

Bron: Kwakman, F. en Smeulders, R. (2017). *Groot Innovatie Modellenboek* (Hoofdstuk 4, pp. 40-45). Culemborg: Van Duuren Management.



## Hoofdstuk 4. Scenarioplanning

De toekomst verkennen om sneller kansen te herkennen

auteurs Philip J. Idenburg & W. Sanders

### Inleiding

Innoveren is essentieel voor de continuïteit en toekomstige groei van bedrijven en organisaties. Echt innovatieve bedrijven hebben – afgezien van het feit dat ze met regelmaat nieuwe producten en diensten in de markt weten te zetten – een gemeenschappelijk kenmerk: ze hebben hun strategie- en innovatieproces goed ingericht en sturen daar consequent op. Scenarioplanning is een geweldig instrument als basis voor strategievorming en innovatie.

Een scenario is een beschrijving van een mogelijke toekomst. Dit in tegenstelling tot trends, die een waarschijnlijke toekomst beschrijven door lijnen uit het verleden te extrapoleren naar de toekomst. Scenarioplanning is daarmee een strategisch planningsinstrument dat een organisatie, sector of regering helpt om met behulp van meerdere mogelijke toekomstbeelden zich voor te bereiden op een onzekere toekomst. De scenario's bieden daarmee een basis voor strategische besluitvorming, investeringsbeslissingen en innovatie. Maar ook om oog te hebben voor mogelijk toekomstige bedreigingen en risico's.

Juist in een sterk veranderende markt met snel veranderende klantbehoeften, nieuwe concurrenten in een moeilijk te voorspellen politieke en economische context, helpen scenario's organisaties als basis voor hun strategie, innovatiebeleid en als startpunt van het innovatieproces. Tenslotte zien alle concurrenten de trends en ontwikkelingen die zich in de nabije toekomst zullen voordoen, maar scenario's helpen de organisatie om sensitiever voor externe marktverschuivingen te zijn en sneller te reageren op deze veranderingen en trendbreuken. Sneller dan in het verleden en sneller dan de concurrent als het gaat om bijvoorbeeld de introductie van nieuwe producten en diensten.

### Basisconcept en ontstaansgeschiedenis

In het proces van het scenarioplanningsmodel onderscheiden we acht stappen. Het is een proces dat start met het formuleren van de centrale strategische vraag: een strategische onzekerheid of uitdaging waar de organisatie zich voor gesteld ziet.

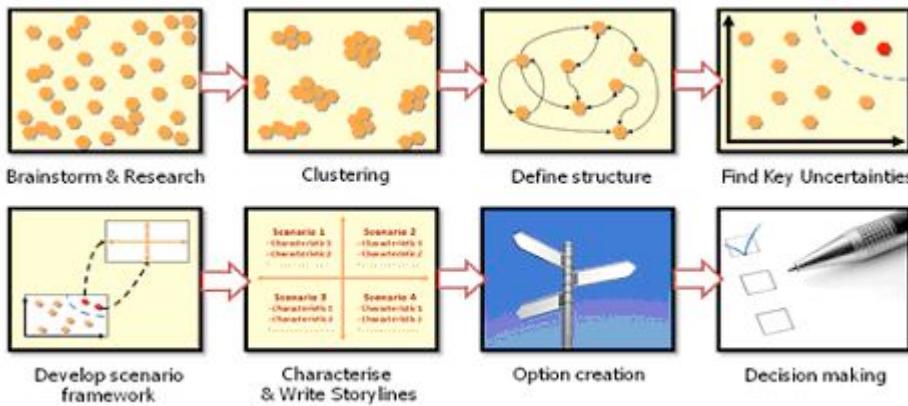


Figure 2: Eight scenario planning steps

[bovenste rij]

Buitenwereld in kaart brengen

Clustering van trends

Ontwerp van een systeemdynamisch model

Kernonzekerheden bepalen

[onderste rij]

Scenario-raamwerk maken

Scenario's schrijven

Opties in kaart brengen en windtunnellen

Een routekaart om tot toekomstbestendige besluitvorming te komen

[[einde inschriften figuur]]

*Figuur 1: De acht stappen van scenarioplanning (©BeBright consultancy b.v.).*

Nadat in stap 1 tot en met 3 de brainstorm en deskresearch naar trends en ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, worden in stap 4 de onzekerheid en impact van elke trend in kaart gebracht. Dat vormt de basis voor het scenario-raamwerk in stap 5, waarna in stap 6 de scenario's worden uitgewerkt. De laatste twee stappen zijn de belangrijkste: de scenario's worden vertaald naar strategische opties en uiteindelijk besluitvorming in het strategie- en innovatieproces.

