



HPO GEEFT RED BULL VLEUGELS

André de Waal en Marco Schreurs

MENSEN

Hoe het raamwerk van de High Performance Organisatie bij Red Bull werd ingezet om ‘gecontroleerd’ te vliegen.

Veel organisaties streven naar de status van High Performance Organisatie (HPO): een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties. Een organisatie wordt een HPO door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie. Door aandacht te besteden aan het versterken van vijf succesfactoren (het HPO-raamwerk) zorgt een organisatie ervoor dat zij succesvoller en innovatiever wordt dan vergelijkbare organisaties. Maar wat gebeurt er op de weg naar het prestatieniveau van een HPO als de organisatie onstuimig groeit en aan haar eigen succes dreigt te bezwijken? Kan een organisatie ‘kapot groeien’ en daardoor, ondanks alle potentie, nooit een HPO worden? En kan het HPO-raamwerk een rol van betekenis spelen om dit tegen te gaan?

In deze case wordt Red Bull Nederland gevolgd, een jonge organisatie die een dusdanig snelle groei doormaakte dat het bedrijf een serieus risico begon te lopen ‘zichzelf voorbij te hollen’. Het bedrijf kreeg moeite de huidige verkoop in goede banen te leiden, laat staan om

de ambitieuze groeidoelstelling van een verdubbeling te kunnen realiseren. Het managementteam besloot het HPO-raamwerk te gebruiken om de interne organisatie te versterken, en zo de huidige en toekomstige groei in goede banen te leiden en ‘gecontroleerd’ groter te worden. Door de vijf factoren van het HPO-raamwerk toe te passen op de Red Bull-organisatie, werden de plekken zichtbaar waar verandering en versterking nodig was. Door deze voortvarend op te pakken, slaagde Red Bull erin niet alleen de groei van de organisatie in goede banen te leiden, maar ook om een versnelling in de organisatie te krijgen. De leerervaringen van Red Bull vormen daarmee interessante lessen voor andere organisaties die in de tegenwoordige hoogconjunctuur ook flink aan het groeien zijn en daarmee dezelfde risico's als Red Bull kunnen lopen.¹

In de volgende paragrafen schetsen we eerst in het kort de organisatie van Red Bull, vervolgens vatten we nog even heel beknopt het HPO-raamwerk samen,² om daarna te beschrijven hoe Red Bull Nederland aan de hand van de vijf factoren van het HPO-raamwerk haar succes vormgaf.

RED BULL: OVERZICHT IN VOGELVLUCHT

In de jaren tachtig ontwikkelde de Oostenrijker Dietrich Mateschitz een nieuw drankconcept dat geïnspireerd was op het drankje Krating Daeng. Dit Aziatische energiedrankje was hij tegengekomen op zijn reizen door Azië en had hem van zijn jetlag afgeholpen. Na vijf jaar ontwikkeling werd in 1987, op 1 april, Red Bull Energy Drink voor de allereerste keer verkocht in Oostenrijk. Red Bull bevat cafeïne, taurine, vitaminen B, sucrose & glucose en bronwater uit de Alpen. Inmiddels wordt Red Bull in 171 landen verkocht en werken er bijna 12.000 medewerkers, waaronder 2.000 atleten, bij het bedrijf. In 1987 werden 1 miljoen blikjes verkocht, een aantal dat inmiddels naar ruim 6,1 miljard blikjes per jaar is gegroeid. De wereldwijde omzet bedraagt zes miljard euro. Daarmee is Red Bull uitgegroeid tot marktleider in het sport- en energiedrinksegment. In 1987 lanceerde Red Bull in feite niet alleen een nieuw product maar een compleet nieuwe productgroep: de energiedrank. Sinds dag één geeft de Red Bull drank 'vleugels aan mensen en aan ideeën', en zijn er verschillende mijlpalen bereikt op het gebied van sport en cultuur.

Het hoofdkantoor van Red Bull is gevestigd in het Oostenrijkse Fuschl Am See. De organisatie is vanaf het begin in privéhanden en dus niet beursgenoteerd. Een bewuste keuze om het mogelijk te maken de langetermijnvisie van het bedrijf te realiseren: 'Red Bull is een functionele drankenorganisatie, wil structureel aan merken bouwen, en is bereid hiervoor te investeren'. Door outsourcing van de gehele productie kan Red Bull zich sterk richten op haar corebusiness: de marketing en verkoop van 'functional drinks'. Dit zijn dranken die mensen tot zich nemen op de momenten dat ze een extra prestatie moeten leveren. Zoals het bedrijf stelt: 'Red Bull helpt je op momenten dat je het nodig hebt je concentratie te verbeteren, verhoogt je alertheid, draagt bij aan mentale prestaties en gaat vermoeidheid tegen. Je drinkt het op de momenten dat je een topprestatie moet leveren of extra energie of focus nodig hebt. Dit is vaak bij het sporten, maar denk ook aan andere momenten dat je extra energie nodig hebt: als je lang in de auto zit,

een middagdip hebt, een moeilijke presentatie moet geven, of moet blokken voor een tentamen.'

