

# De rol van de ceo bij de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen

V. Govindarajan bekleedt de naar Earl C. Daum vernoemde leerstoel in International Business aan de Tuck School of Business van de universiteit van Dartmouth in Hanover, New Hampshire (V.S.). Hij leidt daar tevens het door hem opgerichte Center for Global Leadership. C. Trimble is docent aan Tuck en expert op het gebied van innovatie in bestaande ondernemingen.<sup>1</sup>

1. Govindarajan (vg@dartmouth.edu) was General Electric's eerste interne hoogleraar en chief innovation consultant. Samen met Trimble (chris.trimble@dartmouth.edu) publiceerde hij *The Other Side of Innovation—Solving the Execution Challenge*, Harvard Business Review Press, 2010.

**Regeren is vooruitzien. Daarom hoort een ceo niet alleen het heden te leiden maar ook selectief het verleden los te laten en de toekomst te creëren.**

Neem eens enkele aansprekende voorbeelden van innovatie van de afgelopen tien jaar: Google, Netflix en Skype. Stelt u zich nu eens de volgende vraag: waarom is Google niet ontwikkeld door Microsoft? En Netflix niet door Blockbuster? En Skype niet door AT&T?

Waarom is het toch zo moeilijk voor grote concerns om concurrenten voor te zijn met nieuwe succesformules? Het is een wijd verbreid probleem – de voorbeelden zijn legio. Het antwoord is simpelweg dat veel ondernemingen zich blind staren op hun bestaande businessmodel. Ze vergeten dat hun bestaande 'formule' niet het eeuwige leven heeft. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie op succes in de toekomst.

Hoe kwetsbaar is uw onderneming in dit opzicht? Dat kunt bepalen aan de hand van een eenvoudige inventarisatie. Schrijf op losse kaartjes alle belangrijke lopende initiatieven in uw onderneming (één per kaartje). Pak vervolgens drie dozen en schrijf erop: 'Categorie 1: stuur het heden', 'Categorie 2: laat selectief het verleden los', en 'Categorie 3: creëer de toekomst'.

Neem nou eens een paar minuten de tijd om te bedenken hoe uw bedrijfstak er over vijf, tien of zelfs twintig jaar zou kunnen uitzien. Kijk zo ver vooruit als u redelijkerwijs kunt. Let daarbij op alle aspecten die voor verandering kunnen zorgen in uw bedrijfstak: technologie, de demografische ontwikkeling bij uw klanten, regelgeving, mondialisering enzovoort. Verdeel ten slotte met deze mogelijke veranderingen in uw achterhoofd de kaartjes over de drie dozen. De lopende initiatieven ten behoeve van het huidige prestatieniveau gaan in Categorie 1. De initiatieven om iets te beëindigen zijn voor Categorie 2; deze kunnen betrekking hebben op

matig of slecht renderende producten en diensten, verouderd beleid en verouderde manieren van werken, en aannames en benaderingen die achterhaald zijn. De initiatieven die uw organisatie voorbereiden op de verdere toekomst, ten slotte, zijn voor Categorie 3.

Een onderneming die een toekomst wil hebben, zal een goed evenwicht moeten vinden tussen de krachten van behoud (Categorie 1), destructie (Categorie 2) en creatie (Categorie 3). Die balans tot stand brengen is de belangrijkste taak van de ceo. Bij de meeste ondernemingen staat Categorie 1 echter zeer dominant op de voorgrond. De behoudzucht regeert met overmacht. De krachten van destructie en creatie worden overschaduwd, zijn geen partij en hebben het tij tegen.

Natuurlijk is het van wezenlijk belang om te werken aan behoud – lees: de dagelijkse uitvoering van het bestaande businessmodel. Een ceo die niet levert in Categorie 1 blijft niet lang in functie. Hij of zij zal iedere dag het nodige moeten doen om ervoor te zorgen dat de onderneming uitstekend blijft presteren en zich onophoudelijk verbetert, zoals bijvoorbeeld Wal-Mart en Southwest Airlines jarenlang hebben gedaan. De beste 'Categorie 1'-ondernemingen zijn slank en efficiënt, zoals een goed ontworpen auto. Ze weten een ongelooflijk complex scala van menselijke handelingen op elkaar af te stemmen, net zoals bij een auto de versnellingen, zuigers en nokkenas op elkaar zijn afgestemd.

