

Toekomstdenken

Waarom toekomstdenken voor elke organisatie onmisbaar is

De wereld van vandaag is dynamisch en complex en zal steeds sneller veranderen. Trends als globalisering en technologie hebben hun sporen al achtergelaten. Vaak onverwachts. De impact is groot: we worden verrast door een volstrekt andere wijze van handelen door bijvoorbeeld de opkomst van een ware 2^e hands economie. Businessmodellen die ingehaald worden door mogelijkheden op het gebied van technologie. Denk daarbij aan muziek, uitgeverijen, automotieve, banken en onderwijs. Vrijwel elke branche heeft er mee te maken en dit is nog maar het begin. Herkenbaar? Tijd dus om u te wapenen tegen de (on)verwachte verandering die voor uw deur staat.

Regeren is vooruitzien

Om niet alleen vandaag maar ook over 5 jaar succesvol te kunnen zijn, is het cruciaal een goed begrip te hebben van uw onderscheidende kenmerken. Dit vormt uw bestaansrecht, nu én in de toekomst. Een goede afstemming van 'eigen kunnen' met de (toekomstige) krachten die uw externe omgeving sturen, is bepalend voor het succes van uw onderneming. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn daarbij belangrijke vaardigheden die ons helpen de juiste koers te blijven varen. Alleen weten hoe we moeten reageren in geval van nood, is niet genoeg. Belangrijker is het dat we als organisatie leren onze kansen te herkennen om ervan te profiteren. Alleen zo kan ons onderscheidend vermogen in de toekomst standhouden.

Staat u 1-0 voor of achter?

Gaat u aan de slag met een strategisch vraagstuk, dan wordt er veelal met traditionele methodieken gewerkt waarbij de factor toekomst een ondergeschikte rol heeft. Dit is vreemd, omdat juist de onzekere toekomst de reden is waaróm strategische planning wordt ingezet. Bovendien geldt deze planning en het daaraan verbonden budget vaak voor langere periode. Terwijl u niet weet wat er op uw afkomt. Ga maar na: wat is er bij u allemaal veranderd de afgelopen 5 jaar?

Een organisatie die haar toekomstige kansen en bedreigingen niet duidelijk op haar netvlies heeft staan, staat in feite al 0 - 1 achter. Dat maakt Vooropdenken tot een essentieel onderwerp op de managementagenda. Inzichten die hieruit voortkomen bieden juist de nodige grondstof voor bijvoorbeeld de flexibele factor in de strategische planning of de groeifactor voor innovatiestrategie.

Vooropdenken

Vooropdenken is een methodiek die Scenario Planning combineert met creatieve denktechnieken. De kracht van creativiteit schuilt in het feit dat we oprecht kunnen luisteren naar de ondernemer in onszelf. Een goede ondernemer heeft oog voor kansen en weet daar snel op te anticiperen. Deze intuïtie is onmisbaar als we verder in de toekomst willen kijken. Aangetoond is dat analytische technieken - bijvoorbeeld forecasting – hiervoor ontoereikend zijn.

Aan de hand van (mega)trends en ontwikkelingen wordt met behulp van scenario's een strategische verkenning van de toekomst gemaakt. Waarbij we de toekomst natuurlijk niet 100% kunnen voorspellen, dat kan niemand. De waarde zit in het stellen van de juiste vragen die verhelderende inzichten geven in onze bedrijfsvoering.

Toetsing en exploratie

Vooropdenken kan snel en eenvoudig antwoord geven op verschillende strategische vraagstukken. Zo kunt u deze methode inzetten om uw huidige strategische uitgangspunten (aannames) te toetsen. Als u een stap verder gaat, kunt u ook zien welke impact de huidige trends en ontwikkelingen hebben op de kern van uw bedrijfsvoering: uw klantpropositie en uw businessmodel. Blijft bijvoorbeeld de keten in uw branche intact of wordt uw onderscheidend vermogen straks ingehaald door veranderende technologie of branchevreemde concurrentie?

Vanuit een meer exploratieve invalshoek kunt u deze methode uitstekend inzetten om op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden om waarde te creëren: nieuwe markten, producten en inkomstenstromen. Welke kansen liggen er in de toekomst in het verschiep waar u nu al van kunt profiteren? Geven de veranderende trends ruimte aan nieuwe aantrekkelijke consumentenvoorkeuren? Of is het mogelijk door gebruik van opkomende technologieën een nieuwe dimensie aan uw diensten, producten of inkomstenstroom toe te voegen?

Het toetsen en valideren van aannames die ten grondslag liggen aan uw bedrijfsvoering is een eerste stap. Hier krijgt u eenduidige inzichten die aangeven hoe u kunt overleven: welke wijzigingen in uw bedrijfsvoering zijn noodzakelijk om uw waardecreatie in stand te houden. Gebruikt u Vooropdenken als exploratief instrument, dan krijgt u inzicht in veel bredere oplossingsrichtingen waar u als bedrijf van kunt profiteren. Zo vergroot u uw kansen op een succesvolle groei- of innovatie strategie.

