

Een goed geregisseerde 'blanco cheque'-aanpak geeft bedrijven vleugels

Sanjay Khosla is president Opkomende Markten bij Kraft Foods Inc. Mohanbir Sawhney is hoogleraar Technology en directeur van het Center for Research in Technology & Innovation aan de Kellogg School of Management (Northwestern University).¹

Een ongebruikelijke managementmethode inspireert teams in bedrijven om visies voor grote prestatieverbeteringen te ontwikkelen – en waar te maken.

In 2007 worstelde Kraft Foods Inc. met Tang, een oplosdrankje met sinaasappelsmaak dat al decennia een van de beeldbepalende merken van het concern was. (Tang was onder andere bekend geworden dankzij de NASA, die het product in de jaren zestig opnam in het rantsoen voor zijn astronauten.) Het merk zat in een vicieuze cirkel van teleurstellende prestaties, een probleem waar bedrijven die autonoom proberen te groeien vaak mee worstelen. In 2007 besloot het management van Opkomende Markten bij Kraft dat Tang een van de tien merken was waarop met voorrang moest worden ingezet. Er werd toen een ongebruikelijke strategie bedacht om de omzet weer in de lift te krijgen: de managers voor Tang in belangrijke landen als Brazilië zouden een 'blanco cheque' krijgen. Met andere woorden, zij moesten groots durven denken zonder zich te hoeven afvragen of ze daar wel de benodigde middelen voor konden krijgen. Dit leidde tot ongelooflijke resultaten. In de afgelopen vijf jaar is de omzet van Tang buiten de VS winstgevend verdubbeld tot één miljard dollar. En dan te bedenken dat het in die markten buiten de VS maar liefst een halve eeuw had gekost om een omzet van een half miljard op te bouwen. Dankzij de transformaties die tot stand zijn gebracht bij merken als Tang heeft Kraft Foods de omzet in opkomende markten weten te verhogen van zes miljard dollar in 2007 naar ruim vijftien miljard in 2011. Tegelijkertijd is de marge sterk verbeterd.

De omwenteling bij Tang werd mogelijk gemaakt door het merk te bevrijden van iedere notie dat er wellicht slechts beperkt zou kunnen worden geïnvesteerd in groei. Hierdoor werden de remmen op het denken losgegooid en werd een verbeelding

ontketend die tot ongekennde resultaten inspireerde. De vicieuze cirkel veranderde in een opwaartse groeispiraal. Met deze koers brak Kraft Foods met een van de basisprincipes van management, namelijk dat de tering naar de nering moet worden gezet. Managers hebben altijd geleerd dat zij slechts beperkt middelen kunnen inzetten. Helaas drukt een tekort aan middelen niet alleen op de planning, maar ook op het creatieve potentieel van mensen. Stel nu eens dat alle benodigde middelen wél beschikbaar zouden zijn. Stel nu eens dat managers alle vrijheid kunnen krijgen om groots en ambitieus te denken, zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken over hun budget. Dan blijft er nog maar één potentieel obstakel over: gebrek aan verbeelding. Volgens ons kunnen managers van commerciële activiteiten een enorm onbenut potentieel aanboren wanneer zij hun mensen en bedrijven bevrijden van iedere gedachte dat er slechts beperkt middelen beschikbaar zijn. (Natuurlijk moet de resultaatverantwoordelijkheid wel overeind blijven.) Het draait hier om een cruciaal inzicht: de directie moet geen budgetten en middelen vaststellen, maar vooral ambitieuze doelen formuleren. Laat de managers en hun teams vervolgens maar zeggen welke middelen zij nodig hebben om die doelen te bereiken. Een team dat zijn eigen budget moet opstellen, gaat zich gedragen als 'eigenaar' en raakt geïnspireerd om het onmogelijke tot stand te brengen. Bij Kraft Foods (waar mede-auteur Sanjay Khosla president is voor Opkomende Markten) wordt dit concept 'blanco cheque' genoemd.²

'Blanco cheque' – het concept

Wij gebruiken het begrip 'blanco cheque' als aanduiding voor de vrijheid die een team krijgt om

1. Correspondentie over dit artikel via editors@strategy-business.com resp. mohans@kellogg.northwestern.edu.

2. Oorspronkelijk (in het Engels): "blank check" initiative"; vert.

zelf te bepalen hoeveel middelen het nodig heeft om voor een bepaalde datum een pakket overeengekomen doelen te bereiken. Een ‘blanco cheque’ spoort een team aan om naar het maximaal bereikbare te streven. Dankzij de ‘blanco cheque’ kan het zich bevrijden uit de dwangbuis van budgetten en de traditionele manier van werken. Een ‘blanco cheque’ is echter geen volmacht om lukraak, zonder richtlijnen en consequenties, geld uit te geven. Het team zal het investeringsbedrag dat het nodig heeft moeten ‘invullen’ op de ‘cheque’. Ieder ‘blanco cheque’-initiatief zal ook moeten passen bij de overkoepelende strategie van de onderneming. En het zal uitzicht moeten bieden op aanhoudende en winstgevende groei. (Zie kader ‘Zet een groeispiraal in werking’.) Dit is geen recept voor eendagsvliegen die de resultaten slechts kortstondig een impuls geven. Een ‘blanco cheque’ is bedoeld om vleugels te geven aan grootse ideeën waarmee een groeispiraal in gang wordt gezet en een activiteit een nieuwe koers inslaat.

