

Scenarioplanning in veranderprogramma's

een bruikbaar instrument in de koffer van de
programmamanager

Willem Koerselman (Phaos)

Programma

Intro: wat is Scenarioplanning?

Werk sessie I: divergeren

- Vier beelden van Nederland.
- Wat betekent dit voor onze casus?

Werk sessie II: convergeren

- Van vier visies op de casus naar één robuuste visie

Afsluiting

- Ervaringen met SP
- Visie ontwikkelen vergt meer dan SP alleen!

De toekomst ... kun je die ook aan zien komen?



Voorspellen is moeilijk...

- door beperkt aantal monteurs zullen er nooit meer dan 1 miljoen auto's worden verkocht (1901)
- er is een markt voor hooguit 5 computers (1945; CEO IBM)
- wordprocessing is een modegril die nog geen jaar zal duren (1957; hoofdredacteur Prentice Hall)
- er is in de VS geen ruimte voor Japanse auto's (1968)
- vóór 1990 zijn de kantoren papierloos (1978)
- de LPF haalt nooit meer dan 3 zetels (2001)
- natuurlijk stemt NL vóór de Europese grondwet (2005)
- "de strijd gaat tussen Emile Roemer en Mark Rutte" (2012)

Voorspellen is moeilijk...

..... vooral als het de toekomst betreft (naar Mark Twain)

Van voorspellen naar verkennen: **scenarioplanning**

Wat is scenarioplanning?

Methode voor strategieontwikkeling

- Turbulente omgeving, met steeds weer nieuwe ontwikkelingen

Uitgangspunt

- Heden wijkt af van toekomst
- Rekening houden met meerdere scenario's

Aanpak

- Trendanalyse ('wat komt er op ons af') op basis SEPTED aanpak
- Bouwen aantal (vaak 4) scenario's ('wat is mogelijk'), alle even waarschijnlijk
- What if?
 - impact scenario's op eigen business?
 - robuuste strategische keuzen

Scenarioplanning en programmamanagement

Vooral toepasbaar voor:

- Visieontwikkeling (MVDS): waar willen we over 5-10 j staan?
- Ontwikkelen nieuwe diensten en producten
- Toetsen toekomstvastheid van bestaande visies, plannen , programma's, projecten (risicoanalyse)
- Samen leren/onderzoeken hoe oude en nieuwe denkbeelden door (kunnen) werken in de toekomst
- Flexibiliteit van organisaties vergroten
- Outside-in denken van organisaties vergroten
- 'What if' exercities, en genereren van opties
- Competentieontwikkeling, kennisstrategie, etc.

VOORLOPER TECHNOLOGIE



**Leven is
beleven**

1



2



**Duurzaam
samen leven**



**Solitair
en sober**



4



3

**Zuinigheid
met vlijt**



VOLGER TECHNOLOGIE

INDIVIDUELE CONSUMENT

COLLECTIEVE BURGER

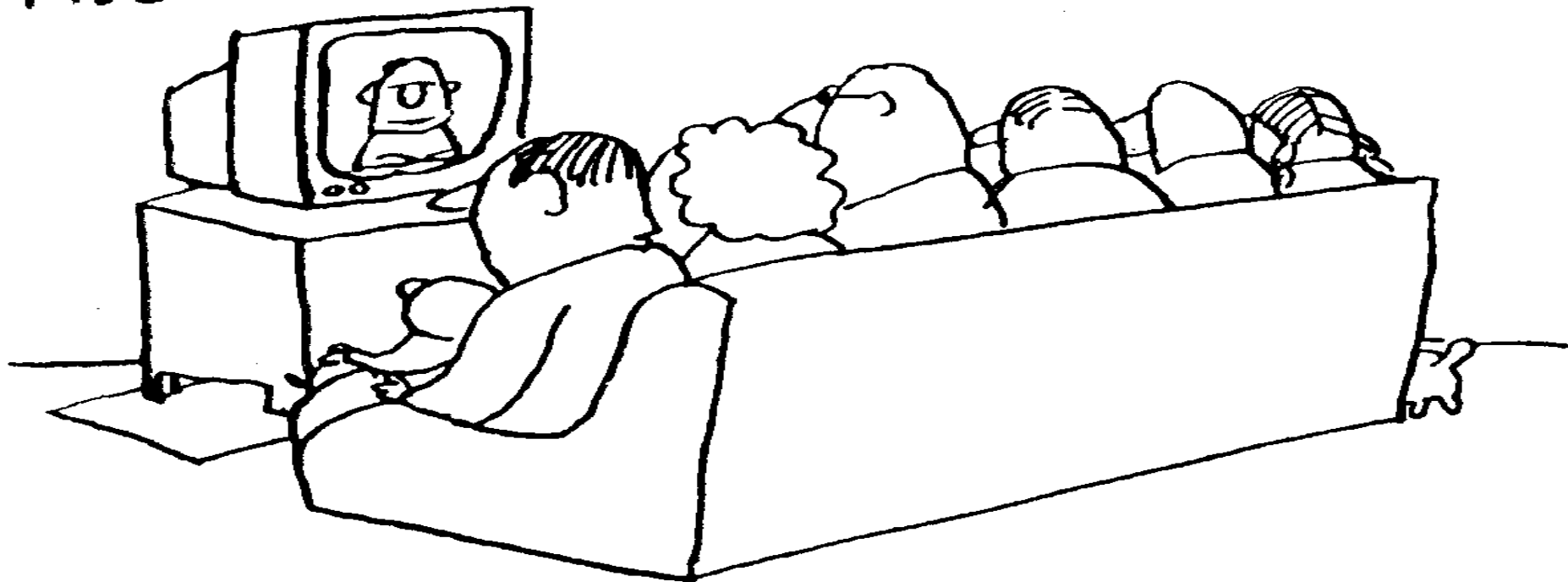
Opbouw van de toekomstbeelden: driving forces

