



RINI VAN SOLINGEN | VIKRAM KAPOOR

DE RESPONSIVE ENTERPRISE

**IN 9 STAPPEN NAAR EEN SNELLE EN
WENDBARE ORGANISATIE**

MET EEN VOORWOORD VAN DANIEL ROPERS

Boom

De Responsive Enterprise

In 9 stappen naar een snelle en wendbare organisatie

Rini van Solingen en Vikram Kapoor

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2016 Rini van Solingen en Vikram Kapoor

Redactie: Jaap Verschoor, Haarlem

Omslagontwerp: Adept, Haarlem

Ontwerp en uitvoering binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5875 446 2

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voorwoord

Bij bol.com zijn we dagelijks bezig om de beste winkel van Nederland en België te maken. Onze klanten zijn daarin onze grootste inspiratiebron. Voor hen werken we elke dag, met volle overgave, aan een winkel die zó goed is dat deze het voorstellingsvermogen te boven gaat. Sinds de oprichting in 1999 zijn we gegroeid tot het leidende e-commerce bedrijf in Nederland en Vlaanderen. Een bedrijf met 1.200 medewerkers, 7 miljoen klanten, een assortiment van 12 miljoen artikelen en een jaaromzet boven de 1 miljard. Online is de grootste verandering van de afgelopen 50 jaar in de wijze waarop consumenten kopen en aanbieders verkopen. En feitelijk staan we nog helemaal aan het begin van die ontwikkeling. Daar een bijdrage aan mogen leveren, hoe cool is dat?

Daarbij hebben we alles waar klanten ons nu om waarderen zelf ontdekt en uitgevonden. Bol.com is in die zin één groot bedrijfseconomisch experiment; een continue aaneenschakeling van elkaar snel opvolgende innovaties. En dat lukt niet langs geëffende paden. Dat vraagt om het omgaan met onzekerheden en het bijstellen van plannen als we zien dat het anders moet of anders kan. Innovatie gaat om ideeën hebben, keuzes maken, doen, en continu bijsturen. Maar een organisatie bouwen die in staat is zelf te ontdekken en snel te reageren, dat is niet eenvoudig. Over zo'n organisatie moet je geen bak structuur heen gooien.

Dat werkt namelijk vooral verlamvend. Je creëert dan starheid, overhead, je versnipperd je processen over verschillende functies en mensen, met veel overdrachtsmomenten en in beton gegoten afspraken die in geen verhouding staan tot de gehoopte voordelen van specialisatie en structurering.

Bol.com heeft daarom een vrij platte organisatie waar voor iedereen eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen geldt. Veel bedrijven organiseren zichzelf op basis van risicoreductie. Wij doen precies het omgekeerde: we accepteren dat we vooraf nooit weten of datgene wat we proberen ook werkt. We hebben het immers nog nooit gedaan. We werken daarom ook altijd aan het bewustzijn en comfort dat we aannames en projecten moeten kunnen bijstellen. Reageren op verandering is écht belangrijker dan het volgen van een plan!

Wij hebben geleerd dat we onze vele dromen en ideeën het best kunnen verwezenlijken door het inrichten van autonome, cross-functionele teams van vijf tot tien medewerkers die een diepe afhankelijkheid met elkaar delen in hun doel en ervaringen. We zien ieder team als een zelfstandig bootje: met een roerganger, een aantal roeiers, een navigator en iemand met een hoosvat. Elk team krijgt een uniek stuk van de zee toegewezen, hún stuk, om daar maximaal resultaat te boeken. Zo'n team spreekt elkaar aan als er iets mis gaat. Het gezamenlijk doel, de afhankelijkheid van elkaar, de complementaire rollen en vaardigheden en de intense onderlinge interactie zorgen daarvoor. Het verlicht ook de taak van het management, want er is heel veel zelfsturing. Het is wel zaak dat het doel, voor de duur van de reis, vaststaat. Maar tijdens die reis is het team zelf verantwoordelijk voor hun weg, hun keuzes en hun resultaat. Door teams een eigen pakket verantwoordelijkheden te geven waar ze heer en meester over zijn, zien ze dat ze zelf het verschil maken voor ons én onze klanten. En dat geeft onze teams vleugels!

