









EXCELLEREN MET RED BULL

Een High Performance Organisatie (HPO) traject

Deze Quick Insight onderzoekt hoe Red Bull Nederland zijn snelle groei succesvol heeft beheerd door gebruik te maken van het HPO-raamwerk. Het artikel gaat in op de uitdagingen van ongecontroleerde groei en benadrukt het belang van goed management, openheid en investeren in medewerkers. Ook wordt het concept van continue zelfevaluatie geïntroduceerd als een manier om de focus en optimalisatie van de organisatie te behouden. Aan de hand van de casestudy van Red Bull Nederland laat het artikel zien hoe belangrijk een evenwichtige groeistrategie is. Deze strategie houdt niet alleen rekening met financiële cijfers, maar ook met langetermijndoelen, de cultuur binnen de organisatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit artikel is voor zakelijke leiders, managers en beleidsmakers die geïnteresseerd zijn in het toepassen van het HPO-raamwerk om gecontroleerde en duurzame groei te bereiken.

Dit is de managementsamenvatting van het artikel: de Waal, A. en Schreurs, M. (2017), "HPO geeft Red Bull vleugels", Holland Management Review, No. 174, pp. 27-35.

KEY TAKEAWAYS

-  **Strategisch HPO-raamwerk:** Om ongecontroleerde groei te beheersen, is het essentieel om een solide raamwerk zoals het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk te implementeren. Dit raamwerk helpt om de interne zwakheden van de organisatie te identificeren en te versterken zodat een gecontroleerde groei kan plaatsvinden.
-  **Managementkwaliteit:** Het is cruciaal dat het management daadkrachtig, integer en actiegericht is. Managers moeten continu streven naar persoonlijke groei en moeten de organisatie leiden met resultaatgerichtheid en tegelijkertijd ruimte voor creativiteit faciliteren.
-  **Openheid en Actiegerichtheid:** Bevorder open communicatie binnen de organisatie. Dit betekent niet alleen het bevorderen van top-down communicatie, maar ook het waarborgen van horizontale en bottom-up communicatie en het opbouwen van mechanismen voor continue feedback en bijsturing.
-  **Investeer in Medewerkers:** Erken de meerwaarde van medewerkers door hen vroeg verantwoordelijkheden te geven, trainingen aan te bieden en een cultuur van persoonlijke groei te bevorderen. Bied ook duidelijke doorstroom- en promotiemogelijkheden binnen de organisatie.
-  **Voortdurende Zelfevaluatie:** Stel regelmatig de groeistrategie van de organisatie ter discussie. Hierbij moeten vragen worden gesteld over het huidige succes, en moeten toekomstige doelen en de noodzakelijke stappen om die doelen te bereiken worden gezet. Dit helpt om de focus te behouden en de organisatie voortdurend te optimaliseren.
-  **De case van Red Bull Nederland** onderstreept het belang van een evenwichtige benadering van groei, die niet alleen rekening houdt met huidige financiële prestaties en kortetermijndoelstellingen, maar ook met langetermijnstrategie en -prestaties, organisatorische cultuur, ontwikkeling van medewerkers en maatschappelijke verantwoordelijkheid.



Een streven naar topprestaties

Organisaties streven er vaak naar, maar soms kan een te snelgroeiend succes tot problemen leiden. De interessante casus van Red Bull Nederland laat zien hoe een organisatie zichzelf kan versterken met behulp van het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk om een uit de hand lopende groei te controleren.

Het verhaal van Red Bull

Red Bull is in de jaren 80 ontwikkeld door Dietrich Mateschitz, die geïnspireerd werd door het Aziatische energiedrankje Krating Daeng. Van een start met 1 miljoen verkochte blikjes in 1987, groeide het bedrijf tot het jaarlijkse verkoop van ruim 6,1 miljard blikjes wereldwijd. De organisatie, gevestigd in Oostenrijk, is sinds de oprichting in privéhanden gebleven om zo de langetermijnvisie te kunnen realiseren: "Red Bull is een functionele drankenorganisatie, wil structureel aan merken bouwen, en is bereid hiervoor te investeren".