Kritische,
individualistische
consument

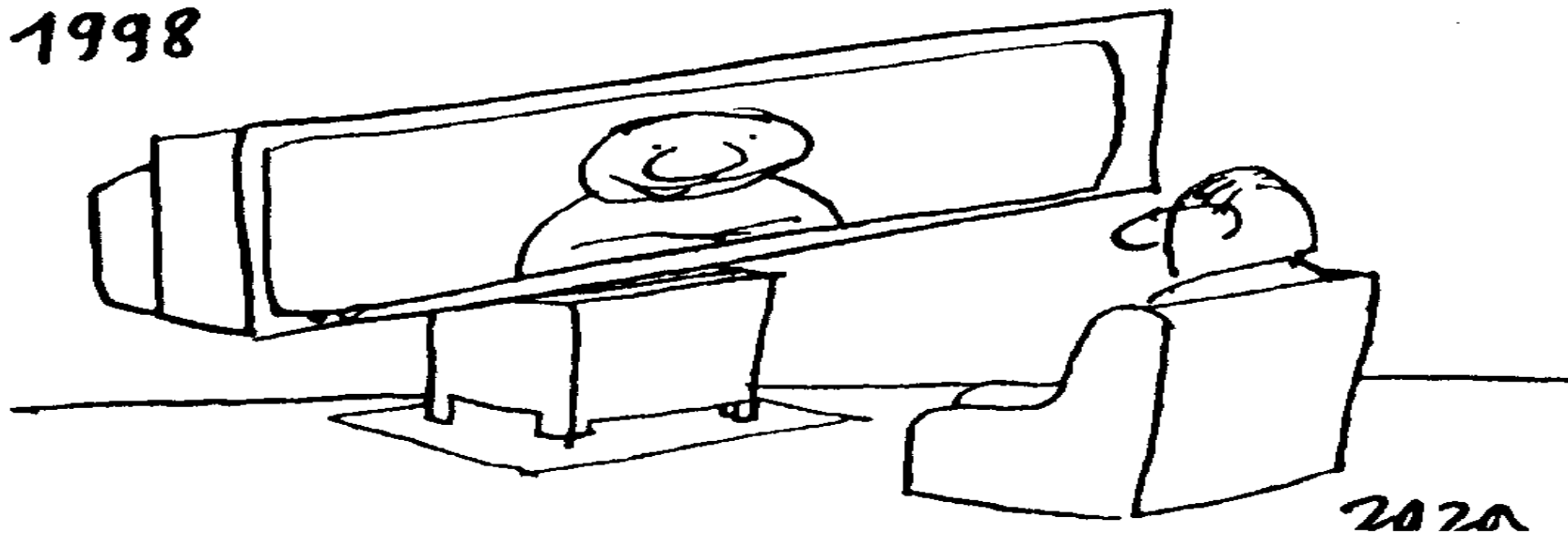


Bewuste burger met
aandacht voor het
collectieve

1958



1998



2020

Opbouw van de toekomstbeelden: driving forces

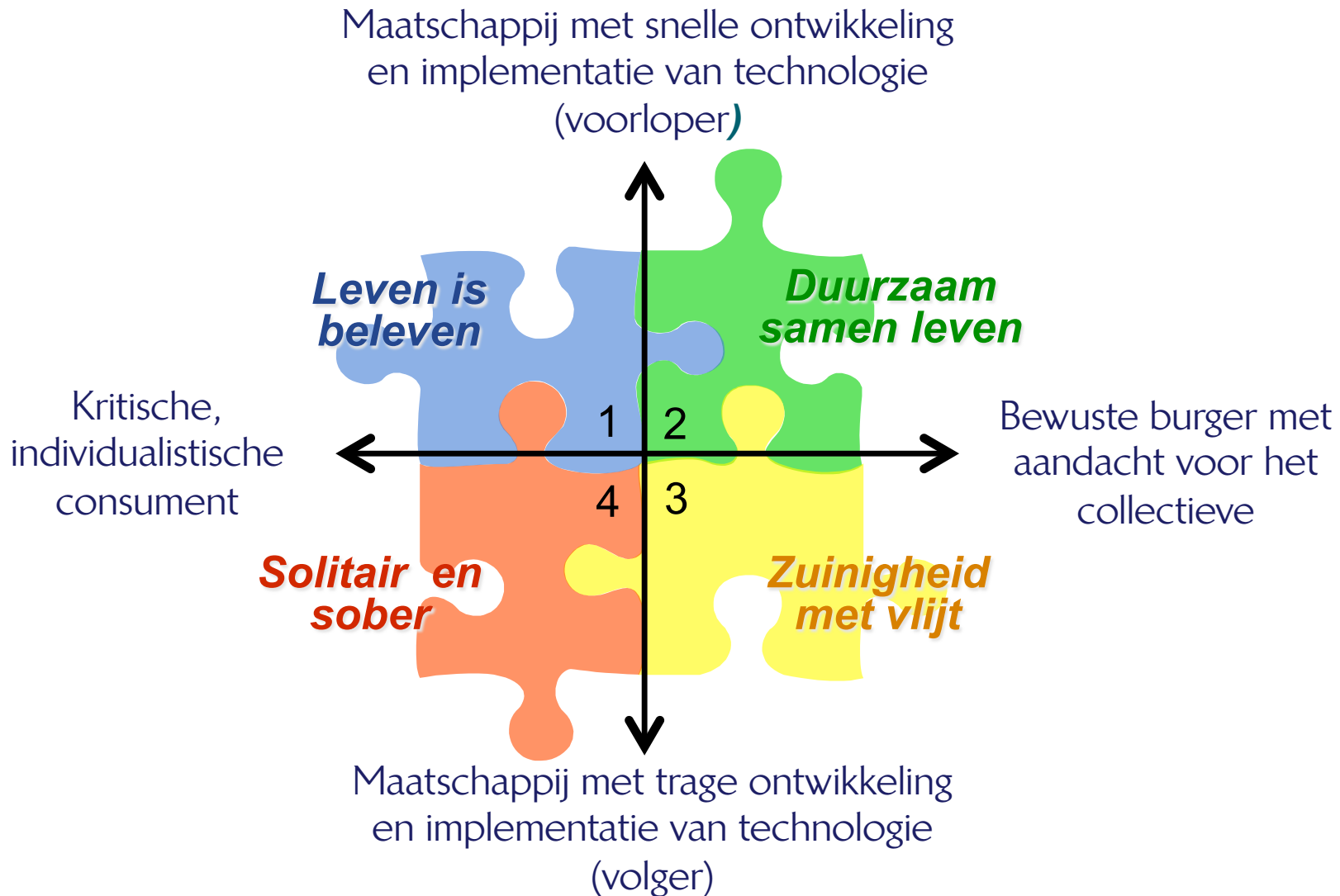


Technologie voorloper



Technologie volger

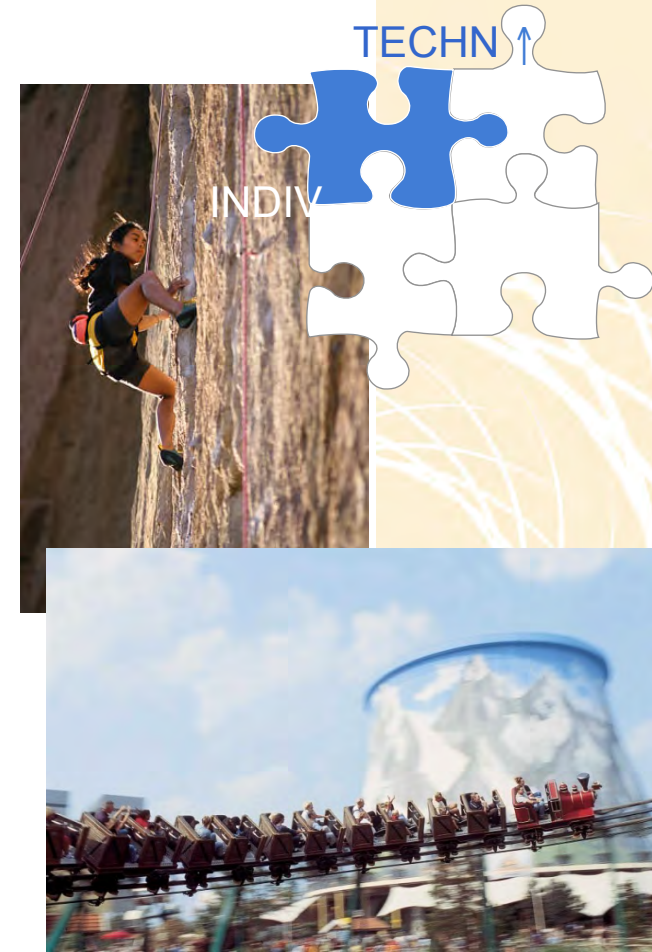
Opbouw toekomstbeelden



Leven is beleven

Maatschappijbeeld

- Sociaal
 - individualistisch ingestelde consument
 - gericht op comfort en beleving
 - claimcultuur
 - vraagt om technologie en innovatie
- Economie
 - welvaart door kenniseconomie en innovatie
 - inkomensverschillen
 - bedrijven klantgericht, marketing belangrijk
- Overheid
 - nationale overheid treedt terug
 - stimuleert publiek-private samenwerking
- Technologie
 - innovaties gedreven door wens consument
- Milieu
 - inzet van technologie voor oplossen milieuproblemen