Een team dat een ‘blanco cheque’ wil krijgen, zal bovendien kwantificeerbare resultaten moeten behalen. Het wordt daar ook strak op afgerekend. De ‘blanco cheque’ staat voor ingekaderde vrijheid: een team krijgt de vrijheid om te handelen, maar wel aan de hand van een aantal fundamentele regels die ervoor zorgen dat de initiatieven die worden genomen ook inderdaad passen bij de strategie en resultaat opleveren. Dat kader kan van alles zijn: een aantal prioriteiten of belangrijke aandachtsgebieden van de onderneming, innovatieplatforms, grote kansen waarop wordt ingezet, of misschien zelfs een voor de hele strategie of visie van de onderneming bepalende overnamestrategie. Kraft Foods, bijvoorbeeld, geeft in zijn groeistrategie voor opkomende markten voorrang aan vijf categorieën (waaronder koekjes en chocolade), tien topmerken (waaronder Oreo, Tang, Trident en Cadbury) en tien markten (zoals Brazilië, India en China). Deze strategie heet dan ook ‘5-10-10’.³ Voor Kraft Foods vormt deze strategie het kader waarbinnen teams in de organisatie kunnen worden geselecteerd om met een ‘blanco cheque’ te werken aan de groei-agenda ‘5-10-10’.⁴

Hoe werkt een ‘blanco cheque’?

De ‘blanco cheque’-aanpak bestaat uit een stelselmatig proces dat het management doorloopt om de meest kansrijke ideeën te selecteren, vervolgens een team samen te stellen, de doelen te bepalen en de plannen te ontwikkelen, het initiatief op te starten en de resultaten te bewaken. We be-

schrijven nu wat er in elk van die vijf stappen gebeurt.

1. Selecteer de meest kansrijke ideeën

De eerste stap in een ‘blanco cheque’-initiatief is de keuze van het groeidomein waarop de onderneming gaat inzetten. Bij een ‘blanco cheque’ worden grote investeringen gepleegd, dus is het belangrijk om dit domein zorgvuldig te kiezen. Een groeidomein kan op verschillende manieren worden afgebakend. Dit kan een geografische markt zijn (China bijvoorbeeld), een merk (Tang), een distributiekanaal (horeca), een categorie (drank) of een consumentensegment (tieners). Maar het kan ook een combinatie daarvan zijn (bijvoorbeeld het koekjesmerk Oreo in China). Een ‘blanco cheque’ kan ook worden ingezet voor een functieterrein, zoals ketenbeheer of productie. Wij vinden dat er hoogstens twee of drie definities moeten worden gekozen voor het domein. Aan de hand van die definities moet de grotere strategische context worden bepaald voor mogelijke ‘blanco cheque’-projecten. Zo’n ‘blanco cheque’-initiatief moet prestatiegericht en waardengedreven zijn, en moet voldoen aan de heersende wet- en regelgeving en het eigen compliance-beleid van de onderneming.

Het management dient de domeinen voor de ‘blanco cheque’-initiatieven te kiezen op grond van drie criteria. Bij Kraft Opkomende Markten spreken we van de ‘drie M’s’. Allereerst moet het gaan om een bedrijfsactiviteit met aanzienlijk ‘momentum’. Het is altijd gemakkelijker om een goed lopend bedrijfsdomein uit te bouwen dan om te proberen een domein dat in de versukkeling is geraakt weer op te lappen. Een cruciale succesfactor is om ‘goud te delven’ – met andere woorden, te bepalen wat op dat moment goed loopt en dat snel op te schalen zodra duidelijk is waar het zijn succes aan dankt. Een tweede succesfactor bij het opstarten van een groeispiraal is om een bedrijfsactiviteit met marge-potentie te kiezen; groeien enkel om te groeien is vaak riskant. Ten derde moet het gaan om een activiteit van ‘materieel’ belang – iets waarbij een groot effect kan worden bereikt met een zo gering mogelijke inspanning. De activiteit moet voldoende ruimte hebben om te groeien.

Het concept ‘blanco cheque’ werd eerst met ongeloof begroet, want in bedrijven zijn budgetten en buikriemen de norm

3. Zie Sanjay Khosla en Mohanbir Sawhney, ‘Growth through Focus: A Blueprint for Driving Profitable Expansion’, *Strategy+Business*, herfstnummer 2010.

