



WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE BESTE LEIDERS VAN TRANSFORMATIES?

Scott Anthony en Evan Schwartz

LEIDERSCHAP

Het woord ‘transformatie’ valt tegenwoordig nogal snel, maar niet per se terecht. Op basis van onderzoek leidend tot een top-10 van ondernemingen die zichzelf opnieuw op de kaart hebben gezet, wordt het begrip concreter ingevuld.

Het wemelt tegenwoordig van de ondernemingen die aan een ‘transformatie’ werken. Wat blijft daar echter bij nadere beschouwing van over? Hebben die ondernemingen echt een nieuwe identiteit aangenomen? Hun activiteiten op een nieuwe leest geschoeid? Er zijn niet heel veel voorbeelden te geven van succesvolle veranderingsinitiatieven.

Ons team heeft hier onderzoek naar gedaan. Daarbij hebben we onder de ondernemingen in de S&P 500-index en de Global 500-index gezocht naar werkelijk succesvolle transformaties. Dat wil zeggen, transformaties waarbij met nieuw aanbod en nieuwe businessmodellen nieuwe groeimarkten zijn aangeboord. We constateerden dat topmanagers die bij uitstek succesvolle transformaties hebben geleid bepaalde eigenschappen en strategieën met elkaar gemeen hebben. Die bespreken we in dit artikel.

Laten we echter eerst even uitleggen hoe we de uitzonderlijke ondernemingen in onze transformatietop-10 hebben geselecteerd. Voor de gebruikelijke ‘lijstjes’ in het bedrijfsleven worden ondernemingen gerangschikt naar traditionele criteria, zoals de omzet, of aan de hand van subjectieve inschattingen als ‘innoverend vermogen’. Voor onze lijst hebben we gekeken naar het vermogen van topmanagers om een onderneming strategisch te herpositioneren. Sommige namen op onze lijst lagen nogal voor de hand. De grootste internetwinkel, bijvoorbeeld, verdient inmiddels het meest aan cloud-diensten (Amazon). Andere bedrijven in onze top-10 waren echter een verrassing, gelet op de omstandigheden waarin ze verkeerden voordat ze aan hun transformatie begonnen. On-

der onze toppers vinden we een bedrijf in de zorg dat ooit bijna ter ziele was (DaVita), een softwarebedrijf waarvan de aandelenkoers al tien jaar was gestagneerd (Microsoft), een reiswebsite die moest opboksen tegen een overmacht aan concurrentie (Priceline), een gigant in levensmiddelen die de weg kwijt leek te zijn (Danone), en een staalbedrijf dat werd geconfronteerd met lage-kostenconcurrentie (ThyssenKrupp).

Om te beginnen stelde het team een lijst samen van 57 ondernemingen die goed op weg leken te zijn naar een heuse transformatie. Deze lijst werd vervolgens ingedikt aan de hand van drie criteria:

- *Nieuwe groei* – In hoeverre heeft de onderneming nieuwe producten, diensten en businessmodellen weten te ontwikkelen? We keken hiervoor naar het percentage van de omzet buiten de kernactiviteit dat kon worden toegekend aan nieuwe groei.
- *De kern van de positionering* – In hoeverre is de onderneming erin geslaagd de traditionele activiteit aan te passen en op een nieuwe leest te schoeien voor een nieuwe toekomst?
- *Financiële prestatieniveau* – Hoe heeft de onderneming tijdens de transformatieperiode gepresteerd wat betreft groei, winstgevendheid en de koersontwikkeling van het aandeel ten opzichte van een relevant ijkpunt (bijvoorbeeld de NASDAQ-index voor een technologisch bedrijf of de DAX-index voor een Duitse onderneming)?

Een door ons samengestelde jury van deskundigen (zie kader ‘De transformatie-jury’) beoordeelde de ondernemingen op grond van de eigen expertise en schatte in welke

transformaties ‘blijvers’ waren en de grootste invloed hadden in de betreffende sectoren. (Zie het kader ‘Methodologie’ voor enige uitleg over de inrichting van het onderzoek.) De uiteindelijke selectie is weergegeven in figuur 1.

DE TRANSFORMATIE-JURY

Chris Chadwick, voormalig CEO van Boeing Defense
Clay Christensen, hoogleraar Harvard Business School
en medeoprichter van Innosight

Scott Cook, oprichter en chairman van Intuit

Matthew Eyring, Chief Strategy & Innovation Officer
bij Vivint Inc.

