

Inhoud

Dankwoord	7
1 Gedijen in onzekerheid	11
2 De 10X-bedrijven	23
3 De 20 kilometer-loop	47
4 Schiet eerst met een pistool, daarna met een kanon	75
5 Vermijd de Zone des Doods	103
6 sMac	127
7 Het rendement op geluk	151
Epiloog: Great by Choice	181
De basis van het onderzoek	197
Noten	249
Register	297

Dankwoord

We zouden dit project nooit hebben kunnen realiseren zonder het kleine leger aan mensen dat veel van hun tijd en intellect heeft geïnvesteerd.

We hadden een geweldig team onderzoeksassistenten. Het zijn slimme, nieuwsgierige, oneerbiedige en fanatiek gedisciplineerde mensen met wie het heel plezierig werken is. Wij willen de volgende leden van het ChimpWorks-onderzoeksteam graag bedanken: Robyn Bitner omdat ze al die jaren haar tanden in vele analyses zette, Kyle Blackmer voor zijn inzichten in turbulente omstandigheden, Brad Caldwell voor de analyses van Biomet en Southwest Airlines, Adam Cederberg voor het selecteren van bedrijven en analyses van beursgangen, Lauren Cujé voor de updates van 10X-bedrijven en de analyse van eigendomsrechten, Terrence Cumming (ook bekend onder de naam Grande) voor de ontelbare uren die hij investeerde in talloze stukjes van dit project, Daniel DeWispelare voor de analyse van Amgen, Todd Driver voor de analyses van 10X-leiders en de updates van 10X-bedrijven, Michael Graham voor het selecteren van tegenhangers voor de controlegroep en vergelijkende analyses, Eric Hagen voor de lijst met beursgangen, het checken van smac en voor de bijdragen van zijn geweldige brein, Ryan Hall voor een serie kwantitatieve analyses, Beth Hartman voor de analyses van turbulente omstandigheden en het selecteren van bedrijven, Deborah Knox voor de analyses van onrust binnen bedrijfstakken en de uitgebreide analyse van beursgangen, Betina Koski voor de analyses van onrust binnen bedrijfstakken, Michael Lane voor het selecteren van tegenhangers voor de controlegroep en vergelijkende analyses, Lorilee Linfield voor het updaten van bedrijven en vele jaren smac-werk, Nicholas M. Osgood voor de analyses van onrust binnen bedrijfstakken, Catherine Patterson voor het selecteren van tegenhangers voor de controlegroep en vergelijkende analyses, Matthew Unangst voor backpanalyses en onderzoek naar de Wet van Moore, en Nathaniel (Natty) Zola omdat hij de goeroe van Southwest Airlines versus Pacific Southwest Airlines (PSA) werd. Van Mortens onderzoeksassistenten bedanken we Chris Allen voor gegevensanalyses, Muhammad Rashid Ansari voor analyses van bedrijfstakken, Jayne Brocklehurst voor onderzoeksas-

sistentie, Attrace Yuiying Chang voor het checken van feiten, Hendrika Escoffier voor onderzoeksassistentie, Roisin Kelly voor onderzoeksassistentie, Chittima Silberzahn voor financiële gegevens en analyses, Philippe Silberzahn voor de analyses van Microsoft en Apple, William Simpson voor gegevensanalyses, Gina Carioggia Szigety voor gegevensanalyses bij de bedrijvenselectie, Nana von Bernuth voor haar jarenlange intense inspanning voor en toewijding aan het uitvoeren van een breed scala aan essentiële analyses, en James Zeitler voor gegevensanalyses.

We zijn ook dank verschuldigd aan onze kritische lezers die lange uren besteedden aan het lezen van concepten, die kritiek leverden, suggesties deden en op ieder belangrijk moment tegengas gaven en zo dit werk verbeterden. De volgende mensen willen we bedanken voor hun openhartigheid, inzicht en standpunten: Ron Adner, Joel T. Allison, FACHE, Chris Barbary, Gerald (Jerry) Belle, Darrell Billington, Kyle Blackmer, John M. Bremen, William P. Buchanan, Scott Calder, Robin Capehart, Scott Cederberg, Brian Cornell, Lauren Cujé, Jeff Donnelly, Todd Driver, David R. Duncan, Joanne Ernst, Mike Faith, Andrew Feiler, Claudio Fernández-Aráoz, Andrew Fimiano, Christopher Forman, John Foster, Dick Frost, Itzik Goldberger, Michael Graham, Ed Greenberg, Eric Hagen, Becky Hall, Ryan Hall, Beth Hartman, Liz Heron, John B. Hess, John G. Hill, Kim Hollingsworth Taylor, Thomas F. Hornbein, MD, Lane Hornung, Zane Huffman, Christine Jones, Scott Jones, David D. Kennedy, Alan Khazei, Betina Koski, Eva M.H. Kristensen, Brian C. Larsen, Kyle Lefkoff, Jim Linfield (de vader van 'chimp' Lori-lee), Ed Ludwig, Wistar H. MacLaren, David Maxwell, Kevin McGarvey, MD, MBA, Bill McNabb, Anne-Worley Moelter (SFVG), Michael James Moelter, Clarence Otis Jr., Larry Pensack, Jerry Peterson, Amy Pressman, Sam Presti, Michael Prouting, David P. Rea, Jim Reid, Neville Richardson, Sara Richardon, Kevin Rumon, David G. Salyers, Kim Sanchez Rael, Vijay Sathe, Keegan Scanlon, Dirk Schlimm, William F. Shuster, Anabel Shyers, Alyson Sinclair, Tim Tassopoulos, Kevin Taweel, Jean Taylor, Tom Tierney, Nicole Toomey Davis, Matthew Unangst, Nana von Bernuth, H. Lawrence Webb, David Weekley, Chuck Wexler, Dave Witherow en Nathaniel (Natty) Zola. We bedanken ook Constance Hale, Jeffrey Martin en Filipe Simões dos Santos voor hun speciale aandacht voor het onderdeel onderzoeksmethoden. Verder willen we graag Salvatore D. Fazzolari, Denis Godcharles, Ben R. Leedle jr., Evan Sha-

piro, Roy M. Spence jr. en Jim Weddle bedanken voor de nuttige gesprekken en de feedback.

