

VOLBERDA

Nieuwe businessmodellen vereisen transformationeel leiderschap



Henk W. Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en wetenschappelijk directeur van INSCOPE – Research for Innovation. Vanuit zijn expertise op het gebied van strategisch management beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine. hvolberda@rsm.nl

Wat maakt een onderneming succesvol? Waarom is de ene *first mover* in nieuwe markten en zijn de meeste anderen volgers van bestaande businessmodellen? Waarom ziet de ene ondernemer alleen maar nieuwe kansen, terwijl anderen klagen over toenemende bedreigingen en economische neergang? Dit zijn vaste vragen in de bedrijfswetenschappen en er zijn vele studies gedaan naar de kenmerken van succesvolle ondernemingen. Een stabiele factor daarin blijkt de visie van de ceo. Duidelijk is dat de ceo van Materialise een uitdagende visie heeft, die mensen in de organisatie inspireert en motiveert. Een visie die leidt tot het verleggen van grenzen, betreden van nieuwe markten, toepassen van substantieel nieuwe technologieën en het creëren van nieuwe businessmodellen. Een visie niet gericht op slechts kortetermijnwinstgevendheid, maar op innovatie en toegevoegde waarde. In de managementliteratuur spreekt men van *transformationeel leiderschap*. Dat is dun gezaaid, ook hier geldt de bekende 80/20-regel. De meeste ceo's hebben een *transactionele* leiderschapsstijl, gericht op kostenverlaging en verdere perfectionering van het bestaande businessmodel. Innovatie wordt gezien als een lastige verstoring van dit proces en ook de aandeelhouders kunnen deze kortetermijnbenadering vaak zeer waarderen. De voormalige ceo van KPN, Ad Scheepbouwer, was een transactionele leider pur sang, die door herstructureringen, personeelsreducties en exploitatie van bestaande markten de winstgevendheid aanzienlijk verhoogde, maar het innovatievermogen heeft aangetast. De kern-

competenties zijn verworden tot kernrigiditeiten; in de nieuwe markten moet KPN op zoek naar nieuwe verdienmodellen. Wilfried Vancaen, de ceo van Materialise, is een transformationele leider. Hij betreft zijn mensen bij allerlei processen, maar daagt ze ook continu uit om nieuwe producten en vooral ook businessmodellen te ontwikkelen. Transformationele leiders zien kansen, waar wij juist bedreigingen zien. Ze hebben vaak een hekel aan exploitatie, meer van hetzelfde en kunstjes steeds herhalen. Juist het creëren van nieuwe markten en toegevoegde waarde staat voorop. Innovatie en vernieuwing gedijen goed onder transformationeel leiderschap. Maar er is een keerzijde. Vaak lopen transformationele leiders het risico in een vernieuwingsvalkuil te vallen; *'the sky is the limit'*, alles is mogelijk, nieuwe ideeën zijn altijd goed en 'nee' bestaat niet. Het aantal nieuwe producten wordt onbeheersbaar en het probleem zit vooral in de implementatie en uitvoering. Het overkwam Ad van Wijk van het failliete Ealcon. Voor Materialise in Leuven verwacht ik overigens deze problemen niet. Zij werken op een kostengunstige manier en hebben een perfect ecosysteem ontwikkeld van partners die excelleren in kostenefficiëntie. Daardoor ontstaat een complementair netwerk met Materialise als innovatieklopper. En natuurlijk wordt in familiebedrijven de transformationele kant van de ceo vaak aangevuld door de transactionele pool van een familielid; Vancaen's echtgenote zorgt voor de financiële kant en corrigeert indien nodig. Een perfecte match voor een succesvol innovatief en efficiënt bedrijf.