A.G. Lafley, voormalig CEO van Procter & Gamble

Rita McGrath, hoogleraar Columbia Business School

TEO Ming Kian, Director bij Temasek en Chairman van
Vertex Holdings

Theodor Weimer, Country Chairman bij UniCredit

Uit onze analyse kwamen zowel de eigenschappen als de strategieën naar voren die de leiders van de geselecteerde ondernemingen met elkaar gemeen hadden.

TRANSFORMERENDE CEO'S ZIJN VAAK 'INSIDER OUTSIDERS'

Onze top-10 wordt aangevoerd door twee ondernemingen bestuurd door leiders met visie die geen voorafgaande ervaring hadden in de betreffende bedrijfstakken: Jeff Bezos had een achtergrond in de financiële wereld, Reed Hastings in software. Bij de radicale vernieuwing van detailhandel respectievelijk televisie bleek het gebrek aan een op voorhand vaststaande aanpak echter een voordeel te zijn. Bovendien wisten de beide leiders deze blik van de buitenstaander gedurende achtereenvolgende golven van groei vast te houden.

We signaleren een interessant patroon onder de professioneel geleide ondernemingen, dat wil zeggen ondernemingen waar de CEO is aangesteld door het bestuur (de board). Deze CEO's noemen wij ‘insider outsiders.’ Daarmee bedoelen wij niet te zeggen dat ze relevante ervaring misten. Die hadden ze volop – gemiddeld veertien jaar

voordat ze in de topositie belandden; dankzij die kennis begrepen zij ook hoe zij in een organisatie verandering tot stand konden brengen. We spreken echter van ‘buitenstaander’ omdat ze ook ervaring hadden opgedaan buiten de gebaande paden, doordat ze op een kritieke afstand van de kernactiviteit hadden gewerkt aan een nieuwe groeiactiviteit of bewust externe kansen hadden onderzocht. Toen ze eenmaal CEO waren, hielp die invalshoek van de ‘insider-outsider’ hen om nieuwe groeipaden te verkennen zonder zich te laten belemmeren door de oude succesformule.

Neem bijvoorbeeld Satya Nadella. Hij kwam in 1992 bij Microsoft, maakte carrière en werd hoofd van de activiteit cloud-computing van de onderneming, die onder zijn leiding uitgroeide tot een groeiplatform met toekomstperspectief. Dankzij die prestatie werd hij in 2014 benoemd tot CEO, waarna hij de cloud-activiteit tot hoofdstrategie van de onderneming maakte en de ontwikkeling ervan opvoerde.

Iets dergelijks zien we bij Shantanu Narayen van creativiteitsapplicatiebedrijf Adobe. Narayen kwam bij Adobe in 1997 en kreeg er een jaar of tien later de leiding, vooral omdat hij een visie had weten te formuleren voor de ontwikkeling van digitale marketingdiensten als nieuwe groeiactiviteit.

Glenn Fogel kwam in 2000 bij Priceline in dienst. Lang voordat hij CEO werd, zocht hij als hoofd Strategie al naar nieuwe groeimogelijkheden in de reiswereld, die wordt gekenmerkt door ongelooflijk felle concurrentie. Daarbij stuitte hij op enkele kleine Europese startups die werkten met een businessmodel dat in twee opzichten precies het tegenovergestelde deed van Priceline: in plaats van vooraf 25 procent provisie te innen op een hotelreservering, brachten deze startups slechts vijftien procent in rekening nadat de reiziger had uitgecheckt. Ook richtten deze startups zich niet op de grote hotelketens, maar op de ‘long tail’: ze gingen in zee met ruim één miljoen kleinere hotels, B&B's en appartementencomplexen in tweehonderd landen. Dit werd het platform Booking.com. Wat tien jaar geleden begon als een investering van tweehonderd miljoen dollar is nu de belangrijkste nieuwe groeimotor bij Priceline, en ook de belangrijkste reden waarom het bedrijf inmiddels meer dan tachtig miljard dollar waard is.