Het verkennen van de toekomst door middel van scenarioplanning is niet voorbehouden aan de overheid en de wetenschap. Ook het bedrijfsleven kent een traditie op dit gebied. Hier worden toekomstverkenningen vooral ingezet als onderdeel van het strategieproces. Een strategie is tenslotte de route die de organisatie voor zichzelf uitstippelt op basis van strategische doelen en een goede omgevings- en toekomstvisie. Daarnaast worden scenario's steeds vaker gebruikt om vroegtijdig risico's te inventariseren en als startpunt voor innovatie. Dit omdat de werkelijke risico's zich niet op basis van het verleden laten voorspellen, en omdat organisaties merken dat voor het vinden van doorbrekende innovaties meer nodig is dan het kijken naar de huidige markt, de technologie en behoeften van hun klanten.

Shell was begin jaren zeventig de eerste multinational die scenarioplanning op grote schaal als strategisch planningsinstrument gebruikte. Het uitgangspunt was onzekerheid te accepteren, deze proberen te begrijpen en deel te maken van het strategisch denkproces. Onzekerheden werden niet langer weggedeneerd, maar meegenomen bij investeringsbeslissingen. De 'Shell-school', zoals die is gaan heten, was ook de eerste die een directe link legde tussen scenarioplanning en besluitvorming. Het doel was besluitvormers te laten nadenken over hun eigen kaders door te laten zien dat er meerdere toekomsten denkbaar zijn. In de woorden van Arie de Geus, in 1990 hoofd Group Planning bij Shell: "At Shell planning means changing minds, not making plans. Rather than

attempting to predict an uncertain future, the challenge is to be prepared for many possible futures, each with its own opportunities and pitfalls.”

## Het model in de praktijk

Om het scenarioplanningstraject uit te voeren worden de acht stappen doorlopen, waarbij per stap een beschrijving van de activiteiten volgt. Maar alvorens te kunnen beginnen met het maken van scenario's wordt de centrale vraagstelling voor het project bepaald en wordt gekeken wie erbij betrokken wordt. Dit laatste kan, afhankelijk van het onderwerp, een meer of minder grote groep participanten zijn, waarbij er behalve voor managers en experts ook vaak gekozen wordt voor een aantal jonge en creatieve denkers.

1. *Buitenwereld in kaart brengen (Brainstorm & research)* – Scenarioplanning begint met een brainstorm over de trends en ontwikkelingen die relevant zijn in het licht van de geformuleerde vraag. Afhankelijk van het onderwerp kan dit een lijst van meer dan 120 trends opleveren, die op de een of andere manier de omgeving en toekomst van de organisatie beïnvloeden.
2. *Clustering van trends (Clustering)* – De tweede stap is het clusteren van de trends tot een meer overzichtelijk geheel, waarbij steeds gezocht wordt naar een goed evenwicht tussen genoeg nuance en een overzichtelijk aantal. De trends worden geclusterd in thema's, en gereduceerd waar zij elkaar overlappen. Zo zien we dat een onderwerp als 'globalisering' verschillende effecten heeft die binnen één trend uitgewerkt kunnen worden.  
Na het vaststellen van de trendclusters worden deze door de groep of intern – en soms met betrokkenheid van een externe expert – uitgewerkt. Daarbij wordt behalve naar een definitie vooral gekeken naar de impact van de trend op de centrale vraagstelling. Hierdoor ontstaat een gevoel van de impact van de trend.
3. *Ontwerp van een systeemdynamisch model (Define structure)* – In deze stap wordt een zogenoemd systeemdynamisch model gemaakt, waarin de oorzaak-gevolgrelaties tussen trends in kaart worden gebracht. Hierdoor wordt duidelijk waardoor de trend wordt veroorzaakt en wat het effect ervan is. In plaats van naar elke trend afzonderlijk te kijken zie je nu patronen ontstaan, waarbij een aantal willekeurige ontwikkelingen elkaar mogelijkwijs in de toekomst kunnen versterken, met een onvoorspelbare uitkomst als gevolg.
4. *Kernonzekerheden bepalen (Find key uncertainties)* – In stap 4 worden de trends beoordeeld op hun impact en de mate van onzekerheid. Zo heeft de vergrijzing als trend veel impact op de gezondheidszorg, terwijl de onzekerheid ervan uitermate klein is. Aan de andere kant wordt door stap 3 inzichtelijk dat we ouder worden, maar dat het de vraag is of ouderen in de toekomst dezelfde behoeften hebben en zorg nodig hebben als de huidige bejaarden. Voor scenario's zijn we op zoek naar de belangrijkste zogeheten kernonzekerheden die hoog scoren op impact en op onzekerheid. Het zijn tenslotte die trends die de grootste kansen en bedreigingen met zich meebrengen.
5. *Scenario-raamwerk maken (Develop scenario framework)* – Na vaststelling van de belangrijkste trends en onzekerheden wordt vervolgens het zogenoemde scenario-raamwerk vastgesteld. Dit levert meestal tussen de drie en zes scenario's op, die alle aan de ene kant plausibel en voorstelbaar moeten zijn en aan de andere kant ons moeten verrassen met nieuwe inzichten. Tenslotte moeten scenario's ons helpen onze huidige denkbeelden over de toekomst ter discussie te stellen door alternatieven aan te dragen.