Behalve voor Categorie 1 is de ceo echter ook verantwoordelijk voor categorieën 2 en 3. Helaas krijgen de meeste topmanagers pas oog voor destructie en creatie als het al te laat is. Ze laten zich vooral

leiden door allerlei kortetermijnimpulsen: de roep om uitstekende kwartaalresultaten, risico-aversie, een ongemakkelijk gevoel bij onzekerheid, verzet tegen verandering, de simpele extrapolatie van ervaringen uit het verleden, onwil om bestaande bedrijfsactiviteiten te kannibaliseren. Het gevolg is dat veel ondernemingen zichzelf niet opnieuw op de kaart weten te zetten.

Dit onvermogen zal misschien niet meteen opgemerkt worden. Vroeg of laat ondergaat een bedrijfstak echter een fundamentele verandering, en die kan voor bestaande spelers een grote bedreiging vormen. Doorbraken in genetische techniek hebben bijvoorbeeld voor een revolutie gezorgd in de farmaceutische industrie. Nieuwe onrust over het milieu vormt een ernstige bedreiging voor energie-intensieve bedrijfstakken. Door de mondialisering zijn India en China opengegaan en worden gevestigde spelers nu bedreigd door nieuwe concurrenten met extreem goedkope producten.

Met stapsgewijze verandering weten de meeste ondernemingen wel raad. Een wezenlijke omslag in de markt is echter een ander verhaal. Vaak worden er slechts schoorvoetend pogingen ondernomen om een onderneming opnieuw op de kaart te zetten. Er wordt als het ware geprobeerd om van een auto een vliegtuig te maken door er twee vleugels aan te zetten. Kijk maar naar de achterstand van Sony in draagbare afspeelapparaten voor muziek en e-bookreaders. Of neem de verwoede pogingen van Nokia en Motorola om de snelle ontwikkeling van de smartphones bij te benen.

Om een onderneming zowel vandaag als morgen te kunnen laten winnen, zal de ceo actief moeten zijn in alledrie de categorieën tegelijk. Bovendien dient de ceo te beseffen dat het in de categorieën 2 en 3 niet gaat om wat de onderneming over twintig jaar doet – maar om de maatregelen die de ceo nu neemt om de onderneming op die toekomst voor te bereiden. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Er komt meer bij kijken dan een evenwichtige verdeling van middelen over de drie categorieën: de ceo dient ook te beseffen wat de onderneming moet loslaten en wat ze moet creëren.

Op het eerste gezicht lijkt Categorie 2 louter een kwestie van snijden in activiteiten die onder de maat presteren of die niet langer lijken te passen bij de strategie van de onderneming. Sommige ondernemingen doen dit stelselmatig. Corning, bijvoorbeeld, heeft decennialang uitontwikkelde bedrijfsactiviteiten als keukenapparatuur en gloeilampen afgestoten. Dat deed het bedrijf om zich toe te leggen op activiteiten die snel zouden kun-

nen groeien. Nog een voorbeeld: toen dynamisch lees- en schrijfgeheugen – een belangrijk onderdeel van pc's – door toedoen van Japanse ondernemingen een bulkproduct was geworden, stortte Intel zich onder leiding van medeoprichter Andy Grove op de chips. Dergelijke desinvesteringen zijn traumatisch, maar conceptueel is er niets geheimzinnigs aan. Snijden vraagt

gewoon om een krachtige ceo die doordrukt.

In Categorie 2 schuilt echter ook een gevaar dat minder makkelijk valt weg te snijden: het

collectieve geheugen van de organisatie. Bij het aansturen van de kernactiviteiten ontwikkelen managers vooroordelen, veronderstellingen en vaste manieren van kijken. Deze werken door in de planningsprocessen, de systemen voor prestatiebeoordeling, de organisatiestructuur en het personeelsbeleid. Het collectief geheugen is vooral sterk bij ondernemingen die hun topmanagement intern kweken, die een homogene cultuur en sterke socialiseringsmechanismen hebben, en die kunnen bogen op langdurig succes. Zo'n diepgeworteld geheugen is misschien fantastisch voor het behoud (Categorie 1), maar als het niet afdoende wordt getemd (Categorie 2), wordt het een obstakel voor creatie (Categorie 3). Daarom moet ieder initiatief in Categorie 3 ook beginnen in Categorie 2. De grondregel luidt: om te kunnen creëren moet je eerst kunnen vergeten.

Hoe kan een onderneming nu met succes alledrie de categorieën tegelijkertijd ter hand nemen? Dat laten we zien aan de hand van de Indiase onderneming Infosys Technologies Limited.

### **Fundamentele verandering van businessmodel bij Infosys**

Op 31 juli 2006 stond bestuursvoorzitter N.R. Narayana Murthy van Infosys tegenover duizenden van zijn medewerkers in de Indiase stad Mysore en drukte op een oranje knop. Een halve wereld verderop begon de handel op de Nasdaq. Dit startschot op afstand voor een nieuwe beursdag in New York, een van de ceremonies die Infosys organiseerde in het kader van de 25e verjaardag van de onderneming, symboliseerde een fundamentele verandering in de wereldeconomie. Voor iedereen die inzicht wilde krijgen in het fenomeen van uitbesteding naar lagelonenlanden ('offshoring') was Infosys 'bewijsstuk 1'. Het was deze onderneming die Thomas Friedman inspireerde om zijn boek

---

**Om iets nieuws te kunnen creëren moet eerst een deel van het bestaande worden vergeten**

---

**Figuur. De belangrijkste opdracht voor de ceo**

|                              | <b>Categorie 1<br/>Stuur het heden aan</b> | <b>Categorie 2<br/>Laat het verleden selectief los</b>                                                                                             | <b>Categorie 3<br/>Creëer de toekomst</b>                                                                       |
|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategievorming</b>      | Analyse op basis van data                  | Over de toekomst zijn niet veel gegevens voorhanden. Het beste is om na te denken over langlopende trends en mogelijke fundamentele veranderingen. | Creëer een apart, parallel strategievormingsproces voor Categorie 3 en betrek er niet-traditionele meningen in. |
| <b>Verantwoording</b>        | Strikte resultaatverantwoording            | Het alternatief voor resultaatverantwoording is niet anarchie maar een ander soort verantwoording.                                                 | Maak de leiders van Categorie 3-projecten verantwoordelijk voor gedisciplineerd experimenteren.                 |
| <b>Organisatie-structuur</b> | Perfekte afstemming                        | Een perfect afgestemde organisatie kan alleen in Categorie 1 functioneren.                                                                         | Breng Categorie 3-projecten onder in aparte organisaties afgestemd op het project in kwestie.                   |

*The World Is Flat* te schrijven. Infosys had bewezen dat haar kernactiviteit – software op maat ontwikkelen voor bedrijven – niet op locatie bij de cliënt hoefde plaats te vinden. Dit werk kon voor het merendeel op duizenden kilometers afstand worden gedaan in India, met haar grote reservoir aan talent en lage loonkosten. Infosys sprak van een ‘mondiaal beleveringsmodel’.

De snelle opkomst van Infosys is legendarisch in India. In de jaren tachtig was dit niet meer dan een groepje programmeurs die van Zuid-Azië naar de Verenigde Staten waren gereisd om er hun diensten aan te bieden. Begin jaren negentig, echter, zette India een snelle deregulering in. Tegelijkertijd nam internet een grote vlucht. Deze combinatie van factoren maakte de weg vrij voor het mondiale beleveringsmodel. Inmiddels is Infosys een IT-dienstverlener met een omzet van vijf miljard dollar per jaar, ruim honderdduizend medewerkers en een marktwaarde van bijna veertig miljard dollar. Toen de omzet in de tweede helft van de jaren negentig snel groeide, had Infosys kunnen kiezen om vast te houden aan de ingeslagen weg. Murthy wilde echter de strijd aangaan met de allergrootste ondernemingen in de IT-dienstverlening, waaronder IBM en Accenture. Hij en de toenmalige ceo, Nandan Nilekani, hadden een hypothese over de verdere ontwikkeling van hun bedrijf. De meest veeleisende klanten van de Infosys vonden het maar niets om met allerlei verschillende dienstverleners tegelijk te moeten werken. Die waren geen van alle volledig aanspreekbaar op het totale eindresultaat. Murthy en Nilekani meenden dat cliënten uiteindelijk in zee zouden gaan met slechts één bedrijf. Die leverancier zou alle IT-diensten

van begin tot eind leveren. Zo’n leverancier zou een team van managementconsultants inzetten om de bedrijfsprocessen van de cliënt opnieuw in te richten en de specificaties voor nieuwe IT-systemen te schrijven. Vervolgens zou diezelfde onderneming de nieuwe apparatuur en programmatuur ontwikkelen, testen, installeren en onderhouden. Misschien zou ze zelfs bepaalde bedrijfsprocessen gaan uitvoeren voor de cliënt, zoals transactieverwerking.

Dit zou een enorme verandering zijn voor de bedrijfstak. Stel eens dat allerlei partijen in de markt zich tot een dergelijke alomvattende dienstverlener zouden willen ontwikkelen. Dan zouden bedrijven die voorheen met elkaar samenwerkten elkaars concurrenten worden. In de bedrijfstak zou echter maar plek zijn voor een handjevol bijzonder grote ondernemingen. Infosys wilde er daar één van zijn. Met de slagkracht die ze had opgebouwd op basis van het mondiale beleveringsmodel wilde de onderneming de concurrentie overtreffen. Daarvoor moesten diverse nieuwe diensten worden ontwikkeld – echter zonder de bestaande en snel groeiende activiteiten te ondermijnen. Door actie te nemen in de categorieën 2 en 3 heeft Infosys de omzet in de afgelopen tien jaar met een factor 25 weten te verhogen: van tweehonderd miljoen naar vijf miljard dollar per jaar. In de jaren negentig haalde Infosys haar omzet nagenoeg volledig uit softwareontwikkeling op maat. Sindsdien zijn nieuwe activiteiten uitgegroeid tot veertig procent van de totale omzet in 2003 en bijna zestig procent in 2010.

Infosys slaagde erin om in Categorie 2 de valkuil van het collectief geheugen te omzeilen. Er werd een parallelle ‘Categorie 2/3’-wereld ingericht met andere mensen en eigen processen. Zo slaagde men

erin een toekomst te creëren en tegelijkertijd uitstekende resultaten te blijven behalen in Categorie 1. In dit hele proces werd vooral scherp gekeken naar drie cruciale disciplines: strategievorming, verantwoording en organisatiestructuur.

### Strategievorming

De basisprincipes van strategievorming zijn genoegzaam bekend. Met behulp van een gedegen analytisch proces op basis van harde gegevens worden de behoeften van de klant bepaald, wordt een onderscheidend aanbod ontwikkeld en wordt de winstgevendheid gemaximaliseerd. Het proces van strategievorming levert allerlei positiefs. Maar het verstikt ook stelselmatig Categorie 3-denken. De topmanager die hamert op het belang van degelijk geanalyseerde gegevens zal in beperkte aanwijzingen of zwakke signalen doorgaans geen aanleiding zien om te veranderen. Het gevolg: een kortetermijnhorizon; strikte concentratie op bestaande in plaats van potentiële nieuwe klanten; enkel oog voor bestaande in plaats van mogelijke nieuwe concurrenten; nadruk op het benutten van bestaande competenties in plaats het ontwikkelen van nieuwe; en een impliciete veronderstelling dat de onderlinge grenzen tussen markten vastliggen.

Strategievorming in Categorie 3 is iets heel anders. Aan een creatie-initiatief hoort een destructiestap (Categorie 2) vooraf te gaan: een traditionele strategische benadering moeten worden losgelaten om ruimte te maken voor een nieuwe. Strategie in Categorie 3 is geen simpele extrapolatie van het verleden naar de toekomst. De onderneming moet worden voorbereid op te verwachten fundamentele veranderingen in de toekomst. Voor de topmanager die is opgeklommen door te scoren in Categorie 1 is dit alles een lastig maar noodzakelijk concept om te doorgronden.

Infosys nam diverse slimme maatregelen om vernieuwende meningen een podium te geven bij de strategievorming in Categorie 3. Er werd bijvoorbeeld direct met cliënten overlegd, zowel in groepsdiscussies als één op één. Zo konden de aannames over de verwachte ontwikkelingen op lange termijn worden getoetst. Ook werden op deze manier prikkelende suggesties voor toekomstige groei verzameld. Een direct gevolg van dit overleg was de verdubbeling door Infosys van de investering in een experimenteel bedrijfsonderdeel dat softwarepakketten leverde voor bankkantoren in India – en deze geschikt te maken voor de wereldmarkt.

Ook werd er nadrukkelijk geluisterd naar de suggesties van jonge medewerkers uit de eigen orga-

nisatie. Er kwam een klankbordgroep van uitstekende medewerkers, *Voices of Youth* (De stem van de jeugd), die jaarlijks deelnam aan acht bijeenkomsten van het topmanagement. Murthy hanteerde hierbij zijn '30/30-regel': dertig procent van alle deelnemers aan iedere strategievergadering diende onder de dertig te zijn. Zij waren de creatieve geesten en niet belast door het verleden. Ook bedacht Infosys diverse inventieve mechanismen met kleurrijke namen: 'strategie-graffiti-wanden', 'kenniscafé's', 'jamsessies' en 'speed-geeking'. Daarmee moesten voortdurend duizenden jonge medewerkers bij het proces betrokken worden. Een 'jamsessie', bijvoorbeeld, is een razendsnelle brainstorm: iedere deelnemer krijgt slechts één minuut om ad hoc een antwoord te geven op vragen als 'Hoe kan Infosys winnen in opkomende markten?' Er werd zelfs software ontwikkeld om de enorme aantallen antwoorden die hierbij werden verkregen door te

