

## Scenario-planning: strategie voor onzekere tijden

Strategisch management bestaat uit het 'plannen' van de toekomst door analyse van de omgeving, kiezen van positie en doelstellingen. Maar wat te doen als de omgeving te onzeker is? Werkt een 'normale' strategie methode voor ondernemingen als energie (splitsing?), thuiszorg (fusiegolf?) of levensverzekeringen (fiscale veranderingen?)?

In deze situaties zijn de omgevingsvariabelen nog te onzeker om 'vast te kunnen zetten' door strategische planning. Hoe kan een onderneming grip krijgen op zo'n onzekere toekomst?

Scenarioplanning is bekend geworden met 'de club van Rome'. Dat rapport gaf inzicht in de mogelijke ontwikkelingen van het milieu bij verschillende keuzen rondom industrie, bevolking en milieu-maatregelen.

Dat is dan ook precies de kern van scenarioplanning: inzicht verkrijgen in de *mogelijke* toekomst door verschillende versies van de toekomst (scenario's) en bijbehorende strategische opties te creëren. Een ander belangrijk kenmerk is dat het gaