

Agile Strategy

shopping
tomorrow

Agile Strategy



ShoppingTomorrow/
Agile Strategy

Door de opkomst van nieuwe technologieën en de voortdurend veranderende economie moeten bedrijven steeds sneller op ontwikkelingen anticiperen. Bedrijven die deze dynamiek in hun strategisch proces weten te verwerken, doen aan agile strategy. Continu aanpassen en vernieuwen is het wezenskenmerk van deze aanpak.

1. Wat is agile strategy?

“Ik vind een ronde kraag mooier,” zegt het meisje tegen de verkoper. “Ik geef het door,” zegt de verkoper tegen het meisje. De verkoper tikt de suggestie in, mailt het hoofdkantoor en drie weken later ligt een nieuwe blouse in de winkel. Met een ronde kraag.

De traditionele werkwijze van een confectiemodebedrijf was – en is in veel gevallen nog steeds – als volgt: twee keer per jaar wordt gewerkt aan het nieuwe concept voor een collectie (lente, herfst), dan ontwerp, vervolgens productie in een van de lagelonenlanden en ten slotte wordt de geproduceerde voorraad verdeeld over de winkels. Er wordt al gewerkt aan de volgende halfjaarlijkse collectie.

Zara, opgericht in 1975, is onderdeel van de grote Spaanse beursgenoteerde modeketen Inditex. Het ontwerpen van nieuwe collecties is een permanente activiteit, iedere dag. Een ontwerp wordt geproduceerd in beperkte oplagen, in eigen fabrieken (Spanje, Portugal, Marokko, Turkije). De winkels krijgen hele kleine voorraden, winkelmanagers rapporteren iedere dag aan het hoofdkantoor wat de reacties zijn in de winkel: wat er gezegd wordt, wat er gekocht wordt. Eigen ontwerpers bij Zara reageren onmiddellijk, geven wijzigingen door aan de eigen fabrieken en binnen enkele dagen ligt de aangepaste collectie in de winkel. Bij bewezen succes worden grotere oplages gemaakt in China, Bangladesh en Vietnam. Dit is een proces dat zich voortdurend herhaalt, in korte cycli. Feit is dat het tegenwoordig slechts tien tot vijftien dagen duurt voordat een nieuw ontwerp in de winkel ligt. Dat is aanzienlijk sneller dan de zes tot negen maanden die gebruikelijk is in deze markt.

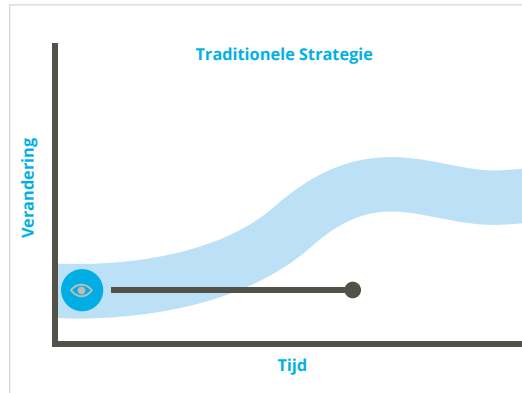
Zara is slechts een van de vele bedrijven die laten zien dat de hartslag van de tijd is veranderd. Kijk ook naar bedrijven als Spotify, Netflix, Uber, Airbnb, Zalando, Thuisbezorgd, Bol.com, Coolblue en HelloFresh. De snelheid waarmee zij onderdeel zijn geworden van ons dagelijks leven is ongekend. Deze bedrijven hebben één ding gemeen: ze maken maximaal gebruik van nieuwe technologieën om bestaande markten op een nieuwe manier te bedienen of geheel nieuwe markten te creëren.

Het is deze dynamiek die van bedrijven eist dat zij zich continu blijven vernieuwen. En dat vraagt om een nieuwe benadering van strategievorming. Een benadering waarin denken en doen zijn versmolten: agile strategy.

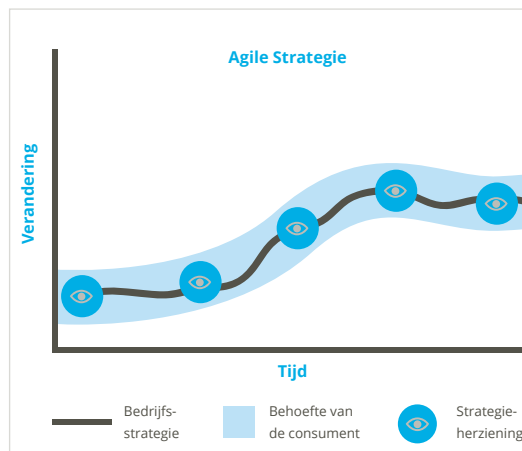
1.1 Traditioneel versus ‘agile’

Agile strategy betekent niets meer of minder dan wendbare strategie. De aanpak kenmerkt zich

door constant experimenteren, leren en optimaliseren. Het is een proces gericht op flexibiliteit en een constante evolutie van de strategie om maximaal in te spelen op veranderingen in technologie, maatschappij en economie. Altijd gericht op het maximaliseren van concurrentievoordeel. Daarmee verschilt agile strategy wezenlijk van traditionele, vaak statische top-down strategievorming.