---

**Infosys bedacht diverse inventieve mechanismen met kleurrijke namen: 'strategie-graffiti-wanden', 'kenniscafé's', 'jamsessies' en 'speed-geeking'**

---

### Een hindoeïstische kijk op het transformatieproces

Het hindoeïsme biedt een interessante kijk op de drie invalshoeken die in dit artikel centraal staan: het managen van het heden, het verleden vergeten en de toekomst creëren. Het hindoeïstisch geloof erkent tal van goden maar slechts drie oppergoden: Visnu, de god van behoud (Categorie 1); Shiva, de god van vernietiging (Categorie 2); en Brahma, de god van de schepping (Categorie 3).

In de mythologie van het hindoeïsme worden deze drie goden zelfs gekoppeld aan symbolisch relevante echtgenotes. Visnu is getrouwd met Lakṣmi, die rijkdom brengt (net zoals Categorie 1 het huidige inkomen voortbrengt). De partner van Shiva is Parvati; zij staat symbool voor kracht (nodig om in Categorie 2 selectief te kunnen afrekenen met het verleden). Brahma, ten slotte, is verloofd met Saraswati, oftewel creativiteit, ideeën en kennis (cruciale inbreng bij het formuleren van strategie in Categorie 3). Volgens het hindoeïsme zorgen de evenwichtige interacties tussen de drie goden voor een doorlopende cyclus van behoud, vernietiging en schepping die alle levensvormen in stand houdt in een cirkel zonder begin of eind. Zo'n onophoudelijke cyclus tot stand brengen is een waardig doel voor iedere organisatie met vooruitziende blik.

---

ploegen op gemeenschappelijke thema's en unieke ideeën. Volgens Murthy heeft de betrokkenheid van de jongeren in zijn onderneming geleid tot meer dan tien R&D-projecten, met onderwerpen variërend van gezondheidszorg tot duurzaamheid en onderwijs.

### Verantwoording

Om succesvol te zijn in behoud (Categorie 1) ontwikkelen succesvolle ondernemingen mecha-

---

## **Infosys betreft op grote schaal jongeren in het strategisch overleg omdat zij niet vastzitten aan het verleden**

---

nismen om individuen verantwoording te laten afleggen voor resultaten. Wie op tijd, binnen budget en volgens specificatie levert, krijgt salarisverhoging en promotie; anderen moeten misschien omzien naar werk. Ondernemingen met een veeleisende prestatiecultuur, zoals GE, presteren meestal heel goed in Categorie 1. Zoals gezegd dient een initiatief om de toekomst te creëren echter te beginnen met het loslaten van het verleden. Strikte verantwoording voor resultaten moet worden losgelaten om ruimte te geven aan inschattingen van mogelijke drastische veranderingen in de toekomst. Dergelijke inschattingen kunnen het beste worden getoetst door middel van strak uitgevoerde experimenten.

Een voorbeeld. In 1999 lanceerde IBM een initiatief om computers vijfhonderd keer sneller te maken. Het concern ging ervan uit dat de supercomputer van de volgende generatie niet op één enkele, supersnelle chip zou draaien, maar op een enorm netwerk van gewone chips. Men stelde zich voor dat BlueGene, zoals de nieuwe machine werd genoemd, kolossale simulaties zou uitvoeren voor onderzoek naar klimaatverandering, deeltjesfysica, celprocessen, enzovoort. De grote onbekende was echter de relatie tussen alle chips in het netwerk en hun onderlinge communicatievolume. Misschien zou het netwerk al die interacties niet aankunnen en verstopt raken – net als de autowegen in Los Angeles tijdens de spits. IBM bedacht een stelselmatige aanpak om te bepalen wanneer het netwerk verstopt zou raken. Eerst werd er een prototype gebouwd met slechts twee chips, vervolgens met vier, daarna acht. Elk prototype werd onderworpen aan strakke experimenten. Als BlueGene vastliep, dan zou men dat tegen de laagst mogelijke kosten te weten komen. In 2007 slaagde IBM erin om een BlueGene met 212.992 chips te maken, de snelste supercomputer ter wereld.