 - wildgroei in ruimtelijke ordening
- Demografie
 - vergrijzing, oudere ouders
 - kleinere huishoudens
 - integratie tussen bevolkingsgroepen mislukt



Duurzaam samen leven

Maatschappijbeeld

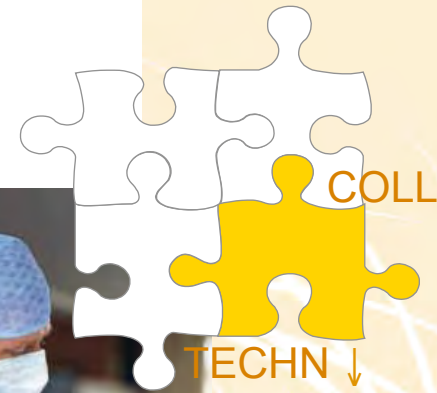
- Sociaal
 - bewuste burger met oog voor collectief
 - consument gericht op kwaliteit van leven: gezondheid, milieu en duurzaamheid
 - vertrouwen in technologie
- Economie
 - welvaart door kenniseconomie
 - nivellering van inkomens
 - maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Overheid
 - nationale overheid stimuleert en maakt duidelijke keuzes
- Technologie
 - t.b.v. beter (leef)milieu, gezondheid en duurzaamheid
- Milieu
 - preventief milieubeleid ('de vervuiler betaalt'; integrale kostprijs produkten)
 - inzet technologie
- Demografie
 - vergrijzing
 - grotere gezinnen, meer personen per huishouden
 - integratie tussen bevolkingsgroepen