Dit boek, de Responsive Enterprise, is voor mij een feest der herkenning. Het lijkt wel of Rini en Vikram de laatste jaren stiekem over mijn schouder hebben meegekeken en de kern van onze organisatieprincipes voor mij hebben opgeschreven. Ik merkte dat ik, al lezend, regelmatig bevestigend zat te knikken bij alle dingen die we bewust (of soms ook onbewust) bij bol.com doen.

Het boek is geschreven als een verhaal: Mark en Ron lopen samen negen holes golf. Tijdens hun gesprekken komen spelenderwijs alle principes langs om een organisatie responsive te maken. Deze principes worden bovendien samengevat aan het eind van elk hoofdstuk.

Ik zal eerlijk toegeven dat ik persoonlijk niet zo gecharmeerd ben van verhalende, vlot geschreven, managementboekjes; ik hou van inhoudelijke boeken met concreet uitgewerkte concepten en direct toepasbare tools. Toch stoort het me bij dit boek niet en dat komt doordat ik in het verhaal veel praktijkervaring proef. Bovendien is er voor elk hoofdstuk een aanvullend whitepaper gemaakt met inhoudelijke verdieping; de links staan in het samenvattende hoofdstuk 12. Ik raad ook zeker aan om die te raadplegen.

Organisaties bouwen die vanuit hun DNA snel kunnen innoveren én reageren, vraagt om een andere manier van denken en handelen. Dat is tegenwoordig relevanter dan ooit. Dit boek komt dan ook als geroepen! Wij hebben proefondervindelijk, door vallen en opstaan, moeten ontdekken hoe je responsiveness voor elkaar krijgt. Dat leertraject hoeven anderen dus niet meer compleet te herhalen. Dit boek biedt namelijk een uitstekend overzicht over wat je als leidinggevende kunt doen om organisaties te bouwen waarin data-gedreven handelen voor maximale klantimpact volledig centraal staat. Kortom, *De Responsive Enterprise* is verplichte kost voor iedereen met een ambitieuze innovatie- of veranderambitie!

Daniel Ropers
Schrijver van het eerste businessplan
en sinds 2000: managing director bij bol.com

Inhoud

	Voorwoord	5
1	Een pijnlijk besef	11
2	Hole 1: Autonome teams (minibedrijfjes)	19
3	Hole 2: Een ambitieus hoger doel	29
4	Hole 3: Extreme transparantie	41
5	Hole 4: Klant(en) aan het stuur	53
6	Hole 5: Veel experimenteren	65
7	Hole 6: Individueel ondernemer- en vakmanschap	77
8	Hole 7: Zelfschalende cultuur	89
9	Hole 8: Ritme als houvast	101
10	Hole 9: Software en data	113
11	Is dit alles?	123
	Samenvatting	127
	Nawoord	133
	Dankwoord	137
	Meer lezen en meer informatie?	139
	Over de auteurs	143

1

Een pijnlijk besef

Responsiveness is een cruciale eigenschap om snel te kunnen acteren in een dynamische wereld.

Grote organisaties zijn die responsiveness vaak kwijtgeraakt ten opzichte van start-ups, terwijl ze een veel betere uitgangspositie hebben. Ze hebben namelijk wél klanten, producten en middelen.

‘**I**K WORDT ER KNETTERGEK VAN!!’ IS HET EERSTE WAT Mark hoort als hij zijn telefoon opneemt. ‘Het lijkt het ministerie van dikke stront wel hier!!’ klinkt het aan de andere kant van de lijn. ‘Echt, het is niet te geloven! Zelfs voor het vervangen van een lamp moet ik drie formulieren invullen en duurt het nog steeds zes weken!’

Mark moet lachen. Hij had het telefoonnummer niet direct herkend, maar bij de tweede zin herkent hij de stem van Ron.