Tot slot Danone. Daar werd Emmanuel Faber, een ‘insider’ sinds zeventien jaar, in 2014 benoemd tot CEO. Faber was een van de bedenkers geweest van ‘visie 2020’. Die

FIGUUR 1. DE TRANSFORMATIE-TOP 10

Deze ondernemingen uit de S&P en Fortune Global 500 scoorden het hoogst in transformatie voor nieuwe groei. Elk van hen presteerde uitstekend in de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en businessmodellen; herpositionering van de kernactiviteit(en); en financieel resultaat.

Plaats	Bedrijf/CEO	Nieuw groeiterrein met nieuwe omzet in % van totale omzet	CAGR* aandelenkoers vs. CAGR* benchmark sinds begin transformatie
1	Amazon Jeff Bezos	Cloud-diensten  10%	30% 5% S&P 500 sinds 2006
1 (Gedeeld)	Netflix Reed Hastings	Video-streaming  80	45 10 NASDAQ-100 Tech sinds 2007
3	Priceline Jeff Boyd/Glenn Fogel	Nieuwe businessmodellen  25	34 10 S&P 500 sinds 2010
4	Apple Steve Jobs/Tim Cook	iPhone- en iPad-ecosysteem  80	29 5 S&P 500 sinds 2006
5	Aetna Mark Bertolini	Value-based gezondheidszorg  40	25 12 Nasdaq sinds 2010
6	Adobe Shantanu Narayen	Digitale marketing  45	24 18 Nasdaq sinds 2009
7	DaVita Kent Thiry	Totale patiëntzorg  30	10 10 S&P 500 sinds 2012
8	Microsoft Satya Nadella	Cloud-diensten  32	12 10 S&P 500 sinds 2010
9	Danone Emmanuel Faber	Voeding  29	3 -1 EURO STOXX 50 sinds 2007
10	ThyssenKrupp Heinrich Hiesinger	Industriële oplossingen  47	4 10 DAX Index sinds 2012

* CAGR: compound annual growth rate (samengestelde jaarlijkse groei)

Bron: Innosight.

hield in dat het levensmiddelen- en drankenconglomeraat werd omgevormd tot een leverancier van gezonde voeding voor gezin en patiënt, en zich daarbij bovendien hard maakte voor duurzame landbouw. Als gevolg van die visie besloot Danone om productgroepen als koekjes en bier af te stoten en in plaats daarvan de centrale zuivelactiviteit te verbreden. Om nieuwe groeimogelijkheden aan te boren, hielp Faber in 2007 op basis van een overname van zeventien miljard dollar¹ een nieuwe businessunit op te zetten voor babyvoeding, proteïne-repen en gezonde shakes: Nutricia. Inmiddels genereert deze tak 29 procent van de omzet van Danone.

ZE VOLGEN STRATEGISCH TWEE APARTE ROUTES

Veel ondernemingen die hebben geprobeerd zichzelf te transformeren zijn daar niet in geslaagd. Vaak komt dat doordat de leider de verandering aanpakt als één groot monolithisch proces waarbij de oude onderneming probeert een nieuwe te worden. Dat is echter om allerlei redenen geen haalbare kaart. Een organisatie waar altijd kranten werden gemaakt, bijvoorbeeld, mist de vaardigheden om een bedrijf in digitale content op te bouwen. Bovendien is de kans groot dat in zo'n organisatie de hak-

ken in het zand worden gezet om een dergelijke vernieuwing tegen te gaan en de bekende activiteit, waaraan men is verknocht, te beschermen.

Een succesvolle transformatie houdt in dat de kernactiviteit opnieuw wordt gepositioneerd terwijl er actief wordt geïnvesteerd in de nieuwe groeitak.

Het klassieke voorbeeld van zo'n 'tweeledige' transformatie is Apple. Steve Jobs wist met de iMac en het iBook de kernactiviteit van de Macintosh nieuw leven in te blazen: het uiterlijk van de apparaten kreeg een nieuwe stijl en Apple dacht goed na over de vraag waarvoor computers worden gebruikt in het tijdperk van internet. Daarnaast lanceerde Jobs met de iPod en iTunes een ecosysteem van apparaten en content dat uitgroeide tot een nieuwe groeimotor voor de onderneming.

