

5. Scenario's toepassen

5. Scenario's toepassen: hoe toekomstvast zijn jouw plannen?

Stel, je hebt zojuist een aantal prikkelende scenario's opgeleverd. Mission accomplished, denk je wellicht. Nee, dus. Scenario's zijn eerder een startpunt dan een eindpunt. Nu begint het echte werk pas: nadenken over wat de implicaties zijn van de scenario's en vooral ook hoe je daar als organisatie op kunt anticiperen. Een veelgemaakte fout is dat scenario's er een scenario uitpikken. Zo werkt het helaas niet. Was het maar zo dat de wereld zich ontvouwt zoals wij wensen. Als organisatie dien je rekening ermee te houden dat elk van de scenario's logischerwijs kunnen plaatsvinden. Dit betekent dat je ze ook allemaal moet meewegen in de besluiten die je neemt.

Er zijn grofweg twee hoofdmaken voor het gebruik van scenario's. Sommige organisatie gebruiken scenario's vooral om te innoveren, om **nieuwe ideeën** te genereren. Andere organisatie gebruiken de scenario's vooral om hun **bestaande plannen** te toetsen: zijn we aan het wensdenken met onze plannen of zijn we ook op andere 'weersomstandigheden' toegerust? In andere woorden, hoe robuust is onze strategie? Deze twee toepassingen zijn uiteraard ook goed met elkaar te combineren. Met wat voor nieuwe ideeën kun je je bestaande strategie zo actualiseren om beter toegerust te zijn op een (onvoorspelbare) toekomst?

In de praktijk zien we dat organisaties vaak kiezen voor een drieluik aan stappen: 1. Het **bedenken** van strategische opties, 2. het **'stresstesten'** van de huidige strategie/plannen en 3. het maken van concrete **keuzes**.

1. Strategische opties bedenken



Aangezien elk van de ontwikkelde scenario's extreem maar plausibel zijn, dien je ze allemaal te doordenken. Bespreek daarom samen met de relevante mensen in jouw organisatie wat de implicaties zijn van elk scenario: waar liggen kansen? Waar liggen risico's? Hoe verandert de klantvraag? Waar ontstaan eventuele bottlenecks? Gaan rollen in de markt, in de waardeketen wellicht verschuiven? Etc. Deze implicaties vragen om reacties. Nieuwe klantbehoeften vragen bijvoorbeeld om nieuwe producten. Bottlenecks vragen om 'workarounds'. Schaarstes om nieuwe sourcingopties of andere materialen. Kortom, je gaat ideeën, strategische opties bedenken die een antwoord bieden op belangrijke implicaties van een scenario.

5. Scenario's toepassen: hoe toekomstvast zijn jouw plannen?

2. Stresstesten bestaande plannen

Scenario's zijn niet alleen uitstekend om na te denken over nieuwe acties die je kunt overwegen, maar ook om bestaande plannen tegen het licht te houden. 'Windtunnellen' noemen we dat. Als je je strategie ontleed tot een aantal belangrijke keuzes, blijven deze overeind in meerdere scenario's of blijf je daarmee slechts op één scenario voorbereid?

Scenario/optiematrix

Zowel nieuwe ideeën als bestaande keuzes kun je beoordelen met behulp van een scenario/optiematrix. Heb je een mooi idee bedacht voor scenario 1, dan beredeneer je ook of dat een goed idee is voor scenario's 2,3 en 4. Het helpt om deze 'windtunnel' inzichten om te zetten tot een score en deze op te tellen in een matrix.

Door dit te doen kun je onderscheid maken in de opties: welke zijn robuust (scoren hoog in elk scenario)? Welke zijn risicovol (doen het in slechts één of twee scenario's goed en pakken slecht uit in de andere)? Wat zijn schaalbare ideeën (enig risico, maar vergen een beperkte initiële investering en zijn makkelijk op te schalen of weer af te bouwen)?

	Scen. 1	Scen. 2	Scen. 3	Scen. 4	Totaal
Optie 1	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	6
Optie 2	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	12
Optie 3	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	6
Optie 4	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	8

Voorbeeld scenario/optiematrix

3. Keuzes maken

Nu je gewindtunneld hebt, heb je een overzicht van welke nieuwe ideeën en/of bestaande plannen robuust is en wat niet. Het is nu de kunst om op basis van deze inzichten tot concrete keuzes te komen. Is het verstandig om te stoppen met bepaalde keuzes uit het verleden? Is het handig om juist voor nieuwe strategische opties te kiezen die passen in de scenario's waar de oude strategie niet mee matcht? Scenario's helpen je doordacht hier keuzes in te maken. Maar dan moet je wel bepalen wat je risicobereidheid is. Wil je dat elke individuele keuze in ieder scenario past? Dan ben je niet bereid

5. Scenario's toepassen: hoe toekomstvast zijn jouw plannen?

om veel risico te lopen. Of wil je met je keuzes juist voorsorteren op één scenario? Dan accepteer je wel veel risico. Als dat scenario zich manifesteert ben je spekkoper, zo niet, dan heb je pech. Steven P. Schnaars heeft (in 1986) vier risicovarianten onderscheiden die je enig houvast kunnen geven.

- Ga je voor een **robuuste strategie**, dan minimaliseer je risico en dienen al je keuzes in elk scenario relevant te zijn.
- Met een **flexibele strategie** probeer je opties zo lang mogelijk open te houden door investeringen te doen in alle afzonderlijke scenario's en de mogelijkheid te hebben om deze investeringen snel op te schalen of juist terug te trekken.
- In een **multipele strategie**, spreid je je winkansen: je doet flinke (risicovolle) investeringen in elk scenario (als je een miljoen euro te investeren hebt, shop je voor elk van de vier scenario's zo'n 250k aan opties bijelkaar).
- Met een **gokstrategie**, de naam zegt het al, focus je maximaal op succes in één (of twee) scenario's, welbewust van het feit dat mogelijke hoge 'pay-off' met hoge risico's gepaard gaan.

Er is geen goed of fout wat dit betreft, het hangt af van de 'risk appetite' van elke organisatie en de aard van je sector. Waar het om gaat, is dat de scenario's je een goed beeld geven van de kansen en risico's die gepaard gaan met de keuzes en dat je daar het gesprek over hebt.



Meer weten?

In ons boek geven we nog meer tips and tricks en gouden regels uit de praktijk van het toepassen van scenario's. Daarnaast leggen we uit hoe je bijvoorbeeld zelf een scenarioworkshop kunt vormgeven als je zelf ermee aan de slag wilt gaan.

Bestel 'm via:





De wereld
verandert.
Wat doet u?

Jester
strategy