Als de leiders van Categorie 3-initiatieven snel leren (en tegen minimale kosten), nemen ze betere beslissingen. Een nieuw initiatief leidt tot succes of kan terzijde worden geschoven zonder dat er al te veel geld in is gestoken. Gedisciplineerd experimenteren is echter niet eenvoudig. Zoals wij ook al schreven in *The Other Side of Innovation*: de beste planning van een experiment lijkt in bijna niets op die van een regulier bedrijfsproces. Zowel de uitkomsten van de initiatieven in Categorie 3 als de managers die er verantwoordelijk voor zijn moeten dus op een aparte manier worden beoordeeld.

Het laat zich raden hoe slecht het afloopt wanneer een manager die in Categorie 3 opereert wordt onderworpen aan een traditionele resultaatgerichte prestatiebeoordeling. Onzekerheid is troef, veronderstellingen blijken vaak niet te kloppen, resultaten stellen teleur en managers proberen zich in te dekken tegen kritiek. Het is gedaan met open discussie en leren. Dit alles leidt doorgaans tot een slechte besluitvorming. In plaats daarvan zou men van managers moeten verwachten dat ze ervoor zorgen dat er snel kan worden geleerd van de strakke experimenten die ze uitvoeren in Categorie 3. Als het goed wordt aangepakt, hoeft dit zeker niet te betekenen dat resultaten door een roze bril worden gezien. Zo'n aanpak vraagt om aandachtige argumentatie en een onverbiddelijke analyse van veronderstellingen.

Bij Infosys is een bijzonder sterke cultuur van resultaatverantwoording opgebouwd. Er is zelfs een vaste afkorting voor wat er van de manager van een businessunit wordt verwacht: 'PSPD' – 'predictable, sustainable, profitable and de-risked'. Oftewel, de manager dient voorspelbare, beklijvende, winstgevende en risico-ondervangende resultaten te leveren. Voor nieuwe diensten gelden echter andere normen, met meer ruimte voor onzekerheid maar niet minder strikt.

In 2002 lanceerde Infosys een bedrijfsactiviteit die volstrekt nieuw was voor de onderneming (Categorie 3): Infosys Consulting. Deze nieuwe tak zou geen software op maat ontwikkelen maar cliënten adviseren over de herinrichting van hun bedrijfsprocessen. De gesprekspartner bij de cliënt zou niet langer het hoofd IT zijn, maar het algemeen management. In tegenstelling tot de traditionele kernactiviteit (programmeren), die bijna een wetenschap kon worden genoemd, was Infosys Consulting eerder een vorm van kunst.

Murthy en Nilekani beseften dat het niet realistisch zou zijn om meteen PSPD-resultaten te verwachten van de nieuwe activiteit. Infosys Consulting rapporteerde daarom niet aan de gebruikelijke gre-



## Hoogspringen als 'bedrijfstaking'

Hoe belangrijk aanpassing aan fundamentele verandering wel niet is, wordt treffend geïllustreerd door de geschiedenis van het hoogspringen. Deze Olympische discipline heeft vier duidelijk verschillende 'businessmodels' doorgevoerd.

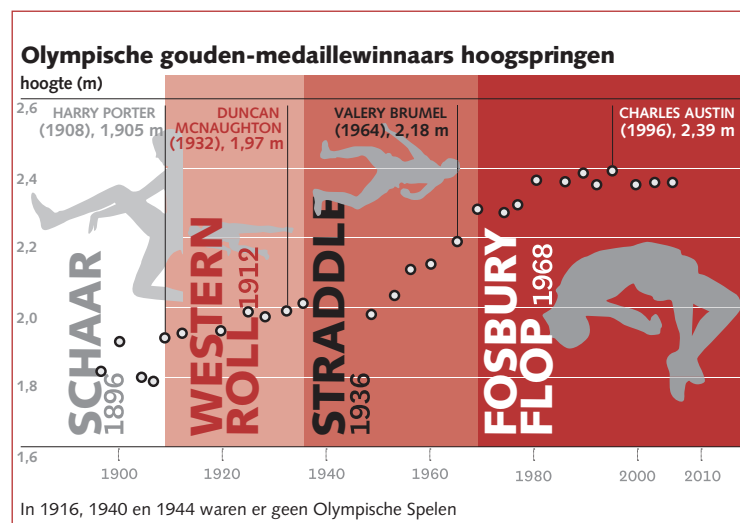
Aanvankelijk bedienden alle atleten zich van de 'schaar'-sprong, die veel weg had van hordelopen. De gouden medaille was voor degene die deze techniek het beste beheerste. De hoogspringers opereerden als het ware in Categorie 1 (behoud). Als ze ondernemer waren geweest, hadden ze geconcentreerd op kosten, marktaandeel en marge.