Zuinigheid met vlijt

Maatschappijbeeld

- Sociaal
 - behoudende maatschappij
 - zuinigheid en duurzaamheid
 - argwaan jegens technologie
- Economie
 - lage economische groei
 - taakgerichte, efficiënte bedrijven
- Overheid
 - nationale overheid volgt Europa
 - strenge regels en normen, maar beperkte handhaving
- Technologie
 - optimalisatie van bestaande technologie
 - nieuwe technologie alleen indien 'bewezen' technieken
- Milieu
 - preventief milieubeleid
 - weinig geld voor saneren
- Demografie
 - vergrijzing
 - grotere huishoudens
 - integratie treedt nauwelijks op



Solitair en sober

Maatschappijbeeld

- Sociaal
 - burger wil individuele vrijheid, eigenbelang voorop
 - kostenbewust
 - weinig vertrouwen in overheid en technologie
 - claimcultuur
- Economie
 - economie stagneert
 - grote inkomensverschillen
 - macht bij bedrijfsleven; poldermodel failliet
- Overheid
 - nationale overheid treedt sterk terug,
 - beperkt zich tot enkele taken van publiek belang (zorg, onderwijs, veiligheid)
 - weinig regels, krachtige handhaving
- Technologie
 - weinig geld voor onderzoek en innovatie
 - techniek gericht op optimalisatie en kostenbesparing
- Milieu
 - milieukwaliteit neemt af
- Demografie
 - vergrijzing
 - grote verschillen in bevolkingsopbouw en leefpatronen



VOORLOPER TECHNOLOGIE



**Leven is
beleven**

1



**Duurzaam
samen leven**

2



**Solitair
en sober**

4



**Zuinigheid
met vlijt**

3



VOLGER TECHNOLOGIE

INDIVIDUELE CONSUMENT

COLLECTIEVE BURGER

De casus...



Casus: de boekhandel in Zwolle

- Klein familiebedrijf, verkoopt uitsluitend papieren boeken
- Veel externe ontwikkelingen (internet, e-book, etc)
- Omzet neemt af, publiek vergrijsd
- Hoe kan men overleven?
- Moet huurcontract verlengd?
- Dochter neemt binnenkort winkel over, maar alleen als er een goed reddingplan is!



Maak een reddingsplan

- In 4 groepen, elke groep 1 toekomstbeeld
- Stel het is NU 2020 en het toekomstbeeld is helemaal werkelijkheid geworden
- Uw team wordt ingehuurd om een reddingsplan/ veranderplan te maken voor een noodlijdend familiebedrijf (boekhandel)
- Als u een goed reddingsplan maakt, wordt u ingehuurd voor het uitvoeren van het veranderprogramma!

Reddingsplan op voor de boekhandel (15 min)

- Risico's en kansen?
- Diensten en produkten
 - Welke nieuwe?
 - Wat verdwijnt?
- Concurrenten?
- Hoe zou de boekwinkel in dit toekomstbeeld succesvol kunnen zijn?
- Huurcontract verlengen?
- **PITCH (in 1 min)**

Pitch uw reddingsplan in 1 min voor de eigenaren



**Van vier schetsontwerpen van
een boekhandel naar
één robuust ontwerp**

Vier verschillende visies op de boekhandel van de toekomst..... en nu?!?

