

Veelzijdig Company Reference Grid praktisch tool

VISUALISATIE GEEFT HOUVAST

De Company Reference Grid, ook wel sociale kaart genoemd, brengt op systematische wijze business-visie, middelen en mensen bij elkaar en geeft snel overzicht in de status en de te nemen stappen.

Door Peter van den Heuvel, Ron van der Lans en Willemien Nagel

Internet dwingt u om nieuwe keuzes te maken die de sociale samenhang in uw organisatie verandert. Frans van der Reep heeft met de Company Reference Grid (CRG) een manier van werken ontwikkeld, waarin eenvoud en verbondenheid optimaal tot hun recht komen. In Business Process Magazine 5/2006 heeft hij daarover zijn visie gegeven en gepleit voor sturen op pluriformiteit en het inrichten van een losse flexibele structuur. Hoe organiseert men dit met het oog op synergie, transparantie en kosten? De Company Reference Grid geeft houvast en heldere referenties van de organisatie en geeft direct inzicht in met wie je waarover moet samenwerken of afstemmen.

Stappenplan

In afbeelding 1 laat de x-as de verschillende fasen zien waarin visie wordt ontwikkeld en geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Hierin worden de 'wat-, hoe- en doen-vragen' beantwoord. De y-as laat de kernaspecten zien van de bedrijfsvoering. Ook deze zijn in een 'wat, hoe en doen'-perspectief geplaatst. Met de combinatie van de x- en y-as kunnen de processen vanuit een visie ingericht worden in balans met de praktijk-situatie. Hiermee wordt een optimale *alignment* gecreëerd en de operationele slagkracht geoptimaliseerd.

In het eerste gebruik ligt de start in het model bij 1.1. (business-visie) en kan zowel eerst verticaal als eerst

horizontaal worden uitgewerkt tot aan 6.6 (operationeel HR management). In de praktijk is er geen sprake van een lineaire uitwerking, maar een organisch proces, waarin de keuzes in verschillende vakjes iteratief met elkaar in balans worden gebracht.

Hoe krijg je afstemming en samenwerking bij veranderingen die mensen raken? Mensen willen immers wel veranderen, maar niet veranderd worden. Veel van de inefficiëntie in verandertrajecten wordt veroorzaakt door miscommunicatie, overbodige complexiteit, onwetendheid en het uitblijven van duidelijke keuzes of juist tegenstrijdige keuzes. Het bundelen van zowel het individuele perspectief als het totaal, moet direct inzicht geven in de situatie en aanzetten tot handelen. Het volgende is het recept voor als men voor het eerst de organisatie in kaart brengt.

1. Breng alle stakeholders voor ieder vakje van de CRG in kaart. Ieder vakje kent minstens één naam, tevens verantwoordelijke voor dat onderdeel, met bijbehorende persoons- en bereikbaarheidsgegevens.
2. Stel de stakeholders relevante vragen: vraag 1.1: Waar wil je je geld mee verdienen en hoe; vraag 1.2: In welke business zitten we en hoe staan we er voor; vraag 1.3: Sturen we op klantmarge of productmarge?; etcetera. Maar bedenk vooral ook de eigen relevante vragen. Een gezamenlijke sessie, mits met niet te veel stakeholders, kan tevens bijdragen aan gezamenlijk en onderling begrip. In deze fase is het overigens handig om het 3C model¹ te gebruiken om de huidige en

gewenste positie te bepalen in de business-arena.

3. Breng op iedere rij de situatie in kaart met betrekking tot de visie, beoordeling, ontwerpregels, oplossingsscenario, ontwikkeling, implementatie en beheer. Verwoord deze in eenvoudige en korte termen. Bijvoorbeeld: totaal aanbieder XYZ, aanbieder XY, innovatie, partnership, product Z, sturing per maand.
4. Markeer *white spots*, overlap, inconsistentie of tegenstrijdigheden.
5. Definieer projecten (een combinatie van kolommen en rijen) zoals 'herdefiniëren business-visie', 'product-ontwikkeling', 'herstructurering ICT beheer' of 'front office process redesign'.

De CRG kan hierna op meerdere wijzen worden toegepast. Bijvoorbeeld in een project als 'herdefiniëren visie', kunnen de belangrijkste stakeholders op het gebied van business, processen, informatie/data, IT infrastructuur en personeel & organisatie de kolom visie (1.1 t/m 6.1) door exerceren. Gezamenlijk worden de kernwoorden bij business-visie – bijvoorbeeld marktgericht, dynamisch, product/markt package, partnerships – vertaald. Vraag 2.1: Wat moet het proces kunnen om dit mogelijk te maken? Vraag 3.1: Welke applicaties zijn nodig om processen efficiënt te laten verlopen? Vraag 4.1: Wil je tabelgestuurd of hard coded data? Vraag 5.1: Wil je ten behoeve van hardware een single vendor of multi vendor strategie? En tot slot vraag 6.1: Wil je een hiërarchische structuur of netwerkstructuur? Met de ingevulde CRG uit de eerste fase, wordt vervolgens direct duidelijk welke stappen genomen moeten of kunnen worden (solution scenario's). De CRG wordt nu vanuit een drietal perspectieven uitgelegd: verbinding tussen businessstrategie en organisatie en personeel (van linksboven naar rechtsonder); vertaalslag van visie naar oplossingsscenario's in de tijd, wat zijn de rollen van het management hierin? (de kolommen van links naar rechts); besturen van geheel en onderdelen (combinatie van CRG-onderdelen uit de rijen en kolommen). Hierbij wordt met een praktijkvoorbeeld een en ander verder toegelicht.

Verbinden van business en organisatie & personeel

Internet en de nieuwe mogelijkheden die het biedt, noodzaakt veel bedrijven opnieuw te kijken naar hun business, de inrichting van de organisatie, haar personeel en de wijze waarop wordt gestuurd. De nieuwe business-visie wordt in balans gebracht met de bijpassende organisatievorm en personele invulling. Dit kan in verschillende fasen worden ingevoerd, waarbij na iedere fase het proces opnieuw doorlopen kan worden. Een praktijkvoorbeeld hiervan is een landelijk bekende organisatie met meerdere vestigingen en ruim 1000 medewerkers. De naam is om strategische redenen gefingeerd naar 'Example'.

Een klein jaar geleden heeft Example de wens geuit twee belangrijke vernieuwingen door te voeren:

1. de ontwikkeling van een decentrale lokale vestiging naar een centraal gestuurde franchise onderneming;

		Wat		Hoe		Doen	
	Company Reference Grid	Vision	Assessment	Design rules & Solution Scenario's	Development	Implementation	Maintenance
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Wat	Business	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
	Process	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Hoe	Application	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
	Data	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
Doen	Technical Infrastructure	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6
	Organisation & HRM	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6

Afbeelding 1: Basismodel Company Reference Grid.

2. het ontwikkelen en implementeren van een goede e-business strategie voor de gehele organisatie. Vanuit het CRG-denken is eerst de visie van Example in kaart gebracht. In afbeelding 2 zijn de kernbegrippen van deze visie weergegeven. De uitkomsten van het vraag- en antwoordspel was voor directie en beleidsmedewerkers een reden om e-business leidend te maken in de business-strategie. Deze strategie valt en staat voor Example met een goede inrichting van een digitale verbinding: example.nl. Hierin zijn de hoofdvragen in de eerste regel (1.1 tot en met 1.6) van de CRG beantwoord.

Kernbegrippen hierin zijn: zichtbaar zijn voor de klant; flexibel inspelen op de markt; intern gestructureerd werken aan juiste informatie-overdracht en informatiedoorstroom. Vervolgens is example.nl als trekker benoemd van alle ICT-gerelateerde bedrijfsvernieuwingen. De nieuwe visie van Example heeft enorme consequenties voor de activiteiten van het personeel en management. De CRG wordt hierbij gebruikt als een sociale kaart, waarbij bestaande en gewenste competenties in lijn worden gebracht met de nieuwe business-strategie. De uitkomsten worden opgenomen in de onderste regel van de CRG, vraag 6.1 tot en met 6.6. Tevens kunnen voor ieder afzonderlijk vakje van de CRG de HR-competentievragen worden gesteld.

Vragen die hierbij horen zijn: wat weten de medewerkers van hoog tot laag over ICT; welke computervaardigheden hebben ze; welke kennis hebben we nodig; wat wil iemand graag bijleren; wie kunnen we vragen om de scholing te organiseren; hoe kunnen we dat op maat aan de medewerkers leveren; niet alleen denken aan de functionele bijdrage van de medewerkers, maar ook wie zijn de medewerkers? Organiseren, met begrip voor interne bepaaldheid van iedereen op de werkvloer.

Naast competenties moet aandacht worden besteed aan leiderschap, juist door een tekort aan leiderschap en een overschot aan management. Management is zorgen dat 'de tent gerund' wordt en goed loopt. Leiderschap echter is mensen meenemen naar nieuwe verhoudingen en andere manieren van werken en hen daarin voorgaan en richting geven. We moeten af van piramidestructuren en op zoek naar netwerken. In een netwerk luisteren mensen naar de

leider vanwege zijn inhoudelijke competentie, niet vanwege de positie die hij bekleedt. Een van de vragen die in het kader van de CRG gesteld kan worden is: op welke wijze motiveert de leiding van Example de lokale vestigingen, die onderling sterk verschillen in opzet en werkwijze, zich aan te passen aan het nieuwe business- en communicatiemodel van example.nl?

Vertalen van Visie naar oplossingsscenario's

Nadat de visie is vastgelegd wordt deze beoordeeld op voorwaarden en haalbaarheid. In de kolom Assessment wordt gekeken naar de bestaande situatie waarin de organisatie zich bevindt en knelpunten die daarin optreden. Vervolgens worden eventuele voorwaarden en scenario's geschetst (kolom Designrules/Solution scenario's) waaraan uit te voeren projecten moeten voldoen. Deze worden puntsgewijs gekenschetst. Let op, de CRG-methode moet snel tot een resultaat leiden; geen uitgebreide analyses dus en stel zaken puntsgewijs vast door middel van bijvoorbeeld interviews met het betrokken management. De ervaring leert dat een dergelijke 'bedrijfs-scan' in drie uur kan worden gedaan! Aanvullend is het van belang zich een beeld te vormen van de projecten die moeten worden uitgevoerd om de visie te realiseren. Men moet de profijtelijkheid van de projecten inschatten en in welke volgorde en in welke stappen de projecten dienen te worden gerealiseerd. De implementatiestrategie staat hierbij centraal. Binnen de aanpak van de CRG gebeurt dit uiteraard op hoofdlijnen.

Het hele proces van visie, assessment, designrules en scenarios verloopt vaak iteratief. Wanneer bijvoorbeeld de visie te ambitieus blijkt te zijn wordt deze naar beneden bijgesteld, terwijl het ook kan dat bij het uitwerken van de scenario's zich nieuwe kansen voordoen en de ambitie positief kan worden bijgesteld. Een valkuil hierbij is dat de huidige situatie een te grote rem vormt voor de oplossings-scenario's van een ambitieuze visie. Dit kan eenvoudig worden opgelost door de kolommen in de juiste volgorde eerst geheel af te ronden en daarna pas inhoudelijk op elkaar af te stemmen. Terug naar het voorbeeld van Example. Jarenlang zijn internet-initiatieven op lokaal en regionaal niveau aangepakt. Veelal met beperkte middelen en met een beperkte visie. Maar de consument zit niet te wachten op gefragmenteerde informatie die bovendien steeds een andere functionele en grafische opbouw laat zien.

Nu is de sector waarin Example werkzaam is één van de onderdelen van onze maatschappij waar consumenten in hoog tempo het internet gebruiken om zich te oriënteren en te kopen. In combinatie met snel opkomende online-concurrentie verliest Example steeds meer positie. Eind vorig jaar besloten zij hun strategie drastisch te wijzigen en het internet centraal te plaatsen in hun ondernemingsstrategie. Besloten werd example.nl, die ze jarenlang feitelijk ongebruikt hadden gelaten, centraal te gaan zetten in de communicatiestrategie naar klanten en leveranciers. Deze

Tijd →						
Company Reference Grid	Vision	Assessment	Design rules & Solution Scenario's	Development	Implement-ation	Maintenance
Business	"Funda van de eigen sector"	bestaand business model sterk afwijkend	- vraaggestuurd - balans - centraal/lokaal	1.4	Operationaliseren	1.6
Process	verzamen, vrijkopen, aanbieden info	productie, verkoop, distributie eigen product	- vraaggestuurd - client oriented - inzet market middleman	2.4		2.6
Application	www.example.nl + extranet + intranet + webservices	centraal professioneel, lokaal sterk variërend	- "One point of information" - standaard apps + maatwerk	3.4		3.6
Data	eigen database met info uit eigen sector	- centraal nihil lokaal variërend - externe info noodzakelijk	- vraaggestuurd - standaard apps + maatwerk	4.4		4.6
Technical Infrastructure	- secure - XML-link intern + extern	lokaal en centraal niet afgestemd	MS based XML-uitwisseling	5.4		5.6
Organisation & HRM	centrale coördinatie marketing expertise	centraal andere expertise nodig	- draagvlak vestigingen - aanpassen benaming	6.4		6.6

