



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Gaat het zelfsturende Sunny Roofs de productie verplaatsen naar het buitenland?

Volberda, H.

Publication date

2019

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Volberda, H. (null). (2019). Gaat het zelfsturende Sunny Roofs de productie verplaatsen naar het buitenland?., MT. <https://www.mt.nl/management/innovatie/gaat-het-zelfsturende-sunny-roofs-de-productie-verplaatsen-naar-het-buitenland/578486>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Home » Management » Innovatie » Gaat het zelfsturende Sunny Roofs de productie verplaatsen naar het buitenland?

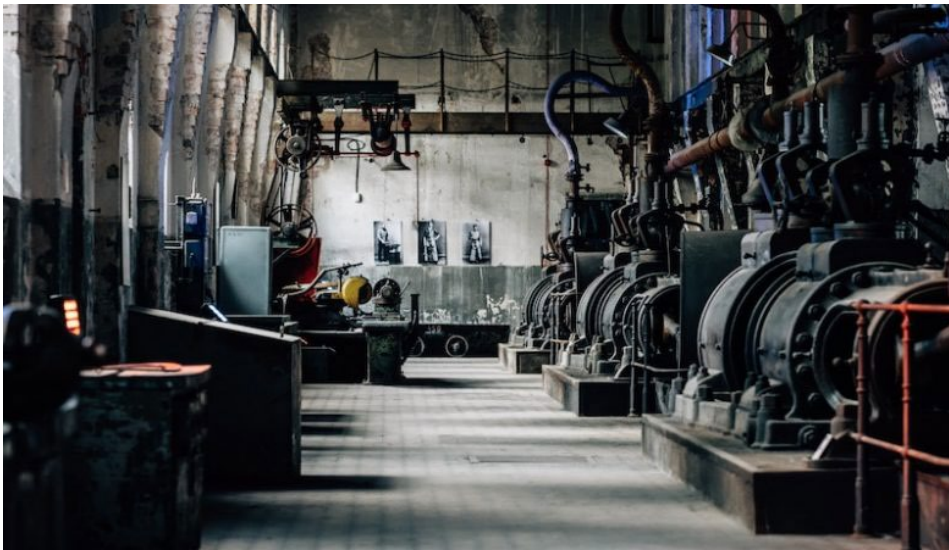
Innovatie

Gaat het zelfsturende Sunny Roofs de productie verplaatsen naar het buitenland?

Het begon met werknemers zelf hun rooster later samenstellen. Inmiddels rukt zelfs de compleet baasloze organisatie op. Hoe functioneert die? Wat is ervoor nodig? En wat zijn de voornaamste valkuilen?

7 oktober 2019 | Henk Volberda |

Krzysztof Kowalik via Unsplash |



Iedere week deelt MT.nl de belangrijkste innovatielessen van het fictieve bedrijf Sunny Roofs. De verhalen zijn ingekorte hoofdstukken uit het boek [Innovatiejij.nu](https://www.innovatiejij.nl) van UvA-hoogleraar Henk Volberda, Kevin Heij en Menno Bosma.

Lees ook deel 1: [Mens versus machine: Gaat familiebedrijf Sunny Roofs overleven?](#)

Lees ook deel 2: [Sunny Roofs gaat voorop in de vierde industriële revolutie](#)

Lees ook deel 3: [Nieuwe werkmethode leidt tot kantoortuinoorlog bij Sunny Roofs](#)

‘Ga zitten, Erik. Thee, koffie?’ Erik neemt onwennig plaats op de paarse Martin Visser-bank in de directiekamer. Ging John nu zelf koffie of thee halen? Wacht, hij heeft Mattie, de directiesecretaresse, inderdaad horen klagen dat ze haar extra kilo’s dankt aan het feit dat ze nooit meer iets te drinken hoeft te halen voor bezoekers. ‘Eh ... doe maar zwarte koffie.’

Open-deurbeleid

Terwijl John naar de automaat loopt, neemt Erik de directiekamer in zich op. De familieportretten uit de tijd van meneer Bob zijn verdwenen. De muren zijn in pastelkleuren gesausd en er hangt nu abstracte kunst aan. Erik kijkt lang naar het schilderij achter Johns bureau. Hij vraagt zich af of het echt een kijkje biedt tussen twee blote vrouwenbenen of dat dat alleen in zijn fantasie zo is. ‘Intrigerend hè. Het doek heet Inner space.’ John zet het plastic bekertje met koffie op het tafeltje voor Erik en legt er een roerstaafje, suikerzakje en zakje poedermelk naast. Terwijl John naar een kast loopt om zijn papieren te pakken, inspecteert Erik diens bureau. Dat daar is dus de rode knop. En dat doosje dat hij ziet, is dat nu de veelbesproken babyfoon?