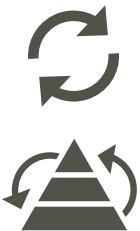
Een traditionele strategie is statisch en dus niet goed ingericht op veranderende omstandigheden.



Een agile strategie is dynamisch en wordt continu aangepast aan veranderende omstandigheden.

Een agile strategie is continu en inclusief, het is verkennen en doen tegelijk, het is echt een houding. Deze aanpak laat zich uitdrukken in vier aspecten:

- **Continu:** voortdurend inspelen op veranderingen boven het vasthouden aan een plan. De wereld verandert steeds sneller en bedrijven moeten zich daarop aanpassen. Het ontwikkelen, valideren en bijsturen van de bedrijfsstrategie is daarom een constante activiteit, geen project dat om de zoveel jaar gedaan wordt
- **Inclusief:** bottom-up ideeën boven top-down strategiedocumenten. Een flexibele strategie wordt niet vanuit een ivoren toren bepaald. Het gaat erom de inzichten op strategisch, tactisch en operationeel niveau aan elkaar te verbinden. Dit houdt ook in dat medewerkers de ruimte én de verantwoordelijkheid hebben voor het signaleren van kansen en bedreigingen en het ontwikkelen van ideeën om hierop in te spelen





• **Verkennen en doen combineren:** testen van hypothesen boven een strategische koers baseren op aannames. Productieve, innovatieve bedrijfsculturen worden gekenmerkt door verkennen en doen te combineren. Verkennen gebeurt met een open mindset. Er wordt bewust gezocht naar kansen en mogelijkheden buiten de gebaande paden. De bedrijfsmissie schept hierbij het kader. Het businessmodel staat continu ter discussie. Als kansen en mogelijkheden geïdentificeerd zijn, worden ze zo snel mogelijk getoetst. Niet door een idee helemaal uit te werken en groots te lanceren, maar door een idee op kleine schaal aan de beoogde doelgroep voor te leggen



• **Een houding:** verandering omarmen boven binnen de comfortzone blijven. Het continu monitoren van ontwikkelingen en valideren van nieuwe mogelijkheden vraagt van iedere medewerker een combinatie van een open, zelfkritische houding, gecombineerd met het vermogen om snel een nieuwe realiteit te accepteren en hierop te handelen.

Kortom: continue aanpassing aan veranderende omstandigheden vraagt om een niet-traditionele organisatie, processen en cultuur. Weg van hiërarchische afstanden, rigide processen en dikke rapporten, naar een organisch geheel dat zelf zijn weg vindt.

2. Voorwaarden van agile strategy

Waar moet een organisatie aan voldoen om agile te zijn? Er is de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar de elementen die hierin een rol spelen. Uit deze onderzoeken^[1], gevalideerd door eigen onderzoek onder elf bedrijven^[2], blijkt dat drie factoren voorwaardelijk zijn voor een agile organisatie: coachend leiderschap, strategische voelhoorns en een vloeibare organisatie.

2.1 Coachend leiderschap

De eerste voorwaarde voor een wendbare organisatie is direct de belangrijkste. Zonder het juiste leiderschap is een agile strategie gedoemd te mislukken. Veel hedendaagse managers zijn precies dat wat het woord zegt: managers, beheerders van een afdeling of bedrijf. In het woord zit al opgesloten dat het niet gericht is op vooruitgang. Beheren klinkt als optimaliseren, een eiland bewaken. Agile strategy vraagt leiders die hun mensen faciliteren om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. Dat vereist de volgende eigenschappen:

- Faciliteren en coachen, continu in dialoog zijn met medewerkers, klanten en partners
- Richting en ambitie geven, medewerkers stimuleren om continu te blijven experimenteren, leren en verbeteren
- Onderdeel zijn van het team, dat de vrijheid én verantwoordelijkheid krijgt om continu te verbeteren door experimenteren en leren
- Innovatie stimuleren en organiseren, zodat ideeën, kansen en verbeteringen structureel worden gedeeld.

