WHITE PAPER

© Vision>Decision, 2020

V?sion > Dec!sion
Facilitators to Decision Makers

SCENARIO'S AT THE EDGE©

EEN STRATEGISCH SCHERPE EN ALERTE ORGANISATIE CREËREN IN 4 STAPPEN.

INHOUD

Een strategisch scherpe en alerte organisatie creëren in 4 stappen: Scenario's at the Edge© 4

Strategische Scenario's: strategie of is het toch iets anders? 4

Bepaal het doel: wat wil de organisatie eigenlijk met scenario's? 5

Bepaal en ontwerp een helder proces. 6

Stap 1: bepaal het huidige business model. 7

Stap 2: de trends in beeld. 8

Stap 3: het opbouwen van de scenario's. 9

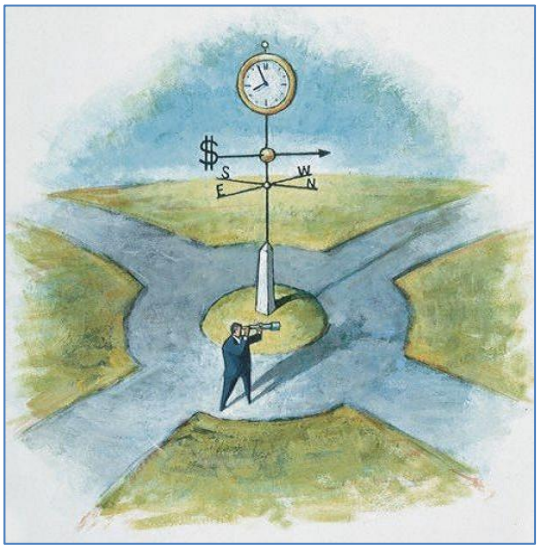
Stap 4: de impact van de scenario's op het business model. 10

Tot slot: wat levert deze manier van strategische scenario's in beeld brengen op? 11

© Vision>Decision, 2020

Een strategisch scherpe en alerte organisatie creëren in 4 stappen: Scenario's at the Edge©

Strategie is van de top, de Directie of Raad van Bestuur is immers eindverantwoordelijk voor de uit te zetten koers van de onderneming. Maar hoe ontsluit je en ontwikkel je het strategisch besef binnen de organisatie? Hoe kijk je verder dan de huidige business scope en de huidige marktsetting? Iedere dag worden er immers door managers en medewerkers tactische beslissingen genomen. Beslissingen die bij elkaar opgeteld net zo goed de strategie en de toekomst vormgeven en de organisatie op de juiste koers zetten of juist zorgen voor forse en ongewenste afwijkingen van die koers. Daarom is het belangrijk om de organisatie actief te betrekken bij het nadenken over de toekomst waardoor het strategisch besef bij een groot deel van de organisatie verder zal toenemen. Start een Strategische Dialoog met een (fors) deel van de organisatie met behulp van het ontwikkelen van Strategische Scenario's. In Scenario's denken en daar actief en frequent de dialoog over aangaan, zorgt voor verbreding en verankering van het noodzakelijke besef dat iedereen mede eigenaar is en kan zijn van de visie op de toekomst en deze dagelijks vormgeeft.



Frank Groot RM schetst hier een door Vision>Decision in de praktijk ontwikkelde pragmatische aanpak van een Strategische Dialoog door het in kaart brengen van uitdagende Strategische Scenario's. Het strategisch besef in de organisatie wordt zo een natuurlijker onderdeel van het denken en handelen van zowel management als medewerkers: *Scenario's at the Edge©*. Een strategisch scherpe en alerte organisatie is het resultaat, de lerende organisatie[1] krijgt zo ook op strategisch niveau echt inhoud.

Strategische Scenario's: strategie of is het toch iets anders?

