

Innovation Frame legt verband tussen mens en organisatie

Stimuleren van samenwerken en leren in de keten

Vertrouwen tussen de partijen in de keten is een essentiële voorwaarde voor het succes van ketenintegratie. Supply chain management richt zich op het tot stand brengen van die ketenintegratie en is daarom sterk gebaat bij goede verbindingen en samenwerking tussen de verschillende partijen in de keten. Het in het vorige nummer van Business Process Magazine besproken Innovation Frame kan bij het tot stand brengen van die verbindingen goed van pas komen. Met het hulpmiddel zijn relaties te leggen tussen mensen en organisaties, waardoor het een bijdrage levert aan het samenwerken en leren in de keten.

"Het maken van verbindingen tussen machines is een vak, tussen mensen een kunst." Met deze uitspraak benadrukt Eckart Wintzen, oprichter en ex-directeur van BSO/Origin, dat relaties tussen mensen doorslaggevend zijn om te komen tot samenwerking en resultaten en dat het bijzondere maatregelen vergt om zulke relaties tot stand te brengen. Omdat verbindingen en samenwerking tussen de verschillende partijen in de keten de basis vormt voor ketenintegratie, geldt deze uitspraak zeker ook voor supply chain management (SCM).

Geïntegreerd geheel

Supply chain management richt zich op het optimaliseren van externe processen tussen meerdere ketenpartijen, met als doel om waarde te creëren en verspilling te reduceren. Om dit te bereiken moet samenwerking tot stand komen op alle aspecten

van de bedrijfsvoering, zoals op het gebied van marketing, logistiek, productontwikkeling en administratie. Hierdoor zijn de doelen en activiteiten van alle partijen in de keten te coördineren. Hiervoor is het wel nodig dat de keten als een geïntegreerd geheel wordt beschouwd. Om externe processen beter op elkaar af te stemmen, moeten ook interne processen vaak ingrijpend worden veranderd. Als je al deze veranderingen succesvol wilt doorvoeren vraagt dat om een geïntegreerde aanpak, waarbij het proces van de aanpak als breekijzer kan dienen om samenwerken en leren in de keten te stimuleren. Een voorbeeld van zo'n aanpak is het Innovation Frame (zie ook kader 'Innovation Frame in het kort'). In een vorig artikel¹ is het Innovation Frame² gepositioneerd als een integrale aanpak voor verandermanagement bij procesmodellering. Alleen het beschik-

ken over kennis van het Innovation Frame is niet voldoende. De waarde van het raamwerk ligt in het verstandig toepassen ervan in de praktijk. Daarom bevat het Innovation Frame naast het model ook een verzameling passende werk- en toepassingsvormen. In dit artikel wordt een van deze werkvormen uitgewerkt: de quickscan.

Het kenmerkende van supply chains is dat ze organisatieoverstijgend zijn. Dit zorgt voor extra complexiteit. Binnen één organisatie kan het al moeilijk zijn om veranderingen door te voeren, laat staan binnen ketens. Voor ketens gelden dezelfde organisatieprincipes als voor individuele organisaties. Ketens kennen ook de aspecten: context, strategie, processen, structuur, mensen en ICT. Daarom is het ook bij veranderingen in de keten noodzakelijk inzicht te krijgen in al deze verschillende aspecten van het Innovation Frame. Een bijzonder kenmerk van het model is dat het gelaagd is (zie afbeelding 1). Je kunt het toepassen op het niveau van organisaties, afdelingen en projecten. Die gelaagdheid maakt dat het Innovation Frame ook toepasbaar is als instrument bij veranderingen in ketens. Een voorbeeld van een supply chain is te zien in afbeelding 2.

Samenwerken en leren

Samenwerken en van elkaar leren doe je op basis van vertrouwen. Dit vertrouwen moet worden opgebouwd en bevestigd. Alhoewel samenwerking door alle partijen in de keten wel

wordt gezien als de sleutel om te komen tot betere resultaten, blijkt deze samenwerking in de praktijk vaak moeizaam te verlopen. Dit uit zich bijvoorbeeld in terughoudendheid bij het uitwisselen van informatie en het afstemmen van processen. Eén van de hoofdredenen hiervoor is

dat organisaties bang zijn hun macht te verliezen³. De partij die over de meeste informatie beschikt in de keten heeft in het algemeen de meeste macht. Zo staan retailers dicht bij de consument en daarom beschikken juist zij op dit moment over veel macht. De retailer maakt daar ook