De uitdagingen van groei in Nederland

Red Bull Nederland, gevestigd in Amsterdam, onderdeel van Red Bull GmbH, had 90 vaste medewerkers en ongeveer 200 studenten in dienst. Ondanks het succes met haar iconische energiedrank, begon de snelle groei van de organisatie in 2008 problemen te veroorzaken. Het bedrijf dreigde "zichzelf voorbij te hollen" door de focus te veel op de verkoop van blikjes te leggen en onvoldoende aandacht te besteden aan toekomstige groei en professionalisering van de organisatie, nodig om die groei in goede banen te leiden.

Een nieuw groeitraject met HPO

Om deze uitdaging het hoofd te bieden, besloot het managementteam van Red Bull Nederland het HPO-raamwerk te gebruiken om de interne organisatie te versterken. Door de vijf factoren van het HPO-raamwerk toe te passen, werden de gebieden waar verandering en versterking nodig was, duidelijk. Met deze succesvolle aanpak slaagde Red Bull Nederland er niet alleen in om de groei van de organisatie in goede banen te leiden, maar zelfs om een versnelling in de organisatie te krijgen.



Red Bull's visie en waarden

Het Red Bull manifest bevat de visie 'Giving wings to people and ideas' en de waarden: 'Winged, Making the Impossible Possible, en Yeeeh or Neeeh'. Deze zijn door de medewerkers zelf aangevuld met gedragsregels en worden gebruikt in alle communicatie. Daarnaast moedigt Red Bull haar medewerkers aan hun professionele grenzen te verleggen en persoonlijke groei na te streven. Om dit te ondersteunen is de Red Bull Academy opgericht, die zowel management als medewerkers naar een hoger kwaliteitsniveau kan brengen.

Het HPO-raamwerk

Gedurende een tijdsbestek van tien jaar is het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk tot stand gekomen na het analyseren van 290 academische en managementpublicaties gericht op hoge prestaties en uitmuntendheid. Deze analyse leidde tot het vaststellen van bepaalde kenmerken die samenhangen met hoge prestaties. Deze kenmerken werden vervolgens getoetst via een wereldwijde HPO-enquête, ingevuld door 3.200 respondenten van 1.475 organisaties. Statistische analyse wees uit dat er 35



DE 5 SUCCESFACTOREN

kenmerken zijn die een directe relatie hebben met organisatieprestaties, en deze werden vervolgens gegroepeerd in vijf HPO-factoren. Een organisatie die beter scoort dan vergelijkbare organisaties op deze vijf factoren presteert zowel financieel als niet-financieel beter.



KUALITEIT VAN MANAGEMENT



CONTINUE VERBETERING & VERNIEUWING



LANGETERMIJN GERICHTHEID



KUALITEIT VAN MEDEWERKERS



OPENHEID & ACTIEGERICHTHEID

1. Managementkwaliteit

Het management van een uitmuntende organisatie wordt gekenmerkt door kenmerken zoals integriteit, daadkracht, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en sterk leiderschap. Deze managers worden gezien als 'high performance' individuen die anderen inspireren om uitstekende prestaties te leveren door middel van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en continue verbetering.



2. Open en actiegerichte organisatiecultuur

Een uitmuntende organisatie bevordert interactieve interne communicatie tussen de organisatielieden, wat zorgt voor vrije en continue informatie-uitwisseling, zowel verticaal als horizontaal.

3. Langetermijngerichtheid

In een HPO staat de langetermijncontinuïteit altijd voorop boven kortetermijnwinst.

4. Continue verbetering en vernieuwing

Een uitmuntende organisatie onderscheidt zichzelf van concurrenten door haar strategie en vernieuwt en verbetert voortdurend haar processen, producten en diensten om deze unieke strategie te kunnen realiseren.

5. Kwaliteit van medewerkers

HPO-medewerkers willen verantwoordelijk gehouden worden voor hun resultaten en geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

Toepassing van het HPO-raamwerk bij Red Bull Nederland

Red Bull Nederland heeft elk van de HPO-factoren onderzocht tijdens de opstelling van het nieuwe langetermijnplan. Voor elke factor werd geëvalueerd hoe de organisatie er op dat moment voor stond. Hieruit bleek waar versterking nodig was voor iedere individuele factor, hetgeen vervolgens werd vertaald in gerichte verbeteracties die werden opgenomen in het langetermijnplan.