Scenario's kennen we uit de filmwereld: scripts die beschrijven hoe de film zich zal ontwikkelen. Strategische scenario's schetsen mogelijke toekomsten, ze voorspellen deze niet maar schetsen wèl uitdagende beelden van *mogelijke* toekomsten. Die beelden kunnen helpen om de strategie vervolgens scherper te formuleren, om strategische richtingen met elkaar door te denken en fundamentele beslissingen te toetsen aan die expliciete beelden van mogelijke toekomsten.

In de strategie leg je de koers vast van de onderneming. Na een zorgvuldige analyse en dialoog binnen het management van zowel de markt als de eigen organisatie kies je voor dè strategie die zorgt voor het helder worden van de gewenste positie in de markt en de stappen die daarvoor nodig zijn. Daar zit veel impliciet denkwerk in en er liggen vaak ook veel impliciete keuzes en visies aan ten grondslag: de persoonlijke visies op de markt, op het eigen business model en van concurrenten, op de toekomst. Het ontwikkelen van strategische

1 Peter Senge. The Learning Organization.

© Vision>Decision, 2020

scenario's helpt om die impliciete visies expliciet en helder te krijgen en met elkaar te kunnen delen. Niet alleen de visies van het management maar ook die van medewerkers. Het in kaart brengen van scenario's is dan ook een uitstekend middel om het strategisch besef binnen de organisatie sterk te vergroten en een alerte organisatie te creëren waardoor de organisatie eerder in staat is om trends te vertalen in concrete stappen, minder verrast te worden door externe ontwikkelingen en vooruit te lopen op de markt.

Maar in scenario's denken dient nog een ander doel. Strategievorming is, hoe uitgedacht als proces dan ook, toch vaak acteren binnen de kaders van de huidige marktsetting en business scope. In scenario's denken dwingt de organisatie om expliciet buiten die scope en buiten de huidige marktsetting te denken. De creativiteit krijgt op deze manier een "boost" en verrassende oplossingen en richtingen zijn eerder regel dan uitzondering. Het strategisch denken wordt verder "opgerekt".

Scenario's zijn dus complementair aan strategievorming en kunnen op verschillende niveaus en t.bv. verschillende doelstellingen ingezet worden. Laten we eens even kijken naar het doel van een scenario strategie traject.

Bepaal het doel: wat wil de organisatie eigenlijk met scenario's?

Scenario's kunnen voor verschillende doeleinden en op verschillende niveaus ingezet worden. Om nieuwe business modellen in kaart te brengen, bestaande keuzes te toetsen of om fundamenteel na te denken over de bestaande paradigma's[2] in de markt. Het helpt echt, en uit ervaring gesproken is het ook eigenlijk onmisbaar, om hier van te voren expliciet over na te denken en tijd voor discussie en besluitvorming in te ruimen. Maak met elkaar helder waarom een scenariotraject eigenlijk opgestart wordt. Een scenariotraject kost immers gewoon energie en geld en hoe scherper je als management team met elkaar hebt bepaald wat het belangrijkste doel is van een dergelijk traject, hoe scherper er tijdens het traject wordt geacteerd, hoe waardevoller het proces zal worden ervaren en hoe concreter het eindresultaat zal zijn.

[2] Paradigma: hier gedefinieerd als het maatgevende model in de markt, het geheel aan (in de praktijk lastig bediscussieerbare) uitgangspunten. Zie hiervoor het boek Paradigms. The Business of Discovering the Future. Joel Barker