Ron en hij kennen elkaar nog van de studie. Ron is directeur bij een groot internationaal opererend bedrijf. Een grote dienstverlenende organisatie. Een paar jaar geleden zaten ze nog boven de 50.000 medewerkers, maar ze zijn de laatste jaren behoorlijk uitgedund. Momenteel hebben ze ruim 38.000 medewerkers, waarvan ongeveer een derde onder de verantwoordelijkheid van Ron valt. Uiteraard met vier managementlagen ertussen zodat hij niet te veel met het operationele werk in aanraking komt. Dat vindt hij ook prima. Ron is een echte bestuurder, die via strategische investeringsagenda’s, jaarlijkse budgettering en doelstelling- en beoordelingscycli zijn organisatie aanstuurt. De laatste jaren zijn daar ook reorganisaties en ‘herijkingsprogramma’s’ bij gekomen, omdat het door de teruglopende economie noodzakelijk bleek in het personeelsbestand te snoeien. Uiteindelijk zitten daar de meeste vaste kosten en als de omzet terugloopt ligt de correctie in het afvloeien van medewerkers.

Mark daarentegen is directeur-eigenaar van een jong, snelgroeiend bedrijf. Een paar jaar geleden gestart met één medewerker, maar steeds sterk gegroeid; de meeste jaren zelfs ruim verdubbeld in personeelsomvang. Inmiddels heeft Mark een bedrijf van zo’n 300 medewerkers en de groei zet nog steeds onverminderd door. Hij leidt het bedrijf meer als een aandeelhouder en geeft veel vrijheid en verantwoordelijkheid aan zijn mensen. Die pakken dat goed op. Hierdoor lukt het ook om de groei vast te houden.

Mark heeft een visie. Hij noemt dat de *Responsive Enterprise*. Zijn visie is dat de meest wendbare organisaties het sterkst floreren, omdat die hun klanten het best bedienen. Ze zijn namelijk in staat om direct te reageren op verandering in de markt en

nieuwe vragen van klanten sneller te beantwoorden dan hun concurrenten. Daarvoor is het noodzakelijk dat beslissingen zo dicht mogelijk op de klant worden genomen en dat de mensen die het werk doen in de gelegenheid worden gesteld zelf te kiezen wat er wel of niet gedaan moet worden. Die visie operationaliseren en omzetten in concreet gedrag, daar ligt de passie van Mark, en het daadwerkelijk meer responsive maken van zijn klanten, daar zit grote toegevoegde waarde. En niet zonder resultaten. De economie heeft de laatste jaren tegengezeten en toch is zijn bedrijf sterk tegen de trend in gegroeid.

Ron bekijkt het bedrijf van Mark met enige jaloezie. Niet dat hij compleet met hem zou willen ruilen en de leiding zou willen hebben over een bedrijf van die omvang. Nee, dat niet. Uiteindelijk vindt hij zichzelf een bestuurder en moet hij er niet aan denken om met een kleine club te pionieren. De frustratie van geen geld, een beperkt aantal diensten en slechts een handvol klanten is niet wat hij wil. Nee, wat dat betreft heeft hij het prima naar zijn zin in zijn huidige functie. Maar toch, de luxe van veel klanten en voldoende middelen lijkt eerder belemmerend te werken dan stimulerend. Af en toe lijkt zijn bedrijf wel in slaap te sukkelen en Ron ergert zich aan de traagheid waarmee dingen gedaan worden. In dat opzicht is de frisheid in het bedrijf van Mark veel en veel beter. De energie die hoort bij een groeiende organisatie kent Ron nog van vroeger. Het enthousiasme van de mensen, het aangaan van uitdagingen, het aannemen van nieuwe mensen ... de positieve energie die daarbij hoort, is een stuk leuker dan de energie die hij de laatste jaren heeft ervaren tijdens alle reorganisaties.

Mark zegt met een kwinkslag: 'Zo Ron, heb je een fijne dag gehad? Wil je erover praten?'

Hij hoort dat Ron aan de andere kant van de lijn inmiddels wel is uitgeraasd. Ron antwoordt lachend: 'Ach ja, Mark, ik weet het, ik mag niet klagen, maar af en toe word ik er zo moe van. Als wij een idee hebben voor een nieuwe dienst of product, hoelang denk je dat het duurt tussen het initiële idee en het moment dat onze klanten die dienst of dat product ook daadwerkelijk kunnen krijgen?'