4. Zie verder ook: Sanjay Khosla en Mohanbir Sawhney, ‘Growth through Focus: A Blueprint for Driving Profitable Expansion’, *Strategy+Business*, herfst 2010 (strategy-business.com/article/00034 – pleidooi voor omzet- en winstgroei niet door expansie in producten en markten maar door een strategie van zeven stappen te volgen waarmee (zie p. 30 voor vervolg)

2. Kies het team

Uiteindelijk is een 'blanco cheque' een inzet op mensen, in het vertrouwen dat zij de potentie, de passie en het doorzettingsvermogen hebben om hun bedrijf wezenlijk te veranderen. Wie verdient er een 'blanco cheque'? Die keuze maakt het topmanagement in nauw overleg met de manager van de bedrijfsactiviteit in kwestie. Samen bepalen zij wie de voor de hand liggende leider is van een onderdeel van de betreffende activiteit waar een 'blanco cheque' voor een ware omwenteling kan zorgen. De teamleider die wordt gekozen voor een 'blanco cheque'-initiatief hoeft niet de hoogste in rang te zijn, en ook niet degene met de meeste ervaring. Het gaat er vooral om, iemand te kiezen die bij uitstek potentieel heeft. Maar er zijn nog andere selectiecriteria.

De leiding zal zich een aantal vragen moeten stellen over de kandidaat voor een 'blanco cheque'. Is dit iemand die deze uitdaging bij uitstek goed aankan, gelet op de aard en omvang van zijn of haar verantwoordelijkheden? Zal deze persoon de verantwoordelijkheid wel op zich durven nemen? Kan hij of zij worden uitgedaagd om op nieuwe manieren te gaan denken en mensen te inspireren om anders te gaan werken? Heeft deze persoon bewezen resultaat te kunnen boeken? Bij een negatief

antwoord op deze vragen zal het management moeten omzien naar andere kandidaten. Blijken die er niet te zijn, dan zal men misschien moeten concluderen dat de beoogde bedrijfsactiviteit bij nader inzien ongeschikt is voor een 'blanco cheque'.

3. Bepaal doelen en ontwikkel het plan

Na de keuze van het domein en de teamleider moet het doel worden bepaald voor het 'blanco cheque'-team. Dit moet een kwantitatief, ambitieus en tijdgebonden doel zijn. Een kwantitatief doel maakt ondubbelzinnig duidelijk waar het om gaat en wat er bereikt moet worden. Het doel moet meetbaar zijn aan de hand van duidelijke maatstaven, zoals de omzet, brutomarge en kasstroom van de activiteit in kwestie. Ook moet het een ambitieus doel zijn, zodat het niet simpelweg met stapsgewijze verbeteringen kan worden bereikt. Het doel moet het team dwingen om alle traditionele uitgangspunten voor de bedrijfsvoering ter discussie te stellen. Wat tot dan toe vanzelfsprekend was in de onderneming, mag dat niet langer zijn. Verder moeten er aan een 'blanco cheque'-initiatief ook grenzen worden gesteld wat de tijd betreft. Het is absoluut noodzakelijk om een aantal duidelijke doelen te bepalen die al in het eerste jaar moeten

Zet een groeispiraal in werking

Een 'blanco cheque' is bedoeld om een bedrijfsactiviteit een bijzonder krachtige groei-impuls te geven. Maar die omzet- en winstgroei moet wel aanhouden. Kortstondige omzetgroei kan op allerlei manieren worden bewerkstelligd – denk aan kortingen en promoties gericht op de consument of de handel. Ook kan de winstgevendheid op allerlei manieren snel worden verbeterd, bijvoorbeeld door in de kosten te snijden of te herstructureren. Aandeelhouderswaarde wordt echter pas gecreëerd met aanhoudende winstgevendende groei.

Om ervoor te zorgen dat de 'blanco cheque' inderdaad zorgt voor aanhoudende omzet- én winstgroei, moet het initiatief in kwestie worden ondergebracht in een goed omschreven proces met de nodige controles en waarborgen. Wij noemen dit de 'groeispiraal'. Deze spiraal is gebaseerd op een ogenschijnlijk eenvoudig inzicht – hoe meer omzet je maakt en hoe meer je in de kosten snijdt, des te meer kun je investeren in verdere groei. De essentie van zo'n groeispiraal is dat de groei de middelen levert voor verdere groei. De groeispiraal bestaat uit vijf stappen, elk met een eigen beoogde uitkomst en een

middel om die uitkomst tot stand te brengen. Deze stappen moeten rigoureus worden doorlopen om ervoor te zorgen dat de 'blanco cheque'-initiatieven op koers blijven liggen.

– S.K. en M.S.



Bron: Kraft Foods Inc.

(vervolg van p. 29)
meer resultaat wordt behaald met een geringere inspanning). Zie tevens Irene Rosenfeld, 'Inside the Kraft Foods Transformation,' *Strategy+Business*, herfstnr. 2009 (strategy-business.com/article/09307 – topmanagers van Amerika's grootste levensmiddelen- en drankenconcern vertellen over hun drie jaar durende hersteloperatie en reorganisatie t.b.v. voor groei). Voor verdere aanvullende literatuur, zie www.strategy-business.com/strategy_and_leadership.

worden bereikt. Dit zorgt voor een urgentie die de teamleden dwingt om snel resultaten te boeken. Het kan dan niet kiezen voor marginale verbeteringen of initiatieven die pas na langere tijd vruchten zullen afwerpen.

