

6. Bijsturen met scenario's

Jester
strategy



6. Bijsturen met scenario's: de wereld is een film, geen foto

Met scenario's kun je anticiperen op belangrijke onzekerheden. Maar dat is altijd een momentopname. Waar je vandaag nog grote onzekerheid in ziet, kan een (paar) jaar later een bepaald momentum hebben gekregen. Soms komen dingen die we als zekerheid zien, opeens ook op losse schroeven te staan. Kortom, de wereld stopt niet met veranderen wanneer je scenario's hebt opgesteld. Allerlei gebeurtenissen, trends en ontwikkelingen blijven op elkaar inspelen, versterken of verzwakken elkaar. De scenario's vormen een foto, maar de wereld is een film. Het is daarom belangrijk om te blijven monitoren wat er in die wereld gebeurt. Hoe belangrijke ontwikkelingen vorm krijgen, welke scenario's dichterbij lijken te komen, welke minder waarschijnlijk worden in de loop der tijd. Alleen door dit te doen, kun je pas echt een adaptieve organisatie zijn, kun je tijdig strategisch bijsturen.

Door dit systematisch, op gezette tijden te doen, zorg je voor een stukje borging en inbedding van het regelmatig met elkaar stilstaan over de vraag wat iedereen ziet gebeuren in de wereld om ons heen en of je er als organisatie goed op voorbereid bent. Dit kun je doen door een zogenoemd Early Warning Systeem (EWS) in te richten. In een EWS dienen de scenario's als het ware als lenzen om zwakke signalen van verandering te interpreteren. Als je al geoefend hebt met het maken van scenario's, heb je waarschijnlijk al ervaren hoe dat werkt. Doordat je je verdiept hebt in verschillende extreem andere toekomsten, zie je nu al vroege signalen van verandering om je heen.

Om een EWS op te zetten, zijn er drie dingen die je hiervoor zal moeten doen: 1. Veranderindicatoren bedenken 2. Een dashboard opzetten 3. Zorgen voor inbedding in je P&C cyclus. Deze stappen lichten we graag kort toe.