RED BULL NEDERLAND

Red Bull Nederland, gevestigd aan het IJ in Amsterdam, is een volle dochter van het Oostenrijkse Red Bull GmbH. Er werken 90 medewerkers, ongeveer 200 studenten onder wie 65 zogeheten 'Wings', dames die in de iconische mini's rondrijden en Red Bull blikjes uitreiken op het moment dat je extra energie nodig hebt. Red Bull's (inmiddels voormalige) HR-director Karin van Daalen legt uit: 'De studenten behandelen we als personeel. Ze staan wel als extern op de payroll en worden ingehuurd via een uitzendbureau, maar we behandelen ze en zien ze echt als onze eigen medewerkers. Ze zijn onze ogen en oren in het veld, onze denktank en vormen onze eigen talent pipeline. De beste studenten die het heel goed doen, die bijvoorbeeld teamcaptain worden en met goede ideeën komen, die nemen we aan. Achtentwintig procent van onze mensen zijn voormalig student. Ze zijn in de praktijk bewezen talenten.'

ALS MEN ER MET
PASSIE IN ZIT, DAN
IS DAT EEN IDEALE
VOEDINGSBODEM
VOOR HPO

De missie van Red Bull Nederland luidt: 'Leading the Energy drink market by becoming the number 1 single serve beverage brand and successfully build Red Bull TV'. Managing Director van de Nederlandse organisatie, Jan Smilde licht toe: 'We hebben het blikje Red Bull en een bijbehorende slogan maar hoe zorg je ervoor dat het product beschikbaar en zichtbaar is? Door verkrijgbaar te zijn in On Premise en Off Premise outlets, maar ook door bekendheid en zichtbaarheid te genereren, zogeheten "awareness". Want als mensen het product kennen en zien dat Red Bull meer is dan een energiedrank, dan gaan er nog meer mensen over ons praten. Dit doen we door de mooiste content te genereren, met de prestaties van onze atleten en cultuurtalenten (vooral in de muziek en dance) maar ook door het organiseren van events. Daarmee benadrukken we de "Why" van de organisatie: "Giving wings to people and ideas". Het gaat dus niet alleen om blikjes verkopen, het gaat om "de experience" eromheen. Ons motto is daarbij: "turn brand

lovers into can lovers”. We geven jonge talenten in sport of muziek geen zak met geld, maar helpen hen met ons netwerk en het neerzetten van uitdagingen die bij hen passen, om zo hun ambities vleugels te geven.’

RED BULL'S MANIFEST

De visie en de ‘Why’ zijn verwerkt in het Red Bull manifest. Karin van Daalen licht dit manifest toe: ‘De visie “Giving wings to people and ideas” en de waarden “Winged”, “Making the Impossible Possible” en “Yeeeh or Neeeh”, zijn de “Why” van de organisatie. Deze waarden zijn door de medewerkers zelf ingevuld met gedragsregels en worden gebruikt in alle communicatie. “Winged” staat voor de bevologenheid van de medewerkers en spat van iedereen af. “Making the impossible possible” is het blijven verrassen in alles wat je doet, het is de scherpte die we van iedereen vragen, dan ga je automatisch voor de 10. “Yeeeh or Neeh” staat voor keuzes durven maken, een hele uitdaging voor de gedreven Red Bull- organisatie. We hebben het manifest opgehangen bij de entree van ons bedrijf (zie figuur 1) zodat iedereen bij binnenkomst aan de visie en de “Why” van de organisatie wordt herinnerd.’

FIGUUR 1. HET MANIFEST VAN RED BULL



Het ‘vleugels geven’ wordt ook intern voor alle medewerkers doorgevoerd. In het Personal Development Plan worden medewerkers aangezet tot het verleggen van hun professionele grenzen en het nastreven van persoonlijke groei. Focus op Strengths en de eigen unieke talentontwikkeling staan hierbij voorop. Om dit mogelijk te maken is een Red Bull Academy opgezet die ervoor zorgt dat zowel management als medewerkers op een hoger kwaliteitsniveau gebracht kunnen worden. Middels prestatie-indicatoren worden medewerkers aangestuurd op wat er van hen verwacht wordt, en met het Development Plan op hoe ze dit willen gaan bereiken. Daarnaast wordt de bedrijfsvoering zo goed mogelijk afgestemd op samenleving en milieu.

