



Het Reframework

In Groningen bevindt zich de Academie voor Management waar de leergang Business Development & Innovatie al aan haar 23^{ste} uitvoering toe is. Als docent aan deze leergang heeft Roald Vandepoel (RV) een eigen denkmodel ontwikkeld: het NINE-model. Dat model wordt inmiddels al vele jaren gebruikt om de complexe samenhang van de vele aspecten die van invloed zijn op het creëren van echt nieuwe (klant-)waarde in business innovatie te kunnen begrijpen. Veel deelnemers van die leergang zoeken naar achtergronden van dat model om het binnen hun eigen organisatie te kunnen uitleggen en willen verdieping om business innovatie nog meer te versnellen. Samen met Philip Wagner van de Wagner Group vormt RV het kerndocenten team van deze leergang.

Begin 2013 werd RV gevraagd om een transformatie programma op te zetten voor CRH Europe, een grote industriële multinational die toelevert aan de bouwsector, om het hoofd te kunnen bieden aan de veranderende en onzekere marktomstandigheden. Innovatie was noodzakelijk maar hoe realiseer je dat in een van oudsher niet—innovatieve organisatie? In het beoogde programma moest(en) zowel de organisatie als de mensen de competenties krijgen om de organisatie te kunnen (laten) innoveren. Een transformatie derhalve met concrete uitkomsten in de vorm van nieuwe producten en diensten als doel. Het programma werd eind 2013 uitgerold onder de naam CRH Business Accelerator Programme (BAP) en werd 2 rondes uitgevoerd om tot een optimale samenstelling te komen. De belangrijkste elementen van dat programma hebben hun plaats gevonden in het Reframing Programma en kunnen zo ook voor andere organisaties van nut worden.

Een deelnemer van de BAP formuleerde het als volgt: ‘Van op de winkel passen naar kijken naar de business vanuit een breder perspectief’. Het is daarmee een denkwijze rondom innovatie geworden met als doel het daadwerkelijk creëren van nieuwe business waarde voor de complexe wereld van “Beyond Tomorrow”.

De USP's van het Reframework zijn te vinden in:

- State of the Art kennis van business innovatie en alle ideeën en ervaringen daaromtrent
- Unieke denkwijze, tools en bijbehorende filosofie, gericht op transformatie en innovatieve waarde creatie
- Beste leerervaring en rendement van inspanning voor zowel deelnemers als organisatie

Reframework

Realisatie van Business Value Innovation middels de filosofie, aanpak, methoden en tools van het Reframework. Onderstaand een poging om de samenhang tussen de verschillende Reframing onderdelen te benoemen.

Reframework: voortkomend uit Reframing:

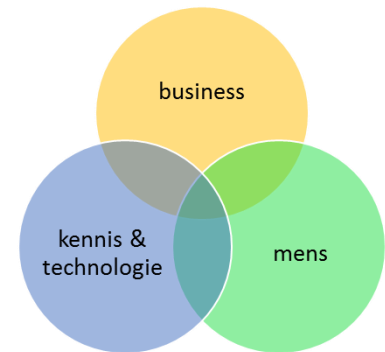
reframe (ri: 'freim) - to look at, present, or think of (beliefs, ideas, relationships, etc) in a new or different way



Reframing is a mentality or state of mind in taking different perspectives and view points. Challenging assumptions, paradigm's and ingrained patterns. The core of Reframing is about 'what if' provoking hypothesizes that evoke 'how can' and 'what would' imaginative questions. Creating a vibrant start of business value innovation of competences, business strategies and products & services.

De Reframework aanpak:

Het Reframework gaat over het creëren van Nieuwe Waarde door anders te kijken. Wij geloven dat Nieuwe Waarde creatie voor een onderneming mogelijk is als de transactie, die ten grondslag ligt aan de waarde creatie, in balans is. Dat kan door verbinding, samenhang en balans te creëren tussen de volgende 3 dimensies:



- **De Business:** er is pas sprake van Nieuwe Waarde creatie als er een transactie is ontstaan tussen 2 partijen, personen of organisaties. De Business dimensie wordt gevuld met perspectieven op de inhoud van de business die de Waarde lading geven:
 - de betrokken technologie onder het nieuwe product of de nieuwe dienst
 - de waardeketen waarin geacteerd wordt
 - de behoefte die bij de klanten vervuld wordt
 - de nieuwe rol en positie die gecreëerd wordt
 - de vorm die de transactie tussen 'levering' en 'betaling' heeft gekregen
- **De Mens:** met welke bril en vooronderstellingen 'kijkt' de betrokken persoon. Welke competenties zijn voorhanden en creëren uniek onderscheid? Wat is zijn of haar eigen Framework en op welke wijze is deze persoon in staat het eigen perspectief te verdraaien zodat hij/zij kan kijken als de ander? De Mens dimensie wordt gevuld met perspectieven die raken aan de behoeften van en opbrengsten voor de betrokkenen:
 - Welk doel heb ik met de transactie voor ogen?
 - Welke behoefte kan ik hiermee vervullen?
 - Welke 'winst' kan ik behalen ?
 - Welke nieuwe mogelijkheden biedt mij de transactie?
 - Wat 'kost' mij deze transactie of wat moet ik er voor opgeven?
- **De Kennis & technologie:** wat vormt de kern voor nieuwe producten en services en welk voordeel biedt de onderliggende kennis/ technologie ten opzichte van de bestaande situatie en oplossingen? Deze dimensie wordt gevuld met perspectieven vanuit het werkelijke onderscheid dat de nieuwe producten en/of diensten ontlenen aan de onderliggende technologie en kennis:
 - Wat maakt de kennis / technologie 'anders' en uniek?
 - Hoe ver in de ontwikkeling is de technologie al gebracht?
 - Wat moet er nog gebeuren om de technologie waarde te laten creëren?
 - Hoe kan de kennis/ technologie optimaal ingezet worden?
 - Welke ontsluiting van producten en/of diensten ontstaat door de technologie?



De Reframework Methode:

De Reframework Methode bevindt zich in het kennisdomein van Business Innovation en Waardecreatie. Deze Business Value Innovation methode heeft dan ook tot doel om nieuwe inzichten en waarde te creëren voor allen die erbij betrokken zijn. Een down-to-earth methode die het ogenschijnlijk ingewikkelde ambacht van business innovatie terugbrengt tot de essentie van Waarde Creatie :

het optimaal inzetten van de eigen kerncompetenties om duurzaam en onderscheidend unieke toekomstige klantwaarde te creëren

Middels het volgen van een transparant stappenplan worden bestaande paradigma's inzichtelijk gemaakt en nieuwe inzichten vastgelegd in het Reframework . Door gebruik te maken van energieke werkmethoden en een passende communicatiemethode waarbij de creativiteit gestimuleerd wordt, ontstaan op een vanzelfsprekende wijze nieuwe inzichten die op hun beurt weer leiden tot niet-vanzelfsprekende waardeproposities.

Om deze Reframework Methode te begrijpen en optimaal in te kunnen zetten bieden wij diverse 'ontdek-programma's van in-company tot eendaagse workshops.

Wij geloven dat het voor iedere organisatie mogelijk is om de veranderende wereld van overmorgen te overleven door zichzelf constant te durven vernieuwen. Vernieuwen van eigen drive, aanpassen op ontwikkelingen uit de markt, het herfocussen van strategie tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Ons 'Reframework' biedt organisaties een methode die hen helpt tot strategische vernieuwing te komen, en daarbij het innovatiebewustzijn binnen de gehele organisatie vergroot.

Fase 1: refinding (hervinden)

Deze fase gaat vooral over het 'Hervinden' van vernieuwingsdrang in jouw organisatie. Je kijkt in een eerste stap naar de Business Drive van je organisatie, door haar scherp tegen het licht te houden en prikkelende vragen te beantwoorden. Vanuit welke overtuiging handelen jullie en is dat eigenlijk nog wel actueel? Welke kerncompetenties bezit jullie organisatie en hoe relevant is dat in deze tijd nog? Wat is jullie grotere belofte en zit iemand daar überhaupt nog op te wachten?

Vanuit weten wie je bent wordt een tweede stap gemaakt naar Business Perspective. Hierin kijken we eerst naar de waarde filosofie van de organisatie. Vervolgens maken we een analyse van het Macro, Meso en Micro speelveld om daaruit een nieuw vergezicht te definiëren waaruit een nieuw perspectief met bijbehorende Moonshots volgt. Dit nieuwe perspectief is de visie van de onderneming op de toekomst.

Fase 2: reshaping (hervormen)

Deze fase geeft richting aan de strategische uitwerking van de nieuwe visie en noemen wij de Business Strategie. Bepaald wordt voor welke segmenten in het gekozen speelveld de meeste



nieuwe waarde gecreëerd kan gaan worden. Ambities worden gedefinieerd en vertaald naar strategische doelen waarmee helder gemaakt wordt welke verwachtingen gelden voor de toekomst. Op deze wijze worden alleen die nieuwe waarde-scenario's vormgegeven die zullen leiden tot radicaal meer waarde ten opzichte van die van de andere marktspelers.

Als deze strategie bepaald is worden de daarin opgenomen scenario's uitgewerkt tot echte Business Propositions. Daarbij worden voor de gekozen marktsegmenten de specifieke klantprofielen met belangrijkste behoeften bepaald. Door de keuze op eindklanten kunnen waardevolle product- en serviceconcepten ontwikkeld worden waarmee hun behoeften ingevuld worden. Deze Propositions worden uitgewerkt tot op het nivo dat helder is geworden hoe de propositions vormgegeven moeten worden vanuit bedrijfskundig perspectief. Zo wordt duidelijk welke propositions aan de markt geboden worden.

Fase 3: resetting (herzetten)

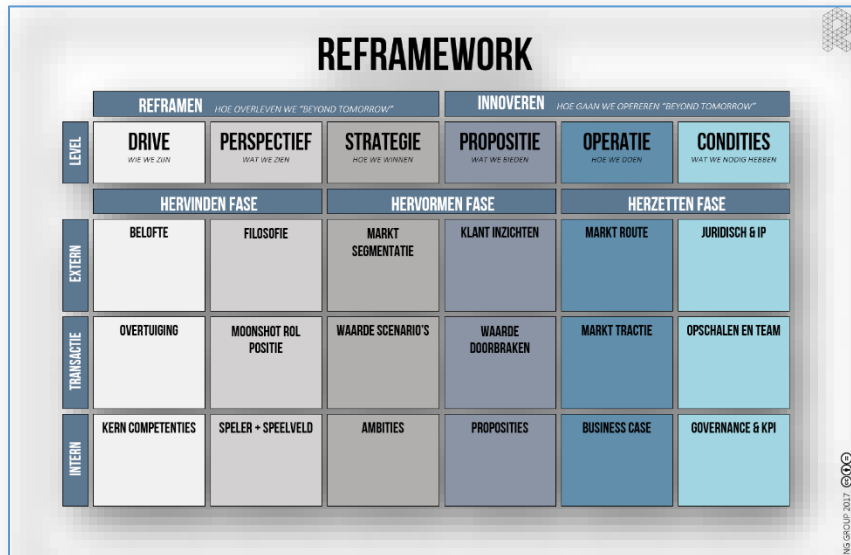
Deze fase geeft concrete invulling aan de operationele uitwerking van de doorbraak plannen; de roadmap wordt gebouwd en de Business Operatie krijgt vorm. De operatie wordt verder vormgegeven door vast te stellen op welke wijze de markt en kernklanten benaderd moeten worden. Met welke producten en diensten worden de behoeften ingevuld en hoe ziet de uiteindelijke business case eruit. Waarmee gaat de doorbraak gerealiseerd worden en welke samenwerkingsvormen, resources en dergelijke dienen intern en extern ingevuld te worden?

Als de business case duidelijk is geworden komt het aan op het verder vormgeven van de juiste Business Conditions om de innovatie te laten slagen. Op welke wijze kan de uniciteit van de nieuwe propositie in de markt geborgd worden? Welk team en design is nodig om de producten en diensten aan te laten sluiten bij de marktbeleving en ervaring. Als laatste worden de interne KPI's gedefinieerd waarmee de ontwikkeling van de nieuwe doorbraak gemonitord wordt en het succes gemeten wordt.



Het Reframework

Dit alles samengebracht in een structuur die wij noemen: **HET REFRAMEWORK**.



stap 1: Begrijpen waar je vandaan komt

Om naar de toekomst te kijken is het erg belangrijk te begrijpen waarom je doet wat je doet. Blijkbaar was er in het verleden een gedrevenheid, overtuiging of kwaliteit welke je naar het punt van vandaag hebben gebracht. Wij noemen deze mix de Business Drive van een organisatie. Waarschijnlijk wil je met innovatie een nieuw speelveld betreden en is het dus de vraag of je met je oorspronkelijke Business Drive hier toe in staat bent. Kloppen je oorspronkelijke kernkwaliteiten nog? Is je grotere overtuiging nog valide? Breng je jouw afnemers nog steeds wat je beloofd had hen te brengen? Met een herijking van je Business Drive maak je de organisatie in de basis klaar om te bekijken wat jij op een nieuw speelveld zou kunnen betekenen.

stap 2: zien waar je heen moet

Vanuit weten wie je bent wordt een tweede stap gemaakt naar Business Perspective. Hierin kijken we eerst naar de waardefilosofie van de organisatie. Vervolgens maken we een analyse van het Macro, Meso en Micro speelveld om daaruit een nieuw vergezicht te definiëren waaruit een nieuw perspectief met bijbehorende Moonshots volgt. Dit nieuwe perspectief is de visie van de onderneming op de toekomst. Het perspectief is ervoor ongeveer 5 jaar en hier wordt een bewuste keuze gemaakt voor speelveld, rol en positie in de buitenwereld! Deze verkenning vergt een creatieve en interactieve houding en dito designproces aanpak. In deze fase wordt het nieuwe 'window of opportunity' gecreëerd waarmee de mogelijkheden naar de toekomst toe vergroot en verbreed worden.



stap 3: kiezen hoe je daar komt, bepalen van de waarde scenario's

Deze fase geeft richting aan de strategische uitwerking van de nieuwe visie en noemen wij de Business Strategie.

Bij het creëren van nieuwe waarde wordt er een zoektocht afgelegd waarbij vanuit het nieuw gekozen Business Perspectief mogelijke nieuwe waarde scenario's gecreëerd worden. Er wordt gekozen voor welke segmenten in het gekozen speelveld als beste de meeste nieuwe waarde gecreëerd kan gaan worden. Door daarbij interne en externe analyses te gebruiken om ambities te definiëren en die te vertalen naar strategische doelen wordt helder gemaakt welke verwachtingen er gelden voor de toekomst. Door het verkennen van de vele mogelijkheden die er zijn voor het creëren van de nieuwe klantwaarde kan vorm gegeven worden aan de meest kansrijke scenario's om die waarde te creëren. Op deze wijze worden de nieuwe waarde-scenario's vormgegeven die zullen leiden tot radicaal meer waarde ten opzichte van andere marktspelers.

stap 4: ontwikkelen van vernieuwende business proposities

Als de business strategie bepaald is worden de daarin opgenomen scenario's uitgewerkt tot echte Business Proposities.

Daarbij worden voor de gekozen marktsegmenten de specifieke klantprofielen met belangrijkste behoeften bepaald. Door de keuze op eindklanten kunnen waardevolle product- en serviceconcepten ontwikkeld worden waarmee hun behoeften ingevuld worden. Deze Proposities worden uitgewerkt tot op het nivo dat helder is geworden hoe de proposities vormgegeven moeten worden vanuit bedrijfskundig perspectief en hoe ze optimaal gaan aansluiten bij de klantbehoeften in de markt. Zo wordt duidelijk welke proposities aan de markt geboden worden.

stap 5: plannen hoe je naar de markt gaat

Om de gecreëerde doorbraken verder vorm te geven wordt de business operatie verder afgestemd op de belangrijkste klant- en marktaspecten.

Door kennis van de beoogde eindklanten te verwerken tot inzichten in de wijze waarop zij optimaal bediend kunnen gaan worden, wordt de business operatie vanuit marktvraag verder vormgegeven. De tractie in de markt kan gaan ontstaan als de doorbraken concreet uitgewerkt worden tot tastbare producten en uitvoerbare services. Als dat eindbeeld zich duidelijk heeft afgetekend kan de business case gebouwd gaan worden. Er is dan immers inzicht in alle relevante aspecten voor een geslaagde innovatie. Prioritering is nodig om de resources op de juiste onderwerpen en in de noodzakelijke volgorde in te zetten. De Beoogde Business Operatie krijgt vorm in een Business Case.

stap 6: regelen van de juiste condities

De uitvoering van de Business Case is alleen succesvol onder de juiste condities.

Het benoemen van die condities en het creëren van de juiste voorwaarden heeft zowel een markt en dus externe kant als een interne kant. Om de business case te laten slagen in de buitenwereld dienen de juiste juridische en IP-aspecten ingevuld te worden. Daarnaast moeten de interne aspecten en voorwaarden geschapen worden opdat de business case ook daadwerkelijk tot uitvoering gebracht kan worden. Het uiteindelijk introduceren en uitvoeren in de markt dient door de juiste personen met de juiste skills uitgevoerd te worden. Al deze condities bij elkaar maken dat een bedachte innovatie ook daadwerkelijk tot een nieuwe realisatie zal leiden.