden te kopiëren, echter zonder succes. Het gevoel van de klant lag bij Albert Heijn.

Toen de markt door de recessie veranderde, veranderde ook de klantenperceptie. De vermogende klant was ineens niet meer zo vermogend. De klant heeft uiteindelijk altijd de keuze om van gedrag te veranderen, zelfs massaal. Door de sociale onrust van minder koopkracht, veranderde ook de klantenperceptie ten opzichte van supermarkten. Aldi en Liddl, met lange rijen en smaller aanbod per productcategorie, kwamen binnen het gezichtsveld van een doelgroep die deze supermarkten een jaar eerder niet als reële optie had beschouwd.

**De markt verandert, zo ook de klantenperceptie.**

**Wat vandaag succesvol is, hoeft dat morgen niet meer te zijn. Daarom is het zo belangrijk de perceptie van de klanten constant te peilen. Hoe afstandelijker het management ten opzichte van deze kracht staat, hoe eerder het zich laat verrassen door marktveranderingen.**

Wat kan Albert Heijn doen? Is de recessie een hype? Een tijdelijke storm in een glas water die na verloop van enkele maanden weer terugkeert naar het "normale"? Of is de recessie een aankondiging van een nieuwe richting van de markt? En hoe moeten we deze nieuwe richting inschatten: evolutief of substitutief?

**Een evolutieve markt is er één die geleidelijk aan verandert, maar niet vervangt. De synergie tussen bedrijf en behoefte blijft bestaan. Analoge telefoon wordt digitale telefoon. Dit is evolutief.**

**Een substitutieve markt is er één die ineens door een geheel ander aanbod wordt vervangen. De synergie tussen bedrijf en behoefte bestaat alleen met de oude invulling. Paard en wagen worden automobiel. Dat is substitutief.**

In het geval van tijdelijkheid van het probleem zou de aansluiting van Albert Heijn bij het vermogende publiek blijven bestaan: de

supermarktketen hoeft de "slechte tijden" alleen maar uit te zitten. Als de situatie echter evolutief is, als er dus een geleidelijke maar blijvende tendens is die erop wijst dat heel Nederland aan koopkracht moet inboeten en haar koopgedrag daarop zal aanpassen, dan heeft Albert Heijn de taak om mee te evolueren. Dat doe je niet door prijsoorlogen aan te gaan, maar door je klanten duidelijk te maken dat je hun nieuwe, aangepaste wensen hebt herkend en dat je daar bij aansluit met een aantal veranderingen. Albert Heijn zou in dit geval moeten bepalen wat zijn werkelijke en blijvende aansluiting is bij zijn marktgebied en deze onder de nieuwe marktomstandigheden moeten ontwikkelen (richting).

Wat doen Aldi en Liddl in dit geval? Door de enorme toename van hun klantenkring, wegens spontane positieve ontwikkeling van klantenperceptie, nemen de supermarkten de kans waar om hun marktaansluiting te verbeteren door in een recordtempo zo veel mogelijk supermarkten te openen, dichterbij de klanten. Albert Heijn en Aldi zullen beide hun territorium moeten bijstellen en de positionele kaarten erbij moeten pakken om de bewegingen van de ander te bestuderen.

**Alle krachten versterken of verzwakken elkaar  
exponentieel. Verandering in klantenperceptie  
dwingt tot het herzien van de marktdefinitie,  
waardoor de hele marktpositie opnieuw bestudeerd  
moet worden.**

Wat zou Albert Heijn kunnen doen als de markt substitutief is: als er een nieuwe markt is ontstaan die zich naast de oude markt ontwikkelt en deze oude markt op termijn wegvaagt? Dat zou op termijn de dood van de supermarktketen betekenen. Kan Albert Heijn zich aanpassen aan deze situatie? Accepteert de klant op termijn een nieuwe invulling van het A.H.-concept? Als dát de conclusie is van het management van Albert Heijn, dan wordt de strategie ook duidelijk. Albert Heijn heeft een historisch imago, een klantenperceptie die je niet van de klant kunt wegnemen. In zo'n situatie heeft Albert Heijn dan ook maar één optie: een tweede merk supermarkt bedenken en lanceren om deze in de nieuwe marktstroom te positioneren en op te bouwen, terwijl de Albert-Heijnketen wordt afgebouwd. Zelfs in het afbouwscenario kan Marktleiderschap nog steeds als basiscriterium gehanteerd worden.

**Wat nooit verandert, is het basisuitgangspunt:  
Marktleiderschap in het gekozen marktgebied. Alle  
gedachtegangen, acties en besluiten zijn hiervan een  
logisch gevolg.**

In dit voorbeeld komt duidelijk naar voren hoe klantenperceptie een positieve en negatieve invloed kan hebben op de krachtontwikkeling van het bedrijf. Het klantengevoel is iets collectief intiem dat heel moeilijk te verkrijgen is, maar net zo moeilijk weer weg te nemen valt. Of dat nu positief of negatief is. Kijk zelf maar hoe moeilijk het is om je positief op te stellen ten opzichte van iets of iemand die een slechte

indruk heeft achtergelaten. Als dat collectief binnen een marktgebied gebeurt, dan moet je echt van goeden huizen komen om dat gevoel om te draaien. Dat is bijna onmogelijk.

Klantenperceptie zorgt ervoor dat de klant bij u komt of juist bij iemand anders. Een positieve klantenperceptie ten opzichte van uw organisatie is dus fundamenteel. Maar het moet wél de juiste, positieve perceptie zijn. Vergeet niet dat u meer uit de markt moet halen dan de kosten van uw bedrijf. Als ik gratis vliegvlagen ga aanbieden, zal ik een heel positieve klantenperceptie ontwikkelen, maar die zal niet lang duren.

Green Machine was opgezet om tweedehandse telefooncentrales weer op te lappen en op de markt te brengen. Een raamovereenkomst was gesloten met een belangrijke fabrikant om invulling te geven aan de strategie die bij de fabrikant zelf al de nodige vruchten had afgeworpen. 6 Maanden na het opstarten van de organisatie volgde er een managementverandering bij de grote fabrikant en besloot deze eenzijdig de overeenkomst niet meer te honoreren.

De kleine starter had geen macht om de gigant aan te vechten en besloot ten einde raad zijn roer om te gooien door zijn markt anders te definiëren. Het werd "tweedehands professionele elektronica". De marktdefinitie was expres breed genomen, omdat het management onmogelijk kon weten waar het materiaal vandaan zou komen en of er klanten geïnteresseerd zouden zijn. Om snel bekendheid te krijgen

werd een persartikelje naar de media gestuurd.

Deze pikten het verhaal snel op en gaven massaal aandacht aan dit prachtige idee. Het oplappen van tweede hands PC's en printers was zo'n sociale trekker voor de media dat het bedrijfje overstelpt werd met bezoeken van verslaggevers. Nationale kranten met een miljoenenoplage besteedden paginagrote artikelen aan de activiteit. Lokale en nationale tv-stations kwamen opnamen maken en brachten de kleine onderneming onder in allerlei sociaal ingestelde programma's.

Het bedrijfje werd overspoeld met aanvragen en groeide als kool. Maar van winstgevendheid was amper sprake. De hypende media had het alleen gemunt op het sociale belang van tweede hands PC's. De marge op deze PC's was echter erg klein, terwijl het nakijken en samenstellen van kwalitatief acceptabele producten erg arbeidsintensief bleek. Het bedrijfje groeide als kool, maar de kosten groeiden nog harder. Het bedrijfje viel al snel ten prooi aan een internationale partner en stierf een vroegtijdige dood.

**Zodra meerdere klanten u om eenzelfde reden hebben uitverkoren, kunt u stellen dat u een bepaalde klantenperceptie hebt opgebouwd. Zorg er dan wel voor dat u op een winstgevende weg zit.**

Flexibiliteit om markt te bepalen en richting te geven aan een bedrijf

is belangrijk, maar het is nog belangrijker om de goede weg te ontdekken. De markt is geld, maar de onderneming is kosten.

**Zorg ervoor dat u een richting bepaalt die meer geld oplevert dan hij kost. Focus op aansluiting bij klanten die u winstgevend kunnen maken.**

Green Machine maakte volop winst met laptops en professionele elektronica tegen heel lage kosten, maar al haar middelen werden opgeslokt door het in stand houden van een onhoudbaar media-imago, dicht tegen de consumentenproducten aan. Marktleiderschap met hoofdzakelijk verliesgevende producten houdt niemand lang vol.

Omdat klantenperceptie zo moeilijk te beïnvloeden is, zijn vele ondernemers er zeer van gecharmeerd om geworven krachten los te laten op andere marktgebieden. Hoe winstgevend dit ook lijkt op de korte termijn, op de lange termijn bestaat er een groot risico dat het de basisdoelstellingen ondermijnt.

**Parasiteer nooit met nieuwe markt-productaansluitingen op de verworven klantenperceptie van een succesvolle en leidende andere aansluiting. Dat is het begin van het einde.**

“Als het parfum van het merk Paloma Picasso lekker ruikt, zal de spijkerbroek van hetzelfde merk dus ook wel goed zitten.” Deze



gedachten hopen de parasiterende managers teweeg te brengen. Dat is onzin natuurlijk, want het tegendeel kan ook waar zijn. "Ik koop echt geen kostbaar laserapparaat van Philips, want die tv thuis is nog steeds niet gerepareerd." Vraag een klant wat hij of zij van zo'n "merk voor alles" verwacht en je krijgt een gevarieerd vaag antwoord. De focus is weg. Er is geen klantenperceptie meer, waardoor de klant overgaat tot futiliteiten zoals in de voorbeelden. Vraag 20 verschillende mensen wat bijvoorbeeld 'Philips' is en je krijgt 20 verschillende antwoorden. 50 jaar geleden was Philips synoniem voor licht: de eerste leverancier van licht op de wereld NA de zon! Wat is Philips nu? Als de Philips Holding een som zou zijn van unieke marktleiderschappen met een eigen uniek imago, dan zou ze jaarlijks veel hogere winsten boeken dan nu.

**Uw marktleiderschapsimago in uw oorspronkelijke  
marktdefinitie bestaat niet in de nieuwe markten  
waarin u actief wenst te worden.**

KPN is een begrip in Nederland, maar waar staat het in Duitsland, Spanje of België? In Nederland mag KPN dan wel marktleider zijn, maar in die andere landen is het niets. Mocht KPN ambities hebben om daar actief te worden, dan zal het als een starter te werk moeten gaan en een territorium moeten zoeken en afbakenen om zijn eerste prille stapjes te zetten. Dat is moeilijk voor een organisatie die gewend is als marktleider te denken.

Je kunt niet zomaar van geografische markt veranderen en verwachten dat je overal zomaar succesvol gaat zijn. Ga pas naar een nieuwe geografische markt met dezelfde behoefte-aanbodcombinatie wanneer de oorspronkelijke marktleiderschapspositie geconsolideerd is. Ik heb veel ondernemers ontmoet die in hun thuismarkt niet van de grond kwamen en ineens naar een andere regio gingen. Buurmans gras is altijd groener. Als het thuis niet lukt, dan is er een grote kans dat het ergens anders ook niet lukt. Maar als het thuis wél lukt en men is marktleider geworden, dan is er een krachtige thuisbasis die middelen genereert om te investeren in de nieuwe behoefte-aanbodcombinatie.

Breid uit door van top naar top te evolueren. Van marktleiderschap naar marktleiderschap. Creëer een som van krachten, niet van zwaktes. Van dal naar top, zonder fundamentele veranderingen in de aanpak gebeurt nooit, maar van dal naar dieper dal gebeurt veel te vaak. Dit geldt niet alleen voor geografische uitbreidingen, maar ook voor technologische.

**Bedrijven: Schoenmaker, blij bij je leest. Het goed te experimenteren, natuurlijk, maar zet niet uw hele hebben en houwen op het spel door uw merknaam overal op te spelen.**

IBM dacht er niet zo over en deed stapjes in de PC-business. "Nee," zei de klant, "IBM is GROTE computers! PC's zijn KLEINE computers en kleine computers horen bij iemand anders." Het bleek

een groot debacle voor IBM en het kostte veel tijd voordat de gigant doorkreeg dat marktleiderschap geen betrekking heeft op alles waaraan je je naam verbindt. Een olifant is en blijft een olifant, ook al doet hij een apenpak aan. Een olifant beveiligd een olifantenterritorium, niet een apenterritorium; dat vereist namelijk heel andere eigenschappen. IBM probeerde het vervolgens op de telecommunicatiemarkt: ook dit ging fout.

**Innovatie is goed, mits het evolutionair is binnen één enkele product-marktcombinatie. Dan kan het passen in het bedrijf en de verworven klantenperceptie.**

**Zodra innovatie substitutief is, doen we er goed aan een volledig nieuw bedrijf daarvoor op te starten, met een eigen merk en geheel nieuwe klantenperceptieontwikkeling.**

Uiteindelijk consolideert een activiteit binnen een diepgaande focus en gaat het bedrijf daarmee verder. Alles op alles wordt dan gezet om die focus tot marktleiderschap te maken. Airbus (grote passagiersvliegtuigen), Microsoft (Computer Software), Cisco (Datanetwerk Access), IBM (Grote Computers), Dell (Personal Computer per Telefoon), Telegraaf (Nederlandstalig dagblad), KPN (Telecommunicatie infrastructuur Nederland), Aldi (Low budget

supermarkt), Marktplaats.nl (Handelen via Internet), Google (Zoeken op Internet), en ga zo maar door.

**Focus van een bedrijf kan worden samengevat in één woord – hooguit twee -, dat door de markt weer terugherleid wordt tot het bedrijf. Zodra dát plaatsvindt, kan het bedrijf tevreden zijn over deze kracht, de strategische focus en de erkenning van de markt.**

Woorden en bedrijven vormen een synoniem. Een kind zegt: "Ik heb dorst", het zegt niet dat het een cola wenst. Behoeftes zijn woorden, géén bedrijven. Zodra een behoefte verenigd wordt met een merknaam, heeft het bedrijf een enorme Marktleiderslag gewonnen: "Mama, ik wil Pepsi" in plaats van de uiting van het algemene "dorst".

"Is dat jouw Motorola of de mijne?" En beide personen hebben een Nokia in hun hand! Voorbeelden hebben we te over. Kijk zelf als ik de volgende woorden zeg:

Ruimtevaart?  
Computerprogramma's?  
Goedkope vluchten?  
Kindertelevisie?  
Wereldnieuws?

Fastfood?  
Meidenmuziekgroep?  
Mobieltje?  
Frisdrank?  
Damesparfum?

En ga zo maar door. Welk bedrijf of merk zetten we achter elke activiteit? Ik denk dat van de 100 antwoorden, 90 keer hetzelfde wordt gezegd per Marktgebied. Dát is focus, dát is marktleiderschap, dát is moderne, evolutionaire bedrijfsstrategie. Het bedrijf dient een woord, een begrip te vormen. Dit begrip hoort globaal uniform te zijn in zijn marktgebied. Zolang de markt bestaat, zal het begrip bestaan en, mits het bedrijf geen fundamentele fouten maakt, ook het bedrijf in zijn leidinggevende positie.

**Als behoefte en invulling synoniem staan met uw  
bedrijf, hebt u binnen dit Marktgebied de  
Klantenperceptieslag gewonnen.**

Natuurlijk is het mogelijk dat in China een product een andere toepassing heeft dan in Groenland. Maar elke toepassing, waar ook ter wereld, dient strategisch ontwikkeld te worden, onafhankelijk van en specifiek voor die toepassing. Een waakhond in China kan geen schoothondje zijn in Groenland. Toch kan de strategische manier om de waakhondenmarkt in Groenland te bewerken heel anders zijn dan in China, omdat de culturele perceptie van de klanten er anders is.

Daar mag dan ook de vrijheid van het lokale management liggen. Natuurlijk heeft dit lokale management géén vrijheid om van marktdefinitie te veranderen door bijvoorbeeld eenzijdig met waakhonden de huisdierenmarkt te gaan ontwikkelen.

**Vergaande vrijheden hebben niets te maken met  
vergaande delegatie van verantwoordelijkheden.  
Vergaande vrijheden kunnen net zo destructief zijn  
als helemaal geen gedelegeerde  
verantwoordelijkheden.**

Zelf zijn we dagelijks klant. Wij maken belangrijke keuzes voor onszelf en onze familie. Wij doen dit volgens een bepaalde routine, soms bijna automatisch, op andere momenten met enig onderzoek en af en toe met veel twijfel en gevoel voor risico. Voor alle keuzes hebben wij bewust en onbewust onze voorkeuren reeds vastgesteld. Waarop deze voorkeuren zijn gebaseerd, is heel complex; soms weten we dat zelf niet eens onder woorden te brengen. Toch, wanneer wij een behoefte dienen te bevredigen, is er meestal wel een merk of een fabrikant die onze onmiddellijke voorkeur heeft. Dit noem ik: De Eerste Keus.

Bij het maken van keuzes en het ontwikkelen van gevoelens die tot deze keuzes leiden, spelen fysieke, politieke, economische, godsdienstige, taalkundige en culturele verschillen een grote rol. Om de kracht van het perceptionele te begrijpen, moeten we goed in staat

zijn om deze in de juiste regionale context te plaatsen. Het is natuurlijk leuk om eens te kijken hoe een eskimo tegenover een koelkast staat, of de islamitische samenleving tegenover de verkoop van de bijbel. Dit zijn natuurlijk overtrokken voorbeelden, maar in de nuances kan vaak het verschil tussen marktleiderschap of geen marktleiderschap zitten.

Een autofabrikant had een mooi nieuw merk bedacht voor de nieuwe serie wagens: Nova. Nova is voor velen een Latijns ingeburgerd begrip dat staat voor "nieuw". Maar in Spaanstalige landen staat "Nova" voor "functioneert niet". Dat sluit natuurlijk niet aan bij het gewenste gevoelsleven van de klant.

**Bij de keuze van een merknaam en het zoeken naar de perfecte aansluiting bij klantenperceptie zijn regionale verschillen bepalend. Culturen kunnen bijvoorbeeld heel verschillend uw goed bedoelde acties interpreteren.**

Dat dit niet altijd opgaat, is ook een feit. Dat een voetbaltrainer van wereldformaat met de naam "Beenhakker" toch succes heeft, mag daar een voorbeeld van zijn. En dat een man met een achternaam als "Schwarzenegger" juist in Californië tot gouverneur gekozen kan worden, geeft maar aan dat voor alles uitzonderingen zijn. Daarom hebben we ook 5 krachten en niet alleen maar deze ene.

Eerste keus zijn bij mensen wil nog niet zeggen dat je marktleider bent. Vele mannen hebben bij het kopen van een auto iets héél anders op het verlanglijstje staan dan wat ze daadwerkelijk aanschaffen. Prijs speelt een rol, maar ook factoren zoals partner, kinderen, beroep of beschikbaarheid. Toch zijn bedrijven die eerste keus zijn veelal wel degelijk marktleider, zelfs als ze in die eerste keus uiteindelijk niet gekocht worden. Het is dan een kwestie van focus. De gewenste autofabrikant is marktleider bij diegenen die niet alleen willen, maar ook kunnen. Dáár dient die autofabrikant dus op in te spelen, niet op allen die zouden willen en niet kunnen. Als de fabrikant zich zou laten verleiden tot die doelgroep, komt hij in het vaarwater van andere marktleiders en is er een goede kans dat de fabrikant het op alle fronten verliest. Een Jaguar, Rolls Royce of Ferrari voelt echt niet aan als familie- of boodschappenwagen. Mercedes en BMW? Dat is wat moeilijker. Ford, VW, Opel, Renault en Peugeot hebben een `High` end en `Low end`. Toch zijn het allemaal `familiewagens`: voor iedere portemonnee, iedere familiesituatie wat wils. Dat kunt u van de BMW en Mercedes niet zeggen, ook al zouden ze dat willen.

**De unieke perceptie van klanten moet overeenkomen met uw marktdefinitie waarin u uw winstgevende leiderschapspositie verwerft en behoudt. Over deze combinatie mag nooit twijfel bestaan.**

Alles draait dus om PERCEPTIE van de klanten. Hoe kijkt de gebruiker tegen het merk aan? Wat voor gevoelens wekt het op?



Verwachtingen? Aan die gevoelens valt niet te tornen. Veel fabrikanten gaan tot grote uitersten om zich een bepaald soort gevoelens van grote groepen afnemers eigen te maken:

* Lunch	Snelheid
* Koffie	Gezelligheid
* Autorijden	Veiligheid
* Computeren	Gemak

En ga zo maar door. Bij deze vier voorbeelden zal ongetwijfeld een merknaam meteen te binnen schieten. Deze associatie is bijna onmogelijk te evenaren door concurrenten. Het is veel gemakkelijker om een andere associatie te zoeken en deze te ontwikkelen.

Laten we even verder 'voelen' door ons op één groot en duidelijk marktgebied te concentreren en te kijken hoe verschillende spelers zich een gevoel trachten eigen te maken:

<b>Markt</b>	<b>Gevoel</b>	<b>Merkassociatie</b>
Koffie	Gezelligheid	??
Koffie	Gemak	??
Koffie	Instant	??

Allemaal dezelfde markt van koffiedrinkers, allemaal koffie, maar heel verschillende manieren om zich te presenteren en de perceptie van de klanten te bewerken. Elk met een onmiddellijke associatie met

de merknaam. Het is niet moeilijk te begrijpen dat dit merk het meeste vertrouwen wekt bij de consument, maar altijd in combinatie met de associatie met dat ene GEVOEL.