‘Een halfjaar?’ gokt Mark.

‘Nee joh! Als het echt snel gaat dan duurt het minstens een jaar. En zelfs dat lukt zelden! Weet je, als wij een verandering willen in een van onze belangrijkste diensten, langs hoeveel teams denk je dat het moet voordat er voor de eindgebruiker ook een significante verandering merkbaar is?’ Hij wacht niet tot Mark reageert en zegt: ‘Minimaal langs tien teams. Tien!! En die moeten dat allemaal inplannen, zitten de komende maanden al propvol met werk. Dus je moet blij zijn als er binnen een halfjaar überhaupt al naar gekeken wordt. Laat staan dat er iets aantoonbaars veranderd is! En dan heb ik het nog niet eens gehad over alle andere afdelingen die er ook iets over willen vinden of, erger, er ook nog iets aan willen veranderen.’

Mark reageert bezorgd: ‘Echt waar? Meer dan een jaar? Poeh, ik wist niet dat het bij jullie zo ernstig is. Dat klinkt behoorlijk ziek, Ron!’

Ron reageert verbaasd: ‘Ziek?’

Mark legt uit: ‘Ja, ziek! Jouw organisatie klinkt erg ziek. Misschien wel ten dode opgeschreven.’ Hij vervolgt: ‘Kijk, Ron, de wereld versnelt. En niet zo’n klein beetje ook. Grote organisaties, zoals jullie, zijn daarop niet voorbereid. Ze zijn te langzaam geworden. Ze zijn het contact met hun klanten kwijtgeraakt en feitelijk zijn ze de hele dag met zichzelf bezig, zonder dat ik, de klant, daar echt iets van merk. En nu gaat de wereld steeds sneller, krijgen klanten meer eisen, willen meer aandacht, en dat kunnen grote bedrijven niet meer bieden. Ik noem dat “ziek”, want als je dit niet oplost, dan lopen je klanten bij je weg. Vaak heb je er veel, dus met inkrimpen en reorganiseren kun je het tijdelijk oplossen, maar je zit wel op een dalende lijn. En bij een dalende lijn is tijd niet echt je vriend, zal ik maar zeggen. Trek een dalende lijn door en je crasht. Dus ja, dat klinkt als een ernstig zieke situatie!’

Ron antwoordt: ‘Zo heb ik het nog niet bekeken. Ziek zeg je? Maar we zijn nog wel te genezen, toch?’

Mark antwoordt: 'Dat weet ik niet. Dat hangt ervan af. Er is geen magische pil die jouw organisatie sneller maakt. Dat zul je zelf moeten doen. En mijn ervaring is dat de veranderingsbereidheid bij grote organisaties doorgaans niet heel groot is.'

Mark vervolgt: 'Kijk, Ron, het vreemde is dat een grote organisatie veel meer voordelen heeft dan een kleine. Het lijkt wel of tegenwoordig iedereen denkt dat het runnen van een start-up het grootste ideaal is. Maar dat is helemaal niet zo. Een start-up runnen is een hoop gedoe en je hebt altijd een tekort aan alles wat belangrijk is. Een start-up heeft nauwelijks klanten, een beperkte propositie en meestal een zwaar tekort aan geld. Niet voor niets dat veel start-ups het niet redden. Maar wel hebben ze één voordeel: ze beseffen nog dat ze voor hun voortbestaan voor de volle 100 procent afhankelijk zijn van hun klanten. Dat zorgt ervoor dat ze alle focus leggen op wendbaarheid ten behoeve van die klant. In een jong bedrijf is overleven de primaire focus, en daardoor zijn ze bereid tot het uiterste te gaan. Elke dag weer. En ook zijn ze bereid zich aan te passen aan hun klant als dat nodig is. Daarmee zijn ze veel slagvaardiger en hebben ze impact. Grote organisaties zouden dat ook kunnen, maar doen het niet.'