Vaak is er dan ook sprake van een *general accepted future*: de toekomst zoals die er volgens de meerderheid uit zal zien. Dit toekomstbeeld is echter vaak ingegeven door het doortrekken van trends uit het verleden en kent dus weinig fantasie. Bovendien is het vaak sterk beïnvloed door het korttermijnsentiment en daarmee vormt het geen goede bodem voor strategie en innovatie.

6. *Scenario's schrijven (Characterise & Write Story Lines)* – In stap 6 worden de scenario's uitgewerkt en uitgeschreven tot volledige toekomstbeelden. Teneinde ervoor te zorgen dat de beelden geloofwaardig zijn, schetst de schrijver niet alleen hoe de toekomst eruit ziet, maar ook hoe het scenario zich heeft kunnen ontwikkelen vanuit de huidige situatie. Afhankelijk van het doel wordt deze onderbouwing meer of minder grondig geformuleerd.
7. *Opties in kaart brengen en windtunnellen (Option creation)* – Met stap 7 zijn we bij de belangrijkste fasen aangekomen: die van de toepassing en het gebruik van de scenario's. Als de scenario's beschreven zijn en al dan niet verbeeld in een filmpje of in de vorm van een krant van de toekomst, kunnen ze worden gebruikt voor hun uiteindelijke doel: als input voor strategische besluitvorming of innovatie. Zo worden de scenario's binnen het innovatieproces gebruikt om na te denken welke consequenties de geschatste toekomst heeft voor bijvoorbeeld de behoeften van klanten. Automatisch volgt daarop de vraag welke nieuwe diensten en producten de organisatie zou moeten ontwikkelen om tegemoet te komen aan deze veranderende behoeften. Het voordeel van scenario's is dat ze veel meer ruimte bieden aan creativiteit en aan denken buiten de gebaande paden.  
Na het doorlopen van de verschillende scenario's blijft een lange lijst met innovatieve ideeën over. Hieruit zijn tevens die ideeën te halen die ongeacht het scenario een goed product of een goede dienst lijken op te leveren. Deze noemen we robuust: ze zijn bestand tegen elke toekomst.  
Ook zal er sprake zijn van enkele nieuwe productideeën die wellicht goed zijn om te ontwikkelen, maar alleen als er een aantal zaken verandert. Denk daarbij aan het aantrekken van de economie, een wetswijziging of de introductie van een nieuwe technologie. Dit worden 'call opties' genoemd. Hoewel die de organisatie niet meteen aan een nieuw product of dienst helpen, zorgen ze ervoor dat de organisatie weet wat zij moet doen als de desbetreffende ontwikkeling zich voordoet. Met als gevolg dat de organisatie sneller dan haar concurrenten kan reageren met de introductie van een dergelijke nieuwe dienst.
8. *Een routekaart om tot toekomstbestendige besluitvorming te komen (Decision making)* – Met stap 7 zijn we eigenlijk al begonnen met het ideation-proces, waarna in stap 8 de ideeën uitgewerkt worden, de pilotfase bereikt wordt en uiteindelijk besluitvorming over de businesscase plaatsvindt.

Niet alleen de scenario's zelf dragen bij aan het versterken van de innovatiekracht van de organisatie, ook het proces van scenarioplanning doet dit. Als er *learning networks* van betrokkenen bij het proces worden gecreëerd, zal dit niet een eenmalig proces worden.

