

HET VLIEGWIELEFFECT

*'Schoonheid ontstaat niet door versiering
maar door structurele samenhang.'*

– Pier Luigi Nervi'

Het was het najaar van 2001. *Good to Great* lag net in de winkels en ik was uitgenodigd door Amazon.com voor een pittige discussie met oprichter Jeff Bezos en een paar leden van zijn managementteam. We bevonden ons midden in het uiteenspatten van de dotcombubbel toen sommige mensen zich nog afvroegen hoe (en of) Amazon zich zou herstellen en zijn machtspositie als een topbedrijf kon behouden. Ik vertelde Bezos en zijn team over het 'vliegwiel-effect' dat wij ontdekt hadden in ons onderzoek. Voor het creëren van een transformatie van 'goed' naar 'geweldig' bestaat geen speciale actie, groots programma, baanbrekende innovatie, toevallige doorbraak of magisch moment. Het voelt eerder als het aanzwengelen van een gigantisch, zwaar

vliegwiel. Met heel veel kracht krijg je het wiel een klein beetje in beweging. Je blijft doorgaan en door constante krachtsinspanning lukt het je om het vliegwiel helemaal rond te draaien. Je stopt niet. Je gaat door met aanzwengelen. Het vliegwiel krijgt meer vaart. Twee keer rond... dan vier... dan acht... het vliegwiel krijgt meer vaart... zestien... tweeëndertig... steeds sneller... duizend... tienduizend... honderdduizend. En dan, op een gegeven moment: de doorbraak! Het vliegwiel gaat als vanzelf en is bijna niet meer te stoppen.

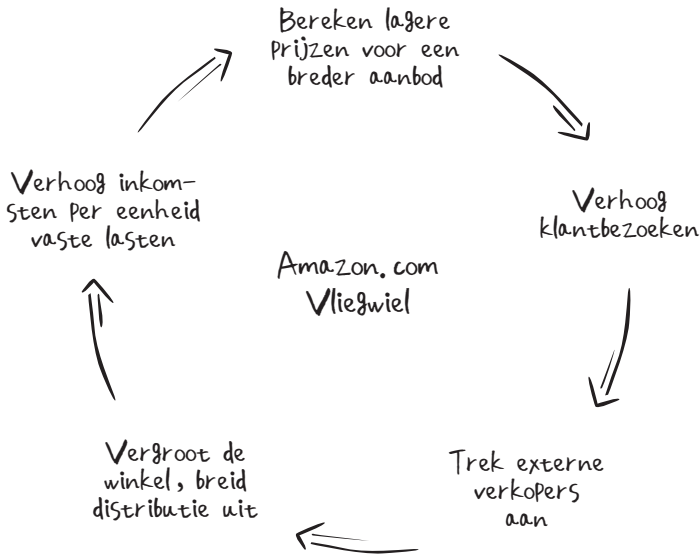
Pas als je helemaal begrijpt hoe een vliegwiel vaart krijgt *in jouw specifieke situatie* (en daar gaat dit boek over), en je dat inzicht toepast met creativiteit en discipline, zul je profiteren van de kracht van een strategisch cumulatief effect. Iedere ronde bouwt voort op eerder werk, als een opeenstapeling van goede, perfect uitgevoerde beslissingen. Dat is hoe je je onderneming geweldig maakt.

Het Amazon-team greep het vliegwielconcept aan en zette het in om het mechanisme dat de onderneming tot grote hoogten had laten stijgen onder woorden te brengen. Al sinds de oprichting had Bezos Amazon door-drenkt met zijn fixatie op het creëren van steeds meer waarde voor steeds meer klanten. Dat is een sterke, bezielende kracht – misschien zelfs een eerzaam doel –

maar het verschil zat 'm niet alleen in 'goede intentie' maar in de manier waarop het Bezos-team dit in een zich herhalende cyclus omzette. Zoals Brad Stone het later in *Mr. Amazon* beschreef: 'Bezos en zijn team creëerden hun eigen positieve cyclus, waarvan zij geloofden dat het de motor van hun bedrijf was. Die cyclus zag er ongeveer zo uit: lagere prijzen zorgden voor meer klanten. Meer klanten zorgden voor meer verkochte artikelen. Meer verkochte artikelen trokken meer commissie betalende externe verkopers aan voor de website. Daardoor kon Amazon meer voordeel halen uit zijn vaste lasten, zoals de *fulfilment centers* en de servers die nodig waren om de website draaiende te houden. Die grotere efficiëntie zorgde er vervolgens voor dat de prijzen verder omlaag konden. Welk onderdeel van het vliegwiel je ook voedt, redeneerden zij, het zorgt voor versnelling van de cyclus. En zo draaide het vliegwiel rond en bouwde het vaart op. Zwengel het vliegwiel aan; versnel de vaart. Vervolgens herhaal je het. Bezos, vervolgde Stone, zag Amazons toepassing van het vliegwielconcept als 'hun geheime ingrediënt'.²

Ik heb mijn eigen visie op de essentie van het oorspronkelijke Amazon-vliegwiel in de figuur hieronder uitgewerkt. (Om het concept te illustreren, heb ik door dit hele boek heen schema's van concrete vliegwielen toegevoegd.