Ron reageert: 'Dus jij wilt beweren dat wij ook net zo slagvaardig zouden kunnen zijn als een kleine start-up, omdat wij veel meer zaken al wel geregeld hebben?'

'Precies', antwoordt Mark. 'Dat is het vreemde. Hoewel grote organisaties veel meer voordelen en mogelijkheden hebben, vergeten ze naar de klant te kijken en spenderen ze veel te veel tijd aan zichzelf. En in een snel veranderende wereld werkt dat tegen je. Je wordt namelijk trager, en reageert te langzaam, en dan zie je dat anderen je de kaas van het brood eten!'

Hij vervolgt: 'Dus de vraag is, Ron: in hoeverre ben jij voorbereid op de toekomst? En in hoeverre ben jij bezig om jouw organisatie sneller en wendbaarder te maken, en voor te bereiden op een tijd waarin snelheid zowel het probleem als de oplossing is?'

Ron antwoordt: ‘Nou, vooralsnog heb ik alleen last van traagheid en op die snelheid dus weinig invloed. Ik voel me eerder slachtoffer.’

Mark reageert direct: ‘Dan zou ik maar eens wakker worden, vriend! Want ten eerste zul jij jouw organisatie klaar moeten maken voor een tijd die veel sneller is dan je nu aankunt. En bovendien moet je als de wiedeweerga uit die klaagzang komen, want als ik mij die functietitel van je goed herinner ben jij één van de verantwoordelijken voor dit probleem en dus ook degene die het zal moeten oplossen!’

Poeh. Die komt binnen bij Ron. Hij zit nog maar een paar minuten met zijn oude studiemaatje aan de telefoon en krijgt de ene na de andere draai om de oren. Hij kan het weliswaar van hem hebben, maar leuk is anders. Toch ervaart hij het wel als een soort van wake-upcall. Mark heeft wat dat betreft wel gelijk: Ron is een van de hoogste managers, dus is hij verantwoordelijk voor de huidige situatie.

Hij vraagt dan ook: ‘Wat zou ik dan volgens jou moeten doen, Mark? Ik kan een organisatie als de onze niet met een toverstokje veranderen.’

Mark antwoordt: ‘Nee, niet met een toverstokje, maar wel met jouw eigen manier van werken. De hamvraag is of jij ook daadwerkelijk die verandering wilt doorvoeren. Zou jij de kracht van een start-up willen combineren met de impact van een grote organisatie?’

‘Ja, natuurlijk!!’, antwoordt Ron direct.

‘Nou’, reageert Mark. ‘Dan hebben we wel wat meer tijd nodig, dus daarvoor kunnen we beter wat langer samen zitten. *Responsiveness* is wat mij betreft het belangrijkste woord. Als de wereld steeds sneller wordt en klanten en eindgebruikers weinig geduld hebben, dan is snelheid zowel het probleem als het antwoord. Je zult sneller moeten kunnen reageren dan jouw omgeving verwacht. Dan win je namelijk tijd. Voorspelbaarheid in een onvoorspelbare wereld zit in vaak en snel kunnen reageren!’

Ron antwoordt: 'Ik volg je niet meer helemaal geloof ik, maar afspreken lijkt me een goed idee! Ik mag trouwens ook weer een volgende meeting in, zie ik. Jij golft toch ook? Zullen we anders binnenkort 9 holes lopen?'

Mark antwoordt: 'Leuk! Ik ben eerlijk gezegd niet zo'n golfer. Mijn echte passie is kitesurfen. Maar ik kan het wel hoor, golfen. Ben er niet heel goed in, maar ik leer snel. Als jij het geduld kunt opbrengen om af en toe te helpen met mijn bal zoeken, dan spreken we dat af. Leuk! Zet me anders maar even direct door met je secretaresse, dan maak ik het meteen concreet.'

'O ja, laten we dat doen', zegt Ron. 'Ik zet je direct door. Tot binnenkort!'

'Tot snel!', antwoordt Mark, maar het lijkt erop dat Ron het al niet meer heeft gehoord en hem al heeft doorgezet. Met wat passen en meten in de agenda van Ron maakt hij een afspraak voor de komende vrijdagmiddag.