Vaak is een merknaam synoniem geworden voor een behoefte. Vaak zegt men dat in de eerste 10 woorden die een kind leert spreken, behalve Papa en Mama, ook Coca Cola en MacDonalds voorkomen. Zonder te kunnen lezen, herkent een kind van twee al de gele M, of de rood-witte kleuren met krullende letters, een gevoel dat ons de rest van ons leven bijblijft, net als dat kindermuziekje, de smaak van moeders keuken, de geur van kinderlijke veiligheid en gezelligheid, enzovoort. Wellicht de droom van iedere marketeer om dat voor elkaar te krijgen.

Wijzelf zijn de beste proefkonijnen als het gaat om klantenperceptie. Philipswerknemers zullen op emotionele gronden geen Sony televisie in huis wensen te hebben. Albert-Heijnmedewerkers gaan toch geen boodschappen doen bij Super de Boer? Zouden wij zelf de producten kopen die ons bedrijf aanbiedt? Zo niet, wat schort eraan? Wie nemen wij dan toch maar liever? En waarom? En als we toch van ons eigen bedrijf afnemen, waarom?

Vele management-teamleden doen thuis iets anders dan wat zij vanuit hun bedrijf aan de markt verkondigen. Hebben zij een ander gevoelsleven in het bedrijf dan thuis? Nee, natuurlijk niet. Maar een bedrijf is een cultuur, een gemeenschappelijke beleving van een

richting. Het is de taak van het management om ervoor te zorgen dat deze beleving het beste aansluit bij de perceptie die door de markt wordt gedragen. Door zichzelf als klant op te stellen, door constant voeling te houden met de perceptie van de klant, dus ook met zichzelf, kan men realistisch omgaan met het eigen bedrijf. Waarom doet men dan toch vaak anders binnen het bedrijf dan thuis, tegen beter weten in? Helaas gebeurt dit vaak. Je gaat in het MT toch niet vertellen dat het bedrijf de plank mislaat? Je baan zou wel eens op de tocht kunnen staan.

**Als een bedrijf zich een woord eigen wil maken in de markt, moet het ook dit woord ZIJN, niet alleen zich voordoen als. Alle medewerkers behoren het begrip dat uitgedragen moet worden invulling te geven.**

**Anders werkt het niet.**

Dit geeft natuurlijk een heel andere wending aan het concept dat vaak Marketing wordt genoemd. Marketing kan juist daarom geen staffunctie zijn die gericht is op het uitvoeren van wat promotionele functies. Marketing is een beschrijving van het FOCUSSEN en INTEGREREN van een hele organisatie binnen een Marktassociatie. Dit betreft meer psychologie dan productkennis, en omvat de gehele organisatie.

**Marketing is voor mij een werkwoord, een manier van vibreren van personeel, een manier van**

**presenteren naar de klant. Marketing is de spirituele link van het bedrijf met de klanten.**

Leidinggevendens staan niet los van dit klantgevoel en perceptie. Het is van fundamenteel belang dat zij contact houden met de markt en de concurrenten, en dat zij het gevoel dat zij verkrijgen tot onderdeel van hun strategie beschouwen, het respecteren en onderbouwen. Het mag nooit zo zijn dat een MT-lid dat een fundamenteel voorstel doet, bang is om zijn baan te verliezen door het idee ook maar te opperen. Integendeel. Hij dient juist gestimuleerd te worden om baanbrekende voorstellen te doen, zelfs als dit de hele organisatie op de helling kan zetten. 3M is er groot door geworden en heeft werknemers de vrijheid gegeven schijnbaar onlogische ideeën te testen en tot een wereldsucces te maken. Deze stimulans maakt marktleiders.

**Van belang is dat de woordassociatie met het marktgebied coherent is, uniek en specifiek. Woord - Merknaam, Merknaam - Woord, binnen een marktgebied.**

Gezelligheid en Koffie geven een heel andere associatie dan Gezelligheid en Alcoholische Drank, of Gezelligheid en Uitgaan, Gezelligheid en Muziek, of Gezelligheid en Meubels, en ga zo maar door. Gezelligheid is dus een gevoel dat door vele merken kan worden aangesproken, maar dan wel binnen een eigen herkenningveld van de klant, de marktdefinitie.

Vanuit dit geheel is het dus duidelijk dat één merknaam maar één associatie kan ontwikkelen. Of hooguit een groepje associaties die binnen hetzelfde marktgebied met elkaar in verband kunnen worden gebracht en die elkaar eventueel verduidelijken of aanvullen.

Volvo	- veiligheid
Volvo	- veiligheid, comfort
Volvo	- veiligheid, comfort, familieauto

Zodra de basisassociatie (veiligheid) wegvalt, vallen de aanvullende associaties in het niet. Deze associaties vormen op zichzelf geen verbinding met een merknaam, maar met de basisassociatie. Op die manier kunnen we ook diezelfde secundaire woorden in andere combinaties met andere merknamen tegenkomen.

Er is maar één bedrijf dat een bepaald gevoel op kan eisen. Daarom is het zo belangrijk de klantenperceptie goed in de gaten te houden. Zodra een merknaam een gevoelsassociatie heeft op een markt, is het voor een concurrent enorm kostbaar en, mijns inziens, onmogelijk om er iets aan te doen. Daarom is het belangrijk altijd een gevoel bij de klant te ontdekken dat vrij is van merkvooroordelen en daar op voort te borduren.

**Van elke perceptie bestaat de tegengestelde perceptie, die een marktleiderschapskans inhoudt.**

**Snel - langzaam, oud - jong, zakelijk - familiair, man  
- vrouw, hoog - laag.**

**Ga nooit op dezelfde perceptie zitten als uw  
concurrent. Het dwingt u vergelijkingen te trekken,  
wat de klant alleen maar verwacht en wat voor u een  
kostbare bedoening betekent.**

Als we eenmaal aan de klanten gevraagd hebben wat zij van ons denken, weten wij of er reeds een merkassociatie is opgebouwd of niet. Dit kunnen wij dan weer vergelijken met de situatie bij de concurrentie en daaruit onze conclusies trekken. Onze doelstelling is natuurlijk een unieke klantenperceptie teweeg te brengen voor onszelf, maar... hoever staan wij van onze doelstelling af? En wat te doen om onze doelstelling waar te maken? Op de een of de andere manier moeten we deze klantenperceptie naar onze hand kunnen zetten. Maar hoe? Dat brengt ons natuurlijk naar onze volgende kracht: **Communicatiestrategie.**

# **Kracht 4:**

## **Communicatiestrategie**

“Ik weet dat je gelooft te begrijpen wat je denkt dat ik gezegd heb, maar ik weet niet zeker of je je ervan bewust bent dat wat je gehoord hebt niet is wat ik bedoelde.”

#### **Kracht 4: Communicatiestrategie**

We hebben het al uitgebreid gehad over de manier waarop de klant tegen ons aan kijkt. Dat is veelal anders dan wij wel zouden willen. Toch is het fundamenteel voor de organisatie om dat te weten, omdat ook concurrenten, financiers en andere toeschouwers op de markt met die bril naar ons kijken. We kunnen er gebruik van maken en de associatie versterken of proberen een andere associatie teweeg te brengen. Dit laatste is enorm moeilijk, vooral omdat de markt zich niet laat commanderen.

De kern van richtingbepaling voor ons bedrijf zit erin om een unieke perceptie bij de klant teweeg te brengen. Bekend staan wegens de slechte service, onbereikbaarheid of “te duur” is ook een perceptie, maar natuurlijk niet de perceptie die we zoeken. Het is wel degelijk mogelijk om als bedrijf de gedachten van de consument, ons bedrijfsvoedsel, te stimuleren en naar onze hand te zetten. De beste pannenkoek trekt volk van ver uit de omgeving, zo ook een heiligoord, of de mooiste architectuur, de prachtige schildering of het mooie uitzicht. Perceptie is ook communicatie, wellicht de belangrijkste vorm ervan.

**U hoeft niet de beste te ZIJN, maar u moet wel de beste LIJKEN.**

Pepsi richt zich op de jeugd en maakt een karikatuur van het gedrag



van de jeugd in zijn advertenties; Coca Cola uit zich veel klassieker en creëert een imago van gezelligheid en sfeer. Wanneer zijn hun mooiste advertenties te zien? Coca Cola maakt reclame met nostalgie, sfeer en familiebanden door opa en een kleinkind te presenteren in typische kerstsfeer. Pepsi treedt vooral in en rond de zomer naar buiten met vrolijkheid, avontuur en kameraadschap tijdens een wilde tienervakantie. Door uniform op te treden naar de markt en vast te houden aan een gevoelsbeeld bij de klant, is het goed mogelijk dat die klant zich dit gevoel ook eigen maakt. Dit gevoel is fundamenteel, want dat is uiteindelijk wat het koopgedrag bepaalt. Bedenk zelf wat voor koffiegevoel Nescafé, Douwe Egberts, en Senseo oproepen en wat voor effect dat heeft gehad op uw eigen koopgedrag.

Om in het gevoelsleven van de gezamenlijke klanten te komen is het belangrijk om vooral heel eenduidig te zijn. Philips heeft jarenlang bepaalde gevoelens gedomineerd, maar tegenwoordig weten de meeste mensen niet meer waar het bedrijf voor staat. Philips' merken, zoals Philishave, Ladyshave of Senseo scoren weliswaar en niemand twijfelt aan het gevoel dat daaraan verbonden wordt, maar daar waar individuele merken van de Philipskeuken Marktleiderschap hebben verworven, is het grote Philipsmerk overal opgeplakt. Uiteindelijk stelt dat niets meer voor: Philips is een groot electronicabedrijf geworden en dat is alles. De kracht van het oorspronkelijke merk, gebaseerd op "licht", is verwaterd, volledig uitgehold door ruim 35 jaar kannibalisatie.

Unilever en Sara Lee zijn voorbeelden van holdings met topmerken. Elk topmerk krijgt een eigen leven, een eigen werkmaatschappij, en een eigen emotionele binding met zijn eigen klantenkring. Sara Lee is dus wel de, relatief onbekende, overkoepelende organisatie van vele marktleiders (Douwe Egberts, Kiwi, Play tex, enz). Sara Lee heeft haar eigen label bewaard voor haar oorsprong in de voedselindustrie.

Dit geeft ons een belangrijke strategie: een holding dient er als overkoepelend orgaan zorg voor te dragen dat elke werkmaatschappij de vijf krachtvelden naar behoren bewaakt en optimaal benut. Elke werkmaatschappij dient te allen tijde een A-bedrijf te zijn. Zo niet? Dan grijpt de holding in. Een holding hoeft dus ook geen ondernemerskwaliteiten te bezitten, maar dient er wél voor te zorgen dat die kwaliteiten ten overvloede aanwezig zijn in de werkmaatschappijen, met voldoende vrijheid om zich volledig tot uiting te brengen, mits zij tot A-bedrijven blijven behoren. Een holding is eigenlijk een bank, een financier en verstrekker van risicokapitaal, daar waar er behoefte aan is.

**De holding stimuleert en controleert, maar treedt  
zelf niet op de voorgrond.**

De holding heeft geen binding met de klant. Een holding kan merken toevoegen en verwijderen uit haar gelederen. De kwaliteit van de holding ligt dus in de keuzes die ze maakt en de positieve stimulans die ze uitoefent op haar werkmaatschappijen.

In onze communicatiestrategie gaan we er dus vanuit dat we een werkmaatschappij binnen een holding zijn of een individueel bedrijf(je) dat focust op een unieke behoefte of doelgroep in de markt. Natuurlijk kan het bedrijf zijn markt aftasten door de uiterste grenzen van het merk te testen binnen de markten waar het al een dominante positie bekleedt, maar voorzichtig. Men mag nooit en te nimmer de markt in verwarring brengen. Geen differentiatie met hetzelfde merk dus, maar wel verticale groei.

**Eén associatie per merk is wat een markt aankan.  
Het is moeilijk genoeg om bij één woord, beeld of  
geluid een associatie op de markt teweeg te brengen.  
Een complexere vorm werkt niet, of werkt zelfs  
verwarrend.**

Er zijn twee klanten, de bestaande klant en de potentiële klant, en twee klantgebieden, dáár waar we al dominant zijn en dáár waar we dat niet zijn. Onze communicatiestrategieën dienen daar zeer goed rekening mee te houden. Eigenlijk hebben we dus vier mogelijkheden:

**1. Bestaande klanten in een gebied waar wij domineren  
(Marktleider zijn)**

De communicatiestrategie dient vertrouwenwekkend te zijn bij bestaande klanten in een gebied waar u domineert. De klant wil gerustgesteld worden; hij wil het gevoel hebben dat hij een goede keus

heeft gemaakt. Uw innovatieve activiteiten moeten op tijd, zelfs ruim voordat ze beschikbaar zijn, bij de klant bekend zijn. Dit weert de concurrent. Uw klant is eerder geneigd wat langer te wachten om toch zijn order bij een vertrouwde relatie onder te brengen dan om een nieuwe relatie aan te gaan.

**Blijf uw concurrenten voor in uw eigen marktgebied.**

**Maak het ze niet gemakkelijk als zij uw markt op willen delen. Jaag ze maar gerust op kosten; zij doen dat ook bij u op hun thuismarkt.**

Denk eraan dat u marktleider bent in dit territorium. Laat dat ook duidelijk blijken. Verdedig uw territorium tot de laatste man en zorg goed voor uw bronnen van de bedrijfskundige levenssappen: uw klanten. Eerlijkheid duurt het langst. Blijf open, blijf eerlijk en uw klanten zullen u blijven waarderen en ondersteunen.

## **2. Bestaande klanten in een gebied waar wij niet domineren**

Bestaande klanten zijn uw referenties in een gebied waar u niet domineert. Op uw thuismarkt gelden andere regels, uw regels. Hier gelden de regels van uw lokale concurrent. Gebruik uw referenties om aan te tonen hoe uw bedrijf functioneert en hoe goed uw klanten op hun keuze gedijen. Houd rekening met cultuur, taal en uiterlijke verschillen van uw klanten. U mag best een wereldwijd bruikbaar spotje maken, als het maar specifiek aansprekend gemaakt kan worden voor kleinere gebieden. Ter illustratie: een blonde blanke man met

lange haren zal geen enkele shampoo verkopen in hartje Afrika.

Referenties moeten goed onderhouden worden. Tevreden klanten praten desgevraagd over hun tevredenheid, zij vermenigvuldigen uw communicatie met 2 of 3. Ontevreden klanten praten ongevraagd over hun problemen en vermenigvuldigen uw probleem met 20 a 25. Mond-tot-mondreclame is belangrijk, zeker in een gebied waar u aan het starten bent. Dus zorg ervoor dat deze mond-tot-mondreclame uw aanbod ondersteunt.

**Bedenk voordat u begint met communiceren heel goed wat het mogelijke effect is van uw communicatie: denk niet na over wat u zegt, maar over wat begrepen kan worden door uw publiek**

Vergeet niet dat u klanten hebt geworven in een gebied dat niet door u wordt beheerd. Waarom hebben klanten de voorkeur gegeven aan u? Klantenperceptie is iets wat u dus erg goed moet volgen in dit soort gebieden. U bent niet anders dan de toonaangevende concurrent in dit gebied. Als u uw huiswerk goed hebt gedaan, weet u waar deze concurrent voor staat qua klantenperceptie. Daarom hebt u een volledig andere strategie gekozen.

Natuurlijk kunt u uw eerste stukje markt veroveren door op prijs te vechten. Dat zult u echter zeker niet lang vol willen houden. Eerlijkheid blijft het langst duren. Geef 2, 5, 10, 100, 1000 klanten,

afhankelijk van het marktgebied, de kans om GRATIS uw diensten te beleven, of tegen een speciale korting. Limiteer uw aanbod, schep vanaf het begin duidelijkheid, maar ga niet in op een vergelijkende discussie. U bent radicaal anders en op basis van uw eigen krachten moet u op deze nieuwe markt een merk - gevoelsassociatie teweeg brengen. Door u radicaal anders op te stellen dwingt u de marktleider tot een defensieve reactie: “Wij zijn óók jong! Wij zijn niet oud!” En juist die reactie versterkt uw argument alleen maar.

**Richt uw communicatie op een duidelijk  
afgebakende doelgroep. Deze kan erg algemeen zijn,  
maar ook zeer specifiek**

### **3. Potentiële klanten in een gebied waar wij domineren.**

U bent marktleider en u bedient uw bestaande klanten uitstekend. Deze referenties zullen uw potentiële klanten niet ongemoeid laten. Maar potentiële klanten, de prospects, zijn natuurlijk ook de target van de concurrenten die een positie wensen te verwerven in uw markt. Laat u niet verleiden tot een prijsgevecht. Uw bestaande klanten zullen dat niet waarderen en zullen u er in een volgende investeringsronde duidelijk en onmiskenbaar op attenderen dat zij ook de beste prijs willen. U moet winnen op basis van uw krachten. Natuurlijk zult u enkele deals verliezen, omdat sommige klanten prijs hoog in het vaandel hebben staan. Uw concurrent heeft echter flink moeten bloeden om de deal te sluiten en zal toch uw service en andere krachten moeten evenaren. Op termijn blijken vele klanten toch naar

de leider te komen.

Communiceer dus altijd open en eerlijk, ook naar de potentiële klanten. Houd wel uw concurrenten in de gaten, want zij zoeken altijd juist het tegenovergestelde van wat u zo krachtig maakt, zeker als ze ook dit boek geraadpleegd hebben (zie punt 2). Laat u ook niet verleiden tot het kopiëren van hun verhalen. Uw verhalen in uw territorium moeten coherent zijn aan waar u historisch voor staat en aan wat u hier groot gemaakt heeft.

Mocht u dan toch van een nieuwe trend gebruik willen maken en in het diepe willen springen, dan kan dat. Maar wel onder een andere merknaam en met een andere uitstraling.

#### **4. Potentiële klanten in een gebied waar wij niet domineren**

Een gebied met potentiële klanten, waar u niet domineert, is braakliggend terrein voor u. U dient uw ondernemersschap ten volle te benutten alsof u vandaag bent begonnen met uw bedrijf. Alle vijf de krachten moeten onderzocht en in kaart gebracht worden. U moet uw uitgangspositie bepalen ten opzichte van de reeds actieve concurrenten en binnen uw mogelijkheden juist iets heel anders op de markt zetten. Na veel denkwerk moet u uw strategie kenbaar maken: 'Wij zijn nieuw en uniek hier en wij bieden dit en dat.' U richt zich tot die doelgroep waarbinnen u zichzelf krachtig kunt maken en waar u automatisch de concurrenten in de verdediging kunt zetten. Ga nooit in een 'me too'-scenario zitten, zeker niet als u in een territorium van

een ander iets wenst te bereiken. 'Wij doen het beter' of 'wij zijn hetzelfde, maar goedkoper' heeft over het algemeen geen positief effect.

**Gebruik nooit een publiek 'me too'- of 'prijs'-  
gevecht met een marktleider als enig argument om  
een markt binnen te komen. U verdwijnt in een  
spiraal waar u niet meer uit zult kunnen draaien.**

**Op andere markten kunt u zich naar hartelust  
uitleven om het territorium binnen te halen. Zorg er  
wél voor dat u fundamenteel anders bent dan de  
lokale toonaangevende concurrent.**

Een hond en een kat zijn allebei huisdieren, maar wekken een heel ander gevoel op bij de baasjes. Daarom is er een grandioze markt voor beide huisdieren naast elkaar.

Er was eens één colamarkt, nu is er een colamarkt voor jongdenkenden en klassiekers. De markt is opgesplitst, maar dankzij het gevecht van de twee giganten is de markt alleen maar gegroeid. Wie weet, splits deze markt zich nog verder als een nieuwe colaproductent een lumineus idee heeft om een nieuwe colamarkt te creëren waar de andere twee geen vat op kunnen krijgen. Diet Cola, Cafeïnevrije Cola, enzovoort, zijn duidelijke pogingen om nieuwe markten aan te boren voor specifieke doelgroepen. De



communicatiestrategie is daar ook volledig op toegespitst.

De nationale Nederlandse post, TPG, biedt een excellente postservice aan die garandeert dat een poststuk de volgende dag bezorgd wordt. Nederland is daar aan gewend geraakt en betaalt daar ook de prijs voor. Nu delen van de postmarkt geliberaliseerd zijn, ontstaat het fenomeen van de Stadspost. Deze biedt weliswaar zijn diensten aan tegen een lager tarief, maar heeft daar ook een heel goed argument voor: 'Wij bestellen de post een beetje langzamer, namelijk in drie à vier dagen.' Snelheid, de kracht van de service van TPG Post, wordt gebruikt om succesvol precies het tegenovergestelde aan te bieden, trager.

Bij elke kwalificatie die gebruikt kan worden om een klantgevoel te creëren is er een tegengestelde, net zo aantrekkelijke:

Jong	Oud
Groot	Klein
Snel	Langzaam
Zelfstandig	Afhankelijk
Agressief	Rustig

De communicatiestrategie is juist daarom fundamenteel, omdat het de toekomst van een onderneming bepaalt voor de lange termijn. Eenmaal gekozen, kan de strategie niet zomaar teruggedraaid worden. We sluiten aan bij gevoelens van onze markt, en bij dat gevoelsleven

hoort maar één associatie. Als die associatie heeft plaatsgevonden, is het bijna onwrikbaar verbonden met een merknaam.