Op dit punt in het proces moet de teamleider een kort voorstel indienen (van hoogstens twee kantjes) waarin de drie M's worden benoemd. Het team krijgt niet veel tijd om dit voorstel te ontwikkelen; zo wordt voorkomen dat het zich verliest in te diep gravende analyses. Soms zal het een volle maand kosten om dit voorstel te ontwikkelen. Die tijd kan het team nodig hebben om alle opties zorgvuldig af te wegen en tot een doordachte maar toch baanbrekende keuze voor de bedrijfsactiviteit te komen. Soms zal het team besluiten om de aangeboden 'blanco cheque' af te wijzen. Dat kan, want een 'blanco cheque'-initiatief moet altijd vrijwillig worden aangegaan.

In het voorstel moet het initiatief worden beschreven: welk doel moet er worden bereikt, wanneer moet het bereikt zijn, en welke stappen moet het team in essentie zetten om daar te komen? De belangrijkste mijlpalen moeten worden benoemd, met een specificatie van de resultaten die tegen die momenten moeten zijn behaald. Ook moet het voorstel een financiële prognose bevatten. In een eerste concept van het voorstel kunnen al wel de eerste uitvoeringsstappen worden beschreven, maar het project hoeft dan nog niet volledig tot in detail uitgewerkt te zijn.

Het voorstel moet echter wel vergezeld gaan van een budgetverzoek; nu moet er een bedrag worden ingevuld op de 'cheque'. Hoeveel geld vraagt het team voor het plan? In de 'blanco cheque'-initiatieven die wij uit eigen ervaring kennen, ging het om bedragen variërend van enkele miljoenen dollars tot twintig miljoen dollar. Het budget dient ruim voldoende te zijn om het initiatief uit te voeren; het team moet zich geen zorgen hoeven te maken dat het middelen te kort komt.

4. Lanceer het initiatief

Zodra het plan het groene licht heeft gekregen, betaalt het management de 'cheque' uit. Het gevraagde bedrag moet worden gestort op een rekening waar het team over kan beschikken. De allereerste suggestie van een 'blanco cheque' wordt meestal met de nodige scepsis begroet. Mensen zijn gewend altijd voor iedere cent te moeten vechten in een organisatie. Budget, kostenbesparing en de aangehaalde broekriem vormen het vaste referentiekader. Dat je zoveel middelen zou kunnen krijgen

als je nodig hebt, heeft nog nooit iemand ervaren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in eerste instantie met ongeloof en argwaan wordt gereageerd op zo'n aanbod.

Blijkt vervolgens dat het geen grap is, dan kan dat ongeloof plaatsmaken voor angst – angst om te falen en in de schijnwerpers te staan. Vervolgens gaat een team meestal verwoed op zoek naar een mogelijkheid om te

groeien met de bestaande aanpak of om die aanpak te verbeteren. Dan blijkt al snel dat het gewenste baanbrekende resultaat nooit zal worden bereikt met een koers die min of meer in het verlengde ligt van de bestaande aanpak. Dat besef leidt tot krachtige inzichten, want het maakt duidelijk dat het team een volstrekt andere kijk zal moeten ontwikkelen op de essentie van de activiteit, het merk en de markt.

5. Bewaak de resultaten

Wanneer het 'blanco cheque'-initiatief daadwerkelijk van start gaat, moeten er ook mijlpalen zijn uitgezet: duidelijk omschreven resultaten met een harde opleverdatum. Aan de hand van deze mijlpalen wordt de uitvoering bewaakt. Wij raden aan om per kwartaal een mijlpaal in te stellen; dan kan er snel worden bijgestuurd als dat nodig is. Net als een startende onderneming verloopt ook een 'blanco cheque'-traject zelden volgens plan. Het team zal moeten experimenteren en risico's nemen. Sommige experimenten zullen onvermijdelijk mislukken; zonder mislukkingen geen leerproces. Maar het is wel belangrijk dat die mislukkingen zich snel voordoen, tegen lage kosten, en dat er snel lessen uit worden getrokken. Verder moeten de graadmeters voor het succes van een 'blanco cheque'-initiatief zo eenvoudig zijn dat de voortgangsrapportage tot één kantje kan worden beperkt.

Hoe een 'blanco cheque' groei aanjaagt

We bekijken nu aan de hand van drie voorbeelden uit de praktijk hoe zo'n 'blanco cheque'-initiatief verloopt en wat ermee kan worden bereikt. Het gaat steeds om een recent initiatief van Kraft in een opkomende markt, te weten: een groeiversnelling voor Cadbury in India; een nieuwe impuls voor het poederdrankje Tang; en een nieuwe start voor de activiteiten van Kraft in China.