Red Bull Nederland situatie

Medio 2008 merkte het managementteam van Red Bull Nederland dat de organisatie wel zeer gedreven was, maar voornamelijk in aantallen verkochte blikjes dacht. Jan Smilde licht toe: ‘De valkuil was dat we zo gedreven waren en alleen maar in blikjes en omzet bleven denken, dat we te weinig aandacht besteedden aan de toekomstige groei en hoe die in goede banen te leiden. De eerste jaren moet je er vooral voor zorgen dat de structuur en de processen van de organisatie kloppen, dat bijvoorbeeld de facturen er op tijd uitgaan. Dan verkrijg je een marktpositie en vervolgens moet je anders leren denken en werken om je organisatie en marktpositie verder vooruit te krijgen. Bovendien, de organisatie wordt groter en daarom wordt er vanuit de omgeving, klanten, partners en het hoofdkantoor meer van je verwacht. Van een Pietje Bell moet je dus een volwassen kerel worden. Je moet professioneler worden want anders heb je straks een probleem: in de toekomst gaat die groei niet meer vanzelf. Onze blikjes verkochten zich als het ware zelf, en daarvoor zijn we gegroeid van 84 miljoen verkochte blikjes in 2009. Maar onze ambitie is om te verdubbelen, via 136 miljoen in 2016 naar 168 miljoen blikjes in 2021 en dat zal niet vanzelf gaan. Daarbij is, ook al horen we sinds 2011 bij de ‘beste werkgevers in Nederland’, het aantrekken van toptalent in een competitiever wordende arbeidsmarkt steeds moeilijker. Voor een groeiende organisatie is het aantrekken van dat nieuwe talent wel cruciaal, je moet die potentiële nieuwe medewerkers dus dan wel een professionele en sterke organisatie kunnen bieden.’

De aandacht die vooral gericht was op het verkopen van meer blikjes en behalen van meer omzet tijdens de groei-fase leek ten koste te gaan van voldoende aandacht voor het versterken van de organisatie zelf. Een voorbeeld hiervan is dat tot op dat moment het hoofdzakelijk de beste medewerkers waren die bijna automatisch een leidinggevende functie kregen, zonder dat echt gekeken werd of ze wel klaar waren om te managen. Het besef kwam, dat de managementlaag meer professionele aandacht behoefde om ervoor te zorgen dat deze de groei kon beheersen en wellicht zelfs gecontroleerd kon versnellen. Er was ook een besef dat de organisatie een hulpmiddel nodig had om de professionele versterking vorm te geven en te begeleiden omdat de jonge organisatie nog weinig ervaring had met dergelijke veranderingstrajecten. Het managementteam zocht daarom naar een voor Red Bull geschikte verbetertechniek en kwam uit bij het HPO-raamwerk. De doorslag om voor De Waal's HPO-raamwerk te kiezen bleek tweeledig te zijn. Enerzijds was er het enthousiasme waarmee HR-director Karin van Daalen het HPO-raamwerk onder de aandacht van het managementteam bracht: 'Ik heb aan het managementteam het boek *Hoe bouw je een high performance organisatie?* gegeven en gezegd dat in mijn beleving het HPO-raamwerk de meetlat is waarlangs we moeten gaan werken. Ik hoorde de hele tijd de ambitie "we willen veel meer blikjes verkopen" maar de vraag "hoe gaan we dat voor elkaar krijgen?" werd niet beantwoord. Het HPO-raamwerk kon daar naar mijn mening bij helpen.' Anderzijds sprak de combinatie van theorie gekoppeld aan praktijk-gerichte voorbeelden van de wijze waarop een organisatie ingericht kon worden om een HPO te worden het management-team aan, zoals Jan Smilde aangeeft: 'Er zijn heel veel technieken en boeken, maar die zien we allemaal niet. Karin heeft het HPO-raamwerk aangedragen en het praktische karakter daarvan sprak ons meteen zeer aan. En dus hebben we het gewoon gedaan, het HPO-raamwerk als richtlijn nemen voor de versterking van onze organisatie. We hebben het versterken van de HPO-factoren gelijk meegenomen in ons langetermijnplan dat we toen aan het maken waren. Het HPO-raamwerk paste prachtig bij onze HR-ambitie om de beste mensen aan te trekken, ze verder te ontwikkelen en te behouden.'

'DE BEHOEFTE AAN HPO MOET UIT JE HART KOMEN'

HOE RED BULL DE HPO-FACTOREN AANPAKTE EN VERSTERKTE

Het HPO-raamwerk is tot stand gekomen op basis van een uitgebreide studie van de beschikbare literatuur op het gebied van high performance en excellentie in combinatie met een wereldwijd uitgezette HPO-vragenlijst. Dit resulteerde in 35 kenmerken, geclusterd in vijf groepen, die een directe relatie hebben met prestaties van de organisatie. Deze vijf hoofdfactoren (groepen) zijn de kwaliteit van het management, een open en actiegericht organisatielcultur, langetermijngerichtheid van de organisatie, continue verbetering en vernieuwing, en de kwaliteit van de medewerkers.² Scoort een organisatie op deze vijf factoren hoger dan haar peer group, dan doet zij het financieel en niet-financieel beter dan die peer group. Er bestaat dus een directe en positieve relatie tussen hoe sterk de HPO-factoren zijn en organisatieprestatie: hoe sterker de factoren, des te beter is de prestatie.