**Communiceren kostbaar? Onzin!**

Communiceren is uiterst goedkoop. Men moet echter wél de kunst van het communiceren verstaan. Op elk communicatietraject kunnen we uiterst kostbare communicatiestrategieën loslaten. Het effect? Dat is zeker niet evenredig aan de investering.

**Niemand is helderziend, de markt niet en uw klanten zeker niet. De klant gaat niet zoeken naar het onbekende. U moet dus zichtbaar zijn. Alleen door communicatie kunt u aanspraak maken op een gevoel. Maak uw standpunt kenbaar, altijd en overal. Laat geen gelegenheid onbenut.**

De kunst van communiceren betekent vooral NIET het verhaal vertellen dat u wenst te vertellen. De kunst is te vertellen wat anderen willen HOREN. Mijn verhaal ken ik al. Onze producten zijn uitvoerig beschreven in brochures, een web, en op onze kaartjes en presentaties. Op zichzelf verschillen ze niet zo gek veel van andere. Toch moet ik het verkopen.

**Communicatie hoeft helemaal niet duur te zijn om effectief te zijn. Creativiteit in het gebruik maken van een medium is net zo belangrijk als de inhoud**

### **van het verhaal.**

Om een ander ervan te overtuigen dat wat u hem of haar aanbiedt goed is, zult u van goede huizen moeten komen. De consument is al doodgegooid met commerciële argumenten die later op zijn minst overdreven bleken te zijn. De consument wil een oplossing voor zijn behoefte, punt uit. Dáár moet op aangesloten worden. De afslankpillenindustrie en gymapparatenbusiness hebben daar zo'n leuke manier voor. Wanneer moeder de vrouw even tot rust komt of lekker staat te strijken voor de tv, wordt haar, door een beeldschone 40-jarige dame, een afslankmechanisme aangeboden. 'Wil jij zo mooi zijn als ik... koop dan product X. Bel nu!' Rechtstreeks in het hart van de behoefte. Dat het model gekozen is uit een casting van duizenden en dat zij misschien een aantal schoonheidsoperaties achter de rug heeft, wordt er natuurlijk niet bij verteld.

Communicatiestrategie is derhalve fundamenteel. Zodra men een begrip de markt in lanceert, wordt een bepaalde groep mensen bereikt. Deze mensen moeten zich wel herkennen in wat u wilt. Een koelkast verkopen aan een eskimo lijkt niet echt een goed begin. Elektrische apparaten aan een Afrikaanse nomadenstam ook niet. Denk dus vooral goed na:

- Wat wilt u communiceren?
- Dus wat wilt u dat men hóórt?
- Wie wilt u bereiken?

- Hoe gaat u ze bereiken?

**Blijf eerlijk en openhartig in uw communicatie. U moet uw beloftes altijd waar kunnen maken.**

Communicatie hoeft geen grote middelen te verslinden. Hype Marketing is een nieuw begrip dat een stelling de lucht in lanceert die voor het algemene publiek aantrekkelijk genoeg is om hem door te vertellen, genuanceerd of ongenueanceerd. Het is een uiterste van marketing dat helemaal geen geld kost, maar op termijn een supereffect heeft. Toch is het een tak van sport die niet iedereen beheerst en de markt laat zich ook niet zomaar *hypen*. Zeker niet als het gaat om een bewuste commerciële hype. Voor een negatieve hype is het publiek wel degelijk altijd te strikken. Stardust was enige tijd geleden een enorm succesvol product. Het was een soort snoepgoed dat op de tong een prikkelend gevoel veroorzaakte. Toen echter in het nieuws kwam dat iemand Stardust had gegeten samen met koolzuurhoudende drank en vervolgens was overleden aan een ontplofte maag, kocht niemand het product meer.

Recenter was Scoobidoo een booming business. Overal kon men de gekleurde plastic touwtjes kopen waarmee de kinderen uren zoet waren en creatieve vlechtwerkjes maakten. Totdat bekend werd gemaakt dat het spul giftige stoffen zou bevatten en het op latere leeftijd impotentie zou veroorzaken. Ouders namen het zekere voor het onzekere en Scoobidoo was snel verdwenen.

**Communiceer op tijd! Uw nieuwtjes in huis  
bewaren: daar heeft niemand wat aan en het maakt  
u zeker niet krachtiger.**

Negatief hypen is dus veel eenvoudiger en concurrenten hebben er wel eens een handje van om zo'n negatieve hype rond een succesvol product te veroorzaken. MacDonaldis besteedt jaarlijks miljoenen om de kwaliteit van zijn vlees en andere producten te bewijzen tegen alle wilde verhalen die de ronde doen. Waar komen die verhalen vandaan? Het zijn allemaal vormen van bewuste en onbewuste hypemarketing. Zoek een succesvol product en je vindt automatisch wilde verhalen die het af proberen te kraken. De tabaksindustrie besteedt miljarden om negatieve hypes te voorkomen.

Communiceren als u geen geld hebt, is niet eenvoudig, maar zeker niet onmogelijk. Om zonder geld een groot bereik te krijgen, moet u in het nieuws komen. Nu is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Om in het nieuws te komen, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- U hebt een verhaal nodig met zogenaamde nieuwswaarde. Hoe meer nieuwswaarde, hoe sneller en vaker er iets over in het nieuws verschijnt. Journalisten verzamelen persberichten of gebruiken zoekmachines speciaal voor hun behoefte aan materiaal. Het kan dus heel goed zijn dat u pas maanden later iets

hoort over uw persbericht. Nieuws is dus ook afhankelijk van onvoorspelbaarheden en toeval.

- U kunt ook een verhaal hebben met zogenaamde opvulwaarde, maar dan mag je van geluk spreken als het gepubliceerd wordt. Je weet ook nooit wanneer. Mijzelf is het overkomen dat ik een persbericht rond had gestuurd en dit artikel ineens vele maanden later door verschillende media werd opgepikt door een toevalligheid. Ondertussen was mijn eigen organisatie al enige tijd verder geëvolueerd en was het nieuws ruim achterhaald. Toch heeft dat verhaal mij vele maanden van problemen bezorgd.
- Een verhaal aan de media is open, concreet en eerlijk. Dat wil niet zeggen dat het persbericht niet aangepast kan worden om de nieuwswaarde te verhogen. Daarvoor moet u goed op de hoogte zijn van wat men wil horen. Het is duidelijk dat uw idee voor ú een hoge nieuwswaarde heeft, maar dat hoeft niet zo te zijn voor de pers.
- Media bestaan er in alle vormen en maten. Alle zijn constant op zoek naar nieuwe verhalen om de pagina's te vullen. Maar ook media zijn producten die aan moeten sluiten bij het publiek dat ze bestrijken. Het is onmogelijk om alle verslaggevers en freelancers te vinden die misschien op uw verhaal zitten te wachten. Daarom is het raadzaam om een PR-bureau in te schakelen of een internet-mediadistributiesysteem in te huren voor weinig geld. Het persbericht wordt dan naar vele duizenden verslaggevers gestuurd, wat een publicatie zeker bevordert. Nooit echter zult u kunnen sturen wát, wanneer en hoe er over u geschreven wordt.

Vrijheid van meningsuiting brengt ook met zich mee 'vrijheid van interpretatie' van informatie.

- Als u met persberichten aan de slag gaat, lees of vraag dan eerst hoe het in elkaar moet zitten. Daar zijn technieken voor die goed aansluiten bij de behoeftes van een redacteur of journalist die altijd ruimtes op moet vullen, maar vaak ook in moet korten. Gebruik altijd de 'Reversed Bestseller'-techniek: Een bestseller is een boek dat een solide argument opbouwt en eindigt met een verrassend slot, vaak in de laatste zin. Een persbericht moet precies andersom opgebouwd worden: eerst een verrassende titel, dan een korte samenvatting en daarna een afbouwend verhaal van belangrijk naar minder belangrijk. Een journalist of redacteur hoeft het verhaal maar passend te maken door er het einde af te knippen. Al blijft alleen de titel en de eerste alinea over, dan is dat nog voldoende om de kern van het bericht weer te geven.

Verder hebben we het al gehad over het feit dat communicatie toegespitst moet zijn op de doelgroep die men wenst te bereiken. De media zijn er voor iedereen. Je oefent dus geen enkele gerichte controle uit op wie je bericht ontvangt en hoe dit wordt geïnterpreteerd. Het kan een bestaande klant zijn die het prettig vindt om zijn leverancier in de pers te zien staan, maar ook de concurrent die dankbaar is voor het stukje informatie.

Gericht communiceren is dus van uiterst groot belang. Supermarkten hebben klantenkaarten ontwikkeld. De één biedt alleen maar kortingen

aan klanten met zo'n kaart, anderen bieden weer andere voordeeltjes. Waar het om gaat, is om gegevens van u en uw koopgedrag te verzamelen om daarna heel gericht met u te kunnen communiceren. 'U koopt al jaren deze koffie bij ons. Kijk eens uit naar onze nieuwe verpakking. De kwaliteit blijft overigens hetzelfde, zoals u kunt proeven met het gratis pak dat u... enzovoort.' Dit bericht krijgt u thuis en het is herkenbaar, want u consumeert deze koffie.

Heineken sloot vaak met haar landelijke paginagrote campagnes aan bij het weer en de daaraan verbonden bierbehoefte van de consument. Ik herinner mij een lente die moeizaam op gang kwam. De zon wilde maar niet schijnen. Heineken kwam prompt met een grote trieste zwartwitfoto van een leeg terrasje en een opgevouwen parasol. De parasol was het enige element in kleur, en de kleuren van Heineken waren duidelijk te herkennen, ook al kon je de naam niet volledig zien. De tekst luidde ongeveer: 'Nog eventjes geduld'. De advertentie sloot direct aan bij de gevoelens van een grote hoeveelheid mensen die zat te snakken naar een lekker momentje van zon en gezelligheid, na een lange trieste winter. Het feit dat ik me, jaren later, de advertentie nog herinner is al opmerkelijk. Nog opmerkelijker is dat ik zelfs weet welke merknaam eraan verbonden was.

Dit geeft tevens het belang aan van concreet communiceren. Vraag, na een reclamespot op tv, aan iemand wat hij zich ervan herinnert. Dan blijkt 99 van de 100 keer dat men er bijna niets van heeft overgehouden: Leuk liedje, of mooie meid... Bij de vraag om welk



merk of product het ging: Géén idee! Vele miljoenen euro's worden op die manier weggegooid. Marketing en Communicatiestrategie zijn juist daarom zo belangrijk en verheven tot één van de basiskrachten binnen bedrijfsvoering. Zelf definieer ik Marketing als een werkwoord, niet als een zelfstandig naamwoord. Marketing is de manier waarop het bedrijf communiceert met zijn omgeving. Niet alleen een staffunctie om een briefhoofd of een huisstijl te definiëren. Marketing doet het gehele bedrijf tijdens en buiten kantooruren. De manier waarop de telefoon opgenomen wordt, iemand wordt doorverbonden, iemand wordt geholpen... de manier waarop over het bedrijf wordt gesproken in de kroeg of tijdens het voetballen, is net zo belangrijk als een goed gerichte advertentie.

Bij de geboorte van een nieuw lid van de familie wordt u in de kliniek overstelpd met cadeaudozen. Natuurlijk weet u ook dat al deze cadeaus uit zijn op uw koopgedrag voor de baby. Hoe eerder u zich bewust bent van de eigenschappen van een bepaald product voor uw baby, des te meer u geneigd bent dit product wederom aan te schaffen. Prénatal is een bedrijf dat baby- en peuterartikelen verkoopt. Zij verzamelen de geboortedata van de baby's en de adressen van de papa's en mama's om daarna uiterst gerichte reclame en verzorgingstips te sturen, afgestemd op het geslacht en de leeftijd van de baby.

Gericht communiceren verlangt van u dat u een bestand bijhoudt van uw (potentiële) klanten. U kunt dit zo complex maken als u zelf wilt. Maar bedenk dat dit ook grandioos fout kan gaan. Klanten veranderen

van leefomstandigheden, zij krijgen kinderen, trouwen, scheiden, verhuizen, sterven, enzovoort. Het is uw verantwoordelijkheid om de veranderingen goed bij te houden om negatieve uitstraling te voorkomen. Uw communicatiestrategie kan natuurlijk bestaan uit het sturen van een verjaardagsfelicitering aan uw klanten als onderdeel van een fidelisatie-programma. U scoort niet echt hoog als de geadresseerde overleden is en de ontvangers van uw uiterst positieve, gepersonaliseerde felicitatie, de rouwende achterblijvers zijn. Het effect is helemaal dramatisch als het gaat om een gestorven kind. Net zoals u geboortegegevens verzamelt, kunt u ook sterfgevallen verzamelen en die gegevens combineren.

Een tandarts met een slechte adem of gele tanden communiceert ook met zijn klanten. Een voorzitter van een inzamelingsactie voor hulpverlening in derde wereldlanden die in een Rolls Royce rondrijdt, laat ook bepaalde indrukken achter. Iemand die rood verkondigt, moet zelf niet blauw zijn. Niets is erger voor het imago en de geloofwaardigheid van een politiecorps dan corrupte agenten. En rokende artsen die antirook-berichten uitdelen zijn evenmin overtuigend!

**Maak gebruik van alle middelen die beschikbaar  
zijn in de communicatiewereld, en alle  
gevoelsinsteken die u maar kunt bedenken om uw  
klanten aan te spreken.**

Als u de bestanden goed onderhoudt, kunt u uiterst persoonlijk en gericht communiceren. Dit bespaart u enorme kosten en het effect kan enorm veel groter zijn. Algemene advertenties om voetbalkleding aan te prijzen hebben natuurlijk een heel andere communicatiescore dan mailings aan voetballers of hun ouders. APK-behoefes zijn een ideale bron van gegevens voor autodealers. Gegevens van de Kamer van Koophandel zijn ideaal voor aanbiedingen van groothandels.

Communiceren hoeft dus helemaal niet duur te zijn. Als het bedrijf, al is het een éénmanszaak, uitstraalt waar het voor staat in al de gelederen en doorspekt is van de doelstelling en daar in zijn geheel naar streeft; als creatief en gedurfd omgegaan wordt met de media en een goede combinatie gevonden wordt tussen wat men over ons zegt en wat we zelf zeggen, dan zal de communicatie zich als een langzame positieve olievlek verspreiden binnen het gevoelsleven van onze klanten en de klantenperceptie positief beïnvloeden. Zo niet, dan kunnen we alle miljoenen van de wereld er tegenaan gooien, maar dan zullen we nooit en te nimmer het gevoelsleven van onze markt binnendringen.

Nu we de markt gekozen hebben, weten waar we staan en wat onze klanten over ons denken. En nu we een strategie hebben bepaald die de gedachten van de klanten zullen onderbouwen of veranderen, komen we aan het laatste krachtveld van onze reeks van vijf: Managementcapaciteiten. Iemand moet de bogen gespannen houden, natuurlijk.

# **Kracht 5: Management Capaciteiten**

Een manager is niet een persoon die het werk beter kan doen dan zijn mensen; hij is een persoon die zijn mensen zover krijgt dat zij juist het werk beter kunnen doen dan hij.

## **Kracht 5: Managementcapaciteiten**

In onze reeks van vijf fundamentele krachten mag 'managementcapaciteiten' zeker niet ontbreken. Het management van een bedrijf is de drijfveer die het geheel zo goed mogelijk aan moet sturen. Maar bij dit verhaal hebben we het niet alleen over de kwaliteiten van het management zelf. Die komen natuurlijk ook aan bod, maar de capaciteiten waaraan gerefereerd wordt, hebben veel meer te maken met de middelen waarover het management beschikt.

Dat de kwaliteit van het management zelf optimaal moet zijn, is duidelijk. Maar zelfs het beste management kan zonder bewegingsruimte en middelen niets doen. En als we het toch over middelen hebben, dan zijn dat vooral geen financiële middelen! Geld doet veel maar zeker niet alles. Ik durf zelfs te stellen dat de beste ondernemers diegenen zijn die de grootst mogelijke persoonlijke crisis hebben moeten doorstaan en daardoor in staat zijn van niets iets te maken. Met geld omgaan is misschien net zo moeilijk als met personeel. Iemand die een persoonlijk diep dal heeft meegemaakt, heeft geleerd om veel te doen met beperkte middelen en open, eerlijke afspraken te maken met zijn omgeving om uit het dal te klimmen.

**Bij een starter worden alle managementcapaciteiten gevonden in maar één drijfveer: de ondernemer zelf.**

**Naarmate het bedrijf groeit en succesvol wordt, groeien en verspreiden zich ook de middelen.**

De vijf bogen, dus ook de boog van managementcapaciteiten, moeten te allen tijde optimaal gespannen staan om het bedrijf alle kansen te gunnen op een markt. Toch is het moeilijk te begrijpen dat waar bij starters het gehele bedrijf afhankelijk is van de oorspronkelijke ondernemer, in oudere bedrijven het management net zo veranderlijk en tijdelijk is als de andere vier krachten. Hoe ouder het bedrijf wordt, des te groter de mogelijkheid dat het bedrijf een eigen identiteit gaat vormen, los van de ondernemer zelf. Het bedrijf kan dan tijdloos voortgaan, terwijl het individuele management steeds vergankelijker en tijdelijker wordt.

De oorspronkelijke, oprichtende ondernemer is vaak de drijfkracht geweest achter het starten, uitgroeien en consolideren van het bedrijf. Als het bedrijf de belangrijke eerste vijf levensjaren van de onderneming heeft overleefd, dan zijn vele lessen geleerd. Vaak is dat gepaard gegaan met persoonlijke drama's voor de ondernemer zelf. Deze levenslessen hebben de ondernemer niet alleen gehard, maar ook verbonden aan zijn bedrijf. Het bedrijf en de ondernemer zijn nog steeds één geheel. Een kritisch moment voor elk particulier bedrijf is wanneer de oorspronkelijke oprichter en knokkende ondernemer zich vanwege zijn gezondheid, leeftijd of andere redenen moet terugtrekken uit het bedrijf.

**Delegeren en spreiden van verantwoordelijkheden is  
enorm moeilijk voor een oprichter, want dat**

**betekent gevoelsmatig afstand nemen van de actie  
zelf. Van speler naar dirigent, van doener naar baas,  
dat is een belangrijke stap en les voor de  
ondernemer.**

In grote bedrijven die hun oorspronkelijk oprichter allang zijn kwijtgeraakt volgen managementteams elkaar op en kunnen de bedrijven verder uitgroeien tot nieuwe potentiële toppen. Maar vaak gebeurt het ook dat incompetent management juist een blok aan het been van een onderneming wordt en op zijn minst de ontwikkeling grandioos in de weg staat. Of dat het de onderneming zelfs voor de lange termijn geheel op de helling zet. Helaas is dit laatste veel vaker het geval dan men denkt, alleen is het vaak enorm moeilijk om dit probleem te ontdekken of er actie tegen te ondernemen.

Daarom is het heel belangrijk om over een hulpmiddel te beschikken. Zo'n hulpmiddel is de krachtmeter die in dit boek gepresenteerd wordt. Het waardeoordeel van onze methode komt voornamelijk tot stand door metingen van buiten het bedrijf naar het bedrijf toe, en niet van binnen uit. Daarom kan het twee doelen dienen:

- Het is een hulpmiddel voor het management om de spanning van de krachten te peilen op elk willekeurig moment, en zich eventueel op één of meerdere punten te laten coachen.
- Het is een hulpmiddel voor aandeelhouders, investeerders, analisten of financiers. Zij kunnen een waardeoordeel vellen over

managementcapaciteiten door de evolutie van de krachten van het bedrijf op minstens twee momenten in kaart te brengen en te vergelijken: met elkaar en met de evolutie van de balans en verlies- en winstrekening.

De kwaliteiten waaraan een management moet voldoen, kunnen worden samengevat in twee hoofdcategorieën:

1. **Ondernemerschap**: visie, gevoel voor de markt, liefde voor de klanten en moed om het onmogelijke mogelijk te maken.
2. **Organisator**: het zodanig structureren en oliën van de organisatie dat er geen grammetje `overtollig vet` aan zit en er steeds voldoende energie (lees: middelen) wordt geproduceerd om topprestaties neer te blijven zetten, of deze nu offensief of defensief zijn.

Een succesvolle onderneming is meestal met bloed, zweet en tranen door een ondernemer tot een hoogtepunt gebracht. Groei van een onderneming is enorm moeilijk, omdat het erg veel middelen vereist die veelal niet voor handen zijn uit de eigen (financiële) bronnen van de ondernemer. Daarom moet de ondernemer stukje bij beetje zijn macht uit handen geven. Allereerst wordt groeikapitaal verworven door de klanten mee te laten werken via voorschotten, aanbetalingen of vooruitbetalingen. Ook de toeleveranciers doen een duit in het zakje door langere betalingstermijnen af te spreken. Misschien kunnen zelfs de loonlasten aan banden worden gelegd door het personeel



andere perspectieven en illusies te bieden dan hoge salarissen alleen.

