

## ORGANISATIE EN PROCESSEN

Drs. Kjell Schakenraad MBA is senior professional bij zakelijk dienstverlener Eiffel  
(kschakenraad@eiffel.nl)

Een goede voorbereiding is het halve werk

# Verken de toekomst met scenarioplanning

Het reilen en zeilen van veel ondernemingen wordt momenteel bepaald door de economische crisis. De toekomst is onzeker en lijkt steeds complexer en minder voorspelbaar. Toch zijn er ondernemingen die juist op deze onzekere tijden zijn voorbereid. Hoe? Door scenarioplanning.

KJELL SCHAKENRAAD

Scenarioplanning is een methode waarbij een organisatie mogelijke aannemelijke scenario's uitzet en vervolgens bekijkt welke potentiële consequenties deze scenario's hebben voor de organisatie. Het gaat dus niet om het voorspellen van de toekomst, maar om een verkenning van wat mogelijkerwijs in de toekomst plaats gaat vinden.

## Factoren

Hoewel scenarioplanning heeft bewezen een krachtige methode te zijn om toekomstige scenario's te analyseren, wordt het middel nauwelijks toegepast in organisaties. Doorgaans liggen hieraan drie factoren ten grondslag.

1 *Gebrek aan tijd*. Het overgrote deel van de organisaties heeft al moeite om in de beschikbare tijd slechts één scenario te formuleren, laat staan dat er tijd is om verschil-

lende scenario's uit te werken.

2 *Gebrek aan informatie*. Organisaties hebben vooral informatie over het verleden, zoals maandrapporten, kwartaalverslagen en jaarverslagen. Veel informatie over de toekomst is er niet. Veel organisaties extrapoleren daarom data uit het verleden, terwijl de toekomst zelden een line-

## Geschiedenis

Deze wijze van verkenning kent haar oorsprong in de Tweede Wereldoorlog om militairen te trainen op onverwachte situaties. Eind jaren zestig was Royal Dutch Shell het eerste bedrijf dat scenarioplanning toepaste. Shell stelde toen een aantal scenario's vast. Eén daarvan was kartelvorming door de olieproducerende landen. Toen in de jaren zeventig de oliecrisis uitbrak wist Shell snel en adequaat te reageren, aangezien men al scenario's had geformuleerd in relatie tot fluctuerende olieprijzen.



Figuur 1. Stappenplan scenarioplanning



aire extrapolatie van het verleden is. Successen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst.

**3 Bang voor het onbekende.** Veel organisaties zijn bang voor het onbekende en houden zich daarom vast aan bekende situaties. Scenarioplanning vereist creativiteit en de bereidheid na te denken over het onbekende.

### Stappenplan

Scenarioplanning is niet bedoeld om een ‘ideale’ situatie te scheppen voor de organisatie. Het is bedoeld om te komen tot strategische keuzes die binnen alle mogelijke toekomstscenario’s van toepassing zijn.

Ondanks de mogelijke struikelblokken, kan een organisatie op deze manier nadrukken hoe zij binnen verschillende scenario’s succesvol kan zijn. Om het effectief en nuttig in te zetten moeten zeven stappen doorlopen worden.

#### Stap 1 Bepaal de kernvraag/beslissing

Het startpunt voor scenarioplanning is het bepalen van de kernvraag/beslissing die genomen moet worden. Als voorbeeld volgen we een energieleverancier die een beslissing moet nemen over het bouwen van een nieuwe energiecentrale.

#### Stap 2 Informatie verzamelen/analyseren

Het is van belang om die informatie te verzamelen die van invloed is voor het falen of succes van beslissingen die genomen moeten worden. Wat willen beslissers weten als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden? Wanneer wordt een beslissing gezien als een succes of falen? Wat zijn

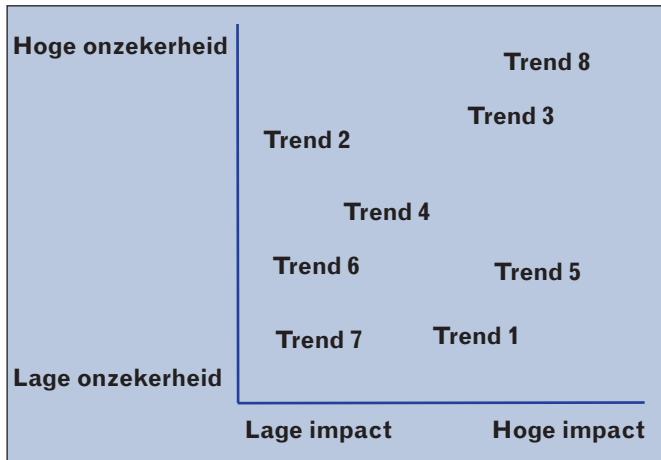
de overwegingen om een beslissing te nemen? Deze informatie heeft voornamelijk betrekking op de lokale omgeving van de onderneming, zoals feiten over concurrenten, klanten, leveranciers enzovoort.

Daarnaast is het van belang om belangrijke ontwikkelingen in de macro-omgeving te analyseren. Een veel gebruikte methode is de DESTEP-analyse, waarbij demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen worden geanalyseerd. Identificeer hierbij de zekerheden en onzekerheden in de toekomst. Bepaal welke factoren relevant zijn en welke van invloed kunnen zijn op een beslissing. Haal de buitenwereld naar binnen.

De energieleverancier zal hierbij focus aanbrengen op de ecologische en politieke ontwikkelingen, omdat deze ontwikkelingen van grote invloed zijn op de beslissing om een nieuwe energiecentrale te bouwen. Hoewel de onderneming weinig of geen invloed heeft op deze factoren is het van belang om ze in een vroeg stadium te leren herkennen.