'Ze dachten dat we gek waren geworden, maar al gauw werd duidelijk dat we de ruimte en de middelen hadden gekregen om het bedrijf naar een nieuw plan te tillen'

Succes voor Cadbury in India

Toen Kraft Foods in februari 2010 Cadbury overnam, werd India een van de tien prioriteitsmarkten voor Kraft. Cadbury had in 2009 een omzet behaald van vierhonderd miljoen dollar in India, waar het bedrijf al ruim veertig jaar actief was. In februari 2010 ging het topmanagement van Kraft Foods op bezoek in India, en bood Anand Kripalu, president Zuid-Azië en Indochina bij Kraft, een 'blanco cheque' aan. Nog datzelfde jaar zou Cadbury een omzet van een half miljard dollar moeten gaan halen. Dit hield een versnelling in van het lopende plan, en een omzetsijging van maar liefst 25 procent. Het Indiase managementteam stelde voor om dit te doen met Cadbury Dairy Milk, het toonaangevende merk van Cadbury in India. De distributie zou worden uitgebreid, er zou worden geïnvesteerd in de verkoop, en de marketing zou worden geïntensiveerd. Deze keuzen waren gebaseerd op de overtuiging dat Cadbury Dairy Milk 'momentum' had, een aantrekkelijke marge bood en van 'materiaal' belang was aangezien het ging om het hoofdbestanddeel van de Indiase activiteiten.

'Dat voorstel hadden we binnen enkele dagen klaar,' vertelt Kripalu. 'Het werd snel aangenomen en de dag daarna vertelden we onze mensen dat we nog datzelfde jaar een omzet van een half miljard dollar wilden behalen. Ze dachten dat we gek geworden waren. Maar al snel werden ze enthousiast, toen duidelijk werd dat wij de vrijheid en de middelen hadden gekregen om naar een nieuw plan te gaan groeien.'

Het team nam de uitdaging aan en ging voortvarend aan de slag. Er werd op allerlei manieren geïnnoveerd. Toen bijvoorbeeld werd gekeken naar de distributiekkanalen, viel het op dat Cadbury Dairy Milk in sommige winkels in een 'visicooler' lag – een in het oog springende koelkast waarmee werd voorkomen dat de chocolade zou smelten in de snikhete Indiase zomer. Bij winkels met zo'n 'visicooler' lag de omzet vijftien procent boven die van vergelijkbare winkels zonder het apparaat. Als iets werkt, moet je er optimaal gebruik van maken: het team besloot om het aantal winkellocaties met een 'visicooler' te verdubbelen, van twintigduizend naar veertigduizend. Ook werd het aantal permanente winkeldisplays voor Cadbury Dairy Milk verdubbeld, van vijf- naar tienduizend. Het distributienetwerk werd uitgebreid met 2.100 steden en dorpen, waardoor het totale aantal verkooppunten in India steeg naar 550.000. En er werd 45 procent meer geïnvesteerd in reclame en promotie voor Cadbury Dairy Milk.

Het initiatief bleef ook niet beperkt tot chocolade. Met de campagne 'Kuch Meetha Ho Jaye!' (Laten we iets zoets nemen!) werd ingespeeld op de Indiase gewoonte om op hoogtijdagen stevig uit te pakken met zoetwaren. Het idee was om een bredere markt voor zoetwaren (dan enkel chocolade) op te bouwen.

De resultaten waren verbluffend. Het jaar 2010 werd het beste uit de geschiedenis van Cadbury in India: de omzet steeg met bijna 28 procent – twee keer zoveel als het aanvankelijke doel voor het jaar – en de 'blanco cheque'-doelstelling voor de omzet van een half miljard dollar werd ruimschoots gehaald. Ook in 2011 bleef de vaart erin; dat jaar steeg de omzet met ruim dertig procent. En wat bleek bovendien? Het team had niet eens alle toegezegde middelen nodig en kon een fors deel ervan weer teruggeven.

Tang verdubbelt de omzet in vijf jaar tijd

Het management voor Opkomende Markten bij Kraft gaf ook een 'blanco cheque' aan een team van managers voor het poederdrankje Tang in een aantal belangrijke markten. Dit team moest de lokale consument in hun markten zien te winnen voor het product met hulp van de internationale organisatie van Kraft Foods, dat jaarlijks voor zo'n vijftig miljard dollar omzet.

Al snel werden er enkele innovaties bedacht. Met het internationale technologische apparaat van Kraft werden lokaal relevante smaken ontwikkeld voor Tang, zoals tamarinde en horchata (een traditioneel drankje met een citroen-kaneelsmaak) in Mexico, mango in de Filipijnen, passievrucht en zuurzak (een lokale vrucht) in Brazilië, en ananas en limoen-munt in het Midden-Oosten. Wereldwijd verkoopt de oorspronkelijke sinaasapelsmaak het beste, maar al gauw vertegenwoordigden deze lokale smaken een kwart van de omzet van Tang in opkomende markten.