**De startende ondernemer heeft leren afzien, geleerd  
offers te brengen, en te onderhandelen. De hardheid,  
eenvoud, onzelfzuchtigheid en creativiteit van de  
oprichter van een succesvol bedrijf kan nooit  
geëvenaard worden door iemand die dit nooit heeft  
meegemaakt. Financiële experts en  
omhooggeworpen technici, uitzonderingen  
daargelaten, zijn géén ondernemers!**

Dan breekt meestal een moment aan wanneer kostbare externe middelen moeten worden aangetrokken, via geldschietters en banken. Ook krijgt de onderneming op een gegeven moment de optie tot een beursnotering, het uitgeven van een aandelenpakket voor externe investeerders. Dat alles brengt met zich mee dat er raden ontstaan, vaak verplicht wegens het aantal werknemers, maar ook gedwongen door banken en aandeelhouders, de financiers van het bedrijf. Zolang de oorspronkelijke ondernemer het groeiproces begeleidt, zien we meestal nog een gezonde balans tussen de vijf krachten. Maar wanneer deze ondernemer het roer overdraagt, kan er veel mis gaan. Natuurlijk ligt dit vaak aan de ondernemer zelf; vaak heeft hij niet op tijd geaccepteerd dat het bedrijf een eigen bestaansrecht heeft opgebouwd dat onafhankelijk moet zijn van de oprichter. Door tijdig te delegeren en het bedrijf in zijn geheel alert te maken op de bewegingen van de vijf krachten, kan de ondernemer uiteindelijk zelf gemakkelijker

afstand doen van de verantwoordelijkheden. Of hij of zij dat zo wenselijk vindt, is een andere zaak.

Grote ondernemingen worden vaak aangevoerd door mensen zonder enig commercieel of ondernemend gevoel. Vaak zijn het omhooggeworpen technici uit eigen gelederen of financiële experts uit eigen of externe administratieve sferen. De eerste groep zet het bedrijf op een zoektocht naar de ultieme innovatie, meestal technische hoogstandjes die geen enkele klant nodig heeft, of een samenvoeging van zo'n beetje alles wat de concurrenten reeds aangeboden of aangekondigd hebben. Bij deze groep managers “snapt de markt nooit wat” en “zijn de verkopers incompetent”.

De tweede groep, de financiële goeroes, zijn excellente cijfergoochelaars. De organisatie heeft de tendens te bureaucratiseren om vooral tijdig een veelvoud aan cijfers te produceren. Het bedrijf wordt gerund op basis van de balans, waar elke cent uitgeplukt wordt die er maar in verborgen zit. Eigendommen worden verkocht en teruggehuurd, interne betalingen tot een minimumtermijn teruggebracht, een debiteurenteam aangesteld, wekelijkse voorraadcontroles ingevoerd, enzovoort. Woorden als optimalisatie, headcount, bottom-line en kernratios worden de organisatie ingegooid om personeel te bewegen beter te doen, vaak voor minder.

Natuurlijk komen deze managementvormen ook voor bij de rasondernemers, met het grote verschil dat de vrijgekomen middelen bij de incompetenten gebruikt worden voor

herstructureringsprogramma's en het dichten van financiële gaten, terwijl bij de ondernemer de middelen gebruikt worden voor het verdedigen, ontwikkelen en uitbreiden van marktgebieden.

**Als een bedrijf zich niet uit de eigen inkomsten en marges kan bedruipen en reserves op kan bouwen of als het niet uit eigen reserves kan investeren, dan is er iets grandioos fout in de opzet. Dan moet eerst dáár naar gekeken worden, voordat er iets anders uitgeprobeerd wordt.**

Het zijn ook veelal de incompetente topmanagers die 'diversificatie'-voorstellen doen om maar vooral snel munt te slaan uit de businesssuccessen van een gouden merk. Deze managers zijn veelal, onterecht, de 'liefjes' van de aandeelhouders, die enige tijd een mooi dividend uitbetaalt krijgen en veel verhalen aanhoren over nieuwe financiële hoogstandjes en verwachtingen, maar nooit over enig marktleiderschap, focus of langetermijnvisie.

In bijna al die gevallen gaat het prima met het bedrijf gedurende enige tijd, afhankelijk van de verborgen financiële middelen die beschikbaar zijn in de balans. Als die middelen opgesoupeerd zijn, volgen er tijden waarin het bedrijf zich weer moet bedruipen uit de verkoopmarges zelf. Op dat moment komen de slappe jaren, waarin alleen echte rasondernemers de ondankbare taak hebben om iets te presteren om de schade te beperken en wederom tot een focus te komen, mits de markt

en de concurrenten dat toestaan. Dat is tevens het moment waarop de incompetenten "liefjes" verdwenen zijn om andere lucratieve posten te bezetten.

**Een bedrijf moet goed zichzelf kunnen financieren uit eigen middelen die voort moeten komen uit de kernactiviteiten. Wanneer externe financiering nodig is, boet het bedrijf stap voor stap in aan ondernemende daadkracht en interne zeggenschap.**

In onze moderne tijd is de opvolging van topmanagement in grote bedrijven enorm snel. Beslissingen hebben echter tijd nodig om door te dringen in de organisatie en de markt. Het succes van een manager is veelal veroorzaakt door succesvolle besluiten van de voorganger. Het falen idem dito. Veel keien van managers zijn ontslagen of op een zijspoor gezet vanwege de last die zij moesten dragen van hun voorgangers. Sommige topmanagers hebben er een sport van gemaakt om superondernemende managers op te volgen en enige jaren voort te borduren op het succes, en daarna op tijd te verdwijnen, voordat hun eigen onkunde gaat blijken. Jammer voor de volgende opvolger, want die zit dan met de gebakken peren die op zijn conto terechtkomen, terwijl de werkelijke managementkluns een leuke nieuwe CEO- of Commissarisfunctie 'met succes' bekleedt.

**Wanneer er een behoefte bestaat aan "Change Management" is "Change of Management" meestal**

**voldoende, mits het nieuwe management aan onze  
basisnormen voldoet.**

De foute managers hebben veelal de volgende eigenschappen:

- Ze zijn onbereikbaar voor personeel en klant;
- Ze besteden 80% van hun tijd aan interne "financiële" besprekingen (met het managementteam, financiers, consultants, e.d.);
- Ze sturen alleen op week-, maand-, kwartaal- en jaarcijfers;
- Ze antwoorden alleen strategische kletspraat op de vraag: Waar staat Uw bedrijf voor?
- Hun bedrijf weet niet waar het mee bezig is, de klanten steeds minder;
- Ze verlangen een meerjarenplan.

De goede managers hebben veelal de volgende eigenschappen:

- Het zijn ondernemers die alle uitersten aftasten en succes zoeken;
- Het zijn mensen die bereid zijn van koers te veranderen, te focussen, succes te delen en falen te accepteren;
- Ze weten het personeel mee te krijgen, het bedrijf kent de uitgangspunten en weet wat er verwacht wordt;
- Ze houden zich 80% van de tijd bezig met vraagstukken die buiten het bedrijf liggen (Klanten, Innovatie, Concurrentie, Politiek, enzovoort);
- Het bedrijf 'klikt' met de media en de markt;
- Ze hebben een zeer eigen mening die vaak haaks staat op die van

bonden, raden of politiek.

Laten we wel wezen: als een bedrijf goed weet te focussen, een groeiende klantenkring heeft en geolied loopt, heeft het weinig meer management nodig dan het sturen naar de snelste weg om doelen te bereiken, Marktleiderschap waar te maken, te verdedigen en uit te bouwen. Cashflow en Verlies- en Winstrekeningen zitten wel goed. Vaak weet een topondernemer niet eens hoe de financiën er in detail voorstaan. Dat laat hij of zij wel over aan financieel wonder in de staf. Een coureur maakt zich ook niet druk om de schroefjes en de boutjes of de soort brandstof. Het gaat hem om het rendement van de motor, om zo snel en lang mogelijk optimale potentie te geven. Hoe? Daar is een geolied team voor nodig waar je 120% op kunt vertrouwen, net zoals het team erop vertrouwt dat de persoon aan het stuur de race gaat winnen.

Wat de ondernemer altijd interesseert, is hoeveel middelen er voorhanden zijn voor elke strategische beslissing die wederom een stap naar verdediging of uitbreiding van de marktleiderspositie betekent. Deze weg moet het management uitstippelen en dat kan alleen als het de weg verkend heeft en de valkuilen, struikelblokken en aasgieren in kaart heeft gebracht met genoeg marge, alertheid en snelheid om van koers te veranderen bij onvoorspelbaarheden. Hebben we het hier over geld?

Het probleem van vele bedrijven is dat 'kortetermijn-financieel-

succes' voorop staat. De schuld ligt natuurlijk bij de constante druk van de aandeelhouders en externe financiers. Een aandeelhouder kan tien keer op hetzelfde paard wedden en dit tot een uiterste drijven, tot het erbij neervalt. Zonder een traan te laten, wedt hij daarna op een ander paard.

**Investerings van derden draaien om kortetermijnresultaat, het beste resultaat voor vandaag. Investerings van een ondernemer draaien om overleven! Vandaag is al niet meer belangrijk, want dat heb ik al overleefd. Voor een ondernemer draait alles om morgen. Dát is de grote tegenstrijdigheid.**

Het is de wens van elke ondernemer nooit met banken of aandeelhouders te hoeven werken. De meest succesvolle ondernemers hoeven dat ook niet (meer). Zij financieren zelf innovatie of groei. Een ondernemer die te veel vreemd kapitaal (banken, aandeelhouders, maar ook vrijgevig toeleveranciers) in de arm neemt, weet uiteindelijk dat zijn invloed op de onderneming afneemt. Lange termijn maakt plaats voor de korte termijn. Risico's lopen op, want stel dat één van de geldschietters ineens z'n middelen teruggeeft. Dat is geen ondenkbare gedachte.

**Veel managementscenario's geven een maximum ratio "Eigen : Vreemd" vermogen van 40:60.**

**Volgens mij is 100:0 optimaal en 60:40 maximaal  
acceptabel. Geef nooit je ondernemende daadkracht  
uit handen!**

Mijzelf is het overkomen: onder druk van groei en teveel media-aandacht had ik een hoeveelheid vraag gecreëerd die ik met eigen middelen niet kon waarmaken. Ik kocht grote hoeveelheden in van één enkele leverancier. Wij hadden gunstige betalingen afgesproken, totdat hij van de ene dag op de andere alle leveringen stop zette en betaling opeiste van de uitstaande rekeningen. Dit bleek onmogelijk en mijn bedrijf kwam in zijn handen terecht.

Managementkwaliteiten zijn dus fundamenteel voor de toekomst van het bedrijf, maar deze kwaliteiten zijn heel anders dan die een bank zou aanwijzen. De kwaliteiten die hier bedoeld zijn, zijn die kwaliteiten die een bank aan RISICOkapitaal zou verbinden. Een manager die de slag wil slaan om op een marktgebied marktleider te zijn, dient de wil en de moed te hebben alles op het spel te zetten om dat te bereiken. Verliezen kán dus ook. Het zijn deze constante "wanhoops"-kwaliteiten die de krachten positief beïnvloeden.

Wanneer wij deze kracht beoordelen binnen onze krachtmeter, dan gaan wij dus uit van een Management Team (MT) dat weet wat de markt doet, waar het bedrijf staat in die markt, focust tot in extremis, coherent communiceert naar binnen en naar buiten. Door vragen te stellen aan het MT, de medewerkers van het bedrijf, evenals aan



klanten en niet-klanten, kunnen wij een conclusie trekken en de waarde van deze mensen voor de toekomst van het bedrijf inschatten.

Ideaal is om een MT te beoordelen als het aantreedt en daarna weer nadat het 1 a 2 jaar in functie is. Een kersvers team is niet te beoordelen. Dan wordt de organisatie beoordeeld op basis van de resultaten van de voorgangers. Een nieuw MT kan dus alleen beoordeeld worden op haar eigen evolutie. In het hoofdstuk 'Voorbeelden' beschrijf ik de scores van bedrijven. Een "A"-bedrijf is daarbij een topbedrijf en als zo'n "A"-bedrijf na 2 jaar ineens een B-bedrijf is geworden, dan zijn er dingen fout gegaan. Vaak zijn de fouten enorm afgetekend en zichtbaar in de balans of verlies- en winstrekening. Bij een A-bedrijf dat afzakt naar B komen namelijk middelen vrij, wat aandeelhouders blij maakt. De krachtmeter geeft echter een heel ander beeld, daar dit management het vermogen van het bedrijf leeghaalt ten koste van zijn marktpotentieel en ten behoeve van "winst" en dividend.

Andersom geldt precies hetzelfde. Om een bedrijf van bijvoorbeeld C naar A te krijgen, heeft een nieuw MT zwaar moeten investeren. Het vermogen van het bedrijf is aangesterkt en zijn daadkracht op de markt verveelvoudigd; de middelen zijn echter geïnvesteerd. De aandeelhouders moeten genoegen nemen met minder dividend, maar zijn wél mede-eigenaars van een solide bedrijf met toekomstpotentieel.

Het probleem van het beoordelen van een MT is het MT zelf. Het zal dit rapportcijfer nooit erkennen, omdat het veelal een directe interpretatie is van zijn competentie. Niemand op zo'n niveau wil zomaar beoordeeld worden door een vragenlijstje. Toch kan deze krachtmeter een grandioos hulpmiddel voor het MT zelf zijn om beter te presteren. En daar gaat het uiteindelijk om.

**Strategie (= richting):**

Om het begrip marktleider onder de knie te krijgen, hoeven we maar om ons heen te kijken, zoals in de natuur, de elitesport, het bedrijfsleven, onze opgroeiende kinderen, enzovoort. Neem nu de insecten: er zijn er miljoenen van. Men zegt dat we pas zo'n kleine 10 procent van alle insecten in kaart hebben gebracht. Toch is elke soort uniek, uiterst gefocust op grootte, kleur, voedselbron, beweging, zintuigen, en veel meer... tot in het kleinste detail. Deze focus is het resultaat van eeuwen van evolutie, constante gevechten met concurrenten en onbewuste besluiten in een onvoorspelbare wereld. Elke soort weet zich zodanig te focussen dat er geen concurrent meer overblijft, waardoor de absolute hoofdprijs van Marktleiderschap wordt binnengehaald: Overleven!

Focus is het kernwoord, maar focus is niet genoeg. Biologische evolutie komt tot stand door focus binnen een schijnbare chaos van onvoorspelbare gebeurtenissen in de omgeving en door concurrenten. Eeuwen van proberen en vergissen. Bij elke vergissing ging een ras of

soort verloren. Bij elk succes duurt de overleving voort, tot de volgende beslissing. Er is niemand die treurt om de verliezers. Alleen de winnaars leven nu nog. En over 10 jaar, 25 jaar, 50, 100, duizend of een miljoen jaar? Er zijn zelfs virussen en insecten die deze techniek zo goed onder de knie hebben, dat ze net zo snel evolueren als de antibiotica of insecticideformules die de mens tegen hen ontwikkelt. Kern is dus: focussen en aanpassen!

Voor een ondernemer lijken dit onlogische vergelijkingen, maar in essentie gaat het om hetzelfde. Dag in dag uit jezelf meten door uit te proberen in een veranderende markt, successen te boeken of te falen. Als je te vaak verliest, ben je er geweest. Geen haan die er naar kraait. De concurrenten zetten het gevecht gewoon door. De lege plaats wordt meteen weer ingevuld. En vergeet niet, er zijn veel meer geflopte, treurende ondernemers dan succesvolle marktleiders. Ondernemerschap heeft dus alles te maken met evolutie, leven en dood. Het gaat hier om constant vallen en opstaan, en die routes te kiezen die tot succes moeten leiden. Die vormen veelal geen rechte lijn, maar een wirwar van beslissingen en resultaten die vaak onverwacht tot stand zijn gekomen. Toch kunnen we er structuur in aanbrengen en daar gaat dit handboek over.

De mens heeft het twijfelachtige voordeel van de capaciteit om te redeneren. Wij kunnen onze besluiten nemen op basis van ervaringen en studies. Hierdoor hoeven geen generaties soortgenoten uit te sterven. Wij kunnen zogenaamd intelligent gokken, wat wij strategie

noemen. Wij spelen niet met ons leven, maar met ons kapitaal (en ook met ons eergevoel en zelfvertrouwen, maar dat laten we even achterwege). Kapitaal is een abstract begrip, een hulpmiddel door de mensen bedacht, in ruil voor veiligheid. Kapitaal is het voedsel van het bedrijfsleven, datgene dat de levensvatbaarheid van een onderneming bepaalt. Wie heeft deze middelen? De klanten met een behoefte, ofwel de markt.

**Maar wij zijn nooit alleen. Onze concurrenten redeneren ook, zetten ook hún middelen op het spel en zijn erop uit ons de loef af te steken. En zij azen op dezelfde bronnen voor overleving.**

Ondernemers worden constant met ondergang bedreigd, door alle omstandigheden op een markt. Waarom? Omdat er andere ondernemers zijn die ergens, op een bepaald moment een betere keuze hebben gemaakt, of omdat wijzelf een grote fout hebben gemaakt. Bij onveranderende omstandigheden zijn marktleiders onsterfelijk. Maar alles verandert constant, ook door toedoen van marktleiders en concurrenten. Wanneer een marktleider afwijkt van zijn patroon, komt hij automatisch in het vaarwater van een ander terecht, misschien zelfs van een andere leider. Beide partijen verdrukken elkaar totdat er één overeind blijft.

**De markt kan ook door innovatie ineens veranderen.**

Strategie is daardoor tegenwoordig iets heel anders dan het opstellen van een ondernemingsplan en een meerjarevoorspelling. Strategie is het erkennen van een strijd die alleen maar gewonnen dient te worden. Strategie betekent dus het dagelijks volgen van de disciplines die in dit handboek worden beschreven: het voelen van een markt en onmiddellijk reageren wanneer dit noodzakelijk is. Strategie is richting geven. Niet één keer per jaar of een keer in een plan, maar elke keer weer, bij elke race, struikeling, of val. Een onderneming is een varend schip in een overvolle zee tijdens een orkaan. De ondernemer is de kapitein die het schip van ondergang moet redden en koers dient te houden naar de bestemming, de relatief veilige haven van Marktleiderschap, elk uur van de dag opnieuw.

**Door van meet af aan Marktleiderschap als basisdoelstelling te nemen, worden management en bedrijf verplicht te focussen en na te denken over marktdefinitie, marktpositie, klantenperceptie, communicatiestrategie en de doelgerichte inzet van hun middelen.**

Een organisatie dient zichzelf constant tot het uiterste te stimuleren. Door de ambitie om de top van een marktgebied te bereiken, nemen we geen genoegen met minder. Alle vijf de krachten moeten optimaal gespannen zijn, en alert. Het moet een tweede natuur worden om de spanning aan te blijven voelen en te corrigeren wanneer er ook maar één verslapt. Deze tweede natuur moet de gehele organisatie

omvatten, niet alleen het management. Het management stuurt, en heeft beslissingsbevoegdheden, maar de rest van de organisatie is als voelspriet, die impulsen doorgeven aan het management: het interactieve brein van het bedrijfsorganisme dat vecht voor overleven.

Een onderneming heeft de eerste strategische keuze gemaakt door deel te willen nemen aan een marktgebied. Dit is echter maar een klein begin. Onmiddellijk begint de strijd, en strijd betekent aanval, verdediging, aanpassing, creativiteit en doorzettingsvermogen. De strijd verlangt originaliteit, visie en leiderschap, terugtrekken en hergroeperen of doorstoten. In een permanent veranderende wereld is de beste uitgangspositie van een ondernemer die van wereldmarktleider, maar zoals altijd: 'Hoe hoger op de ladder, hoe harder de val!'

**Het verdedigen van een plaats is vaak minder  
energieverslindend dan het veroveren daarvan.**

Als marktleider beïnvloedt men de omgeving waarover men heerst, overziet men de bewegingen en heeft men de kans als eerste nieuwe trends en veranderingen te ontdekken of in beweging te zetten. Strategie betekent daarom voor de gehele onderneming: stap voor stap een territorium veroveren en de verworven positie met leeuwenmoed verdedigen, terwijl het territorium langzaam uitgebreid wordt. Strategie omvat drie verantwoordelijkheden:

1. Kiezen wat ik wil bereiken
2. Verdedigen wat ik reeds heb bereikt
3. Mijn positie daar waar mogelijk uit blijven breiden

Alert blijven op veranderingen in de markt en de omgeving en daarop anticiperen en inspelen. Als er niet onmiddellijk actie wordt ondernomen bij elke verandering, is er een kans voor de op de loer liggende concurrent om een slag te slaan. Vele tegenslagen betekenen een wisse dood. Dit geldt natuurlijk ook andersom. Territoriumuitbreiding gebeurt daar waar een concurrent kan worden verslagen, als die er al is. En die kans bestaat altijd. Net als in de insectenwereld zijn er in het bedrijfsleven miljoenen marktleiderschappen te verdelen. U moet alleen die territoria najagen die vrij zijn of vrij komen en die uniek genoeg zijn om uw overlevingskansen optimaal te maken. En dát vergt strategisch denken. Niet één keer, of één keer per jaar, maar constant, en met de gehele inzet van de organisatie.

Een hond, een aap, een tijger bepaalt een territorium, ofwel zijn 'marktgebied', het gebied waarin het tracht te overleven. In dát territorium worden géén concurrenten getolereerd. Mocht een concurrent toch een inval plegen, dan volgt een bloedige strijd waarbij één het onderspit delft. Die ene moet de aftocht blazen en een nieuw territorium zoeken dat nog vrij is... of het bekopen met de dood. Dit geldt ook voor het bedrijfsleven. Twee warme bakkers in een straat is er één te veel. Voor twee kruideniers, twee apotheken, enzovoort,

geldt hetzelfde, tenzij zij de één iets anders te bieden heeft dan de ander. Een kat en een hond kunnen hetzelfde territorium delen, een aap en een tijger ook. Maar twee tijgers, twee apen, twee honden of twee katten... niet.

Dat is ook de reden waarom een strategie overduidelijk dient te bepalen wat de antwoorden zijn op de volgende vragen:

\* Hoe anders ben ik dan de concurrenten die ik op hetzelfde marktgebied tegenkom?