Deze eigenschappen gelden niet alleen voor de leiders aan de top. Een organisatie kan gezien worden als een broccoli: elk stukje broccoli is op zich ook een broccoli. De genoemde eigenschappen gelden daarom voor leiders op alle niveaus.

REFERENTIES

^[1] Gebruikte onderzoeken: *The dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience* - Doz and Kosonen (2008), *Strategic agility, Concurrentievoordeel in turbulente tijden* - Hulshof, van Leeuwen and Meijers (2014), *The agility factor* - Williams, Worley and Lawler (2014), *Role of information Systems for Strategic Agility in Supply Chain Setting: Telecommunication Industry Study* - Mavengere (2014).

^[2] We hebben interviews afgenomen met de verantwoordelijke personen voor innovatie bij: Ultimaker, TNT, Tausch Brand Sensations, Bugaboo, New Tailor, ATAG, Wehkamp, Rabobank, Myorder, EBay en DSM.

Coach en facilitator

Professor Jaap Boonstra, organisatiepsycholoog en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam, concludeerde in een studie^[3] onder 2.100 directieleden, lijnmanagers, medewerkers en adviseurs dat bedrijven effectief veranderen door een interactieve leiderschapsstijl. Dit betekent dat de leiders de dialoog zoeken met de hele organisatie en de koers van het bedrijf gezamenlijk bepalen.

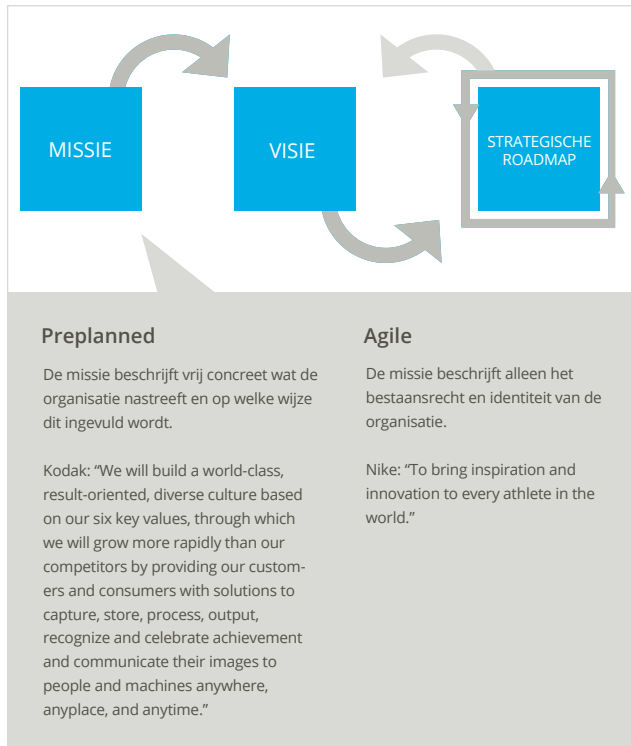
<p>Machtsstrategie</p> <p>Beschrijving: Doorduwen</p> <p>Kenmerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sturing door top 2. Doelgericht 3. Legitieme macht 4. Inbreng controllers 5. Macht-dwang 6. Geen participatie <p>Veranderingsvermogen: Zeer laag</p>	<p>Planmatige strategie</p> <p>Beschrijving: Verhuizen</p> <p>Kenmerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Initiatief bij de top 2. Doelgericht 3. Expertmacht 4. Inbreng adviseurs 5. Rationeel empirisch 6. Weinig participatie <p>Veranderingsvermogen: Laag</p>	<p>Onderhandelingsstrategie</p> <p>Beschrijving: Onderhandelen</p> <p>Kenmerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meer partijen 2. Resultaatgericht 3. Positiemacht 4. Inbreng partijen 5. Onderhandeling 6. Politiek proces <p>Veranderingsvermogen: Gering</p>
<p>Programmatisch strategie</p> <p>Beschrijving: Trekken</p> <p>Kenmerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participatief 2. Probleemgericht 3. Indirecte macht 4. Inbreng medewerkers 5. Normatief/ re-educatief 6. Veel participatie <p>Veranderingsvermogen: Beperkt</p>	<p>Interactieve strategie</p> <p>Beschrijving: Ontdekken</p> <p>Kenmerken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interactief 2. Toekomstgericht 3. Verbeeldingskracht 4. Samen optrekken 5. Dialoog en conflict 6. Veel interactie <p>Veranderingsvermogen: Hoog</p>	

Het verandervermogen gekoppeld aan leiderschapsstijlen.

Richting en ambitie

In een constante dialoog met medewerkers in alle lagen van de organisatie scheppen leiders samen met de organisatie de missie, de visie en de voorwaarden waarbinnen iedereen optimaal kan experimenteren, leren en optimaliseren.