Vasthouden aan categorie 1 was echter wel riskant. Zelfs de allerbeste atleten konden hun sprong met deze techniek slechts in kleine stapjes verbeteren. De 'schaar'-sprong had bovendien het grote nadeel dat het zwaartepunt van het lichaam ver boven de lat moest uitkomen. Innoverende hoogspringers zagen twee mogelijke verbeteringsrichtingen: het zwaartepunt omhoog brengen (hoger springen) of het niet hoger te laten komen dan nodig was om de lat te nemen (zo efficiënt mogelijk springen). Hoger springen bleek vrij lastig, maar atleten ontdekten wel diverse manieren om efficiënter te springen. Er werden drie nieuwe stijlen ontwikkeld.

Allereerst de 'Western Roll', waarbij de atleet met dezelfde voet afsprong en landde en over de lat kwam met de

rug ernaar toe. Daarna volgde de 'Straddle': de atleet sprong af met de ene voet, nam de lat met het gezicht ernaar toe, en landde op de andere voet. Uiteindelijk lanceerde Dick Fosbury op de Olympische Spelen van 1968 de verrassende 'Fosbury Flop', waarbij hij 180 graden draaide en op zijn hoofd landde. Voor deze techniek had Fosbury alles moeten afleren wat zijn trainers hem hadden bijgebracht over snelheid, aanloophoek en techniek.

Met iedere nieuwe sprongtechniek onderging de 'bedrijfstaking' van het



hoogspringen een wezenlijke verandering. De vernieuwers moesten de tot dan toe beste techniek op de een of andere manier zien los te laten (Categorie 2) en zich nieuwe technieken eigen maken (Categorie 3). Veel andere hoogspringers, die vasthielden aan de oude techniek (Categorie 1), hadden het nakijken.

mia voor prestatiebeoordeling maar aan een interne raad van topmanagers. Deze raad was gespitst op duidelijke signalen dat Infosys Consulting op koers lag – bijvoorbeeld een stijgende omzet per medewerker naarmate minder tijd werd besteed aan verkoop en meer aan dienstverlening. Ook de eisen omtrent de trefzekerheid van prognoses werden aangepast voor Infosys Consulting: niet 99 procent, zoals geëist werd van de ervaren bedrijfs-onderdelen, maar om te beginnen vijftig procent. Naarmate de nieuwe tak ervaring opbouwde, verbeterden de prognoses natuurlijk.

### Organisatiestructuur

Iedere dag opnieuw uitstekende resultaten boeken (Categorie 1) vereist meer dan alleen uitstekende medewerkers aantrekken en opleiden. Ook hun

onderlinge samenwerking moet optimaal worden ingericht – met behulp van taakspecificaties, de inrichting van de organisatie en werkprocessen. Wanneer iedereen in de organisatie perfect op elkaar is afgestemd, wordt de onderneming een waar kunstwerk. Echter: een kunstwerk in Categorie 1 is ook een sterk gespecialiseerde machine. Daar kan niet zomaar een Categorie 3-project in worden geïntegreerd. Zo'n project vereist een apart team. De eerste stap bij het opbouwen van zo'n team is een initiatief in Categorie 2: de gebruikelijke manier van werken moet worden losgelaten. Een project in Categorie 3 vraagt om een bedrijfs onderdeel dat onbevangen wordt ingericht en omkleed, afgestemd op het beoogde doel ervan.

Zo'n nieuw onderdeel opbouwen is als creatieve daad nog veel belangrijker dan het genereren van

2. Zie HMR 133, september-oktober 2010.

een baanbrekende idee voor Categorie 3. Zoals we vorig jaar al opmerkten in ons artikel 'Maak een einde aan de innovatieoorlogen'<sup>2</sup> wordt er in feite een compleet nieuw bedrijf opgetuigd. Buitenstaanders spelen hierbij een cruciale rol: zij brengen nieuwe vaardigheden in en zorgen voor verandering. Zij zijn belangrijke spelers in Categorie 2 omdat ze on-

vermijdelijk de gangbare aannames ter discussie stellen.