Ook willen we de Transportation Library van Northwestern University bedanken voor de toegang tot de jaarverslagen van PSA; Betty Grebe en Carol Krismann van de William M. White Business Library, onderdeel van de University of Colorado; het Center for Research in Security Pricing (CRSP), de Booth School of Business van de University of Chicago voor de gegevens van hoge kwaliteit en de uitstekende service; Jasjit Singh voor de patentgegevens en zijn inzichten; Dennis Bale en Laurie Drawbaugh voor hun mobiele kantoor; Leigh Wilbanks voor het deelnemen aan de eerste discussies over de concepten; Alex Toll voor het proeflezen; Alan Webber voor de bijzondere gesprekken waarin belangrijke ideeën het licht zagen; Jim Logan voor het volhouden van een bijna eindeloze reis; Tommy Caldwell voor het op steile rotswanden testen van ideeën over 10X'ers; en verder iedereen die tot Jims Band of Brothers behoort. Morten is vooral dank verschuldigd aan Harvard Business School, INSEAD en de University of California-Berkeley omdat hij daar aanstellingen had gedurende de periode dat dit onderzoek liep.

We bedanken Deborah Knox voor het redigeren van de uiteindelijke tekst, het aandringen op consistentie en helderheid, het voortdurend ter discussie stellen van onze ideeën en het *uitzoomen op grote concepten* en het *inzoomen op details*. We bedanken James J. Robb voor zijn grafische expertise, onbegrensde creativiteit en langdurige vriendschap. We bedanken Janet Brockett voor haar creatieve vonk en ontwerptalent. We bedanken Caryn Marooney dat ze zo'n vooruitziende gids was op verraderlijk terrein. We bedanken Peter M. Moldave voor zijn toewijding en weloverwogen advies. We bedanken Hollis Heimboch omdat ze vanaf het begin in dit werk geloofde, en ons onvermoeibaar stuurde door het altijd veranderende landschap van uitgeven, en omdat ze een oprechte partner is in de samenwerking. We bedanken Peter Ginsberg voor zijn ongeëvenaarde prestaties in het samenvoegen van creatieve en ongewone arrangementen, waar alle betrokkenen baat bij hebben.

We bedanken de leden van het huishoudelijk team van ChimpWorks die het voor Jim mogelijk maakten zich te richten op grote creatieve projecten. Voor hun inspanningen aan het begin van het project bedanken we Brian J. Bagley, Patrick Blakemore, Taffee Hightower, Vicki Mosur Osgood, en Laura Schuchat. We bedanken onze strategische para-

troeper Jeff Dale voor zijn afgewogen en wijze invalshoek; Judi Dunckley voor haar toegewijde precisie en nauwgezetheid (en voor haar vrolijke zorgen); Joanne Ernst voor haar voorzitterschap van de raad en voor haar ongeëvenaarde bekwaamheid in het analyseren van problemen en het aanscherpen van onze gedachten; Michael Lane voor al die jaren dat hij productief oneerbiedig was; Sue Barlow Toll voor haar optreden als onze directeur uitvoering en voor haar hang naar het onbekende avontuur; en Kathy Worland-Turner voor de rechterhand die ze voor Jim was, voor het inzetten van haar uitzonderlijke kwaliteiten bij het maken van vrienden en het opbouwen van relaties. We bedanken Robyn Bitner en Lorilee Linfield voor hun heldhaftige toewijding aan dit project in het laatste jaar; zij brachten energie en licht in ons team.

Ten slotte zijn we eeuwige dank verschuldigd aan onze respectievelijke levenspartners, Joanna Ernst en H el ene Hansen. Ze gaven hun niet aflatende ondersteuning, zware kritiek en uithoudingsvermogen in de negen jaar dat wij dit project doorliepen. Dit boek zou er zonder hen niet zijn geweest.

1 Gedijen in onzekerheid

'We weten gewoon niet wat de toekomst voor ons in petto heeft.'

Peter L. Bernstein¹

We kunnen de toekomst niet voorspellen, maar we kunnen haar wel creëren.

Denk eens vijftien jaar terug in het verleden, en ga na wat er sindsdien is gebeurd, welke schokkende gebeurtenissen alle verwachtingen te boven gingen – in de wereld, in het land, in de economie, op het werk en in jouw leven. Mensen kunnen zich verbazen, in de war raken, geschokt zijn, verbijsterd en verrukt, maar helderziend zijn ze zelden. Niemand kan met zekerheid voorspellen welke wendingen ons leven zal nemen. Het leven is onzeker en de toekomst onbekend. Dat is niet goed of slecht. Het *is* gewoon, net als zwaartekracht. Desondanks is het onze taak om het lot in eigen hand te nemen.

Het onderzoek voor dit boek duurde negen jaar en begon in 2002, het moment waarop Amerika ontwaakte uit een vals gevoel van stabiliteit, veiligheid en recht op welvaart. De steeds maar groeiende economie stortte in. Het overschot op de regeringsbegroting veranderde heel snel in een tekort. De aanval van terroristen op 11 september 2001 vervulde iedereen met afschuw en woede, en oorlog was het gevolg. Ondertussen zetten overal ter wereld technologische veranderingen en mondiale concurrentie hun meedogenloze en ontwrichtende opmars voort.

Dit alles leidde tot de simpele vraag: *Waarom gedijen sommige bedrijven in onzekerheid en chaos, en andere niet?* Deze bedrijven worden gesteerd door chaotische gebeurtenissen. Ze krijgen te maken met razendsnelle en sterke krachten die noch voorspeld, noch beheerst kunnen worden. Wat onderscheidt de bedrijven die uitzonderlijk goed presteren nu van bedrijven die niet goed genoeg presteren, of nog minder dan dat?

Onderzoeksvragen worden niet gekozen. Ze kiezen ons. Soms grijpt zo'n vraag je bij de keel en gromt: 'Ik laat je niet meer los. Je krijgt geen

adem totdat je een antwoord op me hebt!’ Dit onderzoek greep ons bij de keel omdat we zelf dat angstgevoel kennen en een knagend gevoel van kwetsbaarheid hebben. De wereld wordt steeds chaotischer. De vraag was niet alleen intellectueel interessant, maar ook persoonlijk belangrijk. In de tijd dat we contact hadden met studenten en leiders uit de zakelijke en sociale sector, merkten we bij hen hetzelfde angstgevoel. De gebeurtenissen in de tussenliggende jaren hebben dit onrustige gevoel alleen maar versterkt. Wat staat er straks te gebeuren? Er is maar één ding zeker: niemand weet het.

Toch weten sommige bedrijven en leiders in zo’n wereld heel goed de weg. Ze reageren niet alleen; ze creëren. Ze overleven niet alleen; ze zegevieren. Ze zijn niet alleen succesvol; ze gedijen. Ze bouwen geweldige bedrijven op die zich weten te handhaven. Wij denken niet dat chaos, onzekerheid en instabiliteit goed zijn. Bedrijven, leiders, organisaties en samenlevingen gedijen niet *dankzij* chaos, maar *ondanks* chaos.

Om het antwoord te vinden op ‘hoe’, zochten we naar bedrijven die startten vanuit een kwetsbare positie, die zich vervolgens ontwikkelden tot langdurig succesvolle bedrijven met spectaculaire resultaten, en die dat deden in een instabiele omgeving. Die omgeving werd gekenmerkt door razendsnelle, sterke krachten waarop ze geen invloed hadden, die onbetrouwbaar waren en in potentie schadelijk. We vergeleken deze bedrijven met een controlegroep van bedrijven die in dezelfde extreme omstandigheden niet in staat bleken langdurig succesvol te worden. Door het contrast tussen winnaars en verliezers te bestuderen ontdekten we de factoren die ervoor zorgden dat sommige bedrijven gedijen ondanks onzekerheid.

We gaven de geweldig presterende bedrijven de bijnaam ‘10X’. Ze hielden niet slechts het hoofd boven water, of hadden ‘gewoon’ succes. Nee, ze gedijden echt. Elk 10X-voorbeeld presteerde ten minste *10 keer* zo goed als de index voor de bedrijfstak. Als je eind 1972 10.000 dollar had geïnvesteerd in aandelen van de 10X-bedrijven (en voor iedere onderneming rekende met het rendementspercentage van de algemene financiële markt tot het moment waarop de aandelen aangeboden werden op de New York Stock Exchange, de American Stock Exchange, of NASDAQ), dan zou die investering ruim 6 miljoen dollar waard zijn geweest aan het einde van onze onderzoeksperiode (tot en met 2002). Dit was 32 keer zoveel als de opbrengst op de algemene financiële markt.²

Als je de essentie van ons onderzoek wilt doorgronden, neem dan een van de 10X-bedrijven als voorbeeld: Southwest Airlines. Denk vervolgens aan alle klappen die de luchtvaart tussen 1972 en 2002 te verduren kreeg. Brandstofcrises. Deregulering. Arbeidsconflicten. Stakingen van luchtverkeersleiders. Kapingen. Bankroet, weer bankroet en nog eens bankroet. En in 2001 de terroristische aanslagen op 11 september. Toch, voor wie 10.000 dollar in Southwest Airlines had geïnvesteerd op 31 december 1972 (toen het nog maar een piepkleine onderneming was met drie vliegtuigen die nauwelijks quitte kon spelen, en die bovendien belaagd werd door grotere concurrenten) zou die 10.000 dollar eind 2002 12 miljoen dollar waard zijn geworden. Dat is 63 keer zoveel als de aandelenopbrengst op de algemene financiële markt. Dat is een betere prestatie dan die van Wal-Mart, Intel of GE, en beter dan die van Johnson & Johnson en Walt Disney. Volgens de analyse van *Money Magazine* kregen investeerders bij Southwest Airlines de hoogste aandelenopbrengst van alle S&P 500-bedrijven die in 1972 beursgenoteerd waren, en dat voor de volledige dertig jaar tot en met 2002.³ Dat zijn indrukwekkende resultaten, maar ze zijn gewoon wonderbaarlijk als je bedenkt aan welke wervelstormen, destabiliserende crises en chronische onzekerheid Southwest het hoofd moest bieden.

Waarom wist Southwest al deze tegenslagen te overwinnen? Op welke manieren nam het bedrijf het lot in eigen hand? En hoe kreeg het die ongeëvenaarde prestaties voor elkaar terwijl andere luchtvaartmaatschappijen daar niet in slaagden? Specifieker, waarom was Southwest zo langdurig succesvol in zulke extreme omstandigheden, terwijl Pacific Southwest Airlines (PSA) een pak slag kreeg en naar de achtergrond verdween, ondanks hetzelfde bedrijfsmodel in dezelfde bedrijfstak, en met dezelfde mogelijkheden om langdurig succesvol te worden? Dit ene contrast geeft de essentie van onze onderzoeksvraag goed weer.

Veel studenten en lezers vroegen ons: 'Waarin verschilt dit onderzoek naar langdurig succesvolle bedrijven van de voorgaande zoals *Gebouwd voor de toekomst* en *Good to Great*?' We gebruiken dezelfde methode (vergelijkende historische analyse), en de vragen naar het 'hoe' en 'waarom' van langdurig succesvolle bedrijven zijn ook dezelfde. Maar in tegenstelling tot de voorgaande onderzoeken hebben we voor dit onderzoek bedrijven geselecteerd die niet alleen aan bepaalde prestaties of een bepaald kaliber voldoen, maar die ook te maken kregen met uitersten in *omstandigheden*.