‘Let’s get to business.’ John frummelt aan zijn horloge en legt het naast zijn papieren op tafel. Erik meent te zien dat er over een kwartier een alarm zal afgaan. ‘Moet die niet

dicht?' Erik kijkt naar de deur die John, toen hij met de koffie aan kwam lopen, open heeft laten staan. 'Open-deurbeleid. *Standard procedure*.' 'John, ik dacht dat we met meer mensen zouden zijn. Dat je een commissie ging instellen.' 'Commissies doen me denken aan de brug in het dorp waar ik vandaan kom. Daar hing altijd een clubje rond dat precies wist wat er in het dorp speelde – maar niet heus. Ik vind commissies achterkamertjespolitiek, onder het mom van democratie. Mijn stijl is: óf met het hele personeel praten, óf onder vier ogen.'

'Maar de shrink zei ...' 'Ik beslis, niet de shrink. Dat ik met jou praat, lijkt me geheel in de geest van de meedenkfilosofie van de shrink. Die trouwens Alfred heet.' Erik zwijgt even. Hij had gehoopt Angelique of Myrthe of een andere medestander te treffen. Misschien moest hij ... Dan recht hij zijn rug. 'John, ik coach Meiden 3 van We Begonnen Zonder Stick. Daarvan heb ik geleerd dat, als de wedstrijd eenmaal is begonnen, je eigenlijk niet zoveel meer kunt doen langs de kant. Dan is het aan de meiden.'

Meidenhockey

John kijkt alsof hem zowat is verteld dat Jezus is teruggekeerd op aarde. 'Ik zie de teams in de fabriek als mijn meidenhockeyploegje. Die moeten hun eigen wedstrijd spelen. Jouw taak is om ervoor te zorgen dat ze goede spullen hebben en goed getraind zijn. En daar moet nog een flinke slag in gemaakt worden. Wat jij nu wilt doen ...'

Er klinkt vervaarlijk gekraak uit de babyfoon, meteen gevolgd door een vrouwenstem die op barse toon zegt: 'Hé, koekenbakker, je zou toch elke twee uur een testberichtje inspreken?' John krijgt een rood hoofd en snelt naar de babyfoon. 'Druifje, mille scuse, ik had een onverwacht overleg. Is er nieuws? Heb je al ontsluiting?' 'Natuurlijk niet,

flapdrol, ik ben pas over een maand uitgerekend. Met wie zit je nou weer te kletsen, toch niet weer met die Angelique?’ John gebaart naar Erik dat die wat moet zeggen. Erik schraapt zijn keel. ‘Eh, dag mevrouw. Hoe maakt u het?’ ‘Vertel John maar dat, als je een hotline opent, je af en toe op de praatknop moet drukken.’ Na wat gekraak wordt de verbinding verbroken.

Com-mu-ni-ce-ren

‘Sorry’, zegt John, ‘ze heeft last van de hormonen.’ Hij schuift weer aan. ‘Je zei ...?’ ‘... dat zo’n flying problem solving squad neerkomt op andere spelers in het veld zetten. Daarmee ondermijn je het zelfvertrouwen van de ploeg. Ik weet precies wat er gaat gebeuren. De teamleden gaan op de squad kankeren en de squadleden op het team.’ John kijkt Erik indringend aan. ‘Jij staat al twintig jaar in de fabriek, toch?’ Erik knikt. ‘En de machines zijn steeds beter geworden, toch?’ Erik knikt opnieuw. ‘Hoe verklaar jij dan de vele uitval?’ Erik kan zijn ergernis nauwelijks onderdrukken. Hij leunt voorover en kijkt John recht in de ogen. ‘John, ik heb laatst een boek over innovatie gelezen. Daarin staat dat deskundigen een bedrijf niet langer als een machine zien en zelfs niet als een organisme, maar als een brein. En raad eens wie dat brein vormen? Juist, ja: wij, de mannen van de fabriek. Wij bedienen de machines, de machines niet ons. Machines weten niet wat er moet gebeuren, als er iets misgaat. Wij wel. Maar op die instructiedag na, toen de nieuwe machines kwamen, ben ik vier jaar niet op cursus geweest. Zeker nu je erover denkt om ook aan consumenten te gaan leveren, moet je in onze vaardigheden investeren.’