gebruik van, door bijvoorbeeld hun leveranciers te dwingen hun prijzen te verlagen of hun levermomenten op te leggen. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen in de relatie tussen leveranciers en de retailer op zijn minst op scherp wordt gezet of misschien zelfs wel wordt geschaad. Organisaties staan daarom nog steeds niet te trappelen om onderling informatie uit te wisselen. Daarmee is de basis voor samenwerking erg smal. Voor ketenintegratie is het echter noodzakelijk dat organisaties constructief willen samenwerken zonder bang te moeten zijn voor een dreiging van het verbreken van de relatie. De mate van vertrouwen is dus bepalend voor de mate van samenwerken en leren binnen de keten.

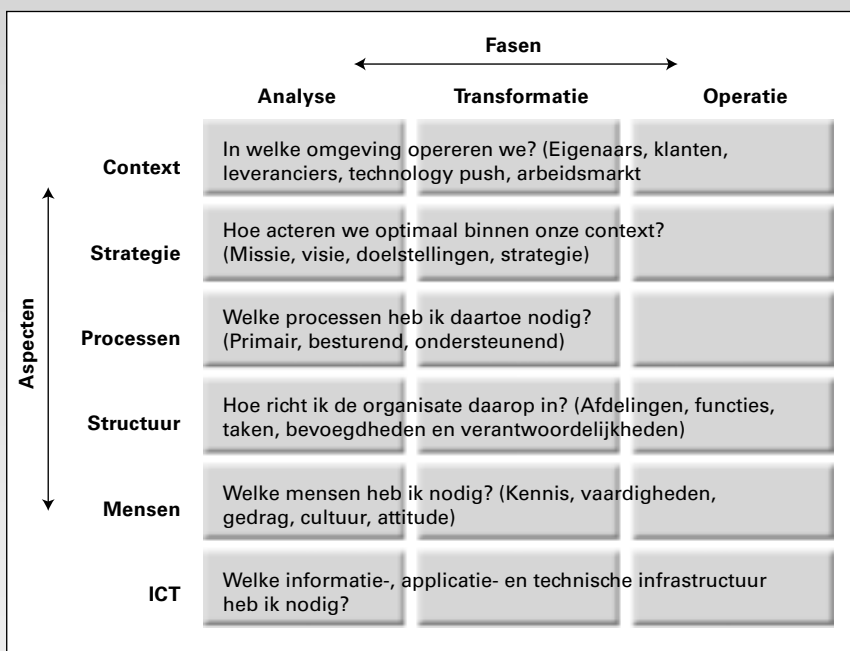
Innovation Frame in het kort

Het Innovation Frame bestaat uit een matrix van fasen en aspecten die bij veranderingen in de organisatie een rol spelen (zie afbeelding). Het Innovation Frame onderscheidt de volgende fasen:

- Analyse (status, ambitie, diagnose en actie): aan de hand van het verschil tussen huidige en gewenste situatie (diagnose) definieert men een oplossing en bijbehorend actieplan;
- Transformatie (ontwerpen, realiseren en implementeren): het daadwerkelijk ontwerpen, realiseren en implementeren van de gekozen oplossing;
- Operatie (gebruik en beheer): de

oplossing is in de organisatie ingebed en wordt beheerd.

Het Innovation Frame geeft inzicht in de verschillende aspecten die een rol spelen bij de veranderingen. Ook toont het de onderlinge relaties tussen deze aspecten. De aspecten van het Innovation Frame zijn: context, strategie, processen, structuur, mens en ICT. Om ervoor te zorgen dat de veranderingen logisch aansluiten op de bedrijfsstrategie is het van belang dat alle aspecten consistent zijn. Aan de hand van de aspecten van het Innovation Frame krijgt de organisatie een beeld van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd bij verandertrajecten.



Het Innovation Frame.