We selecteerden om twee redenen op prestatie en omstandigheden. Ten eerste geloven wij dat de toekomst altijd onvoorspelbaar zal zijn, en de wereld instabiel. We wilden de factoren achterhalen waarmee langdurig succesvolle ondernemingen zich onderscheidden – ondernemingen die zegevieren ondanks extreme onvoorspelbaarheid in omstandigheden. Ten tweede verkregen we, door naar de succesvolle bedrijven en hun leiders in extreme omstandigheden te kijken, inzichten die verborgen zouden blijven als we deze zouden bestuderen in een rustiger setting. Beeld je eens in dat je op een wandelvakantie bent, en dat je langs warme, zonoevergoten weilanden loopt. Je metgezel is een geweldige bergbeklimmer die expedities naar de allermoeilijkste bergtoppen heeft geleid. Waarschijnlijk merk je wel dat hij een beetje anders is, misschien houdt hij de route beter in de gaten of pakt hij z'n rugzak zorgvuldiger in. Maar gezien de grote voorspelbaarheid van zo'n prachtige lentedag zou het moeilijk zijn aan te geven wat deze leider zo bijzonder maakt. Denk je nu eens in dat je met diezelfde bergbeklimmer aan een flank van de Mount Everest hangt, in een vliegende storm. In *zulke* omstandigheden zie je veel beter wat zo'n leider anders maakt en waarom hij zo geweldig is.

Het bestuderen van leiders in extreme omstandigheden lijkt op een gedragsexperiment, of op een centrifuge in een laboratorium. Gooi leiders in extreme omstandigheden en de ware verschillen tussen geweldig en middelmatig worden uit elkaar geslingerd. In dit onderzoek bestuderen we waarin de werkelijk grote leiders en de gewoon goede van elkaar verschillen, onder omstandigheden die deze verschillen verduidelijken en versterken.

In de rest van dit inleidende hoofdstuk schetsen we kort onze onderzoekstocht en werpen een blik vooruit naar enkele van de verrassingen die we onderweg tegenkwamen. (Een gedetailleerde beschrijving van de gehanteerde onderzoeksmethode staat vermeld in de bijlagen die horen bij 'De basis van het onderzoek'). Hoofdstuk 2 gaat dieper in op wat we hebben geleerd over de individuele personen die leiding gaven aan de 10X-bedrijven, en in hoofdstuk 3 tot en met 6 staat beschreven hoe zij hun bedrijven opbouwden en leidden, en waarin zij verschillen van hun minder succesvolle tegenhangers uit de controlegroep. Hoofdstuk 7 ten slotte is gewijd aan wat voor ons een bijzonder fascinerend

onderdeel van de onderzoekstocht was: het bestuderen van geluk. We hebben geluk gedefinieerd, gekwantificeerd en bepaald of de 10X-bedrijven meer geluk hadden (of niet). Uiteindelijk kwamen we tot de conclusie dat zij *anders* met geluk omgingen.

De 10X-bedrijven selecteren

Het eerste jaar van ons onderzoek besteedden we aan het selecteren van de 10X-bedrijven. We zochten naar bedrijven die voldeden aan de drie volgende basisvoorwaarden:

1. De onderneming wist in verhouding tot de algemene financiële markt, en in verhouding tot de eigen bedrijfstak, werkelijk spectaculaire resultaten te behalen gedurende een periode van vijftien jaar of langer.
2. De onderneming behaalde deze resultaten in zeer turbulente omstandigheden. Over veel van de gebeurtenissen die plaatsvonden, had zij geen controle. Die gebeurtenissen hadden een grote snelheid, waren zeer onbetrouwbaar en in potentie schadelijk.
3. De onderneming begon de reis naar langdurig succes vanuit een kwetsbare positie. Ze was nog jong en/of klein toen zij aan haar 10X-reis begon.

Op onze lijst stonden in het begin 20.400 bedrijven. We schiften elf keer om die gevallen te selecteren die aan onze basisvoorwaarden voldeden. (Zie 'De basis van het onderzoek: selectie van 10X-bedrijven'). Omdat we extreme prestaties in extreme omstandigheden wilden onderzoeken, hanteerden we extreme normen bij het selecteren. De uiteindelijke groep van 10X-bedrijven (zie de tabel op de volgende pagina) presteerde subliem in de periode die wij bestudeerden.

De uiteindelijk geselecteerde 10X-bedrijven

10X-bedrijf	Onderzoekperiode	Opbrengst geïnvesteerde 10.000 dollar*	Prestatie in vergelijking met de markt ⁴	Prestatie in vergelijking met de bedrijfstak ⁵
Amgen	1980-2002	4,5 miljoen dollar	24,0X de markt	77,2X de bedrijfstak
Biomet	1977-2002	3,4 miljoen dollar	18,1X de markt	11,2X de bedrijfstak
Intel	1968-2002	3,9 miljoen dollar	20,7X de markt	46,3X de bedrijfstak
Microsoft	1975-2002	10,6 miljoen dollar	56,0X de markt	118,8X de bedrijfstak
Progressive Insurance	1965-2002	2,7 miljoen dollar	14,6X de markt	11,3X de bedrijfstak
Southwest Airlines	1967-2002	12,0 miljoen dollar	63,4X de markt	550,4X de bedrijfstak
Stryker	1977-2002	5,3 miljoen dollar	28,0X de markt	10,9X de bedrijfstak