Het team beseftte dat het allemaal draaide om de smaak. Ook wist men, dat kinderen in ontwikkelingslanden vaak te weinig belangrijke voedingsstoffen binnen krijgen. Daarom werd Tang voortaan gepositioneerd als betaalbaar (centen per glas) en voedzaam (verrijkt met extra vitaminen en mineralen). Internationaal was Tang altijd al verrijkt met extra vitamine C; dit principe werd nu verder doorgetrokken. In Brazilië en de Filipijnen, bijvoorbeeld, krijgen kinderen vaak te weinig ijzer binnen; daarom werd Tang voor die markten niet alleen verrijkt met extra vitamine C, maar ook met ijzer en andere vitaminen en mineralen.

Er werd ook een marketing-idee bedacht voor Tang: een campagne voor milieubewustzijn gericht op kinderen. Het idee werd het eerst beproefd in Brazilië, met als campagnenaam 'Preparou, Bebeu, Faz' (voorbereiden, drinken, doen). Tang is een uiterst groene merk; productie en transport kosten minder energie dan voor andere drankjes omdat het water er pas door de consument zelf aan wordt toegevoegd. Er lag voor de nieuwe campagne dus al een 'groene' basis om op voort te bouwen. Verder werden de omvang en structuur van de zakjes gestandaardiseerd voor heel Latijns-Amerika; hierdoor werd jaarlijks een kleine veertienhonderd ton aan verpakkingsmateriaal bespaard. Dit groene idee stimuleerde kinderen om te recyclen. In de eerste jaren werden in Brazilië door ruim negentigduizend kinderen meer dan een miljoen pakjes verzameld. Van het materiaal werden voetballen, tassen en bouwmaterialen gemaakt; de verkoop daarvan leverde extra inkomsten op voor scholen. Sindsdien is de campagne ook in andere markten gelanceerd, waaronder Argentinië en Mexico.

Het Tang-team, aangemoedigd door de 'blanco cheque'-aanpak, wist fenomenale resultaten te boeken met een combinatie van lokale innovatie, internationaal beschikbare technologie en samenwerking. Tang behoort inmiddels tot de merken van Kraft waarmee jaarlijks een omzet van meer dan een miljard dollar wordt geboekt. De verkoop is in vijf jaar tijd bijna verdubbeld en het product is nu ruim drie keer zo groot als zijn grootste concurrent. In 2011 werd Tang twintig miljard keer ingeschonken, verspreid over negentig landen.

'Door die blanco cheque voor Tang zijn we anders gaan denken over dit merk,' zegt Gustavo Abelenda, president Latijns-Amerika bij Kraft. 'Ons kleine, virtuele team kreeg de ruimte om een mondiaal raamwerk te ontwikkelen voor het merk, lokale innovaties snel op te schalen en gebruik te maken van internationaal beschikbare technologie. Daarmee is een werkelijk explosieve groei bereikt.' Het voorbeeld van Tang biedt enkele belangrijke inzichten omtrent het concept van een 'blanco cheque'. Door de uiterst ambitieuze doelen moest het team wel onder ogen zien dat de tot dan toe gevoerde strategie niet het antwoord bood. Die strategie mikte op het ontwikkelen van nieuwe varianten van Tang; daarmee zou het 'blanco cheque'-doel niet worden gehaald. Ook besepte het team dat het niet alle antwoorden in huis had (dit zien we veel bij teams die de uitdaging van een 'blanco cheque' aangaan). Dus werd extern gezocht naar benodigde kennis, bijvoorbeeld bij deskundigen in

verpakking en ketenbeheer, en bij marketing- en reclamebureaus. Er werden workshops georganiseerd om te bepalen wat nu eigenlijk het wezen van het merk was, en waar Tang zich in onderscheidde.

De verpakkingsexperts attendeerden het team op de gepatenteerde Boato-machine uit Italië, waarmee op grote schaal éénportiezakjes konden worden gemaakt. Het team ontdekte de grote kracht van Tang: het

smaakt beter dan water en is beter voor het milieu en goedkoper dan koolzuurhoudende drankjes. Dat leidde tot het idee om het merk breder te positioneren als een alternatief voor water, en niet enkel als een van de diverse oplosdrankjes in de markt. Het team besloot om 'water aan te vallen' met de merkpositionering 'Tang maakt water spannend'.

Doorbraak voor Kraft in China

Bij Tang ging het om één enkel merk. De 'blanco cheque'-aanpak kan echter ook worden gebruikt om een compleet bedrijf een nieuwe toekomst te geven. Daar is Kraft Foods China een voorbeeld van. Kraft werd actief in China in 1984 en besloot al snel dat de activiteit zou moeten groeien naar een omzet van één miljard dollar – één dollar voor iedere Chinees, bij wijze van spreken.

Maar vele jaren later, in 2006, was China nog steeds een vrij kleine markt voor Kraft Foods, met een jaaromzet van honderd miljoen dollar. Bovendien waren de marges slecht. Groeien om te groeien had daardoor geen zin, want er zou niet aan verdiend worden; waarom iets opschalen wat niet werkt? Het werd tijd voor een drastisch nieuwe aanpak in China. De 'blanco cheque' gaf daar de aanzet toe.