#### Stap 3 Rangschik trends op impact en onzekerheid

In deze stap draait het om de vraag welke trends de richting van de in stap 2 geïdentificeerde factoren bepalen. Het rangschikken gebeurt aan de hand van twee criteria. De eerste is de mate van belangrijkheid voor het succes van de beslissing. Tweede criteria is de mate van onzekerheid over deze factoren en trends. Identificeer de twee of drie belangrijkste trends met de grootste onzekerheid en de grootste impact. Om de rangschikking te visualiseren kunt u gebruik maken van een assenstelsel zoals weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Trendanalyse

#### Stap 4 Bepaal de scenario's

In het voorbeeld in figuur 2 zijn trend 3 en 8 de trends met de grootste impact en onzekerheid. Deze trends zijn bepalend voor de scenario's. Laten we het voorbeeld nemen van de energieleverancier. Stel dat Trend 8 'Invloed van de olieprijs' is en Trend 3 'Invloed van de overheid'. De scenario's worden gevormd door de twee trends op twee assen te zetten, variërend van het ene uiterste tot het andere uiterste. Op de assen kan dan komen: 'lage olieprijs' – 'hoge olieprijs' en 'beperkte overheidsbemoeienis' – 'grote overheidsbemoeienis'. De scenario's worden gevormd door de assen te combineren. Bijvoorbeeld: hoge olieprijs gecombineerd met een grote overheidsbemoeienis (zie figuur 3).

#### Tips voor scenarioplanning

- Ontwerp scenario's die te begrijpen zijn voor iedereen in de organisatie.
- Probeer niet de toekomst te voorspellen, probeer de factoren die de toekomst voorspellen te begrijpen.
- Besteed de meeste aandacht aan scenario's die het meest waarschijnlijk zijn.
- Bepaal over welk gedeelte van de scenario's controle uitgevoerd kan worden. Integreer deze controle met voortkomende acties in het actieplan.
- Vermijd te veel scenario's.
- Maak de stakeholders eigenaar van de scenario's.
- Zorg voor een efficiënt besluitvormingsproces.
- Denk 'out of the box'.
- Wees creatief met scenerionamen.

worden hoe de te nemen beslissing uit stap 1 eruit ziet in ieder scenario. Blijkt in het voorbeeld van de energieleverancier de beslissing voor het bouwen van een nieuwe energiecentrale in drie van de vier gevallen succesvol te zijn, dan lijkt dat de juiste keuze. Blijkt echter in drie scenario's dat de energieleverancier beter af is als de energie ergens anders wordt ingekocht, dan kan de energieleverancier beter niet in een nieuwe energiecentrale investeren.

#### Stap 7 Maak een actieplan

In de meeste gevallen is het uitgangspunt van de scenarioplanning niet een beslissing die direct genomen moet worden. De organisatie kan afwachten wat de toekomst brengt. Het is dan van belang om voor de gekozen scenario's een actieplan te maken. Het is hierbij belangrijk te bepalen welke trends extra in de gaten gehouden moeten worden, zodat de organisatie direct kan reageren als duidelijk wordt waar het in de toekomst naar toe gaat.

#### Planningsteam

Scenarioplanning doe je met verschillende mensen uit alle lagen van de organisatie. Allereerst moeten leden van het hoogste managementniveau participeren. Zij hebben immers beslissingsbevoegdheid. Ten tweede gaan medewerkers met verschillende functies en van verschillende afdelingen participeren in het team. Zij beschikken over waardevolle informatie op detailniveau. Ten derde, zoek mensen met een 'open mind' die goed kunnen samenwerken in een team.

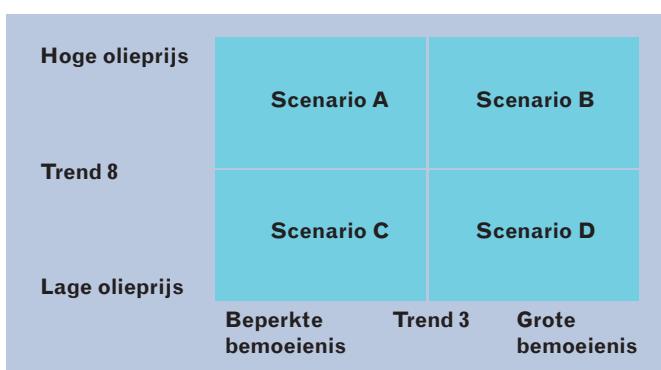
#### Stap 5 Werk de scenario's uit

Nadat de scenario's zijn bepaald, moeten ze verder ingevuld worden. Zorg ervoor dat in ieder scenario alle trends worden verwerkt. Zeker de trends met een lage onzekerheid en een hoge impact. Bij deze trends is het namelijk vrijwel zeker waar de toekomst naar toe gaat. Creëer bij de invulling fictieve werelden, waarin observaties uit de realistische wereld verwerkt moeten worden.

Visualiseer deze fictieve werelden: met een film, op een storyboard, in een verhaal, of met een tekening. Vertel wat er in de komende jaren plaatsvindt om het scenario waarheid te doen worden en beschrijf hoe de onderneming in die toekomst eruit ziet.

#### Stap 6 Bepaal de implicaties van ieder scenario

Nadat de scenario's in detail zijn uitgewerkt, moet bepaald



Figuur 3. Scenariobepaling

#### Valkuilen

- Behandel scenario's niet als forecasts.
- Gebruik deze tool niet om tot een algemene strategie te komen. Scenarioplanning ondersteunt bij maken van strategische beslissingen.
- Zorg ervoor dat scenario's niet te eenvoudig zijn, zoals optimistisch en pessimistisch.
- Gebruik ervaren, of tenminste goed geïnstrueerde, begeleiders.