Voor alle duidelijkheid, deze schema's weerspiegelen mijn persoonlijke kijk op het vliegwiel van elk praktijkvoorbeeld; de leiders die deze vliegwielen gemaakt hebben, zouden ze waarschijnlijk met meer nuancering uittekenen dan ik dat heb gedaan. Gebruik deze illustratieve schema's om het vliegwielconcept te begrijpen en te gaan nadenken over je eigen vliegwiel.)



Zie de onverbiddelijke logica. Als je in gedachten een paar keer de rondgang van Amazons vliegwiel volgt, word

je bijna meegesleurd in de vaart. Ieder onderdeel van het vliegwiel bereidt je voor op het volgende onderdeel. Zo word je als het ware door de rondgang heen geslingerd.

Bezos en zijn team hadden in paniek kunnen raken tijdens de dotcomcrash, hun vliegwiel in de steek kunnen laten en kunnen bezwijken aan wat ik in *Good to Great* heb beschreven als ‘de valstrik’. Bedrijven die in de valstrik terechtkomen, reageren zonder discipline op teleurstellende resultaten – waarbij ze zich vastgrijpen aan een nieuwe verlosser, programma, mode, gebeurtenis of koers – wat alleen maar tot meer teleurstelling leidt. Amazon daarentegen hield zich volledig aan zijn vliegwiel en zorgde vervolgens binnen dat vliegwiel voor agressieve innovatie om stuwkracht op te bouwen en te versnellen. Amazon heeft de dotcomcrash niet alleen overleefd, maar is ook een van de meest succesvolle en gevestigde bedrijven uit het dotcomtijdperk geworden. Gaandeweg heeft Amazon zijn vliegwiel vernieuwd en uitgebreid tot veel meer dan een simpele e-commerce-website. Het heeft zijn vliegwiel verbeterd met nieuwe technologieversnellers zoals kunstmatige intelligentie en machine learning. Toch is de onderliggende vliegwielstructuur grotendeels hetzelfde gebleven, waardoor er een mechanisme van cumulatieve meerwaarde voor klanten en daardoor ook voor Amazon is ontstaan

dat zelfs de grootste bedrijven ter wereld angst inboezemt.

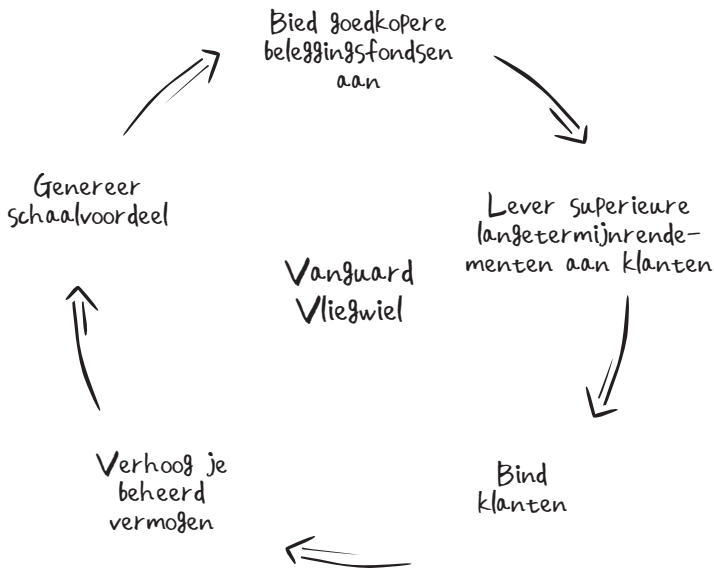
Onderschat nooit de kracht van een geweldig vliegwiel, vooral niet als het gedurende een lange periode cumulatieve vaart opbouwt. Als je je vliegwiel eenmaal op orde hebt, zul je het vervolgens willen vernieuwen en uitbreiden zodat het tientallen jaren kan meegaan – beslissing na beslissing, handeling na handeling, draai na draai – waarbij iedere rondgang bijdraagt aan het cumulatieve effect. Maar de beste manier om dit te bereiken is door te begrijpen hoe *jouw specifieke vliegwiel* draait. Jouw vliegwiel zal vrijwel zeker niet identiek zijn aan dat van Amazon, maar het moet net zo duidelijk en net zo logisch zijn.