De missie geeft antwoord op de vraag waarom een bedrijf en zijn medewerkers doen wat zij doen. Dit is het hogere doel, dat verder kijkt dan producten verkopen of winst maken. Op die manier biedt de missie de ruimte om nieuwe wegen te bewandelen: andere producten, nieuwe doelgroepen, een ander businessmodel. De missie is dus niet te concreet, maar geeft wel een duidelijke richting. Zie de vergelijking tussen de missies van Kodak en Nike in het volgende figuur. Het moge duidelijk zijn dat de missie van Nike meer ruimte biedt om nieuwe wegen te verkennen.



De 'preplanned' missie van Kodak versus de 'agile' missie van Nike^[4] ^[5]

De visie beschrijft vervolgens een ambitieus doel voor de komende tien à vijftien jaar. Het is helder, inspirerend en geeft toch ruimte om de wijze waarop dit doel wordt gehaald tussentijds bij te stellen. Een goed voorbeeld is de huidige visie van Philips: "Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde."

Tot slot worden de voorwaarden voor een agile strategie geschapen door een cultuur waarin experimenteren wordt gestimuleerd en – nog belangrijker – waarin het niet erg is als een experiment niet tot het gewenste resultaat leidt. Daarbij geldt het credo dat een bedrijf als Spotify hanteert: "als je er maar van leert."

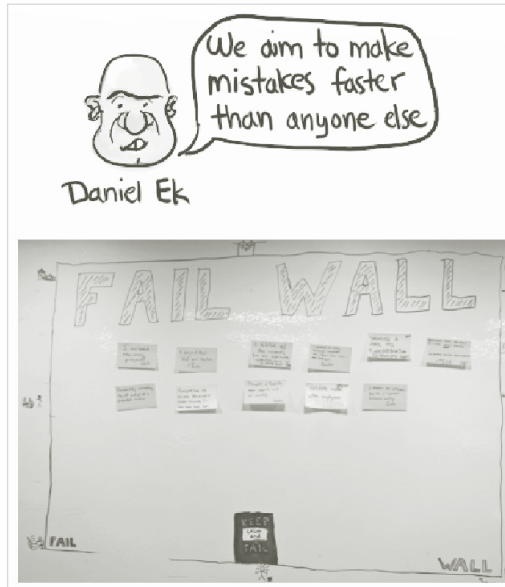
Case: Spotify leert van mislukkingen

Onder het motto 'We aim to make mistakes faster than anyone else' is het leren van fouten bij de streamingdienst Spotify onderdeel van de bedrijfscultuur. Niet omdat het maken van fouten op zich aangemoedigd wordt, maar omdat het de snelheid van leren bevordert als zo snel mogelijk in de praktijk wordt ervaren wat wel en wat niet werkt. Medewerkers hebben de vrijheid om ideeën bij een kleine groep gebruikers te testen. Als uit die test blijkt dat een idee niet werkt, wordt een beschrijving ervan op de 'fail wall' geplaatst. Regelmatig zijn er plenaire sessies waarin de post-its op deze muur worden besproken om er zoveel mogelijk van te leren.^[6]

^[4] Bron Nike: <http://about.nike.com/>

^[5] Bron Kodak: http://www.answers.com/Q/Mission_statement_of_eastmen_Kodak_camera

^[6] Bron: <https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>



De 'fail wall' van Spotify.

Onderdeel van het team

Om zoveel mogelijk voeling te hebben met de werkelijkheid en medewerkers continu te coachen, zijn 'agile' leiders in alle lagen van de organisatie elke dag op de werkvloer te vinden. Ze zijn daarom communicatief sterk en kunnen goed schakelen op alle niveaus, van strategisch tot tactisch en operationeel. Door hun contact met meerdere medewerkers of afdelingen hebben zij overzicht over de ideeën die daar ontstaan. Het is de taak van de agile leider om tussen al die ideeën en kansen de verbindingen te zien die anderen niet zien en de juiste keuzes te maken. Dit is een veel sterker inhoudelijke rol dan veel huidige managers hebben.

Agile leiderschap vraagt daarnaast positieve stimulering. Het is de kunst om een balans te vinden tussen tevredenheid met vooruitgang en toch altijd beter willen, zonder gedemotiveerd te raken omdat het nooit goed genoeg is.