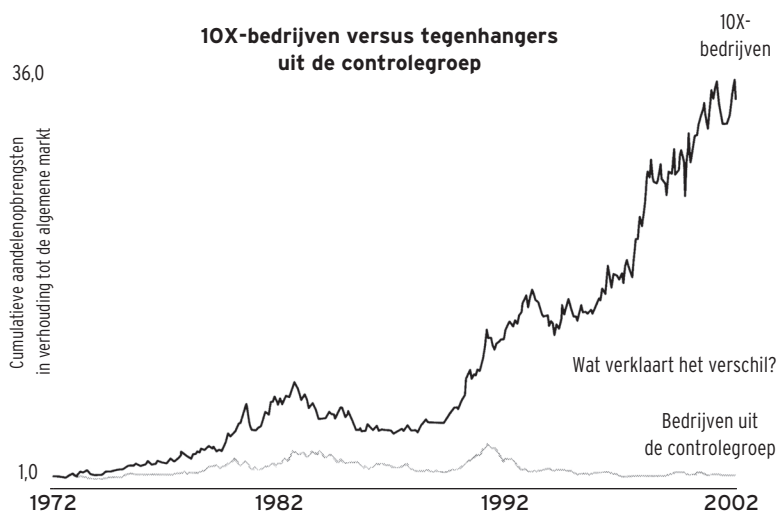
* Cumulatieve aandelenopbrengst, dividend opnieuw geïnvesteerd. Investeer 10.000 dollar in ieder bedrijf op 31 december 1972 en houd aandelen vast tot en met 31 december 2002. Als het bedrijf op 31 december 1972 nog niet beursgenoteerd was, bereken de groei van de investering aan de hand van de algemene aandelenopbrengst op de financiële markt tot aan de eerste maand waarin CRSP-gegevens beschikbaar zijn voor dat bedrijf. Bron voor alle berekeningen van aandelenopbrengsten in dit onderzoek: @200601CRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Gebruik toegestaan. Alle rechten voorbehouden. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Maar voordat we verdergaan, willen we iets belangrijks over de voorbeelden in het onderzoek aan de orde stellen. Wij hebben *periodes in het verleden* onderzocht waarin subliem gepresteerd werd. Die eindigden in 2002. Het gaat dus niet om de huidige situatie bij die bedrijven. Het is heel goed mogelijk dat wanneer je deze woorden leest, een of meer bedrijven niet meer aan de basisvoorwaarden voldoen. Je denkt misschien: Hoe zit het met bedrijf xyz? Is dat nu geen 10X-bedrijf meer? Vergelijk ons onderzoek maar met een studie naar de prestaties van een sportteam in zijn beste jaren. De basketbalprestaties van de UCLA Bruins in de jaren zestig en zeventig onder leiding van coach John Wooden (in twaalf jaar tijd tien maal de NCAA gewonnen) verslechterden toen hij met pensioen ging, maar dat maakt de inzichten die verkregen zijn door de Bruins op hun hoogtepunt te bestuderen, niet minder waardevol.⁶ In diezelfde geest kan een langdurig succesvol bedrijf minder succesvol worden (zie *How the Mighty Fall* van Jim Collins) zonder dat daarmee de periode van sublieme prestaties uit de geschiedenisboeken verdwijnt. Wij richten ons juist op die *historische periode van sublieme prestaties*.

De kracht van het contrast

Onze onderzoeksmethode is gebaseerd op het vergelijken met een controlegroep. De kernvraag is niet: 'Wat hebben de langdurig succesvolle bedrijven gemeenschappelijk?' De cruciale vraag is: 'Wat hebben de langdurig succesvolle bedrijven gemeenschappelijk en waarin *onderscheiden* zij zich van hun tegenhangers uit de controlegroep?' Die tegenhangers behoorden tot dezelfde bedrijfstak, hadden dezelfde of bijna dezelfde mogelijkheden als de 10X-bedrijven, in dezelfde periode, maar leverden toch geen sublieme prestaties. We turfden zorgvuldig en selecteerden zo voor ieder 10X-bedrijf een tegenhanger voor de controlegroep (zie 'De basis van het onderzoek: selectie van bedrijven voor de controlegroep'). De prestatie van de 10X-bedrijven als geheel overtrof die van de bedrijven uit de controlegroep in een verhouding van 30 staat tot 1 (zie grafiek 'Een onderzoek naar contrasten').⁷ Met behulp van het contrast tussen de 10X-bedrijven en de controlegroep in de periode waarover de analyses werden gedaan, kwamen wij tot onze bevindingen.

Hieronder dan de definitieve onderzoekskoppels van 10X-bedrijven en hun tegenhangers: Amgen past bij Genentech; Biomet bij Kirschner, Intel bij AMD; Microsoft bij Apple, Progressive bij Safeco; Southwest Airlines bij PSA en Stryker bij United States Surgical Corporation (USSC). Voor wat betreft de keuze van Apple als lid van de controlegroep: wij beseffen heel goed dat Apple in 2011, tijdens het schrijven van dit boek, een zeer indrukwekkende comeback maakte. Wij hebben voor de jaren tachtig en negentig naar Microsoft-versus-Apple gekeken. Microsoft scoorde toen geweldig en Apple hielp zichzelf bijna om zeep. Als je eind december 1980 een Apple-aandeel had gekocht, de maand waarin het bedrijf naar de beurs ging, en dit aandeel had vastgehouden tot en met 2002, dus in de periode waarover wij onderzoek deden, dan zou je investering 80 procent minder hebben opgebracht dan een aandeel op de algemene financiële markt.⁸ We behandelen verderop in dit boek de wonderbaarlijke wederopstanding van Apple onder Steve Jobs, maar één ding is belangrijk om hier te noemen: bedrijven kunnen inderdaad in de loop van de tijd verschuiven van tegenhanger naar 10X-bedrijf en andersom. Het is altijd mogelijk om van goed geweldig te worden.



Opmerkingen:

1. Voor beide bedrijven is gerekend met algemene aandelenopbrengst op de financiële markt tot aan de eerste maand waarin CRSP-gegevens beschikbaar zijn.
2. Bron voor alle berekeningen van aandelenopbrengsten in dit onderzoek: ©2006OICRSP®, Center for Research in Security Prices, Booth School of Business, The University of Chicago. Gebruik toegestaan. Alle rechten voorbehouden. <http://www.crsp.chicagobooth.edu>.