© Vision>Decision, 2020

"Na in eerste instantie "gewoon te willen beginnen" met scenario's in kaart te brengen liepen we al snel tegen de onmogelijkheid aan om alle verwachtingen te managen. Wij wilden als topmanagement de verschillende visies immers zo snel mogelijk op papier hebben als voedingsbron voor ónze strategische discussies. Daarvoor hebben we ook een groot deel van het management en de seniors ingeschakeld, als "onze" inputbron zeg maar. Zij zagen het traject echter veel meer als een kans om op strategisch gebied bij te leren en hun eigen visies met elkaar en met ons eens stevig uit te wisselen. In een apart georganiseerde sessie met het Directieteam en Management hebben we daar alsnog een heldere keuze in gemaakt. Toen het eenmaal duidelijk was dat we eigenlijk allemaal eens stevig met elkaar in dialoog wilden over de mogelijke toekomstbeelden omdat iedereen daar verschillende visies op had, was de richting voor het scenariotraject al snel helder. Leren van elkaar en vooral het verkennen van mogelijke nieuwe paradigma's stond vanaf toen voorop. En dat heeft geholpen om elkaar scherp te houden in het traject".

Bepaal en ontwerp een helder proces.

Een scenariotraject hoeft in essentie niet zo heel erg ingewikkeld te zijn. Een dergelijk proces kent 4 heldere stappen:

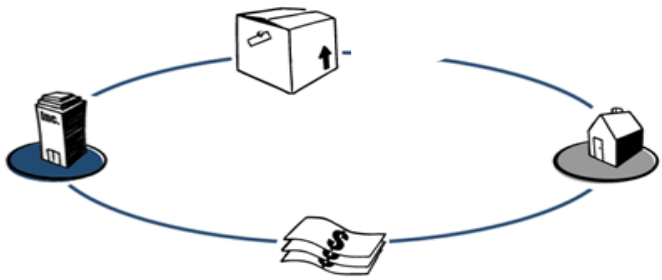
1. Het huidige business model in kaart brengen
2. De bepalende trends in beeld krijgen
3. Het opbouwen van de verschillende scenario's
4. De impact bepalen van de verschillende scenario's op het business model.

Essentieel hierin is het nadenken over de koppeling tussen enerzijds het doel van het traject (zie het voorafgaande stukje in dit whitepaper*: "Bepaal het doel: Wat wil de organisatie eigenlijk met scenario's?")* en anderzijds de ontwerp- en veranderaanpak. Het verkennen en openbreken van nieuwe paradigma's met die mensen die niet echt bekend staan als natuurlijke vernieuwers vormt een lastige opgave. Je hebt daarvoor eigenlijk die mensen nodig die bekend staan als lastig en kritisch. Het toetsen van bestaande keuzes kan prima met diegenen binnen de organisatie die midden in de dagelijkse operatie staan en bekend staan als zeer logische en van tijd tot tijd misschien wat al te rechtlijnige denkers. Wanneer strategische scenario's primair ingezet worden om de organisatie te helpen bij het verder vergroten van het strategisch besef dan is een dwarsdoorsnede van de organisatie met heldere gefaseerde stappen, veel workshops en een hoge mate van participatie gewenst. Kortom: denk vooraf na over de participatie van mensen en het ontwerp van het proces.

© Vision>Decision, 2020

Stap 1: bepaal het huidige business model.

Doelstelling van het denken in scenario's is het schetsen van meerdere *mogelijke* toekomstbeelden. Op basis daarvan kunnen paradigma's ter discussie worden gesteld, ideeën worden gegeneerd, strategieën worden ontwikkeld en beslissingen worden getoetst. De vertaling daarvan naar de betekenis in de dagelijkse praktijk is essentieel. Anders kunnen scenario's in de lucht blijven zweven tot zij in een rond archief of passende kast terechtkomen. Het Business model neemt daarin een cruciale rol in. Als start is het daarom noodzakelijk om