Infosys Consulting was een project van Categorie 3, en dus ontwikkelden Murthy

en Nilekani er een apart bedrijfsonderdeel voor. Ze trokken een buitenstaander aan met vijftien jaar consulting-ervaring om de nieuwe tak te leiden. Ook wisten ze enkele vennoten bij andere adviesbureaus te bewegen om over te stappen naar Infosys. Bovendien besloten ze om af te wijken van de bestaande organisatiestructuur. Ze onderzochten hoe andere adviesbureaus opereerden (processen en inrichting) en pasten dat model aan voor hun mondiale beleveringsmodel. Infosys Consulting heeft inmiddels een omzet van ruim honderd miljoen dollar per jaar.

Infosys Consulting is een succesverhaal. Heel anders verging het de grote Amerikaanse autofabrikant die begin jaren negentig de Indiase markt op wilde. De kloof tussen de Indiase en de Amerikaanse economie was in die tijd gigantisch. Een auto ontwikkelen voor de Indiase markt vereiste een initiatief in Categorie 3. De Amerikaanse fabrikant richtte echter geen nieuw bedrijf op in India. Het nieuwe model voor India werd ontworpen in Detroit, en om kosten te besparen kregen alleen de voordeuren elektrisch bedienbare ramen. Dat leek een verstandige zet – ware het niet dat Indiërs die zich in die tijd een auto konden veroorloven ook genoeg geld hadden voor een eigen chauffeur. De eigenaar zat achterin en moest het raam met de hand opendraaien. Mede hierdoor speelt deze Amerikaanse autofabrikant nu bijna geen rol in een van de snelst groeiende automarkten ter wereld.

#### **Prioriteiten stellen voor de lange termijn**

Zoals gezegd betekent succes op de lange termijn: weten wat je moet vergeten en wat je moet creëren.

Los daarvan vraagt een initiatief in Categorie 3 ook steeds weer die lastige eerste stap: vastbesloten de knoop doorhakken en het gaan doen. Middelen weghalen bij het heden en inzetten op de toekomst is misschien wel de grootste uitdaging voor een ceo. De druk om op korte termijn uitstekende resultaten te boeken is immers enorm.

Infosys had in de begintagen een klant uit de *Fortune* 10 die een kwart van de totale omzet vertegenwoordigde. Op gegeven moment eiste deze klant een grote korting. Murthy weigerde, ook al wist hij dat zijn onderneming daardoor een zware klap zou krijgen. Zijn redenering was simpel: Infosys mocht nooit akkoord gaan met een prijs die zo laag was dat men zou moeten beknibbelen op kwaliteit of snijden in investeringen in werving en selectie, opleiding, onderzoek en ontwikkeling, en technologie. Dat zou ten koste gaan van het merk en de toekomst van de onderneming.

Uitstekende resultaten op korte termijn zijn niet zozeer een eis van klanten als wel van de beurs. Die eist een gestage winstgroei en geeft een grote beloning aan de ceo die daarvoor zorgt. Dit is een bijzonder sterke prikkel in Categorie 1. Maar het ondermijnt de krachten van destructie en creatie. Immers: een Categorie 3-project drukt eerst op het resultaat voordat het eraan bijdraagt. Bovendien is een ceo betrekkelijk kort in functie vergeleken met de aanloop naar een fundamentele verandering. Tegen de tijd dat een project in Categorie 3 begint te renderen, is de ceo die het project heeft gelanceerd meestal al vertrokken. Veel ceo's concentreren zich dan ook liever op de korte termijn, in de hoop de deur in een jubelstemming achter zich dicht te kunnen trekken.

Murthy ziet Infosys echter als een levenslange inspanning. In zijn communicatie met de belegger is hij altijd consequent geweest: hamer voortdurend op het potentieel op lange termijn en wees open over tegenslag op korte termijn. Toen hij zijn grote klant verloor omdat hij de geëiste korting niet wilde geven, deelde hij dit binnen twee dagen met zijn geldschietters. Vervolgens zocht hij opnieuw de juiste balans tussen de krachten van behoud, destructie en creatie. Dankzij deze balans kan Infosys zowel het heden als de toekomst aansturen. Het is de balans die voor iedere onderneming bepaalt of ze een toekomst heeft.

---

### **De juiste balans vinden tussen behoud, destructie en creatie is de belangrijkste taak van de ceo**

---

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The CEO's Role In Business Model Reinvention', by V. Govindarajan and C. Trimble, in the January/February 2011 issue of the Harvard Business Review, vol. 89(1/2), pp. 108-114. Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2011 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.