Afbeelding 2: Kernbegrippen vertaling Visie naar Oplossingsscenario's.

strategische herpositionering had en heeft enorme invloed op het business-model, de interne processen en management-aansturing. In het verleden werd er voornamelijk gecommuniceerd vanuit de lokale vestigingen. Doordat consumenten niet meer accepteren dat bedrijven zich presenteren zoals ze intern zijn georganiseerd, 'van binnen naar buiten', vraagt dit een andere opstelling.

Klantgecentreerde ontwikkeling vanuit vraagsturing staat centraal voor bedrijven die primair communiceren via nieuwe media. Dit vraagt een heel andere aansturing van de interne organisatie van Example. Hierbij hebben zij gekozen voor een franchiseformule. Wel moet worden vermeld dat deze organisatieverandering al was ingezet op het moment dat de nieuwe e-business-strategie werd vastgesteld. Informatiestromen moeten op een centraal punt bij elkaar worden gebracht, waarna de consument de voor hem relevante informatie kan zoeken op een wijze die hij zelf kiest. Een analogie die daarbij is gebruikt, hoewel veelvuldig en vaak te pas en te onpas gebruikt, is de informatie-uitwisseling tussen consumenten en makelaars. In die wereld is op soortgelijke wijze voor consumenten relevante informatie zeer verspreid aanwezig en wordt door middel van een dagelijkse uitwisseling centraal samengebracht en beschikbaar gesteld door de bekende portal Funda.nl. Bij de realisatie van de geformuleerde visie spelen de positie van de vestigingen een belangrijke rol. Maar ook de positie van ondernemers, partners en concurrenten stond centraal, evenals het verzamelen van de verschillende soorten informatie.

De inhoud en volgorde van de verschillende projecten heeft meerdere malen om aanpassing gevraagd. Maar de grote lijn is steeds vastgehouden en ondanks het feit dat er nog hard gewerkt wordt aan de realisatie van de gekozen strategie, is Example er vast van overtuigd dat zij sterker uit deze strijd zullen komen. Na invulling kan de CRG als voorbeeld dienen en kunnen meerdere CRG's worden gemaakt, zodat meerdere 'als dan'-situaties kunnen worden geëvalueerd. De CRG werkt hierin beeldvormend en vereenvoudigt complexiteit.

Besturen van geheel en onderdelen

Een ingrijpende visie- en strategieverandering vraagt om een

zorgvuldige projectplanning. Samenhang moet daarom vanuit ander perspectief worden gecreëerd, anders dan de hiervoor beschreven kolommen- en rijenbenadering. Bij elkaar horende onderdelen van de CRG kunnen in projecten worden gedefinieerd. Ieder project heeft een eigen project-verantwoordelijke en een eigen projectnaam, die doel en/of focus aangeeft. Denk hierbij bijvoorbeeld aan e-business strategie, HR-changeplan, informatieplanning en -management, communicatieplan, applicatie en IT-architectuur. Eventueel met de bijvoorbeeld de toevoegingen ontwikkeling, implementatie of beheer in het geval het project duidelijk afgebakend is. Wanneer een project over meerdere kolommen heen wordt gedefinieerd, moet rekening worden gehouden met verschillende verantwoordelijken voor bijvoorbeeld visie-ontwikkeling en implementatie. In het project kunnen de kolommen als verschillende project-stappen worden gedefinieerd met verschillende verantwoordelijke personen. Door de projectstappen in de tijd te plaatsen, worden afhankelijkheden en afstemmingsvraagstukken vanzelf duidelijk. De CRG dient hiermee als kalender, checklist, projectplan, informatie-archief, telefoongids en managementtool van projecten en business. Met betrekking tot de besturing van de business kan deze als business balanced score card (BBSC) dienen. De termen in afbeelding 2 zijn in projecten gebundeld en benoemd zoals in afbeelding 3 is te zien. De projecten A tot en met M zijn in een logische volgorde geplaatst, maar lopen voor een belangrijk deel parallel aan elkaar. De CRG kan tevens als rapportage-tool worden gebruikt. Per vakje worden bijvoorbeeld een of twee kritische prestatie indicatoren (KPI's) of resultaten beschreven met bijvoorbeeld een stoplicht dat direct de status aangeeft. Rood voor een kritische lijn of neerwaartse trend, oranje voor extra aandacht en groen voor o.k. Hiermee is in één oogopslag te zien wat de status is, wat mogelijke verbanden en afhankelijkheden zijn en waar om actie wordt gevraagd.