Deze strategie heeft ook bij andere ondernemingen in onze top-10 goed uitgepakt. Amazon breidde zijn kernactiviteit detailhandel uit door nieuwe categorieën als levensmiddelen en streaming content toe te voegen. Tegelijkertijd bouwde het bedrijf echter ook het grootste cloud-computingbedrijf ter wereld op. De CEO van Amazon Web Services (AWS), Andy Jassy, was er al bij toen deze ontwikkeling werd ingezet, oorspronkelijk als een intern project dat tot doel had om de IT-infrastructuur op te schalen. AWS werd in 2006 een aparte divisie en bood uiteindelijk het antwoord op een al lang lopend verwijt van analisten aan het adres van Amazon, namelijk dat het bedrijf in de kern maar ternauwernood winstgevend was. AWS genereert nu slechts een tiende van de totale omzet van Amazon van 150 miljard dollar, maar boekt per kwartaal een bedrijfsresultaat van bijna een miljard.

Ook de Duitse staalfabrikant ThyssenKrupp, geconfronteerd met prijsconcurrentie uit Azië, ging een tweeledige transformatiestrategie voeren. In 2011 koos het bestuur uit de eigen gelederen een nieuwe CEO, Heinrich Hiesinger, een manager afkomstig van Siemens met ervaring in de levering van technologie aan allerlei bedrijfstakken. Meteen bij zijn aantreden begon Hiesinger een plan uit te voeren om de tanende kernactiviteit, staalproductie, te herpositioneren: minder winstgevend productgroepen werden afgestoten; er werd nadrukkelijk ingezet op maatwerk, waarmee hogere marges konden worden behaald; en er kwamen zelfs centra voor 3D-printing om onderdelen voor bijvoorbeeld windmolens te gaan maken. Voor de nieuwe groeiactiviteiten, die

inmiddels 47 procent van de omzet vertegenwoordigen, begaf de onderneming zich in industriële oplossingen en digitale diensten. Ook werden systemen ontwikkeld, zoals op internet aangesloten liften.

METHODOLOGIE

Om de kandidaten te vinden voor onze top-10 voor transformatie, beoordeelden we ondernemingen in de S&P 500-index en de Global 500-index aan de hand van de volgende vragen:

1. Is deze onderneming een schoolvoorbeeld van strategische transformatie?
2. Is deze transformatie in de afgelopen tien jaar van invloed geweest op de klanten en de bedrijfstak?
3. Lijkt de onderneming haar transformatie ook de komende tien jaar te kunnen volhouden?

In de eerste fase van het onderzoek selecteerde een klein team consultants van Innosight uit de S&P 500-index en de Global 500-index in totaal 57 ondernemingen die in de afgelopen tien jaar expliciet een transformatietraject waren gestart. Ons team scoorde elk van deze ondernemingen aan de hand van financiële criteria (vooral omzetgroei en de koersontwikkeling van het aandeel); de mate waarin er zinvolle nieuwe groeiactiviteiten waren opgebouwd; en de mate waarin de kernactiviteit opnieuw was gepositioneerd.

In de tweede fase werd de selectie aan de hand van deze vergelijkingscriteria uitgedund tot achttien kandidaten. Voor iedere onderneming stelden we vervolgens een jury-profiel van één pagina op. De presentatie met die profielen stuurden we, vergezeld van instructies, naar onze jury. Die scoorde iedere onderneming uit onze lijst op een schaal van 1 t/m 5, waarbij 5 het toppunt van transformatie vertegenwoordigde.

ZE GEBRUIKEN DE CULTUUR OM DE BETROKKENHEID TE STIMULEREN

Microsoft is hiervan een goed voorbeeld. Sinds Satya Nadella vier jaar geleden CEO werd, is hij geprezen voor de manier waarop hij de behoedzame en in zichzelf ge-

keerde cultuur bij de onderneming wist te veranderen. In de oude wereld werkten grote teams jarenlang aan de volgende grote versie van een van de programma's, zoals Windows of Word. Hierdoor was Microsoft risicomijdend geworden. In de nieuwe wereld van 'infrastructuur op afroep' zouden iedere maand tientallen nieuwe features en verbeteringen moeten worden geïntroduceerd. Bovendien zou niemand op voorhand goed kunnen zeggen welke introducties er nodig zouden zijn. Deze nieuwe wereld vroeg om een cultuur van risico nemen en proef-ondervindelijk verkennen.