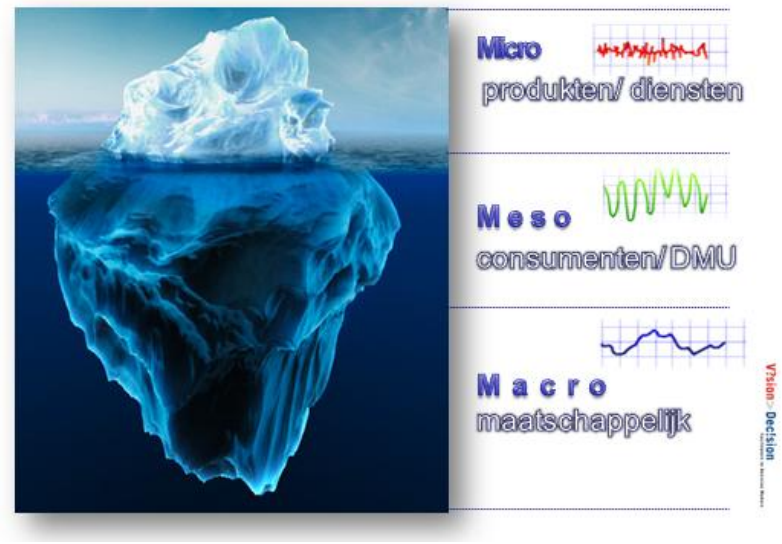
als eerste een stevige en gedeelde bodem te leggen. Die bodem bestaat uit het in kaart brengen van het huidige business model van de onderneming. Beschrijf de essentiële onderdelen zoals bijvoorbeeld de waardepropositie en het verdienmodel. Ga met elkaar de dialoog aan binnen de organisatie hoe het huidige business model er eigenlijk uitziet. Dit lijkt in eerste instantie overbodig: iedereen heeft dat toch helder op het netvlies, het vormt immers de essentie van de onderneming. Helaas…dit blijkt zelden het geval. Tussen management en medewerkers gaapt vaak een wereld van verschil en binnen veel management team zijn de verschillende percepties op het huidige business model niet van de lucht. Alleen daarom al zou het aan te bevelen zijn om deze eerste stap in de aanpak van een scenariotraject te zetten. Er zijn vele modellen op internet en in de vakliteratuur in omloop om het business model van een organisatie in kaart te brengen. Wij gebruiken daarvoor een in de praktijk vele malen getest model.

"Dat was wel een concrete en stevige eye opener zeg. We dachten altijd dat we een helder beeld hadden van ons business model, misschien niet in alle hoeken en gaten van de organisatie, maar toch zeker een helder beeld binnen het MT. Dat is dus iets anders gelopen, er waren sowieso al een stuk of 5 interpretaties van ons verdienmodel binnen ons management team, laat staan van onze waardepropositie. Deze laatste vormt toch eigenlijk wel de kern van onze onderneming, de essentie van ons bestaan! Dat daar zoveel verschillende meningen over bestaan heeft ons wel wakker geschud, we hebben het dus gewoon veel te weinig over dat onderwerp gehad en hebben er veel te weinig bij stil gestaan. Dat alleen al is een mooi "bijproduct" van dit scenariotraject".

© Vision>Decision, 2020

Stap 2: de trends in beeld.

Een scenario vormt een beschrijving van een mogelijke toekomst. Die toekomst moet dus helder worden gemaakt door scherp te krijgen waar het in de buitenwereld naar toe gaat. Iedereen binnen de organisatie leest kranten, kijkt TV, luistert naar de radio, struint het internet af, is geabonneerd op Blogs, Twittert, is geabonneerd op email nieuwsbrieven, gaat naar (trend)congressen en bijeenkomsten, leest vakliteratuur, spreekt met (externe) collega's en is lid van allerlei clubs. En al die kennis kan ingezet worden door een (fors) deel van de organisatie in te zetten om die trends in de buitenwereld in kaart te brengen die invloed hebben op de onderneming . Dat kan door blogs in te zetten, door workshops te organiseren, door deskresearch uit te voeren, door interviews te houden met mensen die de markt door en door kennen en met mensen die daar vanuit een heel andere manier naar kijken. Op die manier kan het officiële trendkanaal binnen veel organisaties (marketing, sales, research etc.) snel aangevuld worden met een enorme hoeveelheid trends. Er zijn genoeg instituten (CPB, SCP), banken, consultancy organisaties, trendwatchers en zelfbenoemde goeroes die constant publiceren over trends: gebruik ze.