Per scenarioplanningstraject moet worden gekeken hoe intensief het proces ingestoken dient te worden, want zowel het aantal deelnemers als de doorlooptijd kan per traject sterk variëren. Wanneer de groep niet al te groot is, is het mogelijk om binnen een dag de eerste zes stappen van het scenarioproces te doorlopen. Daarvoor is uiteraard wel een goede voorbereiding nodig. Grote projecten/trajecten, waar soms honderden deelnemers van binnen en buiten de organisatie in participeren, vragen een veel langere voorbereidingstijd en doorlooptijd.

## Casestudy

In 2009 en 2010 is op initiatief van BeBright en de Rabobank een sectorbrede trendanalyse en scenarioplanning gemaakt, met als doelstelling om in co-creatie met de zorgsector een toekomstverkenning uit te voeren die kan dienen als basis voor strategievorming en innovatie. De analyse werd in samenwerking met honderden professionals uit de zorgsector uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in drie scenario's voor de Nederlandse zorgsector; de scenario's zijn vastgelegd in een boek met de titel *Diagnose 2025*. Uit de trendanalyse zijn onder meer zeventien trends voor de zorgsector geïdentificeerd en uitgewerkt. Voorbeelden hiervan zijn: Younique, Power to the patient, Zorgen zonder grenzen, Googleritis.

Naast deze trends zijn er drie scenario's ontwikkeld die de Nederlandse gezondheidszorg in 2025 beschrijven. De drie scenario's, die verschillen qua onzekerheden, financieel-economische en sociaal-maatschappelijke situatie, zijn:

- Het *Virusscenario*: een toekomst waarbij hoogconjunctuur, vergrijzing, ontwikkeling van chronische ziekten en de instandhouding van de solidariteit leiden tot een explosie aan zorgconsumptie.
- Het *Breukscenario*: een toekomst van lage economische groei op de lange termijn en de markt als sturingsmechanisme, die resulteert in een toenemende tweedeling en daarmee een breuk in de gezondheidszorg en samenleving.
- Het *Chronisch ziekscenario*: een wereldbeeld waarbij het huidige zorgsysteem door politiek onvermogen en gebrek aan visie steeds verder wordt uitgekleed.

Een jaar na het verschijnen van *Diagnose 2025* hebben honderden instellingen gebruik gemaakt van de toekomstbeelden en de filmpjes waarin de drie scenario's worden gevisualiseerd. Ze worden gebruikt als basis om na te denken over de consequenties van marktveranderingen voor organisatie en strategie, en als basis voor innovatiebeleid.

## Kanttekeningen

Traditionele planningsinstrumenten, zoals *forecasting* en strategische planning, gaan uit van het standpunt dat de toekomst kenbaar is. Dat lijnen uit het verleden (trends) doorgetrokken kunnen worden en een basis bieden voor strategische besluitvorming. En hoewel deze methode in stabiele markten prima lijkt te werken, zien we dat zij in sterk veranderende markten onvoldoende houvast biedt – onvoldoende houvast voor strategievorming, maar zeker voor innovatie. Het denken in trends houdt de organisatie vast door de markt, klantbehoeften en het concurrentieveld te zien zoals deze nu zijn.

Scenarioplanning help de organisatie om, naast het waarnemen van de huidige trends en ontwikkelingen, zich bewust te zijn van onzekerheden en mogelijke ontwikkelingen in de toekomst. Het biedt zo een geweldig startpunt voor het innovatieproces en de ontwikkelingen van nieuwe producten en diensten. Het nadeel van scenarioplanning is dat de methode de nodige kennis van het ontwikkelen van scenario's vraagt. Bovendien betekent het een extra stap in het innovatieproces, wat tijd kost. Onze ervaring is echter keer op keer dat deze investering zich driedubbel terugbetaalt door de kwantiteit en kwaliteit van de nieuwe product- en dienstideeën.

## Literatuur

- Arie P. de Geus, *Living Company: The Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press, 1997.
- Kees van der Heijden, *Scenario's: the art of strategic conversation*. Wiley, 2005
- Kees van der Heijden & Bill Sharpe, *Scenarios for Success: Turning Insights into Action*. Wiley, 2007.
- Philip J. Idenburg, *De toekomst op de agenda*. Luisterboek Management Topics, 2011.

Paul de Ruijter, *Klaar om te wenden. Handboek voor de strateeg*. Scriptum, 2010.

Peter Schwartz, *The Art of the Long View*. Doubleday Business, 1991.

Pierre Wack, "Scenarios: shooting the rapids". In: *Harvard Business Review*, november-december 1985.