Hoge managementkwaliteit bij Red Bull

Red Bull's management kenmerkte zich door een resultaatgerichte en sterke actiegerichte houding. Naarmate de organisatie groeide, werd een verandering in het managementgedrag en de -stijl nodig. Een managementprogramma werd geïmplementeerd om managers te trainen in persoonlijk en teamleiderschap, coaching, sollicitatiegesprekken en positieve feedback. Senior managers streefden naar een balans tussen eigenaarschap en het creëren van ruimte voor creativiteit en ambities voor jongere managers. Regelmatige zelfevaluatie werd toegepast om bij te sturen wanneer nodig.



Promotie van openheid en actiegerichtheid

Red Bull's focus verschoof van kortetermijnresultaten, zoals het aantal verkochte blikjes, naar langetermijndoelen tijdens bezinningssessies. Deze sessies werden een forum voor dialoog en uitwisseling van kennis en ideeën. Daarbij werd veel feedback gegeven, waardoor iedereen tijdig kon bijsturen.

Streven naar continue verbetering en vernieuwing

Om optimaal te blijven presteren, verbeterde Red Bull voortdurend haar producten, diensten en processen. Het bedrijf streefde ernaar om alle processen steeds beter op elkaar af te stemmen en gebruikte de resultaten van kwartaalbijeenkomsten om aan verdere verbetering te werken.

Duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid

Na het volwassen worden van de organisatie heeft Red Bull Nederland de focus gelegd op maatschappelijke verantwoordelijkheid en milieuoverwegingen. Door middel van productie- en transportoptimalisatie streefde Red Bull ernaar om ambitieuze milieudoelen te bereiken en het energieverbruik te minimaliseren. Blikrecycling en opruimacties na evenementen zijn hier voorbeelden van. Daarnaast wordt elk jaar in mei de 'Wings for Life World Run' gehouden in 32 landen tegelijk, een hardloopwedstrijd georganiseerd door Red Bull ter ondersteuning van het onderzoek naar genezing voor dwarslaesies.

Groei en promotie bij Red Bull

Ondanks een beperkt aantal managementlagen biedt Red Bull zowel verticale als horizontale promotiemogelijkheden, waaronder de mogelijkheid om in het buitenland te werken. Daarnaast stroomt ongeveer 28% van hun flexibele studentenpool door naar een vaste positie, en komt uiteindelijk 50% van het management intern uit Red Bull.



Ontwikkeling van medewerkers

Red Bull hechtte veel waarde aan de kwaliteit van haar medewerkers. De organisatie bood ruimte voor creativiteit om bij te dragen aan persoonlijke en organisatorische doelen. Er werd vertrouwen gegeven aan alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd of ervaring, en ze kregen op jonge leeftijd veel verantwoordelijkheden. Nieuwe medewerkers kregen een onboarding programma in hun eerste drie maanden waarin ze snel hun sterke punten ontdekten. Deze werden vervolgens in hun ontwikkelingsplan opgenomen en verschillende trainingen werden aangeboden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen.

Aanpassing en afscheid

De keerzijde van het geven van veel verantwoordelijkheid is dat medewerkers deze verantwoordelijkheden zelf moeten kunnen en willen dragen. Als dit niet het geval is, geven de betrokken personen dit meestal zelf aan. Als ook een andere positie niet goed past, wordt er op een nette manier afscheid genomen. Dankzij de transparantie binnen de organisatie worden de redenen voor het vertrek openlijk gedeeld met de andere medewerkers. Aangezien de organisatie grotendeels bestaat uit jonge, ambitieuze mensen, is er een redelijk constante doorstroom. Red Bull biedt hiervoor uitstekende internationale mogelijkheden. Ook kiezen deze mensen er vaak voor om hun eigen onderneming te starten, waardoor het bij Red Bull aangemoedigde ondernemerschap verder wordt voortgezet.

Conclusie

Red Bull Nederland heeft het HPO-raamwerk ingezet om de groei te koppelen aan de continu aanwezige ambitie om professioneler te worden. Daarbij bleef het HPO-raamwerk binnen Red Bull Nederland top-of-mind door de kracht van de herhaling en het blijven focussen op de gestelde doelen. Voortdurend werden vragen gesteld als: Wanneer we onze business verdubbelden, hoeveel gebruikers hadden 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, hoe de organisatie ingericht moet worden, en welke HPO-factoren verdere versterking behoeven. Met deze aanpak blijft de organisatie gecontroleerd versneld groeien.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