Trends kunnen vervolgens ingedeeld worden in micro, meso en macro trends: micro trends komen voort uit meso trend die weer een uitvloeisel zijn van de fundamentele macro trends. En dan start het echte werk: de relevantie en de impact bepalen, groeperen, ontdubbelen, specificeren, van facts & figures voorzien, verbanden maken en inzichtelijk maken. Tot de essentiële trends overblijven als basis voor de volgende stap: het opbouwen van de eigenlijke scenario's.

"Tot nu toe hebben wij altijd de belangrijkste ontwikkelingen in kaart laten brengen voor de jaarlijkse update van onze ondernemingsstrategie en het jaarplan door de researchers bij Marketing en bij R&D. Dit is de eerste keer dat wij een fors deel van de organisatie gevraagd hebben om te participeren in zogenaamde Trendsessies. Het is verbazingwekkend hoeveel mensen een helder beeld blijken te hebben van trends en hoeveel sneller en dieper wij de meest relevante trends nu in kaart hebben weten te brengen. Dit heeft ons er toe gebracht om 2 maal per jaar , los van dit scenario strategie traject, trendsessies te organiseren met een fors deel van de organisatie."

© Vision>Decision, 2020

Stap 3: het opbouwen van de scenario's.

Het opbouwen van scenario's is geen exercitie in "splendid isolation" van een aantal briljante visionairs maar gewoon hard werken door een kleine groep schrijvers in combinatie met workshops waarin een deel van de organisatie actief participeert. Cruciaal daarin is het bepalen van de assen, van de extremen waarlangs de scenario's worden opgebouwd. Daaruit resulteert dan een aantal scenario's. En als we het over een aantal hebben: één scenario is geen scenario maar is onderdeel van de strategie, twee scenario's suggereert een keuze en dat is over het algemeen niet handig, drie of vier scenario's kan prima en vanaf vijf raakt een organisatie het spoor bijster en neemt de detaillering dermate vorm aan dat het overzicht wordt verloren. De praktijk wijst dan ook uit dat er uit een scenariotraject meestal vier scenario's naar voren komen.

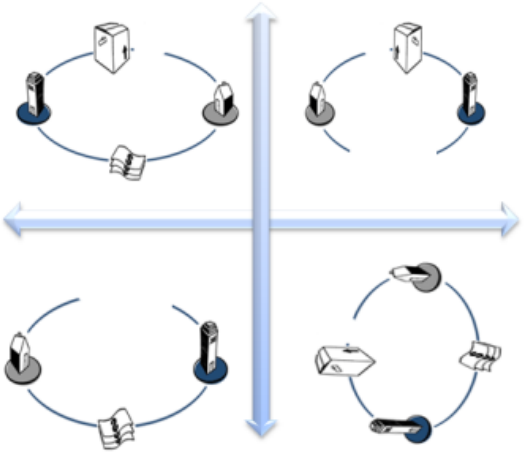
De scenario's die wij opbouwen bestaan altijd uit twee delen: *Vision Stories© en Domain Stories©*. *Vision Stories* geven een beschrijving van de visie op de externe wereld. Een visie waarin economie, politiek, technologie, demografie e.d. een belangrijke rol spelen, maar slechts voor zover relevant voor de onderneming. Het tweede deel bestaat uit de *Domain Story,* een vertaling van de externe visie naar het eigen domein, zeg maar de eigen PMC (product-markt-distributie combinatie) waarin de onderneming actief is. En die vertaling gebeurt altijd in workshops waarbij mensen uit de organisatie gevraagd wordt om de verhalen te becommentariëren, aan te vullen en vooral te vertalen naar het eigen domein. Op die manier wordt het eindproduct eigendom van de organisatie, zijn mensen betrokken en geïnteresseerd. Maar bovenal wordt er aan een lerende organisatie gewerkt waarin het strategische besef in belangrijke mate toeneemt. Samenwerken aan het opbouwen van scenario's is niet alleen een veel energie genererende activiteit, maar zorgt zeker voor een grotere mate aan eigenaarschap.

"We hadden als Directie- en Management team van te voren wel helder welke items in onze markt de bepalende factoren voor de assen zouden worden. Het draait in onze markt immers om globalisering versus regionalisering en om schaalgrootte versus niches dachten we altijd en daar gingen onze strategische discussies ook altijd over. We eindigden de workshops echter met tegenstellingen die veel meer bepalend zijn voor het kunnen schetsen van scenario's en die rechtstreeks voort bleken te komen uit sessies met medewerkers met veel klantcontacten. Die elementen bleken we tot nu toe eigenlijk nauwelijks gevolgd te hebben, daar gaan wij vanaf nu actief energie op zetten."

© Vision>Decision, 2020

Stap 4: de impact van de scenario's op het business model.

In stap 1 is het huidige business model in kaart gebracht. In dat business model zijn de essentiële onderdelen zoals bijvoorbeeld de huidige waardepropositie en het verdienmodel op dat moment in beeld gebracht. Wat nu volgt blijkt in de praktijk soms tot wat minder rationele reacties te leiden: de concrete vertaling van het huidige business model naar de mogelijke toekomsten. Konden sommigen tot nu toe nog redelijk losjes naar die verschillende toekomstbeelden kijken, de concrete betekenis voor het business model die in deze fase toegekend gaat worden aan die mogelijkheden komt soms wel erg dichtbij. Die vertaling noemen wij *Company Stories©*. In die Company Stories wordt er in workshops een vertaling gemaakt van de scenario's naar de concrete elementen van het business model. Zo kan bijvoorbeeld ineens duidelijk worden dat in drie van de vier scenario's het verdienmodel op geen enkele manier meer stand zal houden. Dat levert stof voor discussie op en zorgt voor de broodnodige impulsen om fundamenteel na te denken over het huidige verdienmodel en de eventueel gewenste transformatie naar een ander verdienmodel. De vertaling naar de waardepropositie blijkt tevens een heel fundamentele. Organisaties met een stevig doordachte visie en missie met een daarbij passende set aan waarden en normen blijken in de meeste scenario's een stabiele waardepropositie te bezitten. In praktisch alle scenario's blijkt de waardepropositie dan een constante factor te zijn. De andere kant komt helaas ook voor: de waardepropositie blijkt uiterst kwetsbaar voor de impact van een aantal scenario's. Dat geeft stof tot herbezinning. De business model sessies blijken een uitstekende bron te zijn om inspiratie te krijgen om tot nieuwe en vernieuwde business modellen te komen. Business modellen die een markt ook al op dit moment fundamenteel kunnen veranderen. Zo blijkt het zich kunnen voorstellen en met elkaar doorspreken van alternatieve toekomstbeelden uiteindelijk te leiden tot concrete ontwikkeling van baanbrekende business modellen. Zo heeft menige vertaling geleid tot een fundamentele herbezinning op het business model en het in gang zetten van een transitie naar een andere business scope en model.



© Vision>Decision, 2020

Tot slot: wat levert deze manier van strategische scenario's in beeld brengen op?

Het in kaart brengen van strategische scenario's met de *Scenario's at the Edge*© aanpak zorgt voor:

- Een strategisch alerte organisatie waardoor kansen en bedreigingen in de markt eerder gezien worden door een groter deel van de organisatie.
- Het vergroten van de externe en marktgerichtheid van de organisatie door focus op trends en de toekomst.
- Het expliciet maken van impliciete strategische visies en de keuzes die daarbij horen.
- Een strategische dialoog binnen de organisatie waardoor het eigenaarschap van de strategie breder wordt getrokken.
- Een toekomstbestendig business model door het herontwerpen van het bestaande business model.
- Inspiratie voor nieuwe business modellen door buiten de bestaande kaders te denken.