Nadella verschildte wat dat betreft van zijn voorgangers. Hij had zijn reputatie opgebouwd als een technicus die midden in de praktijk stond; hij was geen visionair, zoals Bill Gates, of een verkoper 'type orkaan' als Steve Ballmer. Nadella stond er juist om bekend dat hij luisterde, leerde, analyseerde. Hij betrok en motiveerde medewerkers niet met een toespraak maar door een 'hackathon' te organiseren voor de hele onderneming. Ook bood hij medewerkers de gelegenheid om te werken aan projecten waar ze enthousiast over waren. Mede dankzij deze nieuwe manier om medewerkers te betrekken bij de onderneming, kon Microsoft uitbreiden in cloud-diensten en kunstmatige intelligentie, activiteiten die nu 32 procent van de omzet leveren.

Ook het verhaal van Kent Thiry, CEO van DaVita, laat zien hoe de betrokkenheid van de medewerkers bijdraagt aan een succesvolle transformatie. DaVita is een zorgverlener gespecialiseerd in de nieren. Thiry had zijn sporen verdiend in de markt voor nierdialyse toen hij in 1999 de leiding kreeg bij Total Renal Care (totale nierzorg), een bedrijf in de problemen waarvan de marktwarde was gedaald tot onder de tweehonderd miljoen dollar. Thiry vond manieren om de verliezen te stelpen. Maar hij lanceerde ook een traject van een half jaar om een nieuwe identiteit en waardenstelsel te ontwikkelen voor het bedrijf en de gedemoraliseerde medewerkers er weer bij te betrekken en enthousiast te maken voor zijn groeiplannen.

Hij koos een nieuwe naam: DaVita – wat in het Italiaans zoveel betekent als 'leven gevend'. Ook voerde hij waarden in als uitmuntende dienstverlening, teamwork, aansprakelijkheid, en plezier. Nu beseft iedere manager wel dat de formulering van waarden op zich nog geen cultuurverandering op gang brengt. Het topmanagement zal die waarden leven moeten inblazen. Om dat te doen, voerden Thiry en andere hoge managers kleine toneel-

stukjes op waarbij ze zich bijvoorbeeld verkleedden als de drie musketiers en hun publiek opzweepten om samen met hen uit volle borst 'Eén voor allen, allen voor één' te scanderen. Prestaties van medewerkers werden uitdrukkelijk gevierd met feestelijke prijsuitreikingen – compleet met alle muziek, theater en emotionele toespraken (en Thiry zelf als ceremoniemeester) volgens het boekje van de Oscar-uitreikingen in Hollywood. Ook vierde hij 'dorpsoverwinningen' rond behaalde mijlpalen, bijvoorbeeld toen DaVita van de Services-centra van Medicare en Medicaid 'vijf sterren' kreeg toegekend voor geboden kwaliteit in nierdialyse.

Het succesvolle herstel van de kernactiviteit van DaVita trok de aandacht van Warren Buffett; zijn investeringsmaatschappij Berkshire Hathaway werd de grootste aandeelhouder van DaVita. Het bedrijf belandde echter in onze top-10 vanwege de nieuwe groeimarkten die het aanboorde. Op basis van een overname van vijftig artsenpraktijken werd een 'geïntegreerd dienstennetwerk' ontwikkeld voor het volledige zorgspectrum. Hierbij werd het 'value-based' zorgmodel toegepast: de zorgverlener laat zich niet langer voor iedere handeling apart betalen, maar wordt vergoed om de patiënt gezond te houden. Deze nieuwe groeiactiviteit is inmiddels goed voor dertig procent van de totale omzet van DaVita.

ZE VERTELLEN OVERTUIGENDE VERHALEN OVER DE TOEKOMST

Om de cultuur te veranderen en nieuwe groeimarkten aan te boren, moet de CEO de grote 'verhalenverteller' van de onderneming worden, zegt Mark Bertolini van Aetna. Dat houdt in dat de CEO de diverse aspecten van het toekomstverhaal van de onderneming uitdraagt naar de uiteenlopende doelgroepen en stakeholders in de onderneming.

'Als CEO moet je heel indringend laten zien wat de toekomst in petto heeft, 'aldus Bertolini. 'Vervolgens moet je de plannen ontwikkelen waarmee de organisatie dat toekomstbeeld kan waarmaken.'