'We hadden een nieuwe topmanager in China, Lorna Davis. En op ons regiokantoor hadden we Shawn Warren, die goed bekend was met onze productcategorieën en merken. We zagen in hen het ideale paar om dit baanbrekende initiatief te gaan leiden,' herinnert zich Pradeep Pant, president Azië en Pacific bij Kraft. 'Allebei hadden ze de drang, creativiteit en aansprekende stijl van leidinggeven om er een succes van te maken.'

Davis en Warren namen de uitdaging aan en gingen aan het werk. Twee maanden later lag er een voorstel dat veel mensen behoorlijk riskant en onlogisch zouden hebben gevonden. In plaats van te

**Tang bleek een sterke
propositie te zijn: smakelijker
dan water, beter voor het
milieu en goedkoper dan
frisdrank**

investeren in groei zonder winst deed het team een niet bepaald voor de hand liggend voorstel, namelijk om de gekozen groeiactiviteit eerst terug te

Net zoals de durfkapitalist in een beperkt aantal starters investeert, moet ook een manager niet te veel 'blanco cheques' tegelijk afgeven

schalen. 'Het bedrijf zat in een vicieuze cirkel,' herinnert zich Davis, die tegenwoordig senior vice-president is van het koekjesbedrijf van Kraft. 'We wisten dat het geen zin had om te gaan expanderen met ons bestaande business-model. Het principe van de blanco cheque is dat je een lokaal management-team vertrouwen geeft en ondersteunt. Daardoor konden we uit die vicieuze cirkel breken en een nieuwe basis creëren voor onze activiteit in China.' Het voorstel sloot perfect aan bij het strategische raamwerk '5-10-10' van Kraft; het team besloot zijn portfolio te concentreren op een paar onderdelen die echt gewicht in de schaal konden leggen, zoals koekjes. Er werd geïnvesteerd om het talent in de organisatie te verdiepen en zo de Chinese consument beter te leren begrijpen. Verder werd afgerekend met 'not invented here'-denken door een 'mondi-lokale' benadering te volgen: de beste internationaal beschikbare technologie werd gecombineerd met lokale marktkennis. Verder legde het team zichzelf een straffe deadline op om het bedrijf weer vlot te trekken. 'Ons voorstel paste bij de "5-10-10"-strategie,' aldus Warren. 'Koekjes waren een van de vijf categorieën en een merk als Oreo was een van onze tien voorrangmerken. De vrijheid van de blanco cheque hielp ons om risico te nemen, groter te denken en de hele activiteit met een frisse blik te bezien.'

Inmiddels is Kraft Foods in China een succesverhaal: het aantal innovaties verdubbelde en Oreo groeide uit tot het best verkopende koekjesmerk van China met een netto-omzet in 2011 van ruim achthonderd miljoen dollar. De activiteit geeft tegenwoordig meer uit aan reclame dan wat er in 2006 überhaupt aan omzet mee werd gemaakt. Maar vooral heeft Kraft Foods China nu een levensvatbaar business-model, waarmee een groeispiraal is ingezet. Het bedrijf is nu een van de snelst groeiende van zijn soort in China.

Omgaan met tegenslag

De 'blanco cheque'-aanpak levert spectaculaire resultaten op wanneer het goed gaat. Maar net als voor innovatie in het algemeen geldt ook voor deze manier van werken dat een bepaald percentage

faalt. Het topmanagement zal daar rekening mee moeten houden. Twee inzichten zijn cruciaal ten aanzien van mislukkingen: je moet ervan leren, en je moet je angst ervoor zien te overwinnen.

Hoe je moet omgaan met een 'blanco cheque'-initiatief dat zijn doelen niet haalt, laat een voorbeeld uit Latijns-Amerika zien. Het idee was om te groeien door voedzame maar betaalbare producten te ontwikkelen voor de minder koopkrachtige consument 'aan de basis van de (inkomens)piramide'. Een regionaal team nam de uitdaging van een 'blanco cheque' aan en bedacht een nieuw, voedzaam product dat onder het merk Royal in de markt zou worden gezet. Het ging om een reeks gelatine- en puddingdesserts verrijkt met vitamines en met 45 procent minder suiker. De producten smaakten goed en de prijsniveaus waren betaalbaar. Ook wist het team het product de benodigde bekendheid te geven en er een goede distributie voor op te zetten. Desondanks liep het niet en viel de marge lager uit dan was verwacht. Kraft trok de stekker eruit.

Het team trok enkele belangrijke lessen uit deze mislukking. Het product vereiste een andere houding en een ander gedrag van de consument – en dat is lastig en tijdrovend om gedaan te krijgen. De positionering van het product als een 'verwennerij' resoneerde niet bij de doelgroep. Ook was het business-model onhoudbaar: de kosten waren te hoog, zodat het product bij het beoogde betaalbare prijsniveau in de markt geen aanvaardbare brutomarge opleverde. Heel belangrijk is dat het team niet werd gestraft voor deze mislukking; ondanks de tegenvaller werd de teamleider gepromoveerd tot hoofd van het snacksbedrijf van Kraft in Brazilië omdat hij risico had genomen en vervolgens had geleerd van zijn fouten.

Tips voor het managen van 'blanco cheque'-initiatieven

Op grond van onze ervaring met verscheidene 'blanco cheque'-initiatieven, in verschillende productcategorieën en markten, hebben wij enkele belangrijke principes geformuleerd waarmee de kans op succes kan worden vergroot.

Concentreer je op wat telt

Een 'blanco cheque' moet altijd worden inzet voor iets wat telt voor een bedrijf. Bij Kraft Foods hielden de initiatieven steeds verband met de strategie van het concern – 'winnen door focus' – waarbij middelen worden ingezet op grond van het '5-10-10'-criterium.

Zet een groeispiraal in werking

Een 'blanco cheque' kan zorgen voor fenomenale omzetgroei, maar die moet wel kunnen aanhouden en winstgevend zijn. Het topmanagement moet ervoor waken dat een team geen initiatief ontplooit dat de omzet kortstondig stimuleert maar de activiteit op langere termijn schade berokkent. Het gaat er om, te zorgen voor een levensvatbare en winstgevende groei met een zelfversterkend effect. Daarom moet het 'blanco cheque'-initiatief ook leiden tot een verbetering van de brutomarge – door middel van een omzetstijging, kostenreductie of productiviteitsverbetering.

Innoveer breed

Om het potentieel van de activiteit ten volle te benutten, moet het team vanuit een breed perspectief kijken naar de mogelijkheden om te innoveren. Nieuwe producten ontwikkelen is slechts één mogelijkheid; er kunnen ook innovatiekansen liggen in verpakking, promotie, reclame, distributie en samenwerking.

Vereenvoudig alles

Een onderneming wordt vaak belemmerd door de complexiteit van de eigen organisatie en activiteiten. Complexiteit leidt tot hogere kosten en vertraagt de besluitvorming. Een 'blanco cheque'-initiatief moet streven naar eenvoud. Vereenvoudiging kan worden bereikt in het product (bijvoorbeeld door de productprestatie of het aantal productkenmerken te reduceren tot het minimum dat de consument verlangt), in het proces (productie, distributie, verkoop), in de organisatie (lagen schrappen en de besluitvorming dichterbij de lokale markt leggen), en in de aansturing (snellere besluitvorming en minder vergaderen).

Overdrijf niet

Het risico bestaat dat er in het enthousiasme over het succes van deze aanpak te veel van dit soort initiatieven worden goedgekeurd. De 'blanco cheque' is een krachtig instrument maar vergt een behoorlijke inspanning, zowel aan financiële middelen als

managementtoezicht. Op de langere termijn kunnen de omzet en de winst ermee worden opgevoerd, maar eerst zal er moeten worden geïnvesteerd. Bovendien wordt veel persoonlijke aandacht van de topmanagers gevraagd. Net zoals een durfinvesteerder slechts met een beperkt aantal starters tegelijk werkt, en ook het aantal commissariaten beperkt, zal het topmanagement slechts enkele 'blanco cheques' tegelijk kunnen afgeven.

Bouw een familiale sfeer op

Een 'blanco cheque'-initiatief vereist dat elk teamlid het collectieve belang zwaarder laat wegen dan zijn of haar ego en zienswijze. Om samenwerking en wederzijdse afhankelijkheid te bevorderen, moet het team zichzelf gaan zien als een familie. Dat kan worden bevorderd door de prestatieprikkels aan te passen: zorg er voor, dat het vooral in het belang van de teamleden is dat het team *als geheel* wint. Ook is het nuttig om voorafgaand aan iedere bijeenkomst van de teamleiding een 'familie-etentje' te organiseren. Stel voor zo'n etentje steeds een duidelijke agenda op, rond twee of drie zakelijke aandachtspunten waarover de 'familie' zich moet buigen. Aan het eind van de zitting komt het team tot een consensus over de vragen in kwestie. Deze aanpak geeft het team duidelijkheid over wat er te doen staat en bevordert ook een gevoel van gemeenschappelijk 'eigendom' omtrent de uitkomsten.

Autonome groei bewerkstelligen

Winstgevende autonome groei is niet eenvoudig te bewerkstelligen. Managers worden geconfronteerd met een stagnerende vraag, fellere concurrentie en grotere prijsdruk. Dan lijkt het al snel alsof de omgeving geen verdere groei toestaat. Maar ondernemingen creëren soms ook hun eigen 'drempels'. Zelfs in ogenschijnlijk ingeslapen bedrijven schuilt een enorm potentieel. Het management dat zijn mensen bevrijdt uit het keurslijf van budgetten en bedrijfsmiddelen zal er verstand van staan, wat die mensen dan tot stand kunnen brengen (die mensen zelf trouwens ook). Dat is de kracht van de 'blanco cheque'. ■

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by Sanjay Khosla and Mohanbir Sawhney, entitled 'Blank Checks: Unleashing the Potential of People and Businesses', appeared in **strategy+business**, issue 68, Autumn 2012, pp. 64-75. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.