Case: coachend leiderschap bij Tausch

Bij familiebedrijf Tausch Brand Sensations, dat zich focust op het vertalen van merken naar fysieke ruimten, hebben de twee eigenaren zich letterlijk onder aan de hiërarchie geplaatst. Zo geven zij ruimte en verantwoordelijkheid voor het succesvol runnen van het bedrijf aan de medewerkers. De directeuren bepalen de richting en ambitie, maar de medewerkers bepalen de invulling. Zij krijgen zo de verantwoordelijkheid -zowel een recht als een plicht om continu zelf op zoek te gaan naar verbeteringen en nieuwe kansen. Op deze manier is Tausch erin geslaagd om zichzelf te vernieuwen. Het is getransformeerd van een traditionele standbouwer naar een partij die meedenkt over merkbeleving in de fysieke ruimte. Processen lopen veel efficiënter en nieuwe markten zijn aangeboord. Zonder coachend leiderschap had Tausch deze omslag niet kunnen maken.^[7]

Innovatie stimuleren

Agile leiders bieden hun medewerkers de ruimte om aan nieuwe initiatieven te werken. Bij bedrijven als 3M, Google, LinkedIn en Facebook mogen medewerkers hiervoor 10 à 20% van hun tijd reserveren.

Als er ideeën ontstaan vinden deze vaak niet vanzelf hun weg door de organisatie. Het helpt om vaste momenten te creëren om ideeën met de organisatie te delen en samen aan nieuwe ideeën te werken. Zo heeft 3M een jaarlijkse beurs waarop alle medewerkers hun ideeën kunnen pitchen.

Case: 3M stuurt op innovatie

Technologiebedrijf 3M hanteert de New Product Vitality Index (NPVI). Deze index meet hoeveel omzet nieuwe producten bijdragen aan de totale omzet. Het doel is om de index elk jaar te laten stijgen. Omzetgroei van bestaande producten is mooi voor het resultaat op korte termijn, maar de lange termijn vraagt om innovatie. In 2008 stond de index op 25, oftewel: een kwart van de omzet kwam uit producten die minder dan vijf jaar op de markt waren. In 2013 was dat al 34%, goed voor ruim 10 miljard dollar. Het doel is 40% in 2017.^[8]

Naast het organiseren van innovatie is het ook belangrijk om de juiste incentives te geven. Extrinsic incentives, zoals een bonus, werken vaak contraproductief bij creatief werk^[9]. Het is juist intrinsieke motivatie die tot de beste resultaten leidt. Die intrinsieke motivatie wordt beïnvloed door factoren als autonomie, duidelijke doelen, positieve stimulatie en samenwerking^[10], niet toevallig precies de factoren die ook voorwaardelijk zijn voor agile strategy.

Op bedrijfsniveau is het belangrijk om vernieuwing een belangrijke plek te geven in de doelstellingen. Zo wordt het belang van vernieuwing onderstreept en kan het minder makkelijk opzij worden geschoven als de uitdagingen van vandaag meer tijd vragen.

Tips voor coachend leiderschap:

- Creëer en communiceer een heldere missie en ambitieuze visie
- Geef medewerkers mandaat om te experimenteren en hiervan te leren
- Coach medewerkers continu om te blijven ontwikkelen
- Creëer momenten waarop ideeën en lessen gedeeld kunnen worden
- Focus op intrinsieke motivatie bij medewerkers en verwijder extrinsieke incentives die innovatie belemmeren
- Creëer doelstellingen op bedrijfsniveau die vernieuwing stimuleren.

2.2 Strategische voelhoorns

Een agile organisatie innoveert op alle plekken, niet uitsluitend binnen een innovatie-afdeling of bestuurskamer. Leg daarom een grote verantwoordelijkheid neer bij alle medewerkers in de organisatie. Elke medewerker is een strategische voelhoorn, de tweede voorwaarde van een agile organisatie. Het is immers op de werkvloer waar kansen en bedreigingen het eerst voelbaar zijn. Daar worden nieuwe ideeën of innovaties aan klanten voorgelegd of draagt de

^[8] Bron: <http://www.cnbc.com/id/100801531#>

^[9] Zie ook: <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

^[10] Bron: *The progress principle*, Teresa Amabile

klant zelf een nieuw idee aan. Die ideeën worden vervolgens – waar mogelijk – direct getoetst, om zo met kleine stapjes steeds nieuwe richtingen te verkennen. Met elk experiment speelt het bedrijf beter in op de behoefte van de klant, door te ontdekken wat werkt. Strategie is zo tegelijk verkennen en doen. Hiervoor zijn een aantal zaken voorwaardelijk: totale openheid, dialoog met de klant, samenwerking met partners en multidisciplinaire teams.

Totale openheid

Met openheid wordt bedoeld dat de hele organisatie zich bewust is van de strategische richting en in staat is om te volgen hoe deze zich ontwikkelt. Rapportages, grafieken, dashboards, alles wat gedeeld mag worden, wordt gedeeld met de werkvloer. Het aantal bezoekers op de site, de wachttijd voor het callcenter, de conversie het laatste uur. Zo ontstaat er in de organisatie een permanente gevoeligheid voor signalen.

Case: de openheid van KLM

Bij KLM in Amstelveen hangt op de vijfde verdieping een scherm met daarop het aantal online bezoekers in de belangrijkste landen, vergeleken met vorige week, de conversie (aantal bezoekers dat een vlucht boekt) en het aantal keer dat #KLM wordt genoemd op social media en het sentiment daaromheen. Niet om te controleren of af te rekenen, maar om met elkaar voortdurend te begrijpen wat er gebeurt.

Dialoog met klant

De dialoog met de klanten moet een grondhouding zijn. Ieder idee is welkom, want het vermogen om iets te vinden waar u niet naar op zoek was, is van grote waarde. Belangrijk is om wel altijd te opereren binnen de kaders van de missie en visie. Ook het zoeken naar nieuwe wegen is karakteristiek voor een agile organisatie. Zijn er nieuwe markten te ontdekken? Kunnen we door een paar aanpassingen een nieuwe doelgroep bedienen? Deze vragen gaan continu door het hoofd van elke medewerker van een agile organisatie.

Case: Ultimaker voert dialoog met klant

Bij 3D-printerfabrikant Ultimaker zijn alle medewerkers verantwoordelijk voor nieuwe ideeën. De meesten van hen staan dagelijks in contact met de wereldwijde community van Ultimaker-klanten en werken constant met hen samen aan verbeteringen. Als er een idee is, komt er een alpha-product dat enthousiastelingen mogen testen. Werkt het, dan wordt het verder uitgerold. Werkt het niet, dan leert het bedrijf daarvan en verwerkt het die lessen in een nieuwe versie. Zo heeft Ultimaker constant verbinding met de wensen uit de community en groeit het mee met de wensen van de klant. Sterker nog: bij Ultimaker wordt de klant gezien als onderdeel van het bedrijf.^[11]

Samenwerking met partners

De strategische voelhoorns houden niet op bij medewerkers of klanten. Ook samenwerken met andere partijen levert nieuwe inzichten en kansen op. Alleen al observeren hoe bedrijven in andere branches vergelijkbare uitdagingen aangaan, kan nieuwe inzichten opleveren.

Case: Rabobank werkt samen met partners

Een belangrijke innovatiepeiler van Rabobank is de samenwerking met partners in de start-up community. Deze partnerships kunnen zo ver gaan dat de bank aandeelhouder wordt in een start-up, zoals de mobiele betaal-app MyOrder. Deze partnerships geven Rabobank de mogelijkheid om allerlei strategische richtingen te verkennen, niet gehinderd door bestaande organisatie of processen. René Steenvoorden, CIO van Rabobank: "Mijn ideale plaatje is dat wij een olietanker zijn met allemaal speedbootjes eromheen. Sommige van die speedbootjes zullen zinken, maar dat geeft niks, want anderen zullen steeds sneller gaan en daar leren we ontzettend veel van."^[12]

Multidisciplinaire teams

Ook intern ontstaan nieuwe ideeën vaak door te praten met mensen uit andere vakgebieden. Laat een designer of cultureel antropoloog naar een inefficiënt intern proces kijken. Of loop als marketeer een dag mee met een medewerker van de klantenservice. Zo ontstaan nieuwe inzichten die de processpecialist of marketeer niet zelf zou bedenken.

Het belangrijkste is om zo snel mogelijk tot actie over te gaan. Strategische voelhoorns zijn niet alleen nodig om kansen te herkennen, maar om ook zo snel mogelijk uit te vinden welke kans de moeite waard is en welke misschien toch niet zo interessant.

Tips voor strategische voelsprietten:

- Beleg het mandaat voor vernieuwing zo breed mogelijk
- Deel alle informatie en inzichten die kunnen helpen om tot nieuwe ideeën te komen
- Breng zoveel mogelijk medewerkers in contact met de klant
- Zoek samenwerking met partners binnen en buiten de branche
- Creëer kleine, multidisciplinaire teams om problemen op te lossen of nieuwe ideeën uit te werken.

2.3 Vloeibare organisatie

Om snel tot actie over te kunnen gaan is het tot slot van cruciaal belang dat een bedrijf in staat is om snel te schakelen van de ene activiteit naar de andere. Om een organisatie zover te krijgen zijn drie factoren belangrijk: agile medewerkers, stimulering van verandering in organisatie en processen, en het opbreken van investeringen in kleine stukken.