Bij Aetna betekende dit: uitleggen dat het bedrijf zou overschakelen van een aanpak van 'uurtje-factuurkje' naar een nieuw businessmodel – 'value-based' zorg – om de ziektekostenverzekering zozeer van karakter te doen veranderen dat die op een dag misschien zelfs helemaal

achterhaald zou zijn. Bertolini vertelde niet alleen maar hoe Aetna de bestaande activiteit zou kunnen versterken. Hij legde uit dat Aetna nieuwe vaardigheden zou ontwikkelen om de consument te helpen betere keuzen te maken omtrent de eigen gezondheid. Ook zou er een nieuwe organisatie worden opgetuigd, die zou kunnen verdienen aan die propositie.

Zo'n toekomstverhaal vertel je niet slechts één keer. 'Je onderschat al gauw hoeveel communicatie hierbij komt kijken,' aldus Bertolini. 'Je moet er onvermoeibaar, consistent en vasthoudend in zijn, en week na week blijven hameren op de belangrijkste boodschappen. Dat geldt ook voor je managers: die moeten de boodschap afstemmen op de verschillende onderdelen van de organisatie. Een medewerker in het callcenter zal andere boodschappen nodig hebben dan een lijnmanager om te begrijpen hoe hij in het totale beeld past.'

ZE ONTWIKKELEN EEN ROUTEKAART VOORDAT DE ORGANISATIE ONTWRICHT RAAKT

Een tweeledige transformatie is meestal een kwestie van jaren. Daarom hebben wij in ons onderzoek een periode van tien jaar gehanteerd. Vaak kan een transformatie ook niet worden voltooid door één en dezelfde CEO; daarvoor zitten de meeste CEO's tegenwoordig te kort in het zadel. Juist omdat er zo'n lang traject mee is gemoeid, mag er bij de start geen tijd worden verspild. Veel bekende ondernemingen waarmee het niet goed is gegaan – Blockbuster, Borders, Blackberry, Kodak – raakten pas een jaar of tien na de allereerste signalen echt in de problemen. Hun leiders hadden niet tijdig doeltreffende transformatieplannen ontwikkeld om de neergang te stuiten.

Aan het andere uiterste vinden we Reed Hastings van Netflix. Terwijl de postbezorging van DVD's snel groeide en op weg was dominant te worden in de branche, hield Hastings al ernstig rekening met een nieuwe golf van ontwrichting. 'Mijn grootste angst bij Netflix,' zegt hij, 'was dat we niet succesvol van DVD's zouden kunnen overstappen naar streaming.'

Daarom begon hij al in 2007 de basis te leggen voor een transformatie door in Hollywood te gaan onderhandelen over tests met het streamen van films en tv-programma's. Zoals bekend besloot Hastings te snel de kernactiviteit te

verzelfstandigen en zich met Netflix helemaal toe te leggen op streaming. Toen hij in 2011 bekend maakte een apart postorderbedrijf voor DVD's te willen opzetten, onder de naam Qwikster, kreeg hij een storm van protest van boze klanten over zich heen en moest het boetekleed aantrekken.

Maar liever zo'n fout dan de stap te lang uitstellen. Hastings paste zijn plan aan door de kernactiviteit (DVD's) langer aan te houden. Tegelijkertijd zette hij echter op volle kracht de nieuwe streaming-dienst in de markt. Deze strategie werd zo'n enorm succes dat hij er de middelen mee verkreeg om een grote stap te kunnen zetten in de productie van nieuwe content. Inmiddels heeft Netflix honderd miljoen abonnees in 190 landen en is het de toonaangevende partij in een film- en televisiemarkt die mede door toedoen van Netflix zelf een heel ander aanzien heeft gekregen.

Al deze voorbeelden maken duidelijk dat transformatie meer is dan enkel de kostenstructuur van de onderneming aanpassen of analoge processen vervangen door digitale. Transformatie is een gefaseerde strategie waarbij de bestaande activiteiten van de onderneming opnieuw worden gepositioneerd terwijl er nieuwe groeimarkten worden ontwikkeld. Daarom denken wij dat de ondernemingen in onze top-10 nuttige voorbeelden zijn voor topmanagers die werken aan de toekomst van hun onderneming.

Noten

1. Bedoeld is de overname van het Nederlandse bedrijf Nutricia; noot v. vert.

Over de auteurs

S.D. Anthony is managing partner van adviesbureau Innosight, een specialist in groeistrategieën, en medeauteur van *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*. E.I. Schwartz is Director voor Storytelling bij Innosight.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What the Best Transformational Leaders Do', by Scott Anthony and Evan I. Schwartz, in the May 2017 issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 5. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.