Company Reference Grid	Vision	Assessment	Design rules & Solution Scenario's	Development	Implementation	Maintenance
Business	M. Nieuwe business	A. e-business strategie B. Formaliseren franchise overeenkomsten C. Samenwerking content leveranciers				
Process		E. Procedure aanlevering interne/extern content G. Procedure onderhandeling				
Application		I. Consumenten portal example.nl J. Example-Intranet K. Extranet leveranciers L. Externe koppelingen				
Data						
Technical Infrastructure		D. Selectie leveranciers E. ICT basis structuur				
Organisation & HRM		H. HRM-changeplan, rapportage, overleg, projectplanning				

Afbeelding 3: Projectbesturings-template met vertaling regels en kolommen naar projecten.

Herinner de gebruiker steeds aan het oorspronkelijke doel, door de termen te gebruiken die in de oorspronkelijke CRG zijn ingevuld. De KPI's managen is geen doel op zich. Termen zoals vraaggestuurd, client oriented en 'one point of information' vertegenwoordigen als kernwaarden de wijze waarop het doel bereikt moet worden. De 'ont-moeting' met de medewerker en de klant speelt hierin een belangrijke rol in het behalen van de KPI's. Immers het doel van de CRG is verbinden.

De projecten D, E en I, J, K en L kunnen onder één verantwoordelijke vallen en in één integraal ICT architectuur- en infrastructuurplan worden gevat. Deze moet uiteraard aansluiting houden met de overige onderdelen zoals het 'HRM-changeplan' en de business-strategie. De KPI's zijn te vertalen in een combinatie van ICT en business-elementen zoals het aantal verschillende applicaties en releases en de daarmee samenhangende kosten. Ook kunnen KPI's op het zoekgedrag van bezoekers van example.nl worden gedefinieerd: aantal unieke bezoekers per periode, hoe vaak wordt direct een product besteld, de score per vestiging, etcetera. KPI's kunnen ook geformuleerd worden op de ICT-competenties van de medewerkers.

Nadat de CRG is benut als ontwerp-tool, kan deze uiteraard ook worden gebruikt voor beheer en als kennismanagement tool, die essentiële kennis en personen aan elkaar verbindt.

Conclusies

De CRG is een zeer praktische en nuttige tool gebleken om bedrijven mee te nemen in verandering. Bovendien zorgt de eenvoud er voor dat men eerder klaar is. Vooral het visueel maken van samenhang en samenwerking geeft houvast. Ondanks dat alles in dit grid in hokjes is ingedeeld, doorbreekt dit juist het 'hokjesdenken' en kijkt men over de eigen grenzen heen. Het dwingt de gebruiker ook om kernachtig te beschrijven. Deze krachttermen zijn in de organisatie eenvoudig te communiceren en snel herkenbaar voor iedereen. De CRG is zeer veelzijdig en kan daarom niet volledig worden beschreven. De toepassingen, zoals HR-competentieoverzicht, projectplan, informatie- en documentatieoverzicht en BBSC, zijn slechts enkele voorbeelden. Bij gebruik van de CRG vindt men waarschijnlijk nieuwe toepassingen en maakt het geheel nieuwe zaken inzichtelijk.

Noot

1. 3C staat voor Customer, Coordination en Choice en is ontwikkeld door Van der Reep en Van den Heuvel. Het model is onafhankelijk van grootte, klasse en sector, en biedt perspectief op omgevingsdynamiek en vraagcomplexiteit. Uitleg en toepassing is gepubliceerd in '3C, Internet Dynamics and Retail; Towards a new market segmentation?', Van den Heuvel en Van der Reep, European Retail Digest, issue 49.

Peter van den Heuvel, Ron van der Lans en Willemien Nagel

Peter van den Heuvel is directeur van in-Visie, Ron van der Lans is partner bij Braxwell.com, Willemien Nagel is ideeënfabrikant. De auteurs zijn allen in deeltijd researchfellow van het lectoraat e-business Rotterdam.