Modelleren van ketens

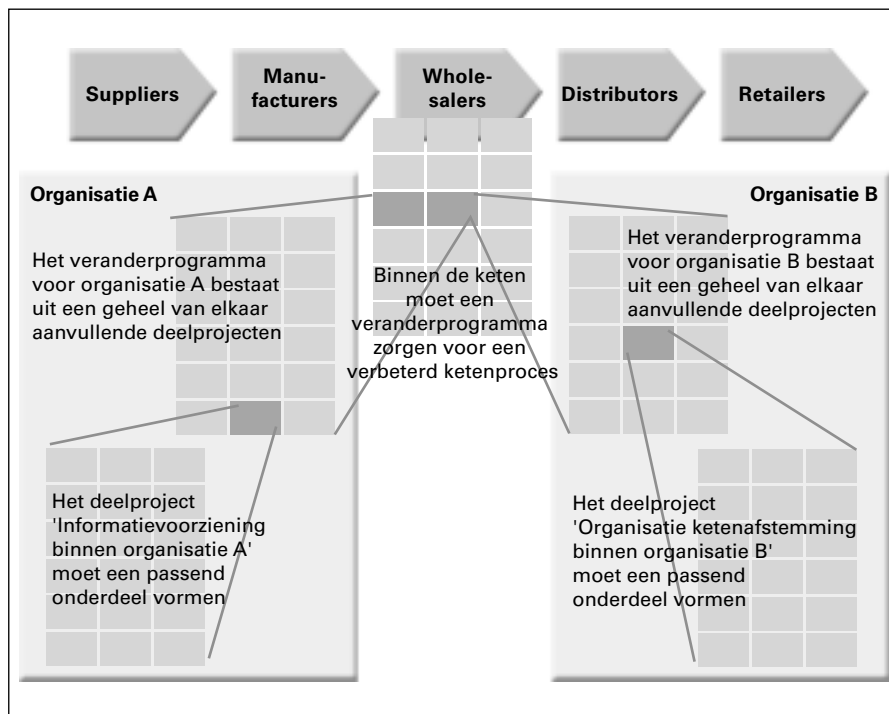
Deze achtergrond speelt ook een belangrijke rol bij het modelleren van ketenprocessen. Om ketenintegratie tot stand te brengen is een aanpak nodig waarbij ruimte bestaat voor zowel het vaststellen van de feiten over status en ambitie als de noodzakelijke veranderacties (op basis van de ratio) en de beleving van die feiten (op basis van de emotie).

Om draagvlak voor de gewenste veranderingen te krijgen is het noodzakelijk dat er voldoende evenwicht bestaat tussen de belangen van de individuele organisaties binnen die keten. Alle partijen moeten voldoende voordelen behalen om een rol in de keten op zich te willen nemen. De op het Innovation Frame gebaseerde quickscan maakt die belangen helder, waardoor de partijen inzicht krijgen in de impact van de veranderingen in de keten en voor hun eigen organisatie. Deze quickscan stimuleert kennisdeling en het uitwisselen van informatie, waarbij de deelnemers hun autonomie niet verliezen. Het proces van het uitvoeren van de quickscan moet leiden tot een invulling van het

Innovation Frame, waarbij alle partijen in de keten een essentiële inbreng hebben.

Quickscan

De quickscan is in te zetten bij het opstellen van een veranderplan. Bij een succesvolle verandering bestaat evenwicht tussen de fysieke implementatie (gericht op het bereiken van de projectdoelstellingen en -resultaten) en de mentale implementatie (gericht op de menselijke aspecten van de invoering)¹. De wijze waarop het proces wordt vormgegeven om tot invulling van het Innovation Frame te komen, is sterk van invloed op het draagvlak bij de betrokkenen. Het proces is daarom net zo belangrijk als het product. Hierdoor is een evenwicht te bereiken tussen de fysieke en de mentale implementatie.



