

2. Omgeving verkennen



2. Omgeving verkennen

Wanneer je een scope hebt vastgesteld (zie vorig artikel), heb je een duidelijk beeld van waar de scenario's wel en niet over moeten gaan en hoever vooruit je kijkt. De volgende stap is om naar de externe omgeving te kijken. Scenarioplanning is namelijk een methode waarbij je 'outside-in' kijkt, naar belangrijke ontwikkelingen in de buitenwereld. Naar ontwikkelingen waar je zelf geen grip op hebt, maar die wel de vraagstukken opwerpen waarop jouw organisatie moet anticiperen. Vroeger moesten we praten als brugman om organisaties ervan te overtuigen dat externe ontwikkelingen, of het nou zekere megatrends of ontluikende gamechangers zijn, hun speelveld drastisch konden veranderen. Met een 'dotcom bubble', twee wereldwijde pandemieën, een schulden crisis, de Arabische lente, Trump in het Witte Huis, een nucleaire ramp, de Brexit, een vluchtelingen crisis en de oorlog in de Oekraïne die de afgelopen twee decennia kenmerkten, is deze boodschap wel ingedaald. En met o.a. nieuwe golven van internationaal protectionisme, conflicten over schaarse productiemiddelen, disruptieve technologieën, klimaatproblematiek, groeiende sociale kloven en dubbele vergrijzing in het vooruitzicht, kunnen organisaties hun borst nat maken richting de toekomst. Het is daarom belangrijker dan ooit om een goed beeld te krijgen van wat er in die complexe, onzekere buitenwereld gebeurt.

Natuurlijk, kun je de hulp van ChatGPT hierbij inroepen, maar het is vooral waardevol om dit met elkaar in een organisatie te doen, om van elkaars perspectieven te leren. Het kan ook helpen om mensen

van buiten (experts, dwarsdenkers, stakeholders) hierbij te betrekken. Samen zie je meer en kun je ontwikkelingen beter op waarde schatten. Het identificeren van relevante externe ontwikkelingen is namelijk makkelijker gezegd dan gedaan. Als mens hebben we namelijk een aantal psychologische beperkingen, of filters, die onze blik op de buitenwereld kunnen verstoren.

Levinthal & March schreven het invloedrijke artikel 'The myopia of learning'. Zij geven een overzicht van myopieën (zeg maar filters), die maken dat we informatie niet altijd juist interpreteren. De belangrijkste zijn de temporale, ruimtelijke en hubris myopieën. De temporale myopie zegt dat bij het filteren van informatie de korte termijn altijd prioriteit krijgt boven de lange termijn. De ruimtelijke myopie verklaart waarom we vaak blijven hangen in bestaande structuren en maar heel moeilijk kunnen voorzien dat deze veranderen. De hubris myopie zegt dat we lessen en inzichten uit het verleden vaak als richtinggevend voor de toekomst zien.

| Onze Myopia | |
|---|---|
|  | Temporale myopie – Focus op de korte termijn |
|  | Ruimtelijke myopie – Negeren grotere geheel en blijven hangen in bestaande structuren |
|  | Hubris myopie – Overmoed en leunen op het verleden |

2. Omgeving verkennen

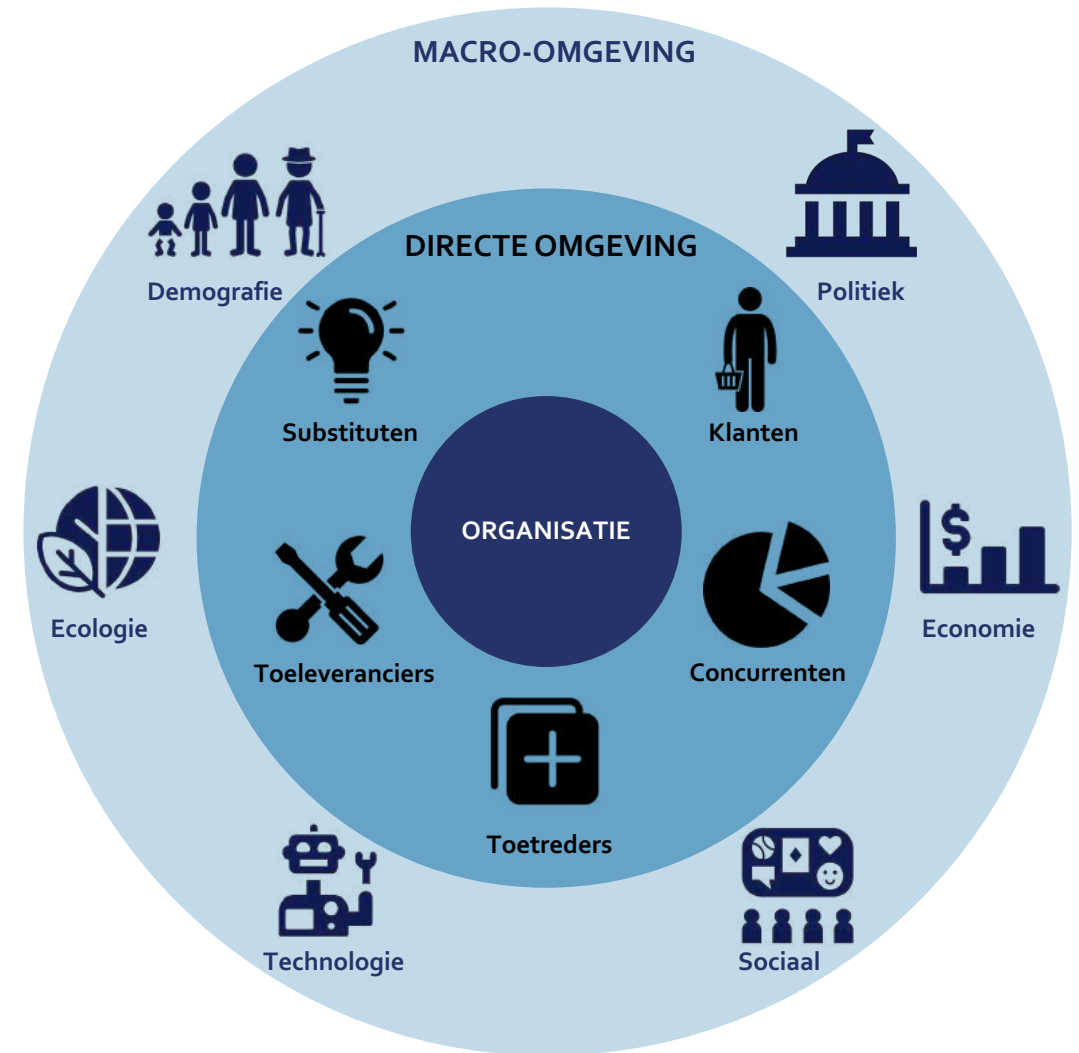
Als je scenario's wilt gaan maken, of alleen een trendverkenning wilt uitvoeren, is het daarom belangrijk om op de hoogte te zijn van deze myopieën en elkaar scherp te houden op blikvernaauwing.