Red Bull Nederland is tijdens het opstellen van het nieuwe lange-termijnplan alle HPO-factoren nagelopen. Per factor heeft men er bepaald hoe de organisatie er op dat moment voor stond. Hierdoor werd duidelijk op welke van de onderliggende kenmerken versterking nodig was. Deze versterking werd omgezet in gerichte verbeteracties, die vervolgens werden opgenomen in het lange-termijnplan.

KWALITEIT VAN HET MANAGEMENT

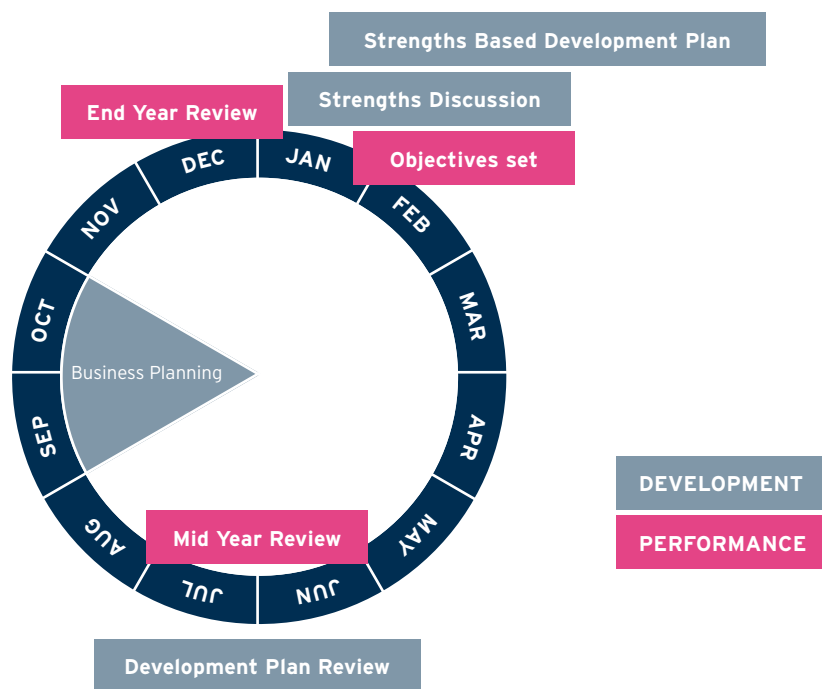
Het management van Red Bull wordt gekenmerkt door een resultaatgerichte en sterk actiegerichte houding. De managers waren tot voor kort letterlijk 'de beste jongens en meisjes uit de Red Bull klas'. Echter, zoals al beschreven, op een bepaald moment werd de organisatie dusdanig groot dat op managementgebied een verandering nodig was. Karin van Daalen licht toe: 'Ik heb gezegd dat we ons eerst op de kwaliteit van management moesten richten want dat is de cruciale factor om mensen mee te krijgen, en bovendien vroeg onze visie "Giving wings to people and ideas" dit in feite van ons. Managers de ruim-

te geven om te groeien en hun leiderschap te vergroten, is cruciaal om als organisatie verder te kunnen groeien.’ Er werd gekozen voor een management-programma waarin managers getraind worden in persoonlijk en teamleiderschap, coaching, voeren van sollicitatiegesprekken en geven van positieve feedback. De senior managers gingen vervolgens werken aan een juiste balans tussen eigenaarschap en het bieden van ruimte voor creativiteit en ambities richting de jongere managers. Door managers te laten ontwikkelen in hun leiderschap en met regelmaat te vragen in hoeverre hun werkwijze nog bijdraagt aan het realiseren van Red Bull’s langetermijnplan, constateren ze zelf wanneer ze teveel van het pad dreigen te raken. Op deze wijze blijft de verantwoordelijkheid om alert te blijven en bij te sturen die van de desbetreffende manager zelf.

Tijdens kwartaalmeetings krijgen medewerkers in toenemende mate ruimte van het management. Ze krijgen tijdens deze bijeenkomsten eerst een management update waarna er wordt ingegaan op de visie, missie en waarden van de organisatie. Door de kracht van de her-

haling toe te passen, beklijven gemaakte keuzes steeds beter bij de medewerkers. Deze krijgen daarna uitgebreid de mogelijkheid om hun beeld over het reilen en zeilen van hun afdeling te ventileren. Deze informatie wordt door het management als zeer waardevol beschouwd en benut om daar waar nodig doelstellingen bij te sturen of aan te scherpen. Het management geeft medewerkers de ruimte en verantwoordelijkheid om op hun vakgebied een eigen invulling te geven aan hoe ze gaan bijdragen aan het succes van de organisatie. Door deze ruimte en het bijbehorende vertrouwen te geven, groeien medewerkers steeds meer in hun rol en pakken ze daadwerkelijk het eigenaarschap op. Zo is er het voorbeeld van een nog maar 27-jarige medewerkster die een *event* van ruim 1 miljoen euro onder haar hoede had en daar een groot succes van maakte. Aan de andere kant is het soms nodig om afscheid te nemen van mensen. Dit gebeurt gecontroleerd en zonder spanning omdat Red Bull inmiddels een gestructureerd ontwikkelings- en prestatiesturingssysteem heeft ingevoerd (zie figuur 2).