Die laatste opmerking doet John opveren. ‘Welk verband zie je met het B2C-verhaal?’ ‘Alles’, reageert Erik, terwijl hij

het suikerzakje en het melkzakje in zijn lege koffiebekertje propt. ‘Customized werken vergt veel meer omstellingen. Het is een hele kunst om dat foutloos en efficiënt te laten gebeuren, veel lastiger in elk geval dan grote batches produceren. En misschien gaan we wel direct contact met de klant onderhouden. Dan moeten techneuten als ik op hun ouwe dag ook nog leren com-mu-ni-ce-ren.’ Erik spreekt het laatste woord lettergreep voor lettergreep uit om een komisch effect te bewerkstelligen, maar er gebeurt in eerste instantie niets. ‘Dan kunnen we misschien samen naar De Boeg rijden, haha’, gooit hij er achteraan. John slaagt erin om één mondhoek lichtjes op te trekken en tegelijkertijd fronsrimpels in zijn voorhoofd te krijgen.

Nieuw verdienmodel...

‘Dus hier zijn we het over eens: we laten John in Q3 onderzoeken wat de implicaties zijn van B2C?’ Frederik, de voorzitter van de raad van commissarissen van Sunny Roofs, monstert over zijn leesbrilletje heen de overige commissarissen. Dat over dat brilletje heen kijken doet hij om zichzelf een intellectuele uitstraling te geven, denkt John. Hij betrapt zich erop dat hij tijdens het kwartaaloverleg met de commissarissen wel vaker op randverschijnselen focust. ‘Ik wil hier wel iets over zeggen.’ De andere commissarissen veren op. Normaal gesproken zit Charles, de vertegenwoordiger van Linck Bankiers, er wat stilletjes bij.

Zijn enige mandaat lijkt te zijn om te bewaken dat de bank – die de transformatie van Sunny Walls naar Sunny Roofs heeft gefinancierd – haar geld niet kwijtraakt. De weinige vragen van Charles zijn altijd varianten op de thema’s ‘Wat gaat dat kosten?’ en ‘Wat levert het op?’ Charles pakt er een vel papier bij. Daar staan met bullets aandachtspunten

op geschreven, ziet John. De Linck-man, zoals altijd strak in het donkerblauw gestoken, schraapt zijn keel. 'Wij vinden dat je niet zo snel na een transformatie het verdienmodel alweer moet wijzigen', zegt hij. 'Wij', denkt John: dus de directie van de bank heeft zich ermee bemoeid. 'Beter is het om de formule die we nu hebben gevonden te bestendigen en uit te breiden.'

of de productie outsourcen?

Het blijft even stil. 'Wat bedoel je daar precies mee?', vraagt Bob, de oud-directeur die bij zijn terugtreden een levenslange plek in de raad van commissarissen heeft bedongen. Het wantrouwen druipt van zijn woorden af. Het gerucht gaat dat Bob thuis een bordje heeft hangen met de tekst: 'Tel altijd je vingers na, als je met een bankier hebt gesproken.' In zijn tijd werd groei altijd met eigen geld gefinancierd. Hij heeft de samenwerking met Linck dan ook met lede ogen aangezien. 'We bedoelen dat we mogelijkheden zien voor schaalvergroting en internationalisering', zegt Charles. Hij schakelt over op een soort staccato spreektrant. 'Meer moderne assemblagefabrieken. Dicht bij opkomende afzetmarkten. Lagere loonkosten. Lagere transportkosten.' Tussendoor spiekt hij steeds even op zijn velletje papier.

'Jaja ... en jullie financieren de hele bliksemse boel, natuurlijk', reageert Bob hoofdschuddend. 'Of kan dit alleen als we eerst door een multinational worden ingelijfd, onder aanvoering van jullie fusie- en overnamespecialisten?' Hij haalt diep adem. 'Meneer de voorzitter: al praten we hier een miljoen jaar over, ik ben teuge.' 'John, wat vind jij? Moeten we deze variant meenemen in de verkenningen?' Frederik blikt over zijn brilletje naar de CEO van Sunny Roofs. Die gaat even verzitten. John realiseert zich dat, als hij net als Bob tegen is, Arie ook hun kant kiest. Als

de vijfde commissaris, een gepensioneerde caravanbouwer, érgens in uitblinkt, dan is het ruggengraatloosheid. Bovendien gaat Arie vaak varen met Bob, en als je één ding niet wil, is het op volle zee ruzie krijgen met Bob.

‘Nee, laten we dat niet doen.’