Agile medewerkers

De agile medewerker kan goed omgaan met veranderingen, is zelfkritisch, neemt niets voor waar aan totdat het getoetst is en kan snel schakelen tussen het optimaal runnen van de bestaande business en het verkennen en valideren van nieuwe mogelijkheden. Voor steeds meer bedrijven zijn de eigenschappen van een agile ondernemer belangrijker dan de vaardigheden die iemand heeft. Onder het motto "Hire for attitude, train for skill" wordt gezocht naar mensen die passen binnen de verandercultuur.

Case: Bugaboo traint 'agile' medewerkers

Bij Bugaboo passen ze het aannamebeleid aan op de drie kerncompetenties waar de organisatie voor staat: adaptability, exploring en dedication. Mensen moeten begrijpen dat ze bij een bedrijf gaan werken waar op zeer korte termijn snelle veranderingen kunnen plaatsvinden. Daarnaast is er een 'We are Bugaboo'-programma om nieuwe medewerkers bewust te maken waar het merk voor staat. Ze moeten namelijk kunnen begrijpen waarom er soms onconventionele keuzes worden gemaakt. Als mensen dat niet begrijpen kan dit veel frustratie opleveren en daarom wordt hier heel veel tijd in gestoken.^[13]

Stimuleer verandering

Naast het aannemen van het juiste talent is het belangrijk om verandering te stimuleren door met enige regelmaat teamsamenstellingen te wijzigen of het werk opnieuw te verdelen. Het zorgt ervoor dat medewerkers gewend zijn aan veranderende omstandigheden. Verandering zorgt zo voor verandering.

Dit geldt ook op het vlak van processen. In een agile organisatie is net voldoende structuur in de vorm van processen en werkafspraken om alle activiteiten in goede banen te leiden. Nooit meer dan nodig. Er wordt continu gekeken of processen effectiever kunnen en medewerkers hebben – binnen kaders – vrijheid om af te wijken van processen als dit het resultaat ten goede komt. Zo geeft het Amerikaanse warenhuis Nordstrom, dat bekend staat om zijn hoge klanttevredenheid, medewerkers een kaartje met de enige regel die voor hen geldt: "Use good judgment in all situations."^[14] Daarbinnen hebben ze alle vrijheid om zelf te bepalen hoe zij hun klanten helpen.

Investeren in kleine stukken

Tot slot vormen grote investeringen, in ICT-architectuur of machines, vaak een obstakel om te vernieuwen. Een uitgever die heeft geïnvesteerd in een dure drukpers, is geneigd om die pers als uitgangspunt te nemen, want daarop moet hij de komende vijftien jaar afschrijven. Maar misschien bestaat de uitgever geen vijftien jaar meer als er niet snel in nieuwe digitale concepten wordt geïnvesteerd. Het is gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar probeer investeringen zo klein mogelijk te maken. En durf investeringen af te schrijven als de toekomst er anders uitziet dan is voorzien in de business case.

Tips voor een vloeibare organisatie:

- Pas het aannamebeleid aan, zodat nieuwe medewerkers in staat zijn om agile te werken
- Zorg voor regelmatige verandering in teams en werkzaamheden
- Verwijder onnodige en te rigide processen en werkafspraken
- Geef medewerkers het mandaat om hun activiteiten in te richten op de manier die zij het beste achten
- Hak investeringen op in zo klein mogelijke delen.

3. Implementatie van agile strategy

Veel bedrijven staan ver af van het type organisatie dat we in dit hoofdstuk hebben beschreven. Uit ons onderzoek blijkt dat de sleutel tot het succes ligt bij het leiderschap. Als leiders de juiste voorwaarden en kaders scheppen, kan de rest van de organisatie mee veranderen. Zij kunnen een nieuwe cultuur aanjagen door het leidend voorbeeld te zijn, alles te delen wat er te delen valt, de juiste mensen aan te nemen of te ontslaan ten behoeve van de nieuwe cultuur, de ruimte te geven om te experimenteren en beloningsstructuren zo in te richten dat samenwerking en innovatie worden gestimuleerd. Kortom: zij hebben de sleutel in handen.

Helaas gaat het daar ook vaak mis. Tex Gunning, topman van TNT: "Als bedrijven naar de knoppen gaan is het vanwege het falende leiderschap, dat is de enige reden. Niks verandert in een organisatie als leiders niet opstaan en de verandering met aanstekelijk enthousiasme doorvoeren."