FIGUUR 2. HET ONTWIKKELINGS- EN PRESTATIESTURINGSSYSTEEM VAN RED BULL



In dit systeem worden, op basis van het ontwikkelde businessplan, met elke medewerker aan het einde van het jaar de behaalde resultaten over het afgelopen jaar besproken, de doelstellingen voor het komende jaar afgesproken, en het ontwikkelplan vastgesteld, dat uitgaat van het versterken van de talenten van de medewerker.

Er is een regulier werkoverleg en er zijn informele feedbackmomenten met de manager. Na zes maanden volgt een halfjaargesprek om eventueel te kunnen bijsturen. Dit gaat meestal goed maar wanneer een medewerker, na de nodige hulp en ondersteuning, toch niet blijkt te functioneren, dan is dit geen verrassing. Er is dan, ondanks de logische teleurstelling 'dat het niet gelukt is', toch een bepaalde mate van opluchting bij de betrokken medewerker en wordt er meegekeken waar iemand beter tot zijn recht kan komen. Bij de rest van de organisatie leidt het afscheid nemen van medewerkers niet tot verkramping omdat eenieder weet dat een zes of zeven voor Red Bull niet voldoende zijn. De lat van de organisatie ligt hoog en ook de individuele ambities van medewerkers reiken verder. Dat komt, volgens Karin van Daalen, doordat 'er binnen Red Bull zo'n sportmentaliteit heerst: het willen winnen, het voor goud gaan is alles. Dat zit erin bij iedereen die bij Red Bull werkt, men zit er met zoveel passie in, dat is een ideale voedingsbodem voor HPO, idealer krijg je het niet.' Daarom is een van de belangrijkste taken van management om focus te houden op de goede aansluiting tussen organisatiedoelstellingen en individuele doelstellingen. 'Ik denk dat het vliegwiel echt ontstaat op het moment dat je deze helemaal bij elkaar brengt. Dan ga je vliegen en krijg je mooie resultaten', aldus Jan Smilde.

Tot slot toetst het management standpunten en visie van de organisatie met regelmaat aan de constant veranderende markt. Een voorbeeld wordt door Karin van Daalen gegeven: 'Wij zorgen er bijvoorbeeld voor dat we alle opinieleiders uit die dance scene bij elkaar hebben. Dan gaan we samen voorspellen hoe het nachtleven er in de nabije toekomst gaat uitzien. Daar signaleren wij trends, maar zetten wij ook proactief de trend.' Ook internationaal staat de leiding van de organisatie open voor veranderingen. Eenmaal per jaar komt men bij elkaar om de veranderingen in de wereld en in de organi-

satie met elkaar te bespreken, om vervolgens te bepalen of de langetermijnplannen van Red Bull al dan niet aangepast moeten worden.

Daarnaast is het management zich goed bewust van zijn HPO-rolmodel en beseft het dat het consistent moet zijn. Jan Smilde: 'Wanneer we maandagmorgen spreken over het faciliteren van mensen om de langetermijnplannen waar te maken en je zegt vervolgens op maandagmiddag dat de omzet die dag moet worden binnen gesleurd, dan heb je een dik probleem met je HPO-geloofwaardigheid!'

Openheid en actiegerichtheid

Zoals eerder aangegeven was Red Bull een prestatiegerichte organisatie met een sterke focus op verkochte aantallen blikjes in combinatie met de bijbehorende omzetgroei. Tijdens bezinningssessies is die focus verlegd naar de langere termijn, waarbij deze sessies steeds meer

gingen dienen als een forum voor dialoog en kennis- en ideeënuitseling. Zo wordt tijdens de sessies regelmatig door de deelnemers gekeken of 'alles nog klopt' om Red Bull's ambitie te realiseren: zijn de marketingdoelstellingen nog helder bij iedereen, krijgt iedereen in de organisatie ook ruim de gelegenheid om

aangesloten te blijven bij die doelstellingen, en wat is er nodig om deze doelstellingen te kunnen realiseren? Karin van Daalen: 'Tijdens meetings legt het management kort uit wat de stand van zaken is en hoe het gaat. Wij zijn een uurtje aan het woord. De rest van de tijd is voor de medewerkers. Die vertellen hoe het met een afdeling gaat en met de onderlinge samenwerking. Heel veel van onze projecten zijn 360 gradenprojecten, dus de marketing, sales, finance en operations die dingen samen oppakken om Red Bull voor de lange termijn succesvol te houden.' Daarbij wordt ook veel feedback gegeven, onder het motto 'feedback is the breakfast of champions', zodat iedereen tijdig zichzelf kan bijsturen.