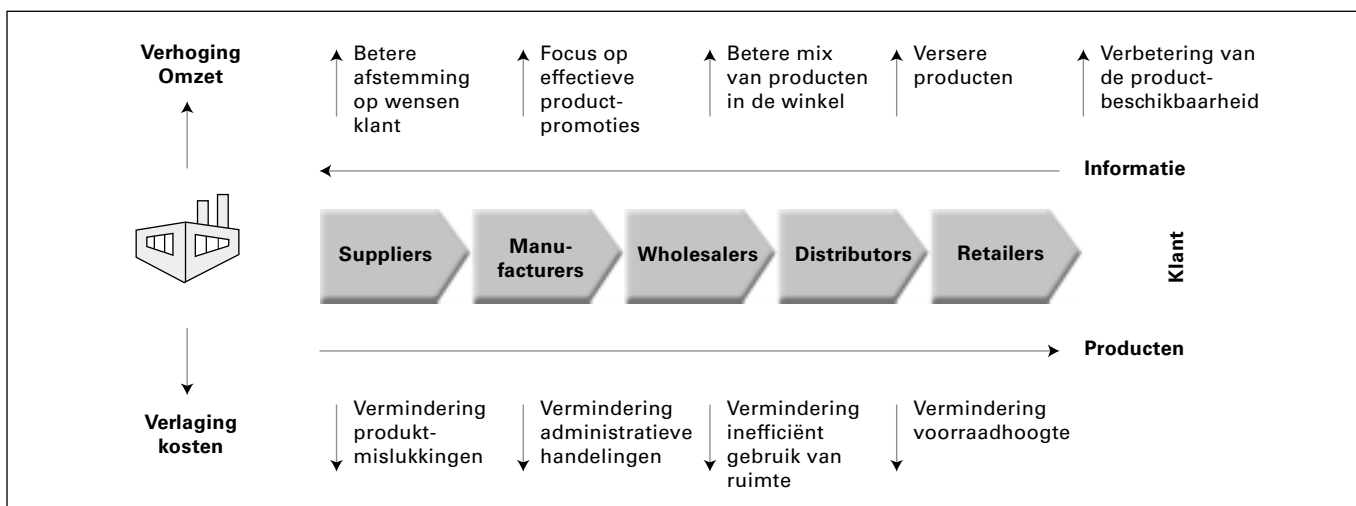
Afbeelding 1. Het Innovation Frame is een gelaagd model.

Bij de quickscan wordt alle betrokken partijen in de keten gevraagd elektronisch een vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst kan breed in elke organisatie worden verspreid, zodat een duidelijk beeld ontstaat van alle betrokken medewerkers die een rol spelen bij het dagelijks vormgeven van de ketenintegratie. Deze aanpak maakt het mogelijk om verschillende partijen in de keten te ondervragen op de aspecten van het Innovation

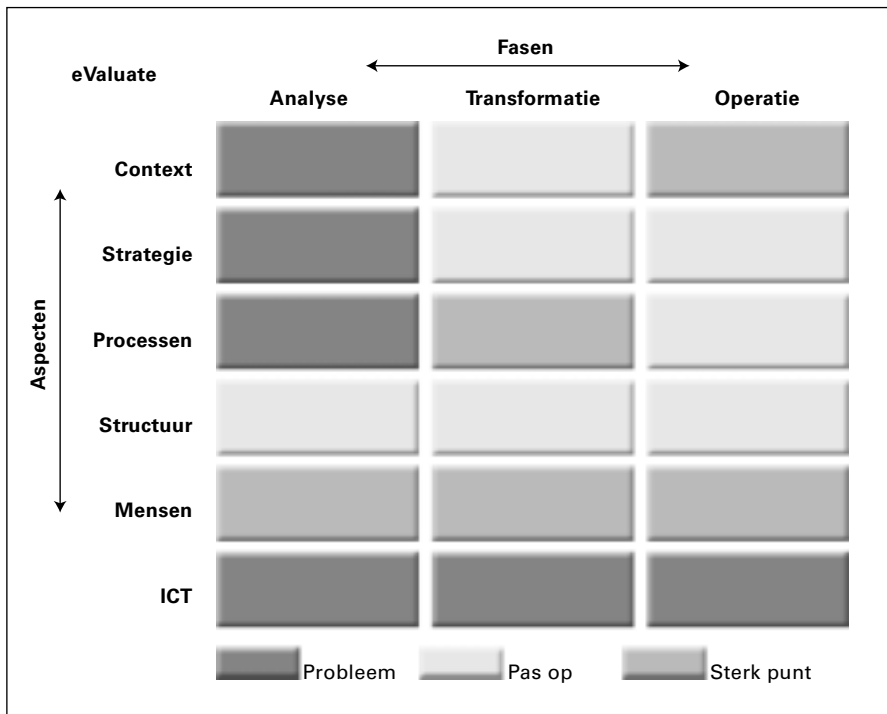
Frame. De antwoorden op de vragen bevatten niet de absolute waarheid, maar geven de beleving van de persoon weer rond bepaalde aspecten van de verandering. De sleutel voor succes ligt met name in het formuleren van de juiste vragen.