Er is dus een nieuwe vorm van leiderschap nodig, waarbij de traditionele manager overbodig is en medewerkers worden gecoacht en geïnspireerd om het maximale uit zichzelf te halen. Niet alleen aan de top, maar in elke laag van de organisatie. Een succesvol voorbeeld van een transformatie komt uit Brazilië, waar Ricardo Semler erin slaagde om zijn organisatie volledig te veranderen.

Case: de transformatie van Semco

Ricardo Semler nam in de jaren '80 het bedrijf Semco over van zijn vader. Semco was op dat moment een redelijk succesvolle Braziliaanse producent van industriële mixers en pompen, maar de echte groei was eruit. Semler Jr. had een sterke visie over hoe hij het bedrijf weer nieuw leven in kon blazen. Een visie die radicaal anders was dan die van zijn vader, die het bedrijf op traditionele manier leidde. Daarom eiste Ricardo Semler vanaf dag een volledige autonomie. De kern van zijn visie is dat hij gelooft in zijn werknemers en hun de vrijheid geeft om het bedrijf te runnen zoals zij dat het beste achten. Om dat te bereiken nam hij verregaande maatregelen, verdeeld over vier stappen:

- Hij ontsloeg 60% van de managers die niet geloofden in zijn visie
- Semler schafte onder andere de prikklok, de bedrijfskleding en vaste werktijden af en gaf zo medewerkers het vertrouwen om zelf hun werk op de manier in te richten die hen het beste leek
- Semler gaf volledige openheid over de koers en de resultaten van het bedrijf. Hij organiseerde zelfs cursussen om de balans te kunnen lezen
- Medewerkers mochten overal over meebeslissen, zelfs over de keuze voor hun eigen manager.

Met deze maatregelen gaf hij zijn medewerkers vrijheid, maar tegelijk ook een grote verantwoordelijkheid: zij moesten zelf bedenken en uitvoeren wat het beste was voor het bedrijf. Niet iedereen paste binnen deze nieuwe manier van werken en natuurlijk waren er opstartproblemen. Uiteindelijk bleek zijn werkwijze een groot succes: het bedrijf groeide van \$4 miljoen dollar omzet in 1982 naar \$212 miljoen in 2003.^[15]

Betekent dit dat verandering niet van onderop kan komen? Wij zijn ervan overtuigd dat dit absoluut kan. In de geest van agile strategy: begin klein, leer hiervan en breid stap voor stap uit. Gebruik resultaten om anderen te overtuigen.

Hoe te beginnen? Spreek af dat iedereen voortdurend leert – fouten bestaan niet. Er is een overvloed aan technieken en praktijken om te hanteren, zoals het Minimum Viable Product, meetings voor retrospectie of product-reviews, improvement boards en zoiets als 'Kanban Kata'. Spreek ook af dat iedereen voortdurend, zonder oponthoud, proactief en met veel energie actie onderneemt om verbetering na te jagen.

Het is niet eenvoudig, maar wat ons betreft de enige manier om ook in 2020 succesvol te zijn. Laat de Amazons, Ubers, Alibaba's en Airbnb's maar komen!

Meer lezen?

Op ShoppingTomorrow.nl kunt u nog veel meer te weten komen over Agile Strategy.



*ShoppingTomorrow/
Agile Strategy*



GASTHEER
Joost Steins Bisschop
Senior Strateeg & Partner
Jungle Minds
joost.steins.bisschop@jungleminds.nl



VOORZITTER
Bart Vijfhuizen
Senior Strateeg
Jungle Minds
bart.vijfhuizen@jungleminds.nl

LEDEN EXPERTGROEP



Robert Meenink
CEO
ATAG Europe



Bart ter Steege
Managing Partner
Jungle Minds



Bart Scholte
Marketing Manager
ATAG Europe



Marcel Alberti
Group Strategy
Philips



Jochem van Schayk
Omni-channel professional
Consult-Inc.



Daphne Laan
Agency Partnership Manager
Google



Paul Stam
Marketing & Innovatie manager
Lassie Nederland



Hubert de Koning
Directeur Boek
eci.nl



Michael Dooijes
*Head of FL Ventures & Innovation,
Rabobank Bedrijven & CEO MyOrder*
Rabobank / MyOrder



Martien van Steenberg
Agile & Lean Trainer & Coach
AardRock



Pieter van den Ban
Manager Business Development
Univé Verzekeringen



Jeroen Molenaar
Msc Student
Nyenrode Business University



Wim Schimmel
Marketing Director
BVA Auctions



Jarl Markerink
Innovation Controller
Bugaboo



Iwan Banens
Multichannel en E-Service Manager
ANWB



Sander ten Dam
Digital executive



Tom Koppelman
Directeur-eigenaar
1dagindeweek



Evelien van der Vinne
Research analyst
Menzis