In de jaren die volgden op de publicatie van *Good to Great* heb ik tientallen managementteams uitgedaagd om voor zichzelf te doen wat Amazon voor zichzelf gedaan had. Sommige van die teams kwamen naar ons managementlab bij het Good to Great Project in Boulder, Colorado. Daar zag ik hoe ieder team zijn eigen vliegwiel in elkaar zette, bijna net zoals je een puzzel maakt. Ze legden de stukjes klaar en gingen er vervolgens al redenerend en beradslagend mee prutsen, opgaand in een gedisciplineerd denkproces om hun vliegwiel goed te krijgen. Wat zijn de essentiële onderdelen? Welk onderdeel komt eerst? Wat

komt daarna? Waarom? Hoe krijgen we de rondgang compleet? Hebben we te veel onderdelen? Ontbreekt er iets? Welk bewijs hebben we dat dit werkt in de praktijk? Zo kwam hun specifieke vliegwiel beetje bij beetje tevoorschijn. En als alles dan uiteindelijk op elkaar was afgestemd, voelde het alsof de laatste stukjes van de puzzel op hun plek waren gevallen. Door het verduidelijken van hun vliegwiel ervoeren deze teams het gevoel van opwindning dat je krijgt als je ziet – en vóelt – hoe je de resultaten genereert die nodig zijn om een van-goed-naar-geweldig- (*Good to Great*, of G2G) doorbraak te bereiken of uit te breiden.

In 2009 bracht Bill McNabb, destijds de CEO van beleggingsfondsgigant Vanguard, zijn senior team naar Boulder. Daar hebben ze twee dagen lang gewerkt aan het uitkristalliseren van hun vliegwiel. Ze hebben indrukwekkend werk geleverd door de essentie van Vanguard's versnellingsmechanisme vast te leggen, die ik verderop in een vereenvoudigd vliegwielfiguur heb weergegeven.

Let erop hoe ieder onderdeel in het vliegwiel van Vanguard niet zomaar een 'volgende handeling op een lijst' is, maar een bijna *onvermijdelijk gevolg van de voorgaande stap*. Als je beleggingsfondsen tegen lagere kosten aanbiedt, *kun je bijna niet anders* dan superieure langetermijn-



rendementen leveren. En als je superieure langetermijnrendementen levert, *kun je bijna niet anders* dan loyale klanten krijgen. En als je loyale klanten hebt, *kun je bijna niet anders* dan je beheerd vermogen laten stijgen. En als je beheerd vermogen stijgt, *kun je bijna niet anders* dan schaalvoordeel realiseren. En als je schaalvoordeel realiseert, *kun je bijna niet anders* dan je vaste lasten verlagen, en die lagere kosten kun je vervolgens weer aan je klanten doorspelen. Vanguard zwengelt al tientallen jaren aan een vorm van zijn vliegwiel, waarbij het voortbouwt op de inzichten en principes van zijn visionaire oprichter Jack

Bogle, een voorvechter van de eerste geïndexeerde beleggingsfondsen ter wereld. Maar het even pauzeren om de onderliggende vliegwielstructuur uit te tekenen gaf het managementteam de duidelijkheid die het nodig had om met fanatieke kracht vaart te blijven opbouwen, vooral bij het te boven komen van de financiële crisis van 2008-2009. Van 2009 tot 2017 bleef Vanguard's vliegwiel vaart opbouwen, wat zorgde voor een verdubbeling van het beheerd vermogen tot meer dan 3,4 biljoen euro.³

De Vanguard-casus illustreert hoe een essentieel aspect van de beste vliegwielen werkt. Zodra je één onderdeel helemaal hebt dichtgetimmerd, word je gelanceerd naar het volgende onderdeel, en het volgende, en het volgende, en het volgende – bijna alsof je in een kettingreactie zit. Bij het denken over je eigen vliegwiel is het van cruciaal belang dat je het niet ziet als een lijst van statische doelstellingen die je eventjes in een cirkel zet. Het gaat erom dat je de aaneenschakeling van gebeurtenissen vastlegt die de beweging in gang zet en versnelt.

De intellectuele discipline die nodig is om zo'n aaneenschakeling goed te krijgen, kan voor diepgaand strategisch inzicht zorgen. Zoals professor Robert Burgelman van de Stanford Graduate School of Business Strategy in 1982 ooit opmerkte tegen een collegezaal vol studenten

(van wie ik er één was): ‘Het grootste gevaar in zowel het bedrijfsleven als het privéleven is niet dat je volledig mislukt, maar dat je succesvol wordt zonder überhaupt te begrijpen waarom.’ Burgelmans inzicht is tijdens mijn vijfentwintig jaar lange onderzoek naar wat geweldige bedrijven aan de gang houdt, in mijn hoofd blijven hangen, vooral bij het verklaren waarom sommige bedrijven uit de gratie raken. Als je een diepgaand inzicht hebt in de oorzakelijke factoren die jouw vliegwiel vaart geven, kun je Burgelmans valkuil vermijden.

DE HOUDBAARHEID VAN EEN GEWELDIG VLEGWIEL

Een van de grootste en meest voorkomende strategische misstappen is het niet voortdurend en agressief benutten van successen. Sommige leiders maken deze fout omdat ze zich laten verleiden tot een eindeloze zoektocht naar de ‘Next Big Thing’. En soms vinden ze dat inderdaad. Toch heeft ons onderzoek meermaals aangetoond dat als je je vliegwiel op de juiste manier ontwerpt – en je het telkens vernieuwt en uitbreidt – het opvallend lang houdbaar is, en het misschien zelfs in staat is om jouw organisatie door een belangrijk strategisch keerpunt of door turbulente tijden te leiden. Maar om dat te doen is er inzicht vereist in de *onderliggende structuur van het vliegwiel*,