\* Hoe verdedig ik mijn verworven territorium tegen ongewenste indringers?

Want in elk territorium geldt: verdedigen of doodgeconcurrereerd worden.

**Lokale krachtpatsers zijn vaak een prooi voor wereldspelers. Maar: wie wint en wie verliest?**

Markplaats.nl wordt overgenomen door Ebay.com. KLM door Air France. Men is nooit veilig. Marktplaats.nl was niet alleen een krachtpatser in Nederland, het was zich ook aan het profileren in Duitsland, Spanje en Turkije met de label Intoko. Nog een aantal jaren en de ondernemers van Marktplaats zouden een bedreiging hebben gevormd voor wereldspeler Ebay. Ebay was er snel bij en heeft een toekomstige bedreiging uit de weg geruimd door een lucratieve



filosofie binnen zijn gelederen te sluiten. De ondernemers hebben er een leuk bedrag aan overgehouden, maar het ondernemersspel verloren. Dat is het verschil tussen korte- en langetermijndenken, het overleven of overwonnen worden. Misschien hadden de jongens van Marktplaats.nl, als ze enige jaren hadden doorgezet, een veel grotere slag kunnen slaan. We zullen het nooit weten.

Voor deze keuze komen succesvolle lokale ondernemers op een gegeven moment altijd te staan. Het blijft natuurlijk een riskante zaak om een winstgevend aanbod af te slaan en zelf het gevecht door te blijven voeren. Soms is er zelfs geen keuze mogelijk en dient de overname de toekomst van het bedrijf beter dan een oorlogsverklaring op wereldniveau. Daarom bestaat dit handboek ook en mag men de vijf krachtvelden die ik beschrijf heel serieus nemen om op elk moment een duidelijke, strategische keuze te kunnen maken.

### **Middelen**

Middelen in een bedrijf zijn alles wat gebruikt kan worden om de basisdoelstelling te bereiken. Middelen worden gemanaged, door het management dus. De kwaliteit van het gebruik van de middelen is synoniem aan de kwaliteit van het management. Wat houdt het begrip 'middelen' in? Mensen, Kennis en Geld natuurlijk, maar ook: 'veroverde gebieden'.

### **Mensen**

Iemand zei ongeveer: 'Haal alles bij mij weg, fabrieken, kantoren,

enzovoort, maar laat mij mijn mensen behouden en u zult zien dat ik morgen wederom volledig zal functioneren en beter zelfs.' Geen beter eerbetoon aan de werknemer. Veelal is deze stelling juist. Een bedrijf is nu eenmaal wat de mensen ervan gemaakt hebben, binnen de vijf krachten natuurlijk. Als deze geen eenheid vormen, kwijnt het personeel weg in onwetendheid of verveling, en is het een grote (last)post voor de onderneming.

**Als de krachten wel een eenheid vormen, is het personeel een stuwend vermogen dat vaak exponentieel meer voor elkaar krijgt dan menig ondernemer verwacht: een echte motor.**

Dit is ook altijd het geval als de vijf krachten optimaal samenwerken. Als dat niet zo is, en zeker niet als de leidinggevenden niet deugen (omdat het administratieve achteruitkijkers zijn), dan heeft elke organisatie een tendens tot wildgroei. Ik durf zelfs te stellen dat in dit soort organisaties ruim 30% van het personeel overbodig is. Een derde van het personeel houdt zich bezig met interne gegevensverzameling en het pingpongen van memo's hieromtrent, omdat management de zaak heeft gebureaucratiseerd.

Een topbedrijf dat de vijf krachten goed voor elkaar heeft, een A-bedrijf dus, heeft daar geen last van. Alle mensen zijn gefocust op die ene taak: Marktleiderschap en uitbouw daarvan tot meer Marktleiderschap. Zij verwoorden wát het bedrijf doet, waar het voor

staat en wat voor fundamentele rol hij daarin speelt. Als hij dat niet kan, is deze persoon overbodig. Keihard, en zo moet het zijn. Want elke persoon die er niet thuishoort, die geen duidelijke aanwijsbare bijdrage levert, slokt middelen op die anders gebruikt hadden kunnen worden. Namelijk ter ondersteuning van de doelstelling: Marktleiderschap, verdediging en uitbouw.

### **Geld**

Een bestaande onderneming heeft overal geld, ook al zie je het niet. Elke cent dient gebruikt te worden om de basisdoelstelling, Marktleiderschap, te bereiken, te behouden en uit te breiden. Helaas gebeurt dit bijna nooit. Middelen worden door pseudo-ondernemers constant geïnterpreteerd als kortetermijnresultaten om aandeelhouders tevreden te stellen. Vaak is dit omdat grote ondernemingen een weinig aantrekkelijk verhaal voor hen hebben. Het eeuwige conflict tussen de een en de ander is overduidelijk. De aandeelhouder investeert zijn of haar kapitaal om er rendement uit te halen, liefst zo veel en snel mogelijk en zonder risico.

De ondernemer heeft het kapitaal nodig om risicovolle stappen te ondernemen. Een ondernemer riskeert zijn huis, zijn kapitaal, zijn huwelijk en zijn toekomst. Hoeveel risico wil een aandeelhouder nemen? Dat is vaak afhankelijk van het mogelijke rendement van de gok.

**Persoonlijk zou ik voor het hoogste  
rendementpotentieel kiezen uit bedrijven met score  
C of X uit mijn krachtmeterindex, met die nuance  
dat de individuele score van klantenperceptie een  
ruime voldoende geeft.**

Geld, rendement, investering... het is allemaal onzin. De meeste topmanagers weten niet met geld om te gaan. Zelf leven ze van een ruim privé-budget, wegens de riantе beloningen die zij krijgen, en nemen dagelijks ruime financiële beslissingen. Ik nodig elke CEO uit om een jaar een bijstandsuitkering te genieten in combinatie met 20 schuldeisers van, laten we zeggen, 1000 Euro. Ondernemerschap is om aan het eind van het jaar én de schuldeisers mee te krijgen, én te leren leven met minimale financiële middelen, én een begin van een bedrijf te maken. Creativiteit met geld ontbreekt vaak in een onderneming. Geld is niet nodig als je begint. Geld is een schijnbeeld, een fata morgana. Een onderneming zonder geld is wel degelijk mogelijk, mits er een ondernemer aan het roer staat. Een goed idee trekt geld aan.

Middelen hoeven niet groot te zijn, als ze maar nuttig en doelgericht gebruikt worden. Door uit te gaan van het feit dat men niets heeft, is men gedoemd tot onderhandelen. Daarnaast berust de wereld op relaties en netwerken. Zonder één cent kan men perfect beginnen, er zelfs een sport van maken. Hoeveel mensen hebben na de oorlog niet voor zo'n dilemma gestaan. Vergeet de luxe van het geld, en wees

creatief. Gebruik alles wat nodig is om het doel te bereiken, liefst met de middelen van anderen, zonder jezelf te hypothekeren!

**Geld is een illusie. Een bedrijf wordt opgebouwd  
alsof het op punt staat failliet te gaan. Dán pas begint  
de creativiteit.**

Om marktleider te kunnen worden, moet men afstand kunnen doen van het materiele. De filosofie dat een bedrijf uitsluitend uit is op winst is achterhaald. Dat geldt niet meer in onze globale tijden. Een bedrijf dient te overleven, mits er een markt is. Een overlevingsscenario houdt automatisch in dat genoeg geld nodig is om te kunnen draaien, maar het houdt tevens in dat men bereid is om met een minimum uit te komen. Winst is goed, want die kun je herinvesteren, en wel onmiddellijk want dan brengt het wederom winst op. Niet om de winst zelf, maar om dat stukje extra markt dat daardoor gewonnen wordt. Weer een stapje dichterbij Marktleiderschap, of het behoud daarvan.

Elke onderneming heeft een top, een limiet waar het al haar marktleideropties uitgeput heeft. Het is dan een som van vele overwonnen toppen die allen, stuk voor stuk, middelen generen. Dat is het moment waarop de aandeelhouders en eigenaren hun winst binnen kunnen halen.

Financiële middelen zijn natuurlijk in elke bestaande onderneming

ruim voor handen. Vaak is het echter niet direct zichtbaar. Hier komen de balansgegevens natuurlijk van pas:

- Debiteuren: als men goederen en diensten geleverd heeft en de factuur is nog niet betaald, is er sprake van kapitaal dat we niet wederom kunnen gebruiken voor bedrijfsvoering. Een bedrijf dat afhankelijk is van de rotatie van kapitaal kan hier veel aan doen. Elke cent die een debiteur nog niet betaald heeft, kan niet geherinvesteerd worden voor nieuw resultaat. Vele bedrijven vergeten dat winst pas geboekt is wanneer de klant betaald heeft. Enorme hoeveelheden kapitaal kunnen in het hele debiteurenbestand zitten. Door een goede debiteurenbewaking en -strategie kunnen heel wat middelen vrijgemaakt worden voor Marktleiderschapsacties.
- Voorraden: dit zijn vooralsnog onverkochte goederen die door u opgeslagen zijn. Veelal worden die in de balans genoteerd tegen wederinkoopwaarde. Deze goederen hebben echter kosten gegenereerd: aanschaf van grondstoffen, productie- en opslagkosten. De commerciële marge komt pas als de producten verkocht zijn en het geld is gebeurd. Zolang de voorraad veroudert, verminderen de verkoopmogelijkheden en het potentieel om er iets op te verdienen. Voorraden dienen dus snel te rouleren om constant kapitaal toe te voegen aan de investering die nodig was om ze te maken en verkopen. 'Vorraden eten geen brood' is ONZIN. Zij hebben al brood gegeten om te ontstaan, zij

kosten opslag- en administratiegelden én blokkeren gelden die opnieuw gebruikt hadden kunnen worden. Nul voorraad is ideaal maar niet altijd haalbaar. Het moet echter wél een streven zijn en blijven.

- Eigendommen: een bedrijf heeft vaak veel eigendommen die niets bijdragen aan de basisdoelstelling. Gebouwen, terreinen, patenten, auto's, vrachtwagens, enzovoort, kunnen op een andere manier ondergebracht worden in de balans en daarbij kapitaal vrijmaken voor het gevecht. Als je geen marktleider bent, heb je geen eigendommen nodig. Wat je wél nodig hebt, is elke cent die je vrij kunt maken om te werken naar Marktleiderschap.

**Alleen geconsolideerde Marktleiders kopen  
onroerend goed als langetermijninvestering van  
winst. De rest huurt en least ter opvoering van de  
kosten. Winst wordt geïnvesteerd in  
Marktleiderschap en uitbreiding.**

- Overtollig personeel: een bedrijf dat niet een A scoort op de krachtmeter van dit boek, heeft overtollig personeel. Deze mensen genereren overbodige kosten, maar erger nog: het zijn opgeslokte middelen die goed ergens anders voor gebruikt hadden kunnen worden.

**Vaak levert ruim 30% van het personeelsbestand**

**van niet-A-bedrijven géén bijdrage aan het  
basisconcept van Marktleiderschap, en zijn dus  
overbodig.**

- Klanten: klanten kunnen ook leveringen voorfinancieren. Waarom altijd het financiële risico lopen, wanneer het gedragen dient te worden door diegene bij wie het thuishoort?
- Kredieten: als de klanten niet willen voorschieten en men heeft zelf weinig kapitaal, dan is een lening op zijn plaats. Vandaag de dag zijn leningen en kredieten relatief goedkoop, vergeleken met 10 of 20 jaar geleden . Toch kosten ze geld en creëren ze een vorm van afhankelijkheid ten opzichte van de kredietverlener.

**Marktleiderschapslocaties moeten voldoende eigen  
middelen genereren om slagen te kunnen slaan in  
andere gebieden. Je leent niet om te gokken, leen dus  
ook niet voor marktavonturen elders.**

- Toeleveranciers: betalingstermijnen geven een investeringsruimte die vaak onderschat wordt. Een startende organisatie heeft vaak nog niet het vertrouwen van leveranciers verworven, maar dat is snel gewonnen door zich correct op te stellen.

El Corte Inglés is een superwinkelketen in Spanje die groot is geworden door toeleveranciers voor het blok te zetten. Iedere



leverancier kon verkopen aan El Corte Inglés, mits het product een aantrekkelijke schapuitstraling zou hebben en verkooppotentieel. Waar het vaak op stukliep, was dat de leverancier zelf de producten naar de filialen van de winkelketen moest sturen en financieren, de schappen zelf in diende te richten, moest promoten. De producten werden pas afgerekend na verkoop en een inventarisatieperiode. Hierna kon een factuur opgemaakt worden, maar wel met een betalingstermijn 90 dagen. Mocht een klant onverhoopt van het “3 maanden, niet tevreden, geld terug” aanbod gebruik willen maken, dan kon dat. De teruggekregen producten moest de fabrikant zelf op komen halen en het product werd van de algemene rekening afgetrokken. El Corte Inglés maakte op deze manier gebruik van haar marktpositie en verplaatste haar financiële risico's naar haar leveranciers.

Geld zit overal in een onderneming, zoals hierboven blijkt. Ook bij een starter zonder middelen. Zoals gezegd: een goed idee trek middelen aan. Zorg dat u een goed idee op de markt brengt en wees voorzichtig met het accepteren van alle vormen van financiële hulp. U verliest controle of zelfs uw gehele bedrijf. Speel met de aandacht en benut die waar nodig en verantwoord. Onderhandel om elke akkefietje. Maak er een sport van. Haal eruit wat eruit te halen valt.

**De kracht 'Managementcapaciteiten' kan gezien worden als de belangrijkste potentiële aanjager van de andere vier krachten. De som van alle inzetbare middelen, op doelgerichte wijze toegepast, maakt marktleiders, en marktleiders maken winst!**

# **Samenvatting**

## **Marktleiderschap**

Iets doen met een goed idee is veel beter dan een goed idee op zichzelf.

## Krachtvelden en Krachtmeter

In dit handboek hebben we nu kennis kunnen maken met de vijf krachtvelden die ons bedrijf constant beïnvloeden. Door deze krachten optimaal en tegelijkertijd op maximale sterkte te houden, geven we het bedrijf de nodige atletische daadkracht om topprestaties neer te blijven zetten in een concurrerende wereld.

Deze vijf krachten gaan uit van een basisdoelstelling die in de gehele evolutie van het bedrijf onveranderd blijft: Marktleiderschap. Het concept laat de ondernemer volledig vrij in het kiezen van de markt waarop leiderschapsambities losgelaten worden, maar stelt wél als voorwaarde dat deze keuze duidelijk gemaakt wordt.

De vijf krachten zijn:

**1. De markt:** Een duidelijk marktbepalings is noodzakelijk om als bedrijf een identiteit te verwerven. Zonder markt is er geen bedrijf. De keuze moet gericht zijn op en aansluiten bij één duidelijke behoefte. Het moet ruim voldoende zijn om de noodzakelijke middelen te bevatten waarmee het bedrijf kan opstarten en groeien.

**2. De marktpositie:** Op de gekozen markt moeten wij onze eigen positie en richting bepalen en deze vergelijken met concurrenten en eventuele hindernissen die we onderweg tegen kunnen komen. We moeten ook bereid zijn om onze oorspronkelijke richting volledig te

veranderen, mocht dat ons bedrijf ten goede kunnen komen.

**3. Klantperceptie:** De markt is een grote zee vol geld dat beheerd wordt door klanten. Klanten ontwikkelen een bepaald idee rond toonaangevende activiteiten. Ook over ons heeft de klant een mening en die willen wij weten, zelfs al heeft hij er geen. Door te weten waarom geld naar ons toe komt, kunnen we de stroom vergroten.

**4. Communicatiestrategie:** Om onszelf richting te geven, moeten we de klant met ons mee krijgen. Wij moeten communiceren met onze markt. De markt moet begrijpen wat we doen en waarom we het doen en ons met zijn inkoopbesluiten ondersteunen.

**5. Managementcapaciteiten:** Alle vier de voorgaande krachtvelden moeten permanent gespannen staan. Dat vereist visie, structuur, richting, en methodiek. Kortom: management. De capaciteiten van management zorgen ervoor dat de krachten optimaal benut worden, te allen tijde. Het krachtveld managementcapaciteiten omvat de directie, het personeel, de beschikbare geldelijke middelen en de gewonnen territoria. Door de vier krachten optimaal strak te houden, zorgt deze kracht ervoor dat hij zelf ook maximaal wordt benut.

Deze vijf krachtvelden moeten tegelijkertijd en altijd tot maximum geladen en op elkaar afgestemd zijn. De vijf krachtvelden, mits optimaal benut, tellen geen krachten bij elkaar op, maar vermenigvuldigen zich. Als de vijf krachten een goede, krachtige

balans vormen, is het bedrijf niet meer te stuiten. Natuurlijk kan het nog verrast worden door enige vorm van onvoorspelbaarheid, maar het zal genoeg in zijn mars hebben om verrassingen het hoofd te bieden.

Zodra binnen krachtvelden echter zaken misgaan, verzwakt het eigen krachtveld maar ook de andere. Fouten binnen krachtvelden verminderen exponentieel de mogelijkheden. Een managementteam dat bijvoorbeeld differentiatie van een succesvol merk op andere markten doorvoert, zorgt voor goede kortetermijnresultaten, maar maakt op termijn het krachtveld "klantenperceptie" kapot door verwarring te zaaien. Communicatiestrategie zal dan bijdragen aan het probleem, wat onmiddellijk te voelen zal zijn in de marktpositie. Om over de markt maar te zwijgen daar, door de differentiatie, het onduidelijk zal zijn op welke markt het bedrijf werkzaam is.

Velen denken bij het woord marktleider meteen aan grote bedrijven zoals Philips, Shell, ABN-AMRO, KPN, Unilever, enzovoort. Dit is zeker onterecht. Elk bedrijf dat enige tijd, ongeveer 5 jaar, bestaat, heeft zich een vorm van Marktleiderschap toegeëigend. Vaak is men zich echter niet volledig bewust van de krachten die tot deze situatie hebben geleid. Natuurlijk weet men wel degelijk in welke markt men actief is en waar de successen gescoord zijn, maar het begrip Marktleiderschap en de voortzetting daarvan naar de toekomst is niet bewust toegepast.

Een starter die een goed idee heeft en daar iets mee wenst te doen, is enorm geholpen als de marktleiderschapsdoelstelling eraan wordt toegevoegd. Door dát vanaf het begin bewust te doen, rijst er meteen een hele serie vragen die in verband kan worden gebracht met de vijf krachten in dit boek.

Vaak zijn er op technisch gebied enorm innovatieve personen die een briljant concept hebben ontwikkeld. Uiteindelijk zetten ze het op de markt en merken ze dat het idee niet meteen aanslaat. Zij raken snel gefrustreerd als blijkt dat zij een eigen behoefte in vervulling hebben gebracht, namelijk een “briljant” idee vormgeven, maar volledig vergeten zijn dit aan te laten sluiten bij een marktbehoefte. Gerard Philips was een kei in het ontwikkelen van een nieuw product, de lamp, maar het was pas toen broer Anton zich bij hem voegde om de commerciële kant in te vullen dat Philips groeide en succesvol werd.

Als ik 20 ondernemers vraag waarom zij succesvol zijn, krijg ik 10 keer te horen: ‘Vanwege onze service’. Is service dan het enige criterium voor beslissingen in een markt? Welnee. Door dit antwoord te geven, doet de ondernemer zichzelf en een potentiële toekomst tekort. Service is maar een onderdeel van een complexer proces, net als "prijs", dat ook veel genoemd wordt. Om het marktleiderschapsproces te leren, moet een ondernemer leren om te gaan met de krachtvelden. Deze krachten zijn marktgerelateerd, niet techniekgerelateerd.

Net als wanneer we meteen weten dat de verwarming is uitgevallen, omdat het kouder wordt in huis, moeten we ook het gevoel ontwikkelen rond de effecten van de krachten voor ons bedrijf. Het mag duidelijk zijn dat exact dezelfde krachten, de vijf die hier worden omschreven, van toepassing zijn op de MKB'er in de straat, de wijk, stad of provincie, en de multinational. Alleen de absolute schaal is anders, maar relatief gezien heeft de MKB'er het misschien zelfs zwaarder te voorduren dan de grote multinational, ook al is het absolute risico voor de multinational veel groter.

Marktleiderschap is een verhaal over het definiëren en bereiken van toppen. Voor sommige mensen is het bereiken van de top van de heuvel in de achtertuin net zo'n grote uitdaging als het bestijgen van Mount Everest zonder zuurstof voor een doorgewinterde bergbeklimmer.

Marktleiderschap is een verhaal van haalbare prestaties, topprestaties wel te verstaan, waarbij de te bewerken marktgebieden volledig gekozen kunnen worden door de ondernemer zelf. Juist daarom is Marktleiderschap altijd mogelijk, voor iedereen die bereid is te kiezen. Marktleiderschap is een verhaal over het structureren van een managementfilosofie om doelen te bereiken. Door een methode toe te passen om een duidelijke doelstelling te bereiken is het mogelijk om alle middelen daarvoor in te zetten en krachten te bundelen. De methode verschaft controlemiddelen en mogelijkheden die het ondernemersgevoel met feiten ondersteunen.



Dit handboek introduceert een vaste doelstelling, Marktleiderschap, die onveranderlijk door de ondernemer geadopteerd moet worden. Daarbij biedt het handboek een methode aan de hand van 5 krachtvelden om deze doelstelling te bepalen en te ontwikkelen. Tevens geeft het boek een aantal hulpmiddelen als gids voor de ondernemer om altijd de koers te kunnen houden en zo nodig bij te stellen.