Een onderzoek naar contrasten

Verrassende gegevens

Vervolgens maakten we een grondige historische analyse van ieder koppel bedrijven. We verzamelden ruim zeventuizend historische documenten zodat we duidelijk inzicht kregen in de ontwikkeling van ieder bedrijf, jaar na jaar, vanaf de oprichting tot en met 2002. Systematisch analyseerden we categorieën gegevens, zoals de ontwikkelingen binnen de bedrijfstak, oprichting, organisatie, leiderschap, cultuur, innovatie, technologie, risico, financieel management, strategie, strategische verandering, snelheid en geluk. (Zie 'De basis van het onderzoek' voor meer details over het verzamelen en analyseren van gegevens.) We hadden geen theorie die we wilden testen of bewijzen, want wat is er nu heerlijker dan verrast te worden door bewijsmateriaal?

We ontwikkelden de concepten voor dit onderzoek uit de door ons verzamelde gegevens. Op die manier bouwden we het raamwerk vanaf de fundamenteën op. We gebruikten een benadering die we voor ieder bedrijf konden herhalen, ontwikkelden ideeën die gebaseerd waren op de verzamelde gegevens, zochten naar bewijsmateriaal voor deze ideeën, zagen hoe ze doorbogen en wankelden onder het gewicht van dat bewijsmateriaal, vervingen ze door nieuwe ideeën, herzagene die weer, testten en herzagene alles nogmaals totdat de concepten in overeenstemming waren met het bewijsmateriaal.

We hechtten de meeste waarde aan bewijzen op het moment van de gebeurtenis zelf. De kern van onze analyse was altijd gebaseerd op het in de tijd vergelijken van 10X-bedrijven met hun tegenhangers en we stelden onszelf daarbij de vraag: 'Wat liep er anders?' Deze onderzoeksmethode bleek niet alleen heel goed om inzichten te ontwikkelen, maar ook om hardnekkige mythen te ontzenuwen. Onze bevindingen gingen nogal eens tegen onze intuïtie in, en altijd was er één van ons verrast over bepaalde bevindingen. Als een soort preview van wat er gaat komen staan hieronder een paar voorbeelden van de mythen die wij met ons onderzoek wisten te ontzenuwen.

Hardnekkige mythe: Leiders die succes hebben in een turbulente wereld zijn doortastende visionairs die risico's niet uit de weg gaan.

Tegenovergestelde bevinding: De leiders die als beste uit ons onderzoek kwamen, waren geen visionairs en konden de toekomst niet voorspellen. Zij ontdekten wat werkte, kwamen erachter *waarom* het werkte, en bouwden verder op stevige fundamenteën. Zij namen niet meer risico's, en waren niet doortastender, meer visionair of creatiever dan hun tegenhangers uit de controlegroep. Zij waren wel gedisciplineerder, baseerden zich meer op ervaring en waren achterdochtiger.

Hardnekkige mythe: In een snelle, onzekere en chaotische wereld onderscheiden 10X-bedrijven zich door innovatie.

Tegenovergestelde bevinding: Nee, tot onze verrassing. Ja, de 10X-bedrijven innoveerden heel veel. Maar het bewijsmateriaal ondersteunt de vooronderstelling niet dat 10X-bedrijven per se innovatiever waren dan hun minder succesvolle tegenhangers. Soms waren de 10X-bedrijven juist *minder* innovatief. Innovatie bleek niet de troefkaart die we

dachten dat het zou zijn; belangrijker is de vaardigheid om innovatie in overeenstemming te brengen met creativiteit en discipline.

Hardnekkige mythe: In een wereld vol gevaren doen vooral de snelle jongens het goed; of je bent snel, of je gaat eraan.

Tegenovergestelde bevinding: Wie denkt dat leidinggeven in een 'snelle wereld' altijd 'snelle beslissingen' en 'snelle actie' vereist – en dat we een ethos van 'Snel! Snel! Snel!' zouden moeten omarmen – gaat het zeker niet redden. 10X-leiders onderzoeken *wanneer* snelheid gewenst is, en wanneer *niet*.

Hardnekkige mythe: Radicale verandering in de buitenwereld noodzaakt tot radicale veranderingen in de binnenwereld.

Tegenovergestelde bevinding: De 10X-bedrijven voerden minder veranderingen door als reactie op de veranderende buitenwereld dan de bedrijven uit de controlegroep. Ook al staat de omgeving op zijn grondvesten te schudden, dat betekent nog niet dat je zelf radicale veranderingen moet doorvoeren.

Hardnekkige mythe: Langdurig succesvolle bedrijven hebben veel meer geluk.

Tegenovergestelde bevinding: De 10X-bedrijven hadden over het algemeen niet meer geluk dan hun tegenhangers. Beide groepen hadden geluk – *veel* geluk, in de goede en in de slechte variant (pech) – in vergelijkbare hoeveelheden. De essentiële vraag is niet of je geluk hebt, maar wat je ermee doet.

Een nieuwe kijk, een voortdurende zoektocht

Dit boek is een uitbreiding op de grote hoeveelheid onderzoek die is gedaan naar de verschillen tussen geweldige en goede bedrijven. Het begon in 1989 met het onderzoek voor *Gebouwd voor de toekomst* (samen met Jerry Porras), daarna kwam het onderzoek voor *Good to Great* en de analyse voor *How the Mighty Fall*. Met deze enorme hoeveelheid gegevens uit al dit onderzoek is de ontwikkeling van 75 ondernemingen beschreven. Deze beslaan in totaal zesduizend jaar bedrijfsgeschiedenis.⁹ Ook al is het huidige onderzoek een apart en nieuw onderzoek-

sterrein, het is tegelijkertijd een integraal onderdeel van een grotere zoektocht naar het antwoord op één vraag: 'Hoe creëer je een geweldig en langdurig succesvol bedrijf?'