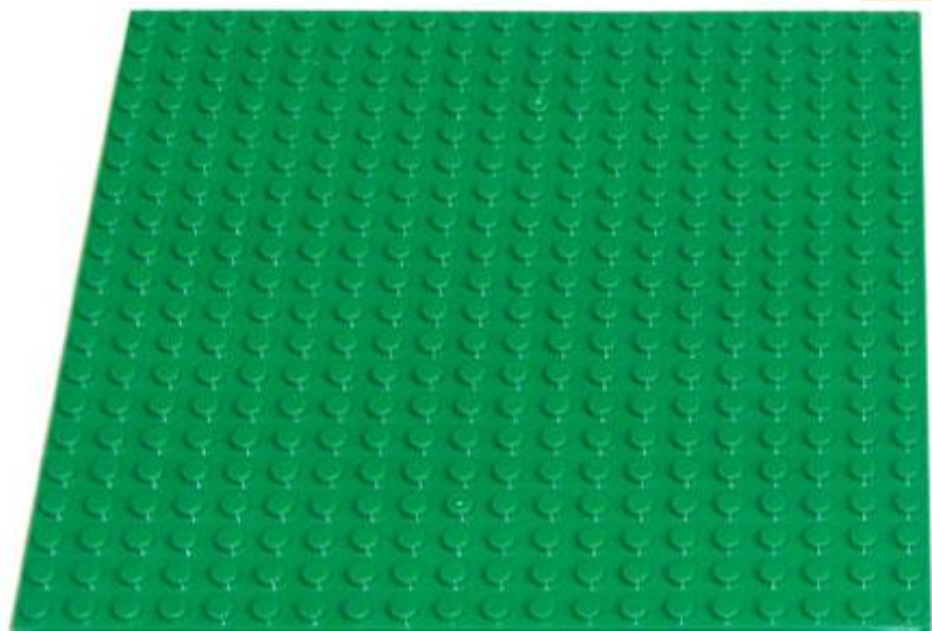
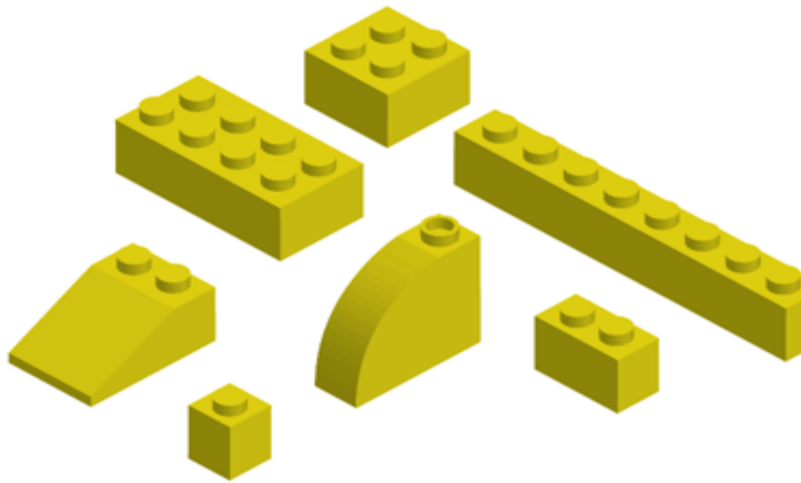
- Sessie I: Divergeren
- Vier totaal verschillende toekomstbeelden..... en vier verschillende visies op de boekhandel
- Sessie II: Convergeren
- Van meerdere visies naar één toekomstvaste visie

Vier verschillende visies



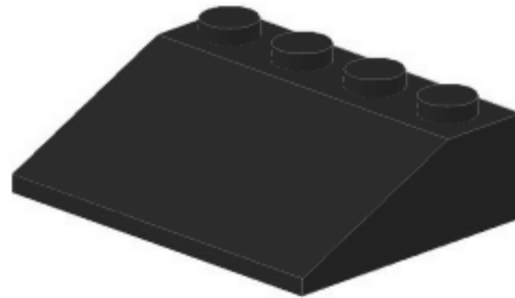
Basis bestaat altijd uit robuuste elementen

Gunstig in elk contextscenario



Daarnaast no risk of low risk elementen

Gunstig in één contextscenario en geen of gering risico in
andere



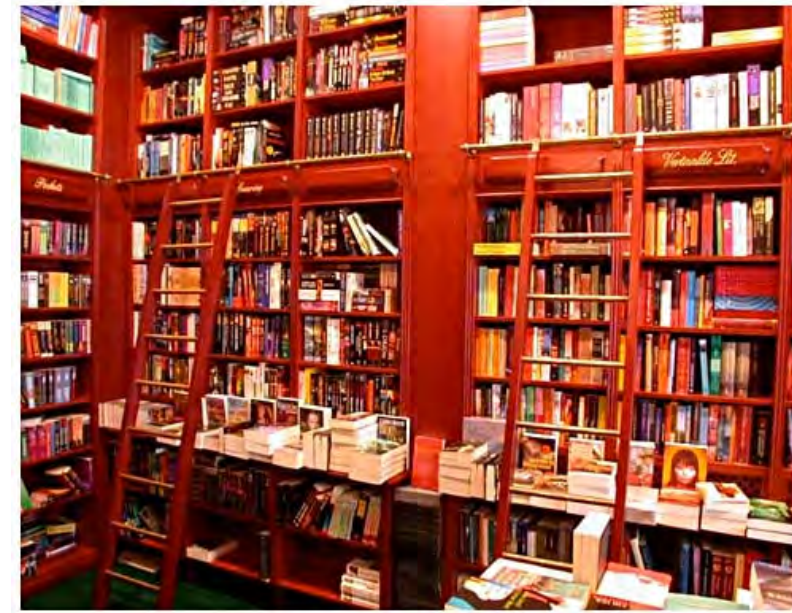
Ten slotte medium risk elementen

- Risico's in bepaalde context-scenario's
- Hoeveel risico wil je nemen?
- Monitor, en maak draaiboek voor risico elementen in visie ('what if')



Ondertussen in de boekhandel in Zwolle

- Eigenaren zijn *not amused*
- Vier totaal verschillende en 1 dimensionale plannen, elk uitgaande van een ander maatschappijbeeld
- Ze geven u nog even tijd om met een beter plan te komen.
- Een robuust plan. Waarin u rekening houdt met de 4 verschillende toekomstbeelden



Opdracht II (15 min)

Vier nieuwe 'gemixte' groepen

- $\frac{1}{4}$ blijft achter aan tafel, en overigen verdelen zich over de drie andere tafels.

U weet niet welk toekomstbeeld werkelijkheid wordt; op alles voorbereid zijn

Op basis van de vier reddingsplannen een nieuw en nu **ROBUUST** advies

- Diensten/produkten?
- (Nieuwe) wijze waarop ze die leveren?
- Huurcontract opzeggen?

1 minuut pitch

Pitch uw robuuste reddingsplan in 1 min voor de eigenaren



Phaos

De essentie
van verbinden

Afsluiting



Scenarioplanning en programmamanagement

Vooral toepasbaar voor

- Visieontwikkeling (MVDS): waar willen we over 5-10 j staan?
- Ontwikkelen nieuwe diensten en producten
- Toetsen toekomstvastheid van bestaande visies, plannen , programma's, projecten (risicoanalyse)
- Samen leren/onderzoeken hoe oude en nieuwe denkbeelden door (kunnen) werken in de toekomst
- Flexibiliteit van organisaties vergroten
- Outside-indenken van organisaties vergroten
- 'What if' exercities, en genereren van opties
- Competentieontwikkeling, kennisstrategie, etc.

Ervaringen met scenarioplanning

Sprankelende sessies, vernieuwende inzichten bij divergeren

Van academisch geschoolden tot functioneel analfabeten

Cruciaal is **goede checklist/vragenlijst** bij opdracht I

- Alle relevante zaken dienen aan bod te komen; er moet een compleet beeld van de nieuwe organisatie worden opgesteld
- In goed overleg met klant opstellen!

Korte sessies ('vingeroefeningen', vanaf ca. 2 uur) en langere trajecten (aantal dagen, op basis uitgebreide beschrijving toekomstbeelden)

Tot slot: wat ligt er naast scenarioplanning in gereedschapskist?

Scenarioplanning is erg 'outside-in' (positioneringschool)

Organisatie is geen speelbal van de externe omgeving

Combineer SP met methode die zich richt op interne kracht/
bezieling van organisatie (resource based school)....

- Creatieregie (Robert Coppenhagen)
- Theorie U (Otto Scharmer)
- VisieOntwikkelketen (Hans van der Loo e.a.)
- 'Bezielde organisaties' (Jacky van de Goor)

... en met andere managementconcepten (Abell, Ansoff, Porter,
Treacy & Wiersema, etc.)

Nog vragen?

Willem.koerselman@phaos.nl, 06-22932918

Achtergrond literatuur: intekenlijst of visitekaartje





In 1 woord: met welk
gevoel
over scenarioplanning
ga ik naar huis?