De krachtmeter, die op de website voor dit handboek interactief wordt gepresenteerd, is gebaseerd op een 60-tal vragen waarachter een unieke, zelfontwikkelde, complexe wiskundige formule ligt. Eenvoudigweg zelf deze vragen zo eerlijk mogelijk beantwoorden, is reeds een goede manier om de krachten in kaart te brengen en een waardering krijgen voor de onderneming. Wij ondernemers zijn echter niet altijd eerlijk (tegen)over onszelf en willen ons bedrijf wel eens zien zoals wij het zouden WILLEN hebben, niet zoals het werkelijk IS. Wij kunnen bijvoorbeeld graag een bepaalde klantperceptie voor ogen hebben, maar het is de klant zelf die deze vragen het beste kan beantwoorden. De 'klant' die benaderd wordt, is dan niet alleen de klant die we al in onze gelederen hebben, maar ook die van de concurrent. We krijgen pas een goed beeld van onszelf als we onze eigen visie vergelijken met het beeld dat anderen van ons hebben. Dat kan vaak heel verrassend uitpakken. Juist daarin kan de krachtmeter een goede rol spelen, en zeker als het onderzoek door een onafhankelijk, extern bureau wordt uitgevoerd. Maar pas op:

managementcapaciteiten worden ook doorgelicht, dus wees voorbereid op verrassingen.

Tevens is het mogelijk om gecoacht te worden. Coaching betekent dat u zelf alle ondernemende en bestuurlijke beslissingen neemt en verantwoordelijkheden draagt, waarbij de coach u een structuur verschaft waaraan u uw beleid constant kunt toetsen. Dat betekent vaak ook dat ook op managementniveau gefocust moet worden en vele gedragsvormen en manies aan de orde komen. Het is mijn ervaring dat na drie jaar coaching de organisatie en het management als een A-bedrijf door het leven gaan, verlost van onnodige stress en zich uitsluitend nog druk makend over een krachtmeting met de markt, op een uiterst succesvolle wijze. Voorwaarde daarvoor is uiteraard dat de organisatie en het management openstaan voor verandering en focus.

[www.marktleiderschap.nl](http://www.marktleiderschap.nl)

# **Toeval en Geluk**

Toen ik toevallig het geluk had even de andere kant op te kijken,  
ontmoette ik iemand die mijn leven zou veranderen.

### **Toeval en Geluk**

Toeval en Geluk zijn twee begrippen die constant met elkaar verenigd zijn en onomstotelijk ons (bedrijfs-)leven beïnvloeden, of we het willen of niet. We kunnen ons er niet voor verstoppen en we kunnen het niet opzoeken. Beide facetten zijn vaak doorslaggevend edoch ongrijpbaar en onvoorspelbaar. Het enige wat we kunnen doen is ons openstellen om ons geluksfactoren en toevaltreffers eigen te maken wanneer ze langskomen, en genoeg voelsprietten uitzetten om het toeval te voorspellen en pech te voorkomen.

Twee bloemen staan in de wei. De een wordt verpletterd door een voorbij rennend kind. De ander blijft ongedeerd. De verpletterde bloem stond bij toeval juist op dát punt waar de schoen terecht zou komen. De andere bloem had het geluk dat de schoen niet op zijn plek belandde. Deze laatste bloem zal zelfs niet eens bevatten dat hij geluk heeft gehad! Toeval en geluk zijn onvoorspelbaar en constant aanwezig in onze omgeving. Alleen een klein gedeelte, dat ons direct treft, zullen we herkennen en dan nog willen we het vaak beredeneren als 'foute strategie' of 'goed inzicht'. Bijna nooit hoor je iemand in het bedrijfsleven zeggen: “Geluk gehad!” of, “Gewoon Pech!” Altijd is er wel iemand in het bedrijfsleven die het succes boekt en de medaille opeist, en een zondebok om het falen op af te wenden.

### **Geluk:**

Niemand kan bepalen wanneer er een combinatie van factoren plaatsvindt binnen een omgeving, een markt, een wereld die als een

kernbom deze markt beïnvloedt, maar het gebeurt dagelijks, zelfs elke seconde. Iedere ondernemer hoopt erop dat zijn onderneming in staat is zo'n combinatie van factoren aan te voeren, aan te voelen en een slag te slaan voordat anderen op het idee komen. Maar dat gebeurt zelden, waarschijnlijk nooit. Alleen als je geluk hebt. Geluk is niet te peilen, maar wat wél te volgen is, zijn de belangrijke bewegingen op een markt. Door permanent voeling te houden met de belangrijkste factoren die een omgeving beïnvloeden, kan op tijd op gereageerd worden. Het geluk kan een handje worden geholpen door tijdig een strategie aan te passen. En... wie niet waagt, wint nooit.

**Toeval:**

De wereld hangt van toevalligheden aan elkaar. Sommige mensen zeggen dat je toeval kunt sturen. Door een optimistische instelling trek je positieve contacten aan, door een pessimistische opstelling juist de negatieve. De één denkt dat het geluk met hem is en dat toevallig de juiste mensen zijn pad kruisen, en de ander denkt dat ie in een negatieve spiraal terecht is gekomen. Toeval blijft natuurlijk toeval, maar de oneindigheid aan onvoorspelbaarheden kan natuurlijk beïnvloed worden door een strategie, een weg te kiezen, waarin bepaalde toevalligheden vermeden, en anderen juist bevorderd worden. Het zien van de omstandigheden bepaalt uiteindelijk de opties waaruit gekozen kan worden.

'Ik ben toevallig aangereden door een bus', is uiterst relatief als u er aan toevoegt dat u op de busrijbaan stond te liften. Toeval is pas echt

toeval als het niet te voorzien is geweest. Geluk en toeval zijn factoren die je overkomen, maar 99% van de toevalligheden kun je zien aankomen.

Geluk en toeval zijn vaak onvoorspelbaar omdat ze ineens en onverwacht opduiken, schijnbaar uit het niets. Vaak is dat ook zo, maar het kan ook gebeuren dat de blik vertroebeld is door onnodige zaken en bemoeienissen, waardoor bepaalde doorslaggevende gebeurtenissen de vrije hand hebben om u te verrassen.

**Anticiperen op problemen:**

Iemand zij eens: 'Er zijn twee typen problemen. Problemen die ik op kan lossen, en problemen die ik niet op kan lossen. Waarom zou ik mij over de laatste categorie druk maken. Ik begin meteen met de eerste categorie.

Zodra een ondernemer in staat is zich los te koppelen van de dagelijkse rompslomp van zijn bedrijf, heeft hij de gelegenheid om vanuit de positie van een adelaarsoog het bedrijf en de omgeving te aanschouwen. Door te relativiseren kunnen problemen worden herkend voordat ze opduiken.

Iemand anders dacht dat zijn gehele dagtaak opgesoupeerd werd door het oplossen van onverwachte problemen. Hij stelde uiteindelijk een "probleem-oplosdag" in. Alle problemen werden opgespaard op briefjes in een doos om op één dag in de week uitgezocht te worden.

Op alle andere dagen werd er niet naar omgekeken. De eerste keer dat hij op de bewuste dag aan de doos toekwam, had hij de gehele dag vrijgemaakt voor de enorme stapel papiertjes. Al snel bleek echter dat de helft van de problemen zichzelf al had opgelost, nog eens 40% kon worden gedelegeerd. Er bleef maar 10% over aan echte problemen die met een paar uurtjes opgelost waren.

Door deze eenvoudige methode had de ondernemer veel meer tijd om zich om zijn bedrijf te bekommeren. Het aantal problemen werd steeds minder, totdat uiteindelijk de probleem-oplosdag kon worden geschrapt. De ondernemer had geleerd te anticiperen.

**"Los bekende problemen op wanneer je tijd hebt;  
dan heb je tijd voor onbekende problemen wanneer  
die zich voordoen"**

Anticiperen is een kunst. "Laat niet tot morgen wachten wat je vandaag kunt doen." Een goede vriend van mij organiseerde zijn dag als volgt: 's Morgens om 7 uur zwemmen in het ijskoude water van La Concha in San Sebastian, Spanje. 08.30 uur: ontbijt. Van 09.00 tot 10.00 uur de belangrijke telefoontjes van de dag, en de rest van de dag voor alles wat er op hem af kwam. Simpel? Toch kwam hij over als de meest georganiseerde manager, met een uitgebreid netwerk en een goede beheersing van zijn expertises. En hij had altijd tijd voor alles. Waarom? Omdat hij anticeerde en consequent organiseerde.

Hoe vaak gebeuren er onverwachte dingen in ons leven? Eigenlijk bijna nooit. Alles is te voorzien. Als er dan iets onverwachts gebeurt, zou het wel prettig zijn om alles los te kunnen laten en het onverwachte op te lossen.

**Geluk en Toeval zijn óók bouwstenen van de ondernemer. Het zijn de evolutionaire factoren die onze wereld tot de breekbare balans in onze ecosystemen, financiële markten en ondernemingen heeft gebracht, binnen een schijnbare chaos. Binnen deze chaos ligt een constante dreiging, maar ook een permanente kans.**



# 3x8 Concept

Zelfvertrouwen is het eerste geheim voor succes.

Zorgen zijn tijdverspillers die toekomstige uitdagingen in de weg staan omwille van de problemen van gisteren.

Een vriend is iemand die naar binnen loopt wanneer de rest naar buiten gaat.

Hij die een vriendschap opgeeft wegens ambities, verbrandt een foto om alleen de as over te houden.

### **De krachtige mens achter Marktleiders:**

Wanneer een individu tot topprestaties wordt uitgedaagd, is er veel aan vooraf gegaan. Een topatleet stelt doelen, behaalt deze en stelt nieuwe doelen. Maar deze doelen zijn onbereikbaar als de atleet zichzelf niet optimaal in stand houdt. Om de top te bereiken gaat een atleet tot uitersten in alle facetten van zijn persoon. Training is intensief, de uitdaging groot, maar de grootste zorg wordt besteed aan een goede rust en lichamelijke verzorging. Alleen als de atleet zelf in topvorm is, kan hij topprestaties leveren.

Een onderneming is een identiteit op zich, en kan als zodanig gezien worden als een soort biologisch mechanisme. Het is een mechanisme dat telkens weer optimale prestaties moet leveren. Het mechanisme bestaat uit mensen en is zo goed als de gezamenlijke kwaliteit van de mensen, ...in teamverband.

Een organisatie die streeft naar marktleiderschap zal zich dus als een topatleet moeten gedragen. Een gezonde, zelfbewuste en doelgerichte leider wordt snel geïdentificeerd als succesvol. De Amerikaanse president laat zich graag fotograferen tijdens een lange wandeling of een rondje joggen om vooral gezondheid uit te stralen.

**Gezonde, verzorgde en stralende leiders wekken  
vertrouwen.**

Maar een organisatie bestaat niet alleen uit leiders. Zoals we al gezien hebben in de kracht van klantenperceptie, hebben alle medewerkers invloed op de uitstraling van het bedrijf. De leiders zijn dan misschien het meest zichtbaar in de media en de organisatie, maar in de dagelijkse gang van zaken levert elk individu een bijdrage aan het succes van het bedrijf. Een positieve, krachtige uitstraling van elk lid van het team is derhalve erg bevorderlijk voor het succes van bedrijf.

**Als je als team een top moet bereiken, moet je op een bepaald moment goed zijn. Maar als je als team de ene top na de andere wilt bereiken, moet je vooral goed blijven.**

Om krachtig te zijn op individueel niveau moet de persoon aandacht op zichzelf richten. De aanwezigheid op het werk en de inzet op dat werk is maar een onderdeel van het leven van het individu. Daarom heb ik de 3x8-theorie gelanceerd in dit handboek. Binnen een collectief blijft toch het individu fundamenteel. Een winnend collectief is opgebouwd uit sterke individuen, aangevoerd door een sterke leider. Laten we daarom even stilstaan bij het sterke individu.

### **Het leven is een reeks van uitdagingen**

Een nieuw leven wordt vanaf de geboorte geconfronteerd met een hele reeks uitdagingen. We moeten beginnen met ademhalen, dan gaan we kruipen, tegelijkertijd brabbelen we wat woordjes weg, gaan staan en dan beginnen we te lopen. En voor je het weet, doen we al die dingen

alsof ze de normaalste zaak van de wereld zijn. We vergeten gewoon hoeveel moeite we ervoor hebben moeten doen om onszelf de simpelste vaardigheden aan te leren.

**Creativiteit is oneerlijk verdeeld: Tot ons 5<sup>e</sup> jaar bestaat 95% van ons zijn uit creativiteit maar na ons 20<sup>e</sup> levensjaar zijn wij nog maar 2 a 3% van onze tijd creatief.**

We gaan verder in het leven en moeten leren lezen en schrijven, rekenen, tekenen, sporten, motorrijden. We moeten ons rijbewijs halen, aardrijkskunde leren en geschiedenis. We worden volgestopt met beelden, impressies, woorden en geluiden, geuren en gevoelens, en we proberen daar wat van te maken. We leren praten met andere mensen, meningen te hebben, deze te verdedigen, het eens en oneens zijn en daarover te communiceren.

We leren ongeduldig te zijn, ons te schamen, ons te ergeren en jaloers te zijn. We leren ook geduld uit te oefenen, gevoelens te koesteren voor andere mensen, verliefd te worden, verlegen te zijn, te schreeuwen en te zwijgen. We leren van romantiek en van angst, van liefde en haat, van kunst en kitsch. En ga zo maar door. Een individu is ontstaan dat een weg moet vinden binnen de complexe wereld die voor hem ligt.

### **3 maal 8, de drie-eenheid**

De drie-eenheid die ik hier introduceer is een persoonlijke “wijsheid” die ik graag met alle individuen wil delen. In mijn privé-leven volgen pieken en dalen elkaar ongewild op met een patroon dat op een Alpenlandschap lijkt: hoge pieken en diepe dalen. Dat is helemaal niet zo erg, maar met zo’n leven is het belangrijk om een overlevingsfilosofie te ontwikkelen die om weet te gaan met succes en een beetje zelfvertrouwen en toekomstperspectief biedt wanneer een nieuw dal zich aankondigt.

Na verloop van tijd leer je de pieken en dalen te waarderen en ze als uitdagingen te zien. Er ontstaat begrip voor het feit dat sommige problemen gewoon onoverkomelijk op iemands weg terechtkomen en dat het de uitdaging is om ze te omzeilen of te overwinnen. Ook leert men omgaan met de pieken, in de wetenschap dat zij niet permanent zijn. Daarnaast leert men begrijpen dat er ook vele manieren zijn om bruggen te slaan tussen pieken en dalen. De illusie zit ’m dan niet meer in het behalen van de overwinning alleen, maar ook in het traject ernaartoe, het zoeken naar oplossingen: het bouwen van bruggen in de vorm van tussendoelstellingen.

Ik ben zeker geen masochist, maar kijk wél uit naar de volgende uitdagingen die het leven voor mij in petto zou kunnen hebben. Ik verbaas mij telkens weer over de originaliteit van de problemen. Steeds als ik ervan overtuigd ben dat ik zo’n beetje alles heb gehad, komt er weer iets nieuws wat mij jaren bezig houdt. De complexiteit

van het leven is uniek en onvoorspelbaar. Daarom is het zo mooi om het over je heen te laten komen en vertrouwen te putten uit je eigen kunnen en mogelijkheden, hoe triest overigens sommige belevenissen ook worden ervaren .

### **3 maal 8**

Een dag heeft 24 uur. Om een uitgebalanceerd dagelijks leven als individu voor topprestaties te kunnen leiden, dienen de drie belangrijkste bekommelingen die elk individu dagelijks bezighouden evenveel aandacht te krijgen:

Ikzelf	8 uur
Familie	8 uur
<u>Werk</u>	<u>8 uur</u>
Totaal	3x8

Zodra één van de drie rooibouw gaat plegen op de andere twee, ontstaan stress en problemen. Natuurlijk is deze “wet” dynamisch; het kan het best eens gebeuren dat er overgewerkt dient te worden, of dat vrouw- of manlief ziek is en de ander de kinderen van school haalt, en dat soort zaken. Maar als we op termijn onze gemiddelde dagen bekijken, dient de balans van 3 maal 8 solide aanwezig te zijn.

Nou lijkt dat wel erg gemakkelijk, nietwaar? Ik zie de workaholic al voor me die nu het boek dichtslaat en zegt dat hij dat niet waar kan maken. Wat zou de baas wel niet zeggen? Of de egoïst die zijn

weekeindje golf en daarna de kaartclub niet wil opgeven voor een uitje naar het strand met vrouw en kinderen. Toch is het de moeite waard om de balans voor ogen te houden en er af en toe eens bewust over na te denken, vooral wanneer er kritiek komt vanuit uw omgeving op u, of als uzelf vindt dat er iets niet in orde is.

3x8 is een opgebouwde eenheid van drie schakels met een rangorde. In volgorde van belangrijkheid komt eerst:

### **Ikzelf**

Het klinkt erg egoïstisch om de IK voorop te plaatsen, maar dat is het niet. De basis van elk individu is de persoon zelf. Als we het individu wegnemen, dan blijft er niets over van de drie-eenheid. Het is dus van belang dat deze IK zo goed mogelijk in stand gehouden wordt. Hoe beter de IK, des te groter de kans dat de rest functioneert.

Laten we ons dáár even op concentreren. Het klinkt logisch, maar is dat wel zo? Hoeveel mensen gooien hun eigen leven niet in de war met persoonlijke frustraties, depressies, en dergelijke? Een depressief persoon heeft nog steeds dezelfde problemen én er minstens eentje bij: de depressie en alle gevolgen van dien. Het is dan erg gemakkelijk om verdriet in de kroeg weg te drinken, medelijden met onszelf te hebben en zelfs medelijden van de rest van de wereld af te dwingen. Maar lossen we daarmee onze problemen op?

Als we praten over het belangrijkste punt van ieder persoon, zijnde:

**ikzelf**, dan verwijst ik uitsluitend naar het instandhouden van een **gezond, eerlijk** en **respectvol** mens. En zeker NIET naar het ontwikkelen van een egocentrische, materialistische en oneerlijke mentaliteit.

Met deze elementen wordt binnen de persoon de basis gelegd voor de opbouw van KRACHT. Deze kracht wordt geput uit universele bronnen. Je kunt het voelen stromen. Deze kracht voelt goed aan, erg positief en vult de persoon met zelfvertrouwen. 8 Uren per dag dienen we dus uitsluitend aan onszelf te besteden om die kracht op te bouwen. En dat doen we ook, maar meestal slapend. Slaap is noodzakelijk voor elk persoon en ik recommeer alle lezers ten eerste om zich hieraan ruim tegoed te doen. Problemen lijken na een goede rust vaak heel anders en beter oplosbaar.

### **De familie**

Het tweede belangrijkste element van onze 3x8-theorie is “de familie”. Hierbij reken ik de meest intieme relaties van de IK-persoon. Degene die vrijgezel is, zal hier zijn vader en moeder, broers en zusters aantreffen, evenals hechte vrienden en kennissen. Kortom: al die personen, en zelfs dieren, die permanent en tijdloos bij deze IK aanwezig zijn, ongeacht de levensomstandigheden.

Mensen die gekozen hebben voor een vaste levenspartner en kinderen, zullen hier de echtgenoot of partner en kinderen als eerste prioriteit



plaatsen en daarna pas ouders, schoonouders, vrienden en kennissen.

In ieder geval vormt de familie, rond de IK-persoon, een collectief van IK-personen met een intieme, tijdloze en hechte band. Dit collectief zal er altijd zijn, uw hele leven lang, ongeacht de mutaties die het leven met zich meebrengt. Daarom komt deze op de tweede plaats, omdat na de persoon zelf, zij de belangrijkste invloed hebben op het leven van elke persoon.

In tijden van oorlog of rampspoed wordt pas echt duidelijk waar de prioriteiten liggen. Wanneer alles platgebombardeerd wordt of door een vloedgolf weggespoeld: over wie of wat maakt u zich als eerste zorgen? Eerst “red jezelf” en ten tweede “red je dierbaren”. Als de ramp achter de rug is, gaat u terug om te zien of er nog wat van uw spullen te redden valt. Laten we die prioriteiten dus nooit vergeten, ook niet wanneer het ons goed gaat.

De 8 uren per dag die hieraan besteed dienen te worden, zijn dan ook van enorm belang voor de instandhouding van een krachtige IK. Gebaseerd op wat we geleerd hebben in het IKZELF-verhaal kunnen wij maar hopen dat de individuen in de familie op een zelfde manier met het leven omgaan. Als dat zo is, kan de band buitengewoon hecht worden en kan er een gezamenlijke kracht ontstaan die verder gaat dan de som van de individuele krachten.

Het tegenovergestelde is ook mogelijk. Een alcoholist in de familie

heeft zijn eigen IK zwaar verwaarloosd. Veelal zal hij of zij de hulp krijgen van de personen die wél hun eigen IK in stand houden, maar de band zal er een zijn van negatief evenredige waarde. Er zit een alles verslindende negatieve kracht in zo'n band, zolang de verwaarlozende persoon zich niet uit de uitzichtloze situatie onttrekt.