Voor ons is ieder onderzoek zoets als gaatjes prikken in de zwarte doos met geheime vluchtgegevens en er met een lichtje in schijnen. Daarbinnen ontdekken we welke principes het verschil tussen geweldige en gewoon goede bedrijven bepalen. Elk nieuw onderzoek legt een aanvullende dynamiek bloot en stelt ons zo in staat voorheen ontdekte principes vanuit nieuwe invalshoeken te bekijken. We claimen niet dat de concepten die wij blootleggen 'geweldige, langdurig succesvolle bedrijven' creëren (in de sociale wetenschappen kun je deze causaliteit niet claimen), maar we claimen wel dat correlaties gebaseerd zijn op bewijzen. Wie onze bevindingen gedisciplineerd toepast, heeft een grotere kans om een geweldig en langdurig succesvol bedrijf op te bouwen dan wie zich gedraagt als een bedrijf uit de controlegroep.

Als je *Gebouwd voor de toekomst*, *Good to Great* en *How the Mighty Fall* hebt gelezen, dan valt het vast op dat er in de komende zes hoofdstukken erg weinig geschreven wordt over de concepten uit die boeken. Uitgezonderd een directe link naar niveau 5-leiderschap, hebben we opzettelijk *niet* geschreven over het Egelprincipe, Eerst wie... dan wat (de juiste mensen op de trein), kernwaarden, BHAG's (Big Hairy Audacious Goals), sekteachtige culturen, de Stockdale-paradox, klokken maken, de vijf fasen van verval of het vliegwiel. Hiervoor is een simpele reden: waarom zouden we in dit boek stil blijven staan bij wat in eerdere boeken al uitgebreid besproken is? We hebben echter wel de principes uit de voorgaande boeken getest en ontdekten dat ze *inderdaad* ook werken in een chaotische en onzekere wereld. Achter in dit boek (zie 'Veelgestelde vragen') beantwoorden we enkele veelgestelde vragen over hoe de concepten uit dit boek samenhangen met die uit vorige boeken. Het belangrijkste doel van dit boek is echter *nieuwe* concepten te bespreken die voortvloeien uit het *huidige* onderzoek.

Onze onderzoekstocht is beëindigd en daardoor voelen we ons een stuk rustiger. Maar we denken heus niet dat het leven opeens stabiel en voorspelbaar is geworden. Integendeel, complexiteit, mondialisering en technologie zijn krachten die verandering versnellen en instabiliteit vergroten. Onze gemoedsrust is echter toegenomen omdat we meer inzicht hebben in wat er nodig is om te overleven, om de weg te vinden

en te zegevieren. We zijn veel beter voorbereid op wat we niet kunnen voorspellen.

Gedijen in een chaotische wereld is niet alleen een uitdaging voor het bedrijfsleven. Eigenlijk gaan onze onderzoeken niet over bedrijven, maar over de principes waarmee geweldige organisaties zich onderscheiden van gewoon goede. We zijn nieuwsgierig naar wat nu langdurig succesvolle organisaties creëert, van welke type dan ook. We hebben gegevens van beursgenoteerde bedrijven gebruikt omdat we daarmee resultaten duidelijk en consistent konden meten (waardoor we onze casestudies zorgvuldig konden selecteren). Ook hadden we op die manier makkelijk toegang tot veelomvattende historische gegevens. Een geweldige openbare school, een geweldig ziekenhuis, een geweldige sportploeg, een geweldige kerk, een geweldige legereenheid, een geweldige opvang voor daklozen, een geweldig orkest, een geweldige non-profitorganisatie – ze gebruiken allemaal een eigen definitie van ‘resultaat’ die ze afleiden van hun kerndoelen. Toch raakt de vraag wat er nodig is om in voortdurende onzekerheid een sublieme prestatie te leveren hen allemaal. Geweldig worden is niet alleen een zoektocht voor bedrijven, maar een zoektocht voor alle mensen.

Daarom nodigen wij je uit om met ons mee op reis te gaan en te leren wat wij hebben geleerd. Voor wat betreft problemen en vragen: laat het bewijsmateriaal spreken. Pak eruit wat je nuttig vindt en pas dit toe bij het creëren van een langdurig succesvolle onderneming, een onderneming die niet alleen reageert op gebeurtenissen, maar die gebeurtenissen ook zelf vormgeeft. De invloedrijke managementfilosoof Peter Drucker doceerde dat de beste – misschien wel enige – manier om de toekomst te voorspellen is die toekomst zelf te creëren.¹⁰

2 De 10X-bedrijven

‘Degene die alles op orde heeft, zal winnen – geluk noemen mensen dat. Iemand die heeft nagelaten op tijd de noodzakelijke voorzorgsmaatregelen te nemen, gaat zeker verliezen. Dat heet pech.’

Roald Amundsen, *The South Pole*¹

In oktober 1911 troffen twee expedities de laatste voorbereidingen voor een tocht die de geschiedenis in zou gaan als de legendarische race om de Zuidpool. Voor één van de teams zou de race een overwinning worden, met een veilige terugkeer. Voor de andere expeditieleden werd het een dodelijke nederlaag. Zij bereikten de Zuidpool, maar troffen daar de door de wind kapotgescheurde vlaggen van hun rivalen aan, die daar 34 dagen eerder waren gepland. Wat er daarna volgde was een race om hun leven – een race die zij uiteindelijk verloren. De invallende winter slokte hen op. Alle vijf leden van de tweede Zuidpoolexpeditie kwamen om, strompelend van uitputting, en met zeer pijnlijke zwarte, bevroren ledematen. Zij vroren dood, sommigen maakten nog een paar laatste aantekeningen en schreven brieven naar hun geliefden thuis.