Binnen de organisatie mogen fouten gemaakt worden. Karin van Daalen geeft het voorbeeld van de frisbox: 'Die is eigenlijk een grote flop geworden maar daarom juist zetten we hem in onze Wall of Fame, een muur met al onze "trofeeën". We hadden namelijk een idee over de combinatie van Red Bull en vakantie. Hoe leuk zou het

KAN HET ZO ZIJN DAT
EEN ORGANISATIE
'KAPOT GROEIT' EN
DAARDOOR NOOIT EEN
HPO WORDT?

zijn als je nou een frisbox meeneemt op vakantie waar je alle lekkere drankjes al in hebt zitten, je laadt hem in, een chocomel voor je zoontje, papa neemt zelf een Red Bulletje. Heel leuk idee. De fabrikanten vonden het ook een leuk idee maar het is niets geworden. Dus komt hij in onze Wall of Fame, als voorbeeld van lef, innovatie en leren. Dus wij zijn er wel trots op, het is weliswaar mislukt en je kunt het een fout noemen, maar we hebben het wel geprobeerd.'

Karin van Daalen snijdt nog een interessant punt aan: 'Tijdens de eerste levensfase van de organisatie werden vooral bekenden en relaties van de personeelsleden aangenomen. Dat werkt initieel makkelijk, in feite als een vriendenclubje. Maar vrienden spreken elkaar in de regel niet gauw aan op zaken die niet zo goed gaan, ze zijn van nature minder open naar elkaar. Echter het moet om de inhoud gaan, niet de persoonlijke relaties. Mensen moeten nadenken over de rol die ze willen pakken, hoe ze willen gaan samenwerken en ze moeten uitspreken welke uitdagingen ze daarbij hebben. Daar spreken we elkaar inmiddels op aan. Ik vraag mijn collega's me uit te dagen directe feedback aan mij te geven, en dat ook bij elkaar te doen. Als wij dat tegen elkaar uitspreken dan gebeurt dat ook. We zijn dus kritischer op het aannemen van vriendjes.'

Continue verbetering en vernieuwing

Om zo goed mogelijk te blijven presteren, verbetert de HPO haar producten, diensten en processen voortdurend. Dit alles om innovatief te blijven en beter te worden in wat de organisatie al goed doet. Op het gebied van deze factor is Red Bull continu bezig om alle processen steeds beter op elkaar af te stemmen. Jan Smilde: 'Het verdubbelen van de business kan alleen maar als alles klopt en alles op elkaar is afgestemd. Er is een duidelijk kader omdat er een langetermijnplan is dat door alle afdelingen ontwikkeld is voor de komende vijf jaar. In de steeds veranderende wereld moet je blijven verrassen en constant inspelen op de nieuwste ontwikkelingen. Een wendbare organisatie is hierbij een must.'

Door de al eerder genoemde kwartaalbijeenkomsten is iedereen in de organisatie goed aangesloten op de ontwikkelingen, de voortgang en de knelpunten binnen de organisatie. De resultaten van deze sessies worden ver-

volgens benut om aan verdere verbetering te werken. Daarbij wordt het business plan bottom-up opgebouwd. Vooral de mensen die de events organiseren, spelen hier een belangrijke rol in. Die weten het best wat werkt en wat niet, en of iets leeft in de markt. Dit brengt een gevoel van ondernemerschap in de organisatie, iets dat op het

hoofdkantoor ook wordt gezien en gewaardeerd. Karin van Daalen: 'We werken bijvoorbeeld bij het uitrollen van ons sportprogramma samen met Olympische atleet Esther Akihary, die ook voedingsconsulent is. Esther gaat ons helpen bij innovatie en vernieuwingskracht. Het hoofdkantoor

waardeert dat heel erg, en we hebben dan ook de Red Bull's of the Year prijs gewonnen en Best Practices op alle fronten aandragen. We mogen als Red Bull Nederland regelmatig nieuwe projecten uitrollen, bijvoorbeeld category management voor het hele frisdrankschap of onze opzet om studenten via het Red Bull studentennetwerk bij de organisatie te betrekken.'

Het gaat hierbij om een grondhouding waarin mensen niet zozeer problemen zien maar juist uitdagingen. Karin van Daalen: 'Bijvoorbeeld nu met de suikerdiscussie. In de supermarkten zie je nu kaartjes hangen die aangeven of een product veel of weinig suiker bevat. Dan kan je denken, oh oh een bedreiging, dit zou weleens ten koste gaan van de verkoop van onze blikjes. Maar wij zien het als een uitdaging om nog meer en beter de boodschap over *functional drinks* naar buiten te brengen. Dan pakken wij dat proactief op. Bij AH hebben we bijvoorbeeld geadviseerd om het grote blik van het schap te halen.'

Red Bull vindt wel dat deze HPO-factor de lastigste is om te verbeteren. Jan Smilde licht toe: 'Wij zijn heel gedreven, alleen gaan we zo snel dat we bijna vergeten de tijd te nemen om te leren en op basis daarvan te verbeteren. Door het inbouwen van het evaluatiemoment en de kwartaalbijeenkomsten wordt er nu regelmatig teruggekeken op bijvoorbeeld de *events*, waardoor op deze wijze als het ware verbeteringen worden afgedwongen. Deze aanpak is inmiddels binnen de organisatie bekend geworden onder het motto 'vertragen om te versnellen'. Maar ik moet toegeven dat er op dit vlak nog ruimte voor verbetering is: ik denk dat projectevaluatie nu in de helft van de gevallen gebeurt.'