De kracht die een vader of moeder voelt bij de geboorte van een kind, bij het begeleiden van dit kind door het leven en het bewonderen van het leerproces dat het kind doormaakt, is enorm. De 8 uren per dag die besteed worden aan de kinderen, de boodschappen, het huiswerk, de man, de vrouw, de liefdevolle momenten en de vergelijkende en verrijkende discussies, leveren zoveel kracht op dat ze, als zij geleefd worden vanuit de IK-optiek van hierboven, de persoon een gevoel van veiligheid en geborgenheid geven, ongeacht de omstandigheden van het leven.

### **Het werk**

Het derde en laatste aspect van het 3x8-concept is het werk. Dit zeker niet onbelangrijke onderdeel is wel degelijk de laatste van de drie prioriteiten. Ik zie het als de materiële instandhouding van de andere twee. De norm van onze samenleving is dat wij bijdragen door het verrichten van werkzaamheden. Het werk geeft ons de materiële middelen terug om individuele illusies en die van de familie te bewerkstelligen. Werk is dus belangrijk. Maar wél op deze derde plaats, ná IKZELF en de FAMILIE.

Werk is variabel. Het overbrugt maar een korte periode van tijd, vergeleken met de andere twee, en het vormt een grotere graad van onstabieleit. Binnen het concept “WERK” krijgt de IK-vorm een andere betekenis. We worden geconfronteerd met onze zwaktes en egocentrische bewegingen, zoals: Méér geld! Méér verantwoordelijkheid! Carrière!!! Het collectief van individuen waarin we ons bevinden binnen dit concept, ondervindt dezelfde soort impulsen, waardoor een nieuw element naar voren komt: concurrentie.

Vaak zien we werk als een doel op zich en verwaarlozen we daardoor één of beide andere elementen van het 3x8-concept. Op zich is dat voor de korte termijn geen probleem. Voor de lange termijn echter zal de onbalans vaak voor grote persoonlijke stoornissen zorgen. Ontslag, een reorganisatie, of een echtscheidingsaanvraag is voldoende om een ogenschijnlijk perfect leventje vol materieel welzijn volledig op zijn kop te zetten.

“Werk” dient in het juiste perspectief gezien te worden, dat van ondersteunend voor de “ik” en “familie”. Het moet dus binnen de 8 uren per dag passen. Zodra het daarbuiten treedt, kunnen we van een probleem spreken. Het is dus de taak van elk individu om elke professionele uitdaging zodanig in te richten dat het geen roofbouw pleegt op de persoon en de intieme omgeving.

Door dát als dagelijks doel te stellen, hebben we een directe link

gelegd met marktleiderschap: individueel leiderschap.

### **De basisconcepten voor (individueel) leiderschap**

Dit handboek leert ons een aantal basisconcepten waarin wij ons als individu moeten kunnen vinden:

1. We moeten eerst WILLEN winnen.
2. Dan bepalen we wat we KUNNEN winnen.
3. Om dan te bepalen HOE we dit gaan winnen.
4. En daarna weer en weer, tot we onze laatste top bereiken.

Marktleiderschap stelt een doel: een top die bereikt moet worden. Als ik, qua individu, deel uitmaak van die bestorming naar de top, moet ik ervoor zorgen dat ik zelf in optimale conditie ben om mijn steentje bij te dragen. Datzelfde kan ik van mijn collegae verwachten. Maar het begrip “optimale conditie” van mijn individuele bijdrage als persoon binnen een team, verlangt van mij reeds een hele reeks van keuzes, precies zoals die van Marktleiderschap:

1. Ik moet eerst WILLEN bijdragen.
2. Dan bepalen hoe ik KAN bijdragen.
3. Om dan te bepalen HOE ik ga bijdragen.
4. En daarna weer en weer, tot ik mijn persoonlijke top bereik.

Door als individu krachtig te zijn, kan ik binnen een collectief bijdragen aan succes. Vice versa is een sterk persoon in staat om

“werk” optimaal te benutten voor de “ik” en “eigen omgeving” van de ik.

### **Hoe kan de onderneming dit concept toepassen?**

Het 3x8-concept geldt voor elk individu in de organisatie, ook voor de ondernemers en leidinggevenden. Een onderneming heeft een eigen identiteit en is potentieel tijdloos. Geen enkel individu is dus onmisbaar, ook de leidinggevenden niet. Toch staat of valt de onderneming met de daadkracht van de gezamenlijke individuen waaruit het bestaat: het team. Daarom stel ik dat een marktleider daadwerkelijk topprestaties kan leveren. Niet één keer, maar telkens weer door het volgende steeds in acht te nemen:

- Focus de gehele organisatie op een haalbare taak: kies een top die een uitdaging vormt voor iedereen, telkens weer.
- Zorg voor iedere persoon in het bedrijf voor een duidelijke rol die duidelijk, aantoonbaar en meetbaar bijdraagt aan het gehele succes. Geef elk individu de mogelijkheid die rol optimaal en efficiënt in te vullen, met in acht name van de doelstelling.
- Stimuleer en help uw mensen om zelf in topconditie te zijn en te blijven door het 3x8 principe te propageren en te respecteren.

Door mensen als individuen te respecteren en tevens wegen te creëren om hun eigen toppen te kunnen bereiken, is het zeker mogelijk om hen zo ver te krijgen dat zij de collectieve ultieme prestatie voor het bedrijf leveren: Marktleiderschap!

# Voorbeelden

Zoals ons vertrouwen, is ook onze daadkracht.

## Voorbeelden

De voorbeelden die ik hier bied, zijn allemaal op enkele pagina's samengevat. Veel meer is niet nodig om een bedrijf door te lichten. De algemene score zegt al genoeg. Ik heb voorbeelden gekozen die onderling veel van elkaar verschillen, maar toch marktleiderschap in zich hebben, of hebben gehad. De specifieke scores voor elk krachtveld moeten voldoende zijn om de aandacht van management te focussen. Men moet niet alleen focussen op de zwakkere scores, maar ook op de sterke! Waarom ben ik sterk op die punten en waarom zwak op de andere? Wat kan ik doen om ze allemaal sterk te krijgen?

In een beknopte standaardrapportage vermeld ik als coach de volgende elementen:

1. Een beschrijving van de activiteit waarover gerapporteerd wordt;
2. Een algemene score voor die activiteit: het merk, het bedrijf of businessunit;
3. Individuele scores per krachtveld die de algemene score hebben onderbouwd;
4. Eventuele korte uitleg en een conclusie;
5. De maand(en) en het jaar waarop het resultaat betrekking heeft.

Vele wereldveranderende strategieën zijn begonnen op een bierviltje, een papieren tafellaken of een servetje. Waarom moeten we dan een boekwerk lezen over de voortgang van een bedrijf? Door de vijf krachten in kaart te brengen, kan men in één oogopslag zien hoe men er toekomstgericht voor staat. Deze snelle analyse is natuurlijk uiterst interessant, maar veel interessanter én complexer is de vraag: wat ga ik er aan doen?

Dit vergt keuzes. Dit vergt discipline, en vooral focus.

**Een briljant idee kan in een tel opkomen, maar de uitwerking ervan kan een mensenleven duren.**

Marktleiderschap! Door dit woord steeds maar weer als uitgangspunt te nemen bij het maken van de keuzes, is er een goede kans dat één van die keuzes de juiste is. Dan zullen snel de bovengenoemde scores omhoog schieten én het resultaat van de onderneming.

**De algemene score:**

Deze score komt tot stand door een onderzoek waarbij de vijf krachten als uitgangspunten dienen. Een professioneel onderzoek neemt enige tijd in beslag en is afhankelijk van de omvang en ouderdom van het bedrijf. Het komt tot stand door middel van een vragenspel met bronnen van binnen en buiten het bedrijf die later met elkaar vergeleken worden. De bevindingen worden ondergebracht in een wiskundige formule die de negatieve en positieve punten accentueert



en een puntenwaardering geeft voor het bedrijf.

Deze punten worden ondergebracht in één van de volgende 5 scoreniveaus: A, B, C, X en F. Deze niveaus geven de gemeten daadkracht om daadwerkelijk aansluiting te vinden bij een marktgebied en krachtig op te treden aan. De betekenis van de scores is als volgt:

**Niveau A:** Dit zijn de topbedrijven die al aan alle voorwaarden voldoen om een topprestatie neer te zetten. Alleen fouten aan de top of onvoorspelbare wendingen op de markt kunnen het succes nog beïnvloeden.

**Niveau B:** Aspiranten voor de top, met nogal wat zwakke punten. Deze bedrijven of activiteiten dienen hun strategieën verder te ontwikkelen, te focussen en alert te blijven op wat concurrenten en de markt doen.

**Niveau C:** Dit zijn de "opstartende nieuwkomers" of "dalende sterren". Alleen met een goede focus, veel werk, kapitaal en doorzettingsvermogen is veel te bereiken.

**Niveau X:** Vaak oudere bedrijven die hun eigen topmerk weg geparasiteerd hebben of andere fouten hebben gemaakt. Veranderen kan alleen door de top te vervangen en een nieuwe strategie te starten. Ondertussen zuigen ze zichzelf leeg. Een doodvonnis lijkt getekend en een kwestie van tijd.

**Niveau F:** Deze bedrijven scoren op alle punten zwak. Vaak valt er niets meer aan te doen. Het bedrijf kan misschien nog verkocht

worden, of opgesplitst, voordat het helemaal misgaat.

Dit wil niet zeggen dat bedrijven die geen “A”-score hebben per definitie slecht zijn. Het wil zeggen dat het bedrijf zich nog niet tot maximale kracht heeft ontwikkeld om een doorslaggevende strijd te kunnen leveren op een markt.

**Individuele scores per krachtveld:**

De algemene score is een indruk, een aanwijzing, binnen een groter geheel. Deze indruk kan verder worden bestudeerd door elke kracht individueel te beoordelen. In mijn rapportage wordt per kracht een cijfer van 0 tot 9 gehanteerd, waarbij 0 de zwakste score is en 9 de sterkste. Door alle krachten naast elkaar te leggen, is al snel zichtbaar waar de mogelijk zwakke en sterke punten van het bedrijf gezocht moeten worden.

Natuurlijk is een beoordeling van alle gegevens gebonden aan het moment waarop de gegevens tot stand zijn gekomen. Toch vormen de scores geen momentopnames. Veel van de scores van oudere bedrijven liggen gevoelsmatig heel diep geworteld in een markt. Deze veranderen heel traag en met veel moeite, zeker als we van negatief naar positief wensen te gaan. Andersom kan in één klap gebeuren.

Daarnaast is enige kennis van het bedrijf of het marktgebied een voordeel voor de interpretatie van de scores. Maar zelfs voor de grootste leken zal het rapport een eerste indruk geven.

## **Wie heeft behoefte aan deze interpretatie?**

### **De ondernemer:**

Operationeel ondernemerschap heeft behoefte aan voeling met de krachten die wij beschreven hebben. Veelal komen de scores en de interpretaties dan ook niet als een verrassing voor de ondernemer. Wat wel als prettig wordt ervaren, is de structuur waarin problemen aan het licht komen. Daardoor kan een ondernemer, vaak samen met de coach, doelgericht actie ondernemen. Een officieel document dat een "A"-score weergeeft is daarnaast een commercieel en (intern) communicatief instrument, een soort kwaliteitsnorm.

### **De starter:**

Door de vragenlijsten en krachten van te voren te gebruiken bij het maken van een ondernemingsplan, komen de zwakke punten vaak snel aan het licht. Dit zijn de punten waarover nog verder nagedacht moet worden.

### **De investeerder:**

Iemand die wil investeren in een bedrijf, of het bedrijf over wenst te nemen, wil zoveel mogelijk te weten komen over het bedrijf. Een rapport, gebaseerd op marktleiderschap en de 5 krachten, kan veel aanvullende informatie verschaffen en als basis gebruikt worden voor investeringsbesluiten.

**De commissaris:**

Een commissaris heeft een controlefunctie met betrekking tot de operationele leiding van een groot bedrijf. Een marktleiderschapsrapport en -scoreontwikkeling kan vaak een interessante discussie opleveren tussen commissarissen en operationeel management.

**De financiële analist:**

De algemene score is een soort aanvulling op de beursnotering van een bedrijf. De beursnotering geeft helemaal geen indruk van de bedrijfsvoering rond een activiteit en een analist wil vaak verder gaan dan de financiële documentatie alleen en meer toekomstgericht kijken.

De hierna gepubliceerde voorbeelden zijn gebaseerd op werkelijke gegevens en interpretaties. Soms is de echte naam van de onderneming weggelaten, omdat het nog volop verwikkeld is in de strijd voor marktleiderschap. Om een recent en genuanceerd rapport te krijgen over uw bedrijf of dat van een ander, kunt u contact opnemen met de coach of kijken op de website.

**[www.marktleiderschap.nl](http://www.marktleiderschap.nl)**

### **Voorbeeld nummer 1:**

#### **“Philips”**

In tegenstelling tot mijn algemene advies om merknamen niet te kannibaliseren op holdingniveau is dat juist het enige wat Philips al jaren doet. Het is algemeen bekend dat Philips nooit sterk is geweest in Marketing. Door deze case te bekijken, zien we wellicht ook waarom. Laten we beginnen bij het begin.

#### **Vragenlijst:**

Deze score is gebaseerd op vragen aan een 60-tal mensen uit verschillende leeftijdsgroepen. De vragen gingen specifiek over het algemene merk “Philips”, niet over Philipsgerelateerde merken. Gemakshalve heb ik daarbij de case geconcentreerd in Nederland, waar de holding haar oorsprong heeft en nog steeds is gevestigd. Reden waarom ik de “Philips”-label heb geëvalueerd is dat het algemeen gebruikt wordt voor bijna alles wat het bedrijf maakt.

#### **Het resultaat:**

“Philips” scoort over het geheel enorm negatief. De eindscore is een X, ofwel:

**Niveau X:** Vaak oudere bedrijven die hun eigen topmerk weg geparasiteerd hebben of andere fouten hebben gemaakt. Veranderen kan alleen door de top te vervangen en een

nieuwe strategie te starten. Ondertussen zuigen ze zichzelf leeg. Een doodvonnis lijkt getekend en een kwestie van tijd.

Op niveau van de vijf basiskrachten scoort Philips als volgt:

Markt:	7
Marktpositie:	3
Klantenperceptie:	3
Communicatiestrategie:	3
Managementcapaciteiten:	4

**Conclusies:**

Waar het bij Philips aan schort is een specifieke focus op het merk. De klanten zijn in verwarring gebracht rond de vertrouwde naam Philips die al ruim 100 jaar ons leven beïnvloedt. Waar staat Philips voor? Uit de enquête kwam duidelijk naar voren dat niemand het meer wist. Zelfs mensen van Philips zelf reageerden vertwijfeld op de vraag.

Marktpositie scoort slecht vanwege de merknaam Philips in het algemeen. Als we dezelfde studie zouden doen voor "Philips en Licht" zou het wellicht beter uitvallen. Philips zou misschien een hoge A scoren als het als onafhankelijk bedrijf binnen de holding geëvalueerd zou worden.

De communicatiestrategie van Philips geeft zijn interne problemen weer. Hoe communiceer ik met de markt met zoveel verschillende productlijnen onder één merknaam? Dat is bijna onmogelijk. Miljoenen heeft Philips uitgegeven aan zijn campagnes. "Let's make

things better", werd al snel door de klant lachend opgepikt als "deden ze het zo slecht dan, voorheen?" "Philips is in everything", ja tot in de soep en de gehaktballen. En nu: "Sense and Simplicity", gevoel en eenvoud. Leuk, en mooie spotjes, maar wat vertelt het eigenlijk? Niets.

"Philips, eerste leverancier van licht op aarde, ná de zon". Wat zegt dat? Alles! De leidinggevende positie van Philips in deze markt, zijn strategie, zijn marktkeuze, de klantenperceptie, gewoon alles in één pakkende zin. Maar dit is allang verleden tijd. Vraag aan mensen op straat of Philips nog licht doet en je ziet één groot vraagteken.

Senseo. De machine om gemakkelijk koffie te maken roept niet eens een associatie met Philips op. Het leeft een eigen leven, én succesvol. Zo moet het ook. Waarom chauvinistisch bezig zijn en overal Philips op plakken? Ik las zelfs in een artikel dat mensen binnen Philips zich ergerden aan het feit dat er geen Philipsherkenning was rond het Senseo-verhaal, terwijl zij met veel moeite deze zaak hadden opgestart. So what!? Senseo is een succes! Het is een marktleiderschapsverhaal volgens alle wetten in dit boek. En Philips zou daar een les uit moeten trekken, voordat het te laat is.

Het management van Philips scoort uitermate slecht. Het zou veel beter scoren als het afstand zou doen van de Philips merknaam op holdingniveau. Als het de gehele organisatie zou verdelen over werkmaatschappijen, met ieder merkverantwoordelijkheid à la Senseo,

Philishave, enz. Andere markt, ander merk, andere verbinding met de klanten. En het merk "Philips"? Philips zou ik terugzetten waar het hoort, bij Licht.

Dat je als organisatie een aantal niet-merkgevoelige zaken, zoals administratie en P&O, onderbrengt in een gezamenlijk initiatief om kosten te besparen zal niemand veroordelen. Dat hoort gewoon bij optimaal gebruik van middelen en daar kun je vele keuzes in maken. Het holdingmanagement zou niet meer executief zijn in zijn werkmaatschappijen, ook al is het eigenaar van de maatschappij, maar zou als een bank middelen verspreiden, daar waar zij nodig zijn. De holding zou misschien de hier gepresenteerde scores jaarlijks kunnen peilen en deze in de groep gooien.

Met een aantal simpele aanpassingen kan Philips ingrijpend zijn posities verbeteren, waardoor aandeelhouders op termijn wellicht veel grotere dividenden krijgen dan nu. Een focusclub als Cisco in Amerika "schaamt" zich ervoor om klanten uit te nodigen op hun hoofdkantoor vanwege de enorme hoeveelheid Porsches en Ferrari's die op de personeelsparkeerplaats staan. Hoe komen zij aan zoveel middelen om te verdelen onder de aandeelhouders en het personeel? Het antwoord is: Door marktleiderschapsfocus, van hun merknaam en hun activiteit.

Misschien zijn we het meest kritisch op wie en wat we het meest lief hebben, zoals "Philips", omdat het toch ook een beetje van ons



allemaal is. Ik wens Philips en alle aanverwante merken, hetzelfde succes toe als Philips 40 jaar geleden, of zoals dat van Cisco, Sara Lee en Microsoft nu.

## **Voorbeeld nummer 2:**

### **Stadspost**

Stadsposten zijn in de jaren 80 ontstaan, na de eerste prille liberalisering van de postmarkt. In alle grote steden ontstonden wel activiteiten om geadresseerd drukwerk rond te brengen, of reclamefolders te distribueren. Ons voorbeeld kan een willekeurige stadspost zijn uit het land. De situatie rond onze stadspost is complex. Als postsortering- en bestelbedrijf in een liberaliserende markt heeft het elk bestaansrecht. De organisatie is van oorsprong geheel gericht op de thuisstad.

De klanten identificeren zich met het begrip "stadspost", dat een bepaald gevoel van eigendom (onze stadspost) met zich mee brengt. Maar de stadspost moet verder denken, want verdere liberalisering is aan de orde en buitenlandse postbedrijven proberen de Nederlandse markt binnen te komen. Zij zijn een potentiële bedreiging, voor de stadsposten, maar op termijn ook voor TPG Post, de nationale dienstverlener.

#### **Vragenlijst:**

Ik vroeg een 20-tal mensen om twee keer een aantal vragen te beantwoorden uit de lijst van 60 die bekend staat als mijn krachtmeter, één keer eind 2003 en één keer eind 2004..

**Het resultaat:**

De Stadpost heeft twee scores gekregen gedurende mijn onderzoek. De eerste was een X, de tweede een B. Het verschil? Het begrip "Stadspost". We blijven even bij de laatste score, de B:

**Niveau B:** Aspiranten voor de top, met nogal wat zwakke punten. Deze bedrijven of activiteiten dienen hun strategieën verder te ontwikkelen, te focussen en alert te blijven op wat concurrenten en de markt doen.

Op niveau van de vijf basiskrachten voor Marktleiderschap scoort de stadspost als volgt:

Markt:	9
Marktpositie:	3
Klantenperceptie:	4
Communicatiestrategie:	6
Managementcapaciteiten:	8

**Conclusies:**

De organisatie heeft een concreet probleem dat vooral met schaal te maken heeft. Als stadspost is het misschien wel een A-bedrijf. Het is uniek in de stad en het zou zich in een onveranderende markt goed kunnen bedruipen met de score. Maar in "marktpositie" scoort de organisatie slecht. Waarom?

Op de Nederlandse postmarkt is er een groeiend aantal spelers dat een plekje krijgt op de positionele kaart. Stadspost is een succesvolle

lokale speler, tussen nationale partijen. Het is niet mogelijk om de Stadpost uitsluitend lokaal serieus te waarderen. Nationale spelers zijn natuurlijk TPG Post, en Sandd (die zich onterecht profileert als concurrent van TPG Post), maar ook Stadspost, Swisspost, Deutsche Bundespost, British Mail, enzovoort.

Stadspost is succesvol door het gevoel dat de stedelijke klanten hebben bij HUN stadspost. Het woord "stadspost" heeft al een vorm van eigendomsgevoel voor de mensen in de stad, wat toch een sentiment met zich meebrengt. Zolang het begrip "stadspost" verbonden kan worden aan het bedrijf, gaat het goed met het bedrijf.