Het is een bijna perfecte combinatie. Er zijn twee expeditieleaders – Roald Amundsen, de winnaar en Robert Falcon Scott, de verliezer. Ze zijn van een vergelijkbare leeftijd (39 en 43) en met een vergelijkbare ervaring. Amundsen leidde de eerste succesvolle tocht door de Noordwestpassage en nam deel aan de eerste expeditie die overwinterde op Antarctica. Scott leidde een Zuidpoolexpeditie in 1902 en bereikte de 82ste breedtegraad. Amundsen en Scott begonnen hun reis vlak na elkaar. Allebei moesten ze in totaal 2200 kilometer afleggen (ongeveer de afstand tussen New York en Chicago, heen en terug) in een onbekende en meedogenloze omgeving waar de temperatuur ook in de zomer gemakkelijk tot -30 graden Celsius kon dalen, verergerd door stormachtige winden. En vergeet niet dat het 1911 was. Er waren geen moderne communicatiemiddelen om contact te leggen met het basiskamp – geen radio, geen mobiele telefoons, geen satellietverbindingen – en als ze in moeilijkheden zouden komen, zou redding op de Zuidpool heel onwaar-

schijnlijk zijn. Een van de leiders bracht zijn team overwinning en veiligheid. De ander leidde zijn team naar de dood.²

Waarin verschilden die twee mannen? Waarom behaalde de ene spectaculaire resultaten in zulke extreme omstandigheden, en lukte het de ander niet eens te overleven? Het is een fascinerende vraag en een uitstekende analogie voor ons onderwerp. Hier zijn twee leiders. Beiden willen extreem presteren in extreme omstandigheden. De 10X-leiders uit ons onderzoek blijken veelal te handelen zoals Amundsen dat deed, en de leiders uit de controlegroep handelden voornamelijk zoals Scott. Verderop richten we ons op deze leiders, maar eerst geven we nog wat details over het verhaal van Amundsen en Scott. (Voor wie nog meer wil weten over Amundsen en Scott is het uitstekende boek van Roland Huntford een aanrader. *The Last Place on Earth* is een groot, goed geschreven vergelijkend onderzoek naar deze twee mannen.)

Ben jij Amundsen of Scott?

Toen Roald Amundsen eind twintig was, reisde hij van Noorwegen naar Spanje. Hij wilde daar zijn kapiteinsdiploma gaan halen op een twee maanden durende bootreis. Het was 1899. Hij moest bijna 3200 kilometer afleggen. En hoe denk je dat Amundsen dat deed? Per koets? Per paard? Per schip? Per trein?

Hij ging op de fiets.

Amundsen experimenteerde ook met het eten van rauwe dolfijn om erachter te komen of dit een nuttige energiebron was. Tenslotte, zo redeneerde hij, zou hij ooit schipbreuk kunnen lijden en als er dan dolfijnen in de buurt waren, was het goed te weten of ze eetbaar waren.

Dit alles vormde een onderdeel van Amundsens voorbereiding op zijn tocht. Hij deed veel fysieke training en probeerde zo veel mogelijk ervaring op te doen over wat er in de praktijk werkte. Amundsen ging zelfs bij de Eskimo's in de leer. Wat kon je nu beter doen als je wilde ondervinden hoe het er werkelijk aan toeging in een poolomgeving, dan tijd doorbrengen bij een volk dat honderden jaren ervaring had met ijs, kou, sneeuw en wind? Hij leerde van de Eskimo's hoe hij een hondenslee moest mennen. Hij zag hoe Eskimo's zich nooit haastten en zich altijd langzaam en in een constant tempo voortbewogen. Zo voorkwamen ze dat transpiratie zou bevriezen. Hij nam de kleding van de

Eskimo's over, loszittende onderdelen (om het zweet beter te verdampen) die goed beschermden. Hij oefende systematisch met Eskimo-methoden en trainde zichzelf in elke denkbare situatie die hij tegen zou kunnen komen op zijn tocht naar de Zuidpool.

Amundsens filosofie was: zorg ervoor dat je niet overvallen wordt door een storm en dan ontdekt dat je te weinig kracht en uithoudingsvermogen hebt. Zorg ervoor dat je niet tijdens een schipbreuk pas uitvindt of rauwe dolfijn eetbaar is. Probeer niet op de Antarctica-reis nog een uitmuntende skiër en hondensleemener te worden. Bereid jezelf intensief voor – en constant – want mochten de omstandigheden zich tegen je keren, dan is er een reservoir aan opgebouwde kracht waaruit je kunt putten. Op die manier bereid je je ook voor op gunstige omstandigheden, zodat je hard kunt toeslaan.

Robert Falcon Scott was het tegenovergestelde van Amundsen. In de jaren voorafgaand aan de Zuidpoolrace had hij fanatiek kunnen trainen op langlaufski's en 3200 kilometer kunnen fietsen. Dat deed hij niet. Hij had een tijdlang bij de Eskimo's kunnen wonen. Dat deed hij niet. Hij had vaker kunnen oefenen met honden zodat de keus tussen pony's en honden een stuk gemakkelijker zou zijn geweest. In tegenstelling tot honden zweten pony's op hun huid, waardoor ze in ijs gehuld raken als ze stilstaan. Ze komen maar langzaam vooruit in de sneeuw en eten over het algemeen geen vlees. (Amundsen was van plan de zwakke honden onderweg te doden als voer voor de sterke honden.) Scott koos voor pony's. Scott gokte ook op motorsledes die niet goed getest bleken in de zeer extreme omstandigheden van de Zuidpool. De motoren van de sledes begaven het al na een paar dagen en de pony's verzwakten snel. Zijn team spande zichzelf voor de sledes en legde het grootste deel van de reis ploeterend en zwoegend door de sneeuw af, de sledes achter zich aan trekkend.

In tegenstelling tot Scott legde Amundsen grote buffervoorraden aan voor onvoorziene omstandigheden. Amundsen zette niet alleen een vlag op het voorraaddepot, maar hij plaatste ook twintig zwarte wimpels (goed zichtbaar in de witte sneeuw) op gelijke afstand van elkaar, kilometerslang. Zo creëerde hij voor zichzelf een signaal in een straal van tien kilometer voor het geval hij op de terugweg in een storm iets van zijn koers zou raken. Om stukken van de terugreis sneller te kunnen afleggen markeerde hij zijn route elke 400 meter met afvalmateriaal en elke 13 kilometer met zwarte vlaggen die aan bamboepalen beves-