Volume geeft inzicht

Het heeft de absolute voorkeur om meerdere mensen uit uw organisatie bij het ontwikkelen van de scenario's te betrekken. Dit gebeurt in een centrale workshop die resulteert in het beschrijven van een aantal scenario's. De strategische kernvraag wordt vaak vooraf in een kleiner comité geformuleerd. Net als bij creatief denken geeft een groter deelnemersvolume de juiste diepgang en diversiteit aan inzichten. U kunt denken aan een aantal medewerkers die met hun expertise gezamenlijk een afspiegeling van uw organisatie vormen. Specialistische kennis van buiten kan ook belangrijke inzichten geven om in een workshop het toekomstbeeld compleet te maken.

Strategische implicaties

De laatste stap is het vaststellen van de strategische implicaties van elk scenario. In de regel gebeurt dit door hetzelfde team dat ook intensief betrokken is geweest bij de voorbereidingen en bij het vaststellen van de strategische kernvraag.

De workshop deelnemers formuleren gemeenschappelijk de uitgangssituatie van elk scenario. U kunt daarbij denken aan hoe de situatie eruit ziet als bepaald trends een onverwachte wending nemen. U heeft verder geen invloed op de richting van de wending of de mate waarin een trend zich doorzet. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld veiligheid en recreatie. Welke invloed zal de toenemende terreurdreiging hebben op onze vrijetijdsbesteding? En welke gevolgen heeft dit vervolgens voor de toeristische industrie?

Kort samengevat kan het resultaat van Vooropdenken wordt vertaald naar de volgende strategische bedrijfsaspecten:

- Validatie bedrijfsstrategische uitgangspunten: zijn deze nog relevant in de komende jaren. Verdwijnen er bepaalde partijen of komen nieuwe partijen in beeld waardoor uw huidige bedrijfsvoering onder druk komt te staan.
- Toetsing bedrijfsfundament: hierbij wordt gekeken naar de 9 componenten van uw businessmodel¹ of bedrijfsvoering. In welke mate bent u in staat om uw waardecreatie relevanter te maken en uw efficiency te verbeteren.
- Innovatiestrategie: is uw uitgezette koers relevant en welke mate zijn aanpassingen nodig om uw onderscheidend vermogen te bestendigen en uit te bouwen.
- Groeistrategie: wat heeft de toekomst voor u in petto? Welke kansen kunt u met uw opgebouwde expertise benutten? Welke activiteiten moet u nu in gang zetten om optimaal te profiteren van komende ontwikkelingen.

Een combinatie van bovenstaande inzichten is ook mogelijk.

Uw Toekomstvizier

Tot slot geven wij u mee dat Vooropdenken eerder een houding is dan een eenmalige exercitie. Veranderingen in de omgeving –dus ook die van u - houden nu eenmaal niet op en zullen eerder toenemen. Door ook uw medewerkers te mobiliseren richt u eenvoudig een centrale uitkijkpost in: wat gebeurt er om u heen? Door middel van ‘early warning’ signalen bent u in staat om bijtijds te anticiperen op veranderingen in uw omgeving. Met als resultaat dat u een lerende organisatie wordt die elk voordeel haalt uit een veranderende omgeving. Regeren is vooruitzien!

¹ Zie A. Osterwalder & Y. Pigneur, BusinessModelGeneration, 2009.

Aan de slag

In de workshop 'Vooropdenken' gaat u direct zelf aan de slag om uw organisatie beter weerbaar te maken voor de toekomst. U heeft zelf al het nodige huiswerk gedaan: uw strategische uitgangspunten (SWOT, concurrentie en positionering) zijn beschikbaar en vormen het uitgangspunt. Samen met informatie over brancheontwikkelingen. Dit vormt het vertrekpunt voor de workshop.

Huiswerk onvolledig?

Geen paniek! Wij bieden u praktische oplossingen om de informatie - die voor de workshop nodig is - te verzamelen. Zo kan een extra sessie worden ingelast om de strategische uitgangspunten te bepalen of de SWOT uit te werken tot strategische opties. Is uw strategie niet meer zo actueel, of bent u daar nog niet aan toe gekomen, dan informeren wij u graag over Business Darwinisme. Een compacte aanpak voor de strategiebepaling van uw bedrijf waar flexibiliteit en aanpassingsvermogen voorop staat.

Programma

Vorbereiding

- Kennis nemen van 'huiswerk' opdrachtgever (Strategie/ SWOT/ positionering)
- Formuleren strategische uitgangspunten
- Voorbereidend gesprek op de workshop (o.a. trendinventarisatie)

Workshopagenda (Ca. 4 uur durende workshop)

- Kick-off, inclusief spelregels Creatief Denken
- Impact: wat gebeurt er om ons heen? (Trends en implicaties)
- Scenario's: schets uw eigen toekomstcanvas

Afronding/ follow-up

- Impact kernvraag: onderbouwing scenario's zodat deze geschikt zijn om de kernvraag te beantwoorden.
- Verslaglegging

Uiteraard is het mogelijk om in de uitwerking nadere ondersteuning te krijgen bij het vertalen van de scenario implicaties naar de strategische kernvraag. Denkt u hierbij aan:

- Herformuleren bedrijfsstrategie en/ of bedrijfsfundament
- Activeren van innovatie-strategie: o.a. ideegeneratie, conceptontwikkeling

Nadere informatie over Vooropdenken bij:

Ilya Broekhuizen, ilya@tabulacrea.com of +31 6 462 221 00

Jeroen van der Weide, jeroen@tabulacrea.com of +31 6 175 164 18