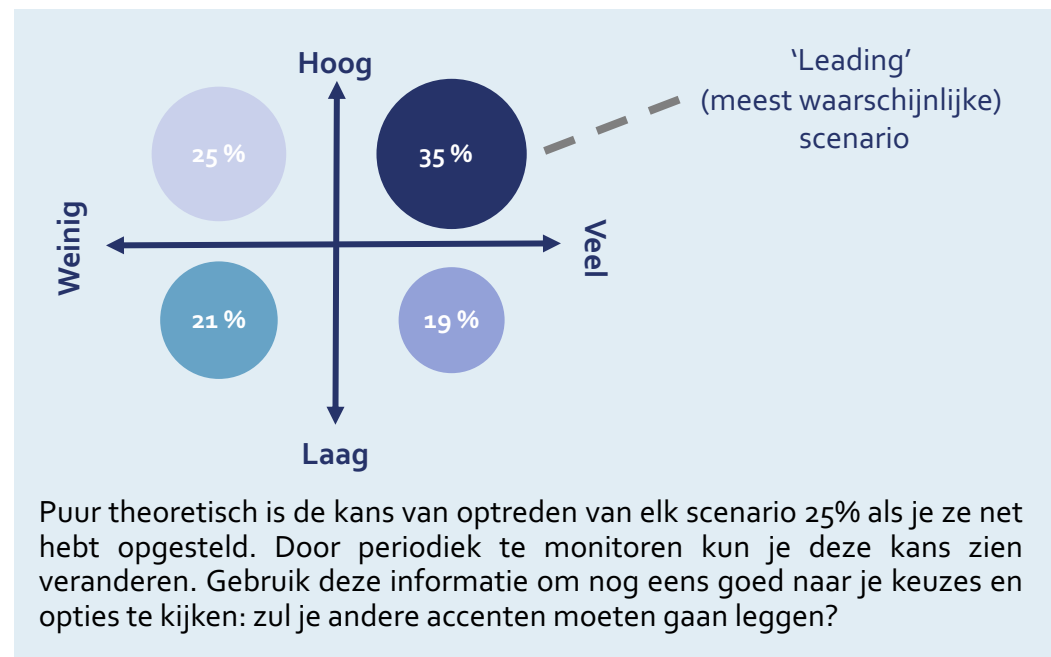
1. Veranderindicatoren

De eerste stap in het ontwerpen van een EWS, is het bepalen van de factoren die verklarend zijn voor de waarschijnlijkheid van de scenario's en die daarom gemonitord moeten worden. Aangezien je kernonzekerheden hebt geïdentificeerd die erg bepalend zijn voor hoe jouw externe omgeving eruit kan zien, ga je op zoek naar ontwikkelingen of gebeurtenissen die je aan zowel de plus als de min van een as kunt koppelen. We hebben in de loop der jaren de nodige projecten gedaan in de energiesector en één van de kernonzekerheden die we daar vaak zien is hoe het energielandschap eruit zal zien. Zal deze grootschalig van aard of juist erg gedecentraliseerd zijn? De komst van grote (groene) waterstofcentrales is een van de veranderindicatoren die kan duiden op een energielandschap waarin op grote schaal energie wordt opgewekt en opgeslagen. Een prijsdoorbraak in of grote verkoopcijfers van thuisbatterijen is dan weer een veranderindicator voor een meer gedecentraliseerd energielandschap. Het helpt om samen met een team een aantal van zulk soort mogelijke verandesignalen te identificeren en te monitoren daarop.

6. Bijsturen met scenario's: de wereld is een film, geen foto

2. Dashboard

De informatie van het monitoren op de veranderindicatoren zul je ook behapbaar moeten maken en kunnen vertalen naar inzichten waar je iets mee kunt. Een goed dashboard kan hierin helpen. Er is bijvoorbeeld goede online tooling voorhanden die aan de hand van de veranderindicatoren de waarschijnlijkheidsinschatting berekend van de scenario's. Wat ziet men als het 'leading', het meest waarschijnlijke scenario richting de toekomst?



Ook is het waardevol om in het dashboard een koppeling met strategie te maken. Dit kan door strategische opties en keuzes te koppelen aan de vier scenario's. Een strategische optie wordt relevanter wanneer de scenario's waarin deze past, waarschijnlijker worden. Handige informatie om te weten of je op bepaalde opties extra gas moeten geven of juist even op de rem moet trappen.

3. Inbedding

In de praktijk zien we helaas dat scenario's vaak de nodige initiele inspiratie bieden, maar ook regelmatig weer worden gezien als een 'gadget' van een strateeg of risicomanager. Je krijgt de meeste waarde uit het scenariodenken als je het ook echt in weet te bedden in de P&C cyclus van je organisatie.

De meeste P&C ijkpunten gaan over de 'prestatie' van een organisatie, hebben een intern perspectief. Doen we de dingen goed? Halen we onze targets of moeten we ergens op bijsturen. Een EWS kan een waardevol 'extern' perspectief brengen: doen we nog steeds de goede dingen gelet op hoe onze omgeving verandert? Idealiter heb je een EWS meeting in de zomer. Zo kun je bepalen welke accenten je legt in de plannen en budgetten voor het volgend jaar. Zijn er dingen die we moeten opstarten, versnellen of juist mee moeten stoppen gelet op de ontwikkelingen om ons heen?

6. Bijsturen met scenario's: de wereld is een film, geen foto



Meer weten?

In ons boek geven we nog meer tips and tricks en gouden regels uit de praktijk van het toepassen van scenario's. Daarnaast leggen we uit hoe je bijvoorbeeld zelf een scenarioworkshop kunt vormgeven als je zelf ermee aan de slag wilt gaan.

Bestel 'm via:

 **MANAGEMENT BOEK**

 **bol.com**



De wereld
verandert.
Wat doet u?

Jester
strategy