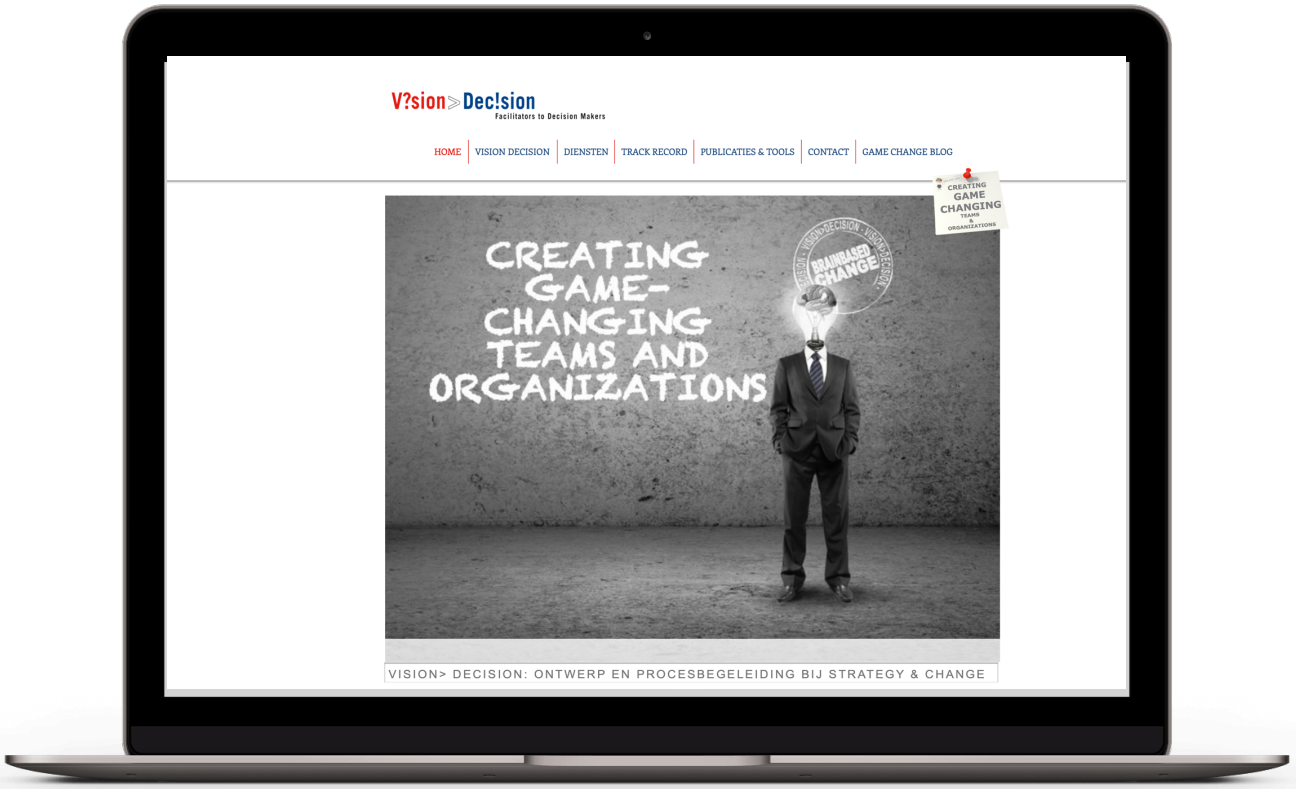
© Vision>Decision, 2020

GEÏNTERESSEERD, MEER WETEN?

Neem dan even contact op, dan plannen wij een moment om elkaar te kunnen spreken of kijken samen naar het plannen een (video) call.

Kijk anders ook nog even op de website van Vision>Decision. Daar wordt verder ingegaan op effectieve visie- en besluitvormingsprocessen in *Strategy & Change*, zijn publicaties & tools beschikbaar en vind je gelijksoortige onderwerpen als de hier geschetste aanpak in het Game-change blog.

Nieuwsgierig naar de ervaringen van organisaties die zich door Vision>Decision hebben laten begeleiden in hun ambitie om hun visie en besluitvorming naar het volgende niveau te tillen? Kijk dan even bij trackrecord op de website.



© Vision>Decision, 2020

Colofon

V?sion > Dec!sion

Facilitators to Decision Makers

Dit is een publicatie van Vision and Decision B.V. te Maarssen.

VISION>DECISION HELPT MANAGEMENTTEAMS EN ORGANISATIES OM HET VERSCHIL IN DE MARKT EN DE ORGANISATIE TE MAKEN: *CREATING GAME CHANGING TEAMS & ORGANIZATIONS*.

Niet het oplossen van de vraagstukken van gisteren met het denken en het gereedschap van vandaag, maar het vormgeven van de toekomst met patroondoorbrekend denken en systematische visie- en besluitvorming staat hierin centraal.

Vision>Decision is door Frank Groot in 2006 opgericht om organisaties en managers te ondersteunen bij het realiseren van een organisatie die de regels van het spel herschrijft. Co-makership staat centraal in onze aanpak, daarom zetten wij interactieve werkvormen in tijdens zorgvuldig ontworpen en geregisseerde workshops als veranderinstrument. Om voor de organisatie concrete resultaten te behalen combineren wij in onze aanpak altijd rationaliteit met creativiteit. Rationaliteit levert houvast en richting, creativiteit geeft ruimte om paden te verkennen die nog niet zijn platgetreden. Die combinatie zorgt voor de mogelijkheid om echt strategisch te kunnen vernieuwen in de markt en binnen de eigen organisatie. Zo combineren wij bekend terrein met onbekende paden: de basis voor GameChange.

Wij richten ons bij GameChanging op Decision Makers binnen organisaties: Bestuurders, Directeuren en Senior-Managers die richting kunnen geven aan strategische uitdagingen die voor de toekomst van een organisatie bepalend zijn.

Dit White Paper is geschreven door Frank Groot. Frank Groot is oprichter en directeur van Vision>Decision met 25 jaar managementervaring en meer dan 20 jaar advieservaring. Een ervaren adviseur, procesbegeleider, coach en trainer die weet hoe zorgvuldige voorbereiding en een juiste setting het verschil kan maken. Hij heeft tot nu toe meer dan 500 workshops in meer dan 70 adviesprojecten op het gebied van change, visievorming, strategie, business-innovatie, en de verdere professionalisering van managementteams mogen begeleiden. Faciliterend en adviserend, maar ook duidelijk richting gevend wanneer een gerichte interventie kan helpen om concrete eindresultaten te bereiken in boardrooms en daarbuiten.

Frank Groot is bedrijfskundige, een van de 106 door de European Marketing Certification Foundation (EMCF) gecertificeerde Register Marketeers, gecertificeerd procesbegeleider van innovatieprocessen, gecertificeerd NLP-Mastercoach, gecertificeerd MBTI-coach en gecertificeerd intervisiebegeleider.

Vision and Decision B.V.
Buitenweg 34
3602 PS Maarssen
Telefoon: 0346-215482
Mobiel: 06 413 41530
frank.groot@visiondecision.nl
Skype: visiondecision
Twitter: @FrankNMGroot

© Vision

De modellen, de fasering en de aanpak die in dit document worden beschreven, zijn intellectueel eigendom van Vision and Decision B.V. en mogen niet zonder toestemming in welke vorm dan ook worden gebruikt, toegepast of gepubliceerd worden, in het geheel of in delen, zonder uitdrukkelijke en schriftelijke toestemming van Vision and Decision B.V. te Maarssen.

© Vision>Decision, 2020

V?sion > Dec!sion

Facilitators to Decision Makers