De ingevulde vragenlijsten worden via het web of via e-mail automatisch verwerkt in een tool. Dit tool projecteert de uitkomsten vervolgens op het

Innovation Frame en geeft daarop inzicht in de sterke (groen), kwetsbare (geel) en zwakke (rood) punten (zie afbeelding 3). Door de vragenlijsten per organisatie, afdeling, locatie of project in te laten vullen kunnen de resultaten gedifferentieerd worden teruggekoppeld. Deze terugkoppeling geeft inzicht in de resultaten per organisatie, per afdeling of voor de gehele keten. Dit heeft als voordeel dat je de rol van een specifieke organisa-



Afbeelding 2. Voorbeeld van een supply chain.



Afbeelding 3. Het Innovation Frame toont op basis van de ingevulde vragenlijsten van de quickscan sterke, kwetsbare en zwakke punten.

tie in de keten kan analyseren. Om meer inzicht te krijgen in de achtergrond van de problematiek neemt men eventueel nog een aantal interviews af.

Workshops

Doorgaans worden de resultaten van de verwerkte vragenlijsten in drie of vier workshops teruggekoppeld en besproken. Alle betrokken partijen in de keten nemen deel aan de workshops. De eerste workshop is gericht op 'Fact Finding' en het scherpstellen van status en ambitie op alle aspecten van het Innovation Frame. De deelnemers worden in de workshop geconfronteerd met de beleving over status en ambitie van de verschillende partijen, in dit geval over de ketenintegratie. Dit is te bereiken door de resultaten interactief in de groep te presenteren met behulp van het tool. De kleurstelling van de resultaten die op het Innovation Frame worden gepresenteerd, is mede afhankelijk van het gezamenlijke ambitieniveau. Het tool biedt de mogelijk-

heid om het ambitieniveau dynamisch te variëren. Door het ambitieniveau stap voor stap op te schroeven blijkt vervolgens waar de knelpunten zich het eerst in de keten zullen voordoen. Hierop worden vervolgens op interactieve wijze mogelijke scenario's gesimuleerd en inzichtelijk gemaakt.

In de tweede workshop gaan de deelnemers de discussie aan over de beleving van de feiten bij status en ambitie. Soms blijkt dat er geen informatie is over de ambitie op een bepaald aspect. In dit geval geldt: geen informatie is ook informatie. Dit leidt tot een actie in het veranderplan om die ambitie alsnog te formuleren. Vervolgens worden in de workshop de eventuele inconsistenties tussen de aspecten achterhaald en vindt een clustering plaats naar (aspectoverstijgende) thema's.

In de derde en vierde workshop vindt de synthese en de veranderplanning plaats. Eerst stelt men de feitelijke hiaten vast tussen status en ambitie

vast. Op basis van dit verschil wordt de diagnose gesteld. Deze diagnose vertaalt zich naar zinvolle uit te voeren acties op basis van de hiaten. Daarna zijn de afhankelijkheden tussen acties en de prioriteiten vast te stellen. Hierbij vindt ook differentiatie naar korte en langere termijn plaats. Voor elke actie wordt de trekker, het budget en de deadline vastgesteld. Het inrichten van de keten op de aspecten moet uiteindelijk plaatsvinden bij de individuele organisaties binnen die keten. Supply chain management is verantwoordelijk voor de coördinatie hiervan. Het resultaat van de workshops is een gedragen veranderplan op basis van een volledig ingevuld Innovation Frame. Het veranderplan is immers door de deelnemende partijen zelf tot stand gekomen en niet door begeleidende consultants. Door de interactieve werkwijze ontstaat een coöperatieve sfeer die gericht is op het opbouwen van vertrouwen en op samenwerken.

Kunst

Vertrouwen tussen de partijen in de keten is een essentiële voorwaarde voor het succes van supply chain management. Het Innovation Frame brengt daadwerkelijk verbindingen tussen mensen en organisaties tot stand. Hierdoor wordt het samenwerken en leren in de keten vormgegeven. En dat is inderdaad een kunst.

Literatuur

1. A. Oomkens, Innovation Frame biedt integrale aanpak voor verandermanagement bij procesmodellering, Business Process Magazine, november 2003.
2. H. Duinkerken, Op koers met het Innovation Frame, Kluwer, 2002.
3. J. Scheer, Samenwerking is sleutel tot echt Supply Chain Management: op zoek naar balans tussen emotie en ratio, Inkoop & Logistiek, november 2002.

Aldert Oomkens

Aldert Oomkens CT is certified trainer en verandermanager bij Atos Origin. E-mail: aldert.oomkens@atosorigin.com.