Recent had Stadspost een soort identiteitscrisis. Het begrip "stadspost" werd gevoeld als beperkend voor groei. Hoe kun je binnen Nederland groeien naar een nationale positie als je gezien wordt als kleine stadspost? Daarom probeerde het management het bedrijf los te koppelen van het begrip stadspost. Dat bleek een grote vergissing. Met deze strategie stapte Stadspost uit zijn veilige stadspostmarkt, en in de markt van de nationale spelers, een markt waarin hij niets betekende. Dat is ook de reden waarom hij op dat moment in 2003 een veel slechtere score kreeg, namelijk een "X". Markt, Marktpositie, Management, en alles daaromheen viel weg. Het merk-gevoelbegrip was verdwenen, althans binnen het bedrijf. De klanten lieten zich niet zo snel vermurwen.

Toch zijn deze managementbewegingen logisch. Stadspost moest toch

wat. Management stond voor het blok en creativiteit verlangt dat er risico's genomen worden. Zo kan men ook enige tijd tot een verkeerde strategie besluiten. Deze komt echter meteen terug in de krachtmeteruitslag. Stadspost moest binnen zijn groeiscenario het begrip "Stadspost" vasthouden, omdat het begrip uit de markt en het bedrijf onomstotelijk met elkaar verbonden zijn, voor het gevoel van de klant.

Gelukkig voor Stadspost duurde de identiteitscrisis maar kort. Managementcapaciteiten scoort hoog, dus het gevoel met de markt zat er wel degelijk. Na de logische stuip trekkingen op managementniveau ging men toch overstag. Een recent interview in de krant gaf de nieuwe strategie van het management weer. Groeien door stadsposten elders over te nemen is schaalvergroting zonder schade te berokkenen aan de basis van het succes, het gevoel rond het begrip "stadspost".

Als Stadspost zo doorgaat, is hij over een aantal jaren in staat de belangrijkste stadsposten van Nederland over te nemen en zich te profileren als toekomstige **nationale** stadspostorganisatie, misschien wel dé ideale partner voor een buitenlandse organisatie. In ieder geval een geduchte nieuwe partij in Nederland, naast TPG Post.

Opmerking: Wat we hier zien is dat een ondernemer moeite moet doen om afstand te nemen van de identiteit van het bedrijf zelf. Soms moeten we niet al te intellectueel bezig zijn met ons bedrijf. De markt bepaalt ons succes, niet wij. Bij IBM moesten ze accepteren dat ze

“grote computers” maakten. Stadspost doet post in steden. De klant heeft dat zo geaccepteerd en zo moet het dan ook maar blijven. Wil je ook wat anders als ondernemer? Doe dan wat onder een andere naam of begrip. Niemand heeft nog “Plattelandspost” uitgevonden.

November 2004.

### **Voorbeeld 3: Kinderboerderij & Speeltuin**

Als alleenstaande vader met twee jonge kinderen ben ik altijd op zoek naar plekken waar de kinderen veilig en leuk kunnen ravotten en met andere kinderen omgaan. Vader geniet dan van de capriolen op afstand, samen met andere ouders. Zo heb ik enorm veel liefde en vertier gevonden op twee unieke plekken in deze wereld, en beiden in Nuenen, de plaats waar ooit de schilder Van Gogh woonde. Het gaat hier om de Kinderboerderij "Weverkeshof" enerzijds en de zomerspeeltuin "de Kiviet" anderzijds.

Beide projecten worden volledig gerund door vrijwilligers, hebben een rustgevende uitstraling, mede door het fantastische natuurschoon, en een uiterst gemoedelijke sfeer, dankzij de inzet van vele ongelofelijk sociaal ingestelde personen. Tot zover de gelijkenissen. De kinderboerderij draait met een vrijwilligersbestand van ruim 100 personen volop, terwijl de speeltuin door gebrek aan medewerkers met enorme problemen kampt en moeite heeft om open te blijven.

Als zakenman was ik mij er zeer van bewust dat beide projecten recht van bestaan hadden door aan te sluiten bij een unieke marktbehoefte. Het feit dat het personeel bestaat uit onbetaalde vrijwilligers en er geen enkel winstbejag in het spel is, doet niets af aan de noodzaak om zich als een marktgerichte onderneming op te stellen. Het was voor mij dus duidelijk dat de 5 krachtvelden volledig op deze projecten van

toepassing waren en ik besloot om te kijken of ik aan de hand van mijn evaluatie kon zien waar de verschillen lagen.

**Vragenlijst:**

Ik vroeg, voor ieder project, aan een 10-tal mensen om de lijst van 60 vragen te beantwoorden die bekend staat als mijn krachtmeter. In dit geval heb ik alleen gebruikers gevraagd van ieder project. Mensen zonder kinderen hebben weinig aan de Speeltuin, dus zij zullen misschien een heel andere bestemming kiezen voor het stukje grond in de kleine stad. Dáár ging het natuurlijk niet om. Over het algemeen was het niet gemakkelijk om sommige vragen te interpreteren, omdat zij erg direct relateren aan het bedrijfsleven, maar toch is er een interessant gemiddelde uitgekomen.

**De resultaten:**

De speeltuin scoort een middelmatige C:

**Niveau C:** Dit zijn de "opstartende nieuwkomers" of "dalende sterren". Alleen met een goede focus, veel werk, kapitaal en doorzettingsvermogen is veel te bereiken.

Het leek duidelijk dat de speeltuin, na zoveel jaren, in turbulent vaarwater terecht was gekomen en voor "dalende ster" in aanmerking kwam.



De kinderboerderij, scoort een hoge A:

**Niveau A:** Dit zijn de topbedrijven die al aan alle voorwaarden voldoen om een topprestatie neer te zetten. Alleen fouten aan de top of onvoorspelbare wendingen op de markt kunnen het succes nog beïnvloeden.

De kinderboerderij doet het overduidelijk erg goed op alle niveaus.

Op niveau van de vijf basiskrachten scoren de activiteiten als volgt op de schaal van 0 tot 9:

	De Speeltuin	De Kinderboerderij
Markt:	6	9
Marktpositie:	5	8
Klantenperceptie:	5	8
Communicatiestrategie:	5	7
Managementcapaciteiten:	4	8

Toen ik de resultaten in de groep gooide, kwamen wat intiemere opmerkingen ter sprake over elk van de twee nobele projecten. De speeltuin is seizoensgebonden en werd 25 jaar lang gemanaged door een welwillend echtpaar. Het bestuur van de speeltuin had er al die tijd weinig omkijken naar en de speeltuin kon lang genieten van een bewonderenswaardig en liefdevol imago op zijn marktgebied. Toen het echtpaar echter aankondigde dat het de verantwoordelijkheid over wenste te dragen, was het management niet in staat het gevallen gat op te vullen.

Abonnementen lagen jarenlang stabiel op meer dan 1000 stuks maar in één keer dook het terug naar minder dan 200 door gebrek aan vertrouwen van het publiek. Het probleem van de speeltuin lag duidelijk op managementniveau, dat door zijn falen, ondanks alle goede wil en moeite van de betrokken bestuursleden, alle andere krachten naar beneden trok. De score voor Managementcapaciteiten zou nóg lager komen te liggen, ware het niet dat de speeltuin over voldoende economische middelen beschikte om er wat aan te doen.

De kinderboerderij heeft een veel grotere spreiding van activiteiten en draait het gehele jaar door. Daar komt bij dat de kinderboerderij zich een naam heeft weten te verschaffen in heel Nederland door jaarlijks te veranderen in "Sinterklaashof", de slaapplaats van de goedheilig man, en tevens de plaats waar de duizenden kinderbrieven ontvangen én beantwoord worden. Bovendien is het een centrum geworden voor vrienden van verschillende cultuur- en natuuruitingen in de regio. Zo organiseert het jaarlijks een vooraanstaande en erkende tweedehands boekenmarkt, komen er regelmatig volksmuziekbandjes optreden en heeft het een imago van ecologische dorpsmoestuin en educatief centrum voor biologische curiosa. Al deze zaken komen tot stand door een open bestuurlijk orgaan dat alle activiteiten toestaat, mits ze met veel enthousiasme en inzet geschieden en passen binnen het geheel van de dorpsboerderij. Alle basisevenementen hebben een strikt eigen draaiboek en een vaste ploeg vrijwilligers die ervoor zorgen dat de activiteiten succesvol blijven functioneren.

**Conclusies:**

Wat we hieruit kunnen concluderen is dat een succesvolle organisatie een eigen onsterfelijke identiteit heeft, zolang er een markt bestaat. Ondernemers moeten zichzelf op termijn loskoppelen van de organisatie en deze als individuele identiteit gaan beschouwen en respecteren. De Speeltuin was één op één gelijk aan twee mensen. Bij het verdwijnen van deze mensen stond de activiteit meteen op de helling, doordat de organisatie geen eigen identiteit had ontwikkeld en daardoor een (bijna) dodelijk gat ontstond.

De kinderboerderij heeft een zelfstandige identiteit. De belangrijkste activiteiten zijn niet meer persoonsgebonden. Draaiboeken, gedeelde ervaring, en gespreide en gedeelde verantwoordelijkheden hebben de activiteit tijdloos gemaakt. De positieve uitstraling van het project trekt mensen aan met dezelfde uitstraling die hun weg vinden in de hiërarchie en hetzelfde oorspronkelijk gevoel blijven uitdragen en uitbouwen.

#### **Voorbeeld nummer 4:**

##### **Dierenpark Emmen**

Dierenpark Emmen wordt door vele kenners gezien als het mooiste dierenpark van Nederland en misschien wel van Europa. De ligging, het ontwerp, de flora en fauna, vormen een unieke presentatie. Wat zou er aan zo'n bewonderenswaardig project kunnen schorten?

#### **Vragenlijst:**

De vragenlijst is door een 10-tal personen ingevuld.

#### **Het resultaat:**

Dierenpark Emmen kreeg een glorieuze: **A-score**.

**Niveau A:** Dit zijn de topbedrijven die al aan alle voorwaarden voldoen om een topprestatie neer te zetten. Alleen fouten aan de top of onvoorspelbare wendingen op de markt kunnen het succes nog beïnvloeden.

Op niveau van de vijf basiskrachten uit dit handboek scoort Dierenpark Emmen indrukwekkend als volgt:

Markt:	9
Marktpositie:	9
Klantenperceptie:	9
Communicatiestrategie:	8
Managementcapaciteiten:	8

**Resultaat:**

Uit dit resultaat blijkt dat zelfs een A-score niet automatisch een garantie is voor absoluut en blijvend succes. Het dierenpark staat er bedrijfstechnisch uiterst goed voor om een topprestatie neer te zetten. Waarom floreert het bedrijf dan niet voldoende? Daarvoor is wat meer inzicht nodig.

Wat niet zichtbaar is in de scores, is dat Dierenpark Emmen weliswaar zijn imago waarmaakt als mooiste dierenpark van Nederland en wellicht van Europa, maar zich voor het overgrote deel moet bedruipen met bezoeken van de lokale bevolking. Dierenpark Emmen gaat niet naar iemand toe, zoals een commercieel bedrijf, maar verwacht dat mensen naar het park komen. Lokale abonneementhouders stellen heel andere eisen aan hun dierenpark dan spontane eenmalige bezoekers uit Nederland of Europa.

Emmen is geen "Parijs" en ligt niet centraal in Europa. Het park is niet eenvoudig bereikbaar voor de enthousiaste dierentuinbezoeker en zeker niet voor dagjesmensen, lokale bevolking natuurlijk daargelaten. De omgeving van Emmen heeft enorm veel te bieden voor natuurkenners, maar dat is onvoldoende om massatoerisme aan te trekken, ook al is het park op zichzelf beroemd. Daarnaast moet de infrastructuur opgebouwd worden om massatoerisme te stimuleren en te huisvesten.

**Conclusies:**

Een A-score is nutteloos als de markt niet gemakkelijk gebruik kan maken van de attractie van het bedrijf. Waarom een imago van "Mooiste van Nederland of Europa" als Nederland of Europa er onvoldoende gebruik van kan maken? Hieruit kunnen twee filosofieën worden gehaald voor de toekomst van het Park:

1. Het Dierenpark concentreert zich op zijn traditionele lokale klantenkring en investeert in aantrekkelijke en snelle opvolging van attracties om het publiek telkens weer te motiveren om naar het park te komen. De prachtige locatie en vormgeving van het Park kan een entourage gaan vormen die creatief veel verder gaat dan een uitstapje dieren kijken. Van concerten tot theater, van huwelijksfeesten tot schooluitjes en zakelijke ontmoetingen tussen de natuur, zonder de basisprincipes van dierenverzorging en respect uit het oog te verliezen.
2. Het dierenpark gebruikt zijn imago om een belangrijke sleutelrol te vervullen in de toeristische ontwikkeling van de regio. Samen met andere bestaande en toekomstige interessegebieden en attracties in de regio, en in samenwerking met regionale infrastructuurbeheerders, reis- en transportorganisaties, en accommodaties worden interessante pakketten samengesteld voor Nederlandse en Europese doelgroepen die door middel van gerichte campagnes worden gemotiveerd de regio te bezoeken.

Beide filosofieën bijten elkaar niet en zouden naast elkaar ontwikkeld

kunnen worden, mochten daarvoor middelen beschikbaar gemaakt kunnen worden. De A-score in mijn model geeft kracht weer. Deze kracht, mits goed benut, kan in dit geval baanbrekend werken voor een gehele regio

December 2004

### **Voorbeeld nummer 5:**

#### **Green Machine**

Green Machine was medio jaren '90 een begrip voor het recyclen van tweedehands elektronica in Zuid-Europa. Vooral vanwege de tweedehands markt voor PC's, kwam de nieuwe organisatie snel in de media als een van de beste bedrijfsideeën van het jaar. Alles leek mee te zitten met het bedrijf en toch verdween het na twee jaar onverwachts. Wat ging er fout?

#### **Vragenlijst:**

De vragenlijst heb ik zelf ingevuld, omdat ik nauw betrokken was bij het project.

#### **Het resultaat:**

Green Machine kreeg een B in 1998.

**Niveau B:** Aspiranten voor de top, met nogal wat zwakke punten. Deze bedrijven of activiteiten dienen hun strategieën verder te ontwikkelen, te focussen en alert te blijven wat concurrenten en de markt doen.



Op niveau van de vijf basiskrachten scoort Green Machine als volgt:

Markt:	6
Marktpositie:	5
Klantenperceptie:	7
Communicatiestrategie:	5
Managementcapaciteiten:	6

**Resultaat:**

Uit de algemene conclusie blijkt dat de organisatie goed op weg was. De details laten echter wat meer zwakke punten zien. Managementcapaciteiten lijken niet te slecht, maar uit de opbouw bleek dat kwaliteit van de leider(s) het volledige gebrek aan eigen middelen compenseerde. Management kon met eigen middelen de gehypte groei, die door teveel media-aandacht werd veroorzaakt, ronduit niet aan. De algemene markt was goed ingeschat, maar door de media-attentie meteen véél te ruim genomen. De klanten hadden een goed idee van wat Green Machine kon bieden, maar dat was niet genoeg. Klanten uit het gehele land toonden interesse en het aandachtgebied was meteen veel te groot, volledig onbeheerbaar voor het geringe personeel van de organisatie, of de voorraden waarmee het werkte.

Alle vijf de bogen moeten even strak gespannen staan. Het gebrek aan middelen en de enorme positieve aandacht tezamen, heeft het management tot noodmaatregelen gedwongen die het bedrijf al snel in de problemen brachten.

Concurrenten met meer middelen kregen lucht van de hype die een markttrend vertegenwoordigde en wisten al snel vanuit een andere invalshoek de markt te benaderen. Green Machine had uiteindelijk maar één optie om te overleven: zich ontwikkelen als groothandel voor tweedehands elektronica, in plaats van refurbisher. Helaas is ze zover niet gekomen. Alle middelen kwamen uit één toeleverancier die ineens de kraan dichtdraaide en zijn middelen opeiste. Green Machine kon dit niet bolwerken binnen de gegeven termijn, en zag haar positie binnen 24 uur in elkaar klappen.

Er is nog even onderhandeld om een overdracht te laten plaatsvinden, maar nieuw financieel management bij de leverancier stond op contant geld. Dit betekende de ondergang van Green Machine, maar op termijn ook van de leverancier die dacht een slag te slaan, maar uiteindelijk zijn eigen wankele funderingen zwaar aantastte.

**Conclusies:**

Groei is uitermate gevaarlijk als de vijf krachten niet in optimale "A"-balans worden gehouden. In dit geval waren de middelen voor groei uitsluitend voorhanden indien men selectief en voorzichtig was gaan groeien. De hype rond de merknaam, de veel te hoge Klantenperceptie, in vergelijking tot de rest van de krachten, veroorzaakte een explosieve vraag aan de startende organisatie. De grote fout lag 'm niet direct in de organisatie zelf, maar in de onverwacht grote aandacht die de nationale media gaven aan de marktkeuze van Green Machine. Het management werd voor

onmogelijke keuzes gesteld, waartoe het niet in staat bleek. Als Green Machine vaker "nee" had moeten verkopen was haar marktpositie ten opzichte van opkomende concurrenten verslechterd. Om zich groot te houden, legde ze haar lot in handen van een "welwillende" partner. Als de verstandhouding in stand was gebleven, zou dit op lange termijn een goede basis voor succes zijn geweest. Wat echter leek op een gezonde verstandhouding en partnerschap, bleek een rechtstreekse aanval op de controle van het bedrijf en voor beide partijen ging het fout.

- Groei is belangrijk, maar je moet het wel kunnen financieren, en het moet realistisch zijn. Groeien met verlies betekent alleen maar méér verlies.
- Media-aandacht kan goed helpen, maar ook te veel. Pas op met de media! Het is gratis, maar onvoorspelbaar als je daadwerkelijk iets nieuws en unieks hebt.
- Leg nooit al je eieren in één mand! Bouwen op één klant is risicovol, maar bouwen op één goedschikse toeleverancier, aandeelhouder of financier óók.
- Als je dan toch je nek uit moet steken, doe het dan goed gedocumenteerd.

Januari 1999

## **Voorbeeld 6**

### **“Nederland”**

Nederland kan ook gezien worden als een merknaam. Nederland, of Holland, is nationaal en internationaal een begrip geworden op vele gebieden: toerisme, ondernemerschap, drugsbeleid, abortus, allochtonen, en ga zo maar door. Nederland zelf heeft het daarnaast zwaar te verduren. Groeiende criminaliteit, werkloosheid, sociale onrust... Kan de marktleiderschapstheorie hier een vinger op leggen?

Persoonlijk ken ik Nederland van de jaren '70 en '80 en daarna slechts van korte perioden. Toen ik terugkwam vanuit het buitenland heb ik een cultuurschok beleefd die ik nergens anders had meegemaakt. De verandering van Nederland in die 25 jaar kwam mij enorm negatief over. In Zweden had ik ook zoiets meegemaakt eind jaren '80 maar in mindere mate, terwijl ik die van Spanje en Portugal bijvoorbeeld als erg positief had ervaren.

#### **Bedrijf: Nederland Ondernemersland**

**Beschrijving:** Nederland ondergaat een concurrentiestrijd die vergelijkbaar is met die van bedrijven. Nederland moet qua land zijn bevolking voorzien van werk en sociale voorzieningen om het geld rollende te houden. Nederland heeft het geluk gas te produceren, maar het gros van zijn welvaart moet voortkomen uit zijn eigen aanbod op de internationale ondernemersmarkt, zijn aantrekkingskracht en

imago. Nederland heeft een uitstekende geografische ligging aan de kust en in het centrum van Europa. Om activiteiten aan te trekken, moet Nederland hard werken aan een unieke, eigen positie binnen de Europese markt en de wereldmarkt. Ondernemerschap, export, import, toerisme, accijns, koopkracht, dienstverlening, kennis, enzovoort...: het is een mengelmoes van financiële parameters waarmee Nederland moet concurreren. Als Nederland zich staande wenst te houden met zijn welvaartsimago, moet het als land concurreren volgens dezelfde wetten als bedrijven.

**De test:** Deze test is uitgevoerd op basis van vragen aan 30 mensen, 20 binnen en 10 buiten Nederland, maar allemaal binnen Europa. De test is niet representatief, omdat er veel te weinig mensen zijn geraadpleegd om tot een gefundeerd oordeel te komen. Het oordeel geeft echter wel inzicht in de mogelijkheden van de krachtmeter.

#### **Score: X**

**Niveau X definitie:** Vaak oudere bedrijven die hun eigen topmerk weg geparasiteerd hebben of andere fouten hebben gemaakt. Veranderen kan alleen door de top te vervangen en een nieuwe strategie te starten. Ondertussen zuigen ze zichzelf leeg. Een doodvonnis lijkt getekend en een kwestie van tijd.

Op niveau van de vijf basiskrachten scoort Nederland ondernemersland als volgt (score van 0 tot 9):

Markt:	4
Marktpositie:	4
Klantenperceptie:	5
Communicatiestrategie:	3
Managementcapaciteiten:	6

**Conclusie:**

De conclusie lijkt duidelijk. Nederland heeft zijn historische focus verloren en moet weer weten waar het staat. Om te kunnen concurreren op de wereldmarkt, moet het zijn aantrekkingskracht terugkrijgen voor de diverse sectoren die de welvaart positief beïnvloeden, zoals het bedrijfsleven en toerisme. Nederland staat op punt te verdwijnen in zijn historische beleidsfouten. Andere landen zouden een veel grotere aantrekkingskracht kunnen uitoefenen. Als er geen enorme veranderingen plaatsvinden binnen Nederland, gaat Nederland grote problemen tegemoet. Het lijkt echter nog voldoende in zijn mars te hebben om te kunnen veranderen.