'HPO IS GEEN PROGRAMMA, MAAR EEN CULTUUR- VERANDERING'

Langetermijngerichtheid

Na het professioneler worden van de organisatie is Red Bull Nederland zich nadrukkelijker op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid gaan begeven. Ook het milieu heeft hierbij de aandacht gekregen. Met wall-to-wall productie en optimalisering van het transport stelt Red Bull ambitieuze doelstellingen voor zichzelf om de milieu-impact en het energieverbruik zo laag mogelijk te houden. Daarnaast zijn voorbeelden: blikjes die worden gerecycled, en na *events* wordt er opgeruimd. Tevens wordt er ieder jaar in mei in 32 landen op exact hetzelfde moment de 'Wings for Life World Run' gehouden, een door Red Bull georganiseerde hardloophwedstrijd ter ondersteuning van de zoektocht naar een remedie voor dwarslaesies.

Ook zoekt Red Bull nadrukkelijk samenwerking met nieuwe partners. Jan Smilde geeft een voorbeeld: 'Een automerk had bijvoorbeeld moeite om zijn imago wat sexier te krijgen. Toen hebben wij onze jonge mensen in auto's van dat merk laten rijden, en als resultaat kregen we van de tien auto's er twee gratis. Een ander voorbeeld is dat we wisten dat de zoon van de minister van volksgezondheid gek is op autoracen. We hebben ze toen uitgenodigd op het racecircuit in Spa en in contact met Max Verstappen gebracht. En dan vertellen we ondertussen ook ons Red Bull verhaal: wat het is en wat het voor je doet, en we halen en passant die illusie van al die suikerklontjes en die vele koppen koffie bij de minister weg. Red Bull heeft evenveel cafeïne als een kop koffie en minder suiker dan appelsap. We zoeken continu verbindingen en samenwerking, en we creëren ook content voor onze partners. Als wij een *event* doen, dan is dat nieuws, daar kunnen we samen met onze partners dan een knallende coproductie van maken.'

Ondanks het feit dat de Red Bull organisatie niet veel managementlagen kent, vinden er toch zowel verticale als horizontale promoties plaats. Daarbij behoort door-groei naar functies in het buitenland tot de mogelijkheden. Daarnaast groeit er vanuit de flexibele studentenschil van ongeveer 200 personen 28 procent door naar een vast dienstverband. Uiteindelijk komt 50 procent van het management van binnenuit Red Bull.

ZET HPO IN OM DE
GROEI TE KOPPELEN
AAN DE AMBITIE OM
PROFESSIONELER TE
WORDEN

Kwaliteit van medewerkers

Op het gebied van kwaliteit van medewerkers is Red Bull zeer actief. Zoals boven al met voorbeelden geïllustreerd, krijgen medewerkers veel ruimte om hun creativiteit kwijt te kunnen en zodoende optimaal bij te dragen aan de persoonlijke en ook de organisatie-doelstellingen. Vertrouwen wordt geschonken aan alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd of werkervaring, en ze krijgen op jonge leeftijd veel verantwoordelijkheden. Karin van Daalen geeft aan hoe dit gaat: 'Nieuwe medewerkers komen in hun eerste drie maanden in een on-boarding programma. We leren hen heel snel wat hun kracht is. Dat zetten we in hun ontwikkelplan en we bieden allerlei trainingen aan om hun kwaliteiten nog verder te ontwikkelen. Door hen zelf plannen te laten maken, zien ze hoe ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun eigen ontwikkeling. Van Lida bij de receptie tot Jan Smilde, iedereen weet dat zij en hij het verschil maakt en op welke manier dat is. Deze betrokkenheid en trots zorgt ervoor dat iedereen bijdraagt aan het eindresultaat en dat wordt ook gezien en beloond.'

Als er veel verantwoordelijkheid wordt gegeven, moeten de medewerkers die natuurlijk wel willen en kunnen nemen. Zo niet, dan geven de desbetreffende personen dit meestal zelf aan. Blijkt een andere positie ook niet de juiste te zijn, dan wordt er in alle redelijkheid afscheid genomen. Krachtig hierbij is, zoals al gezegd, dat redenen van vertrek in alle openheid met de andere medewerkers gedeeld worden.

Doordat de organisatie voor een groot gedeelte uit jonge, ambitieuze mensen bestaat, is er een redelijk constante doorstroom waarvoor er binnen Red Bull internationaal prima opties zijn. Ook maken deze mensen relatief vaak de keuze om voor zichzelf te beginnen. Het binnen Red Bull gestimuleerde ondernemerschap wordt op deze wijze een vervolg gegeven, zoals Jan Smilde aangeeft: 'Van de 20 zijn er zeker 17 of 18 die echt een mooie vervolgstap in hun leven maken. Dat hoeft nog niet eens een carrière te zijn, maar het kan ook zijn dat iemand voor zichzelf gaat beginnen. En dat laatste zie je veel gebeuren.'

CONCLUSIE

Het managementteam geeft aan hoe het HPO-raamwerk toegevoegde waarde voor Red Bull Nederland geeft. Jan Smilde: 'Ik denk dat het HPO-raamwerk echt een must was, niet alleen om de groei van de organisatie in goede banen te leiden, maar ook om een versnelling in de organisatie te krijgen. Misschien was anders de groei ook wel doorgezet, maar niet in deze mate. We sturen op "making the impossible, possible". Dat kan alleen maar wanneer de ambitie erin zit, mensen de verantwoordelijkheid voelen en de organisatie sterk genoeg is.'

Red Bull Nederland koppelt met het HPO-raamwerk groei aan de voortdurende ambitie om professioneler te worden. Het HPO-raamwerk blijft daarbij top-of-mind door de kracht van de herhaling en de aanhoudende focus op de gestelde doelen. Jan Smilde: 'We stellen ons voortdurend de vragen: Wanneer we onze business verdubbelen, hoeveel gebruikers hebben we dan? Hoeveel blikjes drinken ze dan per week, per maand of per jaar? Hoe blijf je de groei verbinden met de "Why" van de organisatie? Hoe kan je de medewerkers blijven inspireren? Wat heb je daarvoor nodig binnen je organisatie? Waar moet je versterken? Daar komen duidelijke issues uit over distributie, activatie, hoe de organisatie ingericht moet worden en welke HPO-factoren verdere versterking behoeven. Zo blijven we gecontroleerd versneld groeien.'

Tot slot geeft Karin van Daalen nog een aantal tips voor het slagen van een HPO-transformatie: 'De behoefte aan HPO moet allereerst uit jezelf komen, je moet het echt willen, en als management moet je het echt willen ondersteunen. Daarna moet je een sterke focus op de transformatie en de HPO-verbeteringen houden en je niet laten afleiden door allerhande zaken. Het langetermijnplan heeft ons daarbij heel goed geholpen, want daarin stonden onze HPO-aandachtspunten. Bij elke review van het plan kwamen die dan naar voren en werd de aandacht er weer op gericht. En breng de individuele doelstellingen van mensen en de organisatiedoelstellingen echt helemaal bij elkaar, zodat alles wat mensen doen bijdraagt aan beide doelstellingen, dan ga je echt vliegen! HPO is geen programma, maar een cultuurverandering. Als je topresultaten wilt, ga dan voor de HPO-focus. De lat kan en moet hoger. Ervaar dan ook hoe gaaf het is om je doelstellingen te overtreffen en samen te genieten van succes!'

Noten

1. Met dank aan Jan Smilde (Managing Director Red Bull) en Karin van Daalen (Voormalig HR Director Red Bull en nu eigenaar van Performance Consult) voor de interviews en de Red Bull materialen die ter beschikking zijn gesteld, en Alex Meingast van het HPO Center voor het schrijven van de eerste versie van dit artikel.
2. Zie voor uitgebreide beschrijvingen van het HPO-raamwerk o.a. De Waal & Goedegebuure, 2017; De Waal & Van der Heijden, 2013 (met onder andere een lijst van 56 gedragskenmerken verdeeld over acht 'factoren van HPO-gedrag'); De Waal e.a., 2013 (a); De Waal e.a., 2013 (b); De Waal, 2012; De Waal & Van der Heijden, 2010.

Literatuur

- De Waal, A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Van Duuren Management, 1e druk.
- De Waal, A. & R. Goedegebuure (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit? *Holland Management Review*, nr. 173, mei-juni, pp. 27-34.
- De Waal, A. & B. van der Heijden (2013). Hoe creëer je HPO-gedrag? *Holland Management Review*, nr. 151, september-oktober, pp. 18-21.
- De Waal, A., L. Kolker, R. Goedegebuure & B. van der Heijden (2013a). Intrapreneurschap als aanjager van 'high performance'. *Holland Management Review*, nr. 150, juli-augustus, pp. 43-48.
- De Waal, A., R. Goedegebuure & E. Hinfelaar (2013b). 'High-Performance Partnership': de succesfactoren. *Holland Management Review*, nr. 150, juli-augustus, pp. 49-54.
- De Waal, A. (2012). De toegevoegde waarde van het 'High-Performance'-organisatieraamwerk. *Holland Management Review*, nr. 144, juli-augustus, pp. 50-52.
- De Waal, A. & B. van der Heijden (2010). Het profiel van de Nederlandse high performing manager. *Holland Management Review*, nr. 131, mei-juni, pp. 17-22.

Over de auteurs

Dr. A.A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center in Hilversum (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Hij is tevens directeur van StatMind Management Research & Development, een business-school gevestigd in Oost-Afrika. M. Schreurs is partner van Direction Europe en het HPO Center.