De externe omgeving

Voor een compleet beeld is het belangrijk om systematisch te werk te gaan, om de externe omgeving als het ware als een ui af te pellen. De buitenste ring wordt gevormd door de macro omgeving, de middelste ring door de directe omgeving van de organisatie. Hieronder leggen wij uit wat deze omgevingen zijn en wat handige hulpmiddelen zijn om ze te verkennen.

Macro-omgeving

De macro-omgeving is relevant voor elke organisatie, ongeacht sector of businessmodel. De macro-omgeving is de wereld van politieke dynamiek, economische cycli, ecologische vraagstukken, technologische ontwikkelingen en veranderingen van demografische en sociaal-culturele aard. Om deze systematisch uit te pluizen, is het PESTED-model erg handig. Hiermee kijk je naar Politieke, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Demografische factoren. Door dit model te volgen weet je zeker dat je een redelijk volledig macrobeeld ontwikkelt.



2. Omgeving verkennen

Directe omgeving

Waar de macro-omgeving de 'grootse en meeslepende' ontwikkelingen voor elke organisatie bevat, kent elke organisatie ook een directe omgeving met een eigen markt-/sectorale dynamiek. Bedrijven hebben te maken met ontwikkelingen op het vlak van hun klanten, concurrenten, producten, substituten, leveranciers en partners. Voor (semi) publieke organisaties draait de directe omgeving om stakeholders, zoals burgers, overheden, bedrijven en maatschappelijke partijen. Porter's vijfkrachtenanalyse is een handig hulpmiddel om systematisch relevante directe ontwikkelingen te identificeren.

Door deskresearch, expertinterviews en brainstormsessies kom je vaak een heel eind om beide omgevingen in kaart te brengen.

Schrijf niet te snel af

Identificeer eerst zoveel mogelijk relevante ontwikkelingen en trek niet te snel conclusies over hun impact. Het is vooral van belang om volledig te zijn en 'zwakkere signalen' niet te snel buiten beschouwing te laten of te bagatelliseren. Het zijn soms kleine, moeilijk te duiden gebeurtenissen die je op het spoor kunnen zetten van een ontluikende, potentiële 'game changing' trend. Vaak zijn het bijvoorbeeld meningen of gedragingen van een kleine

avant-garde die op termijn mainstream worden. Denk bijvoorbeeld aan het stoppen met roken, de early adopters van de iPhone, vliedschaamte of het verbannen van dierlijke eiwitten uit ons dieet.

Scheid kaf van koren

We zijn wel eens een lijst van meer dan honderd ontwikkelingen tegengekomen. Het is daarom belangrijk om van zo'n grote 'bruto-' een 'netto' lijst te maken. Vaak kun je bepaalde ontwikkelingen clusteren (samenvoegen). Haal ook weer de scope erbij: kan het binnen de tijdshorizon tot het doeljaar echt een impactvolle ontwikkeling zijn? Probeer de nettolijst terug te brengen tot zo'n 15-20 mogelijke 'game changers'. Dit is namelijk belangrijk voor de volgende stap: de trendanalyse.

Vragen over dit artikel?

Neem contact op met Jeroen Toet
j.toet@jester.nl | 06 11 451 311



Meer weten?

In ons boek geven we nog meer tips and tricks en gouden regels uit de praktijk van het trendverkennen. Daarnaast leggen we uit hoe je bijvoorbeeld zelf een workshop kunt vormgeven om voor jouw organisatie de relevante externe ontwikkelingen in kaart te brengen.

Bestel 'm via:





De wereld
verandert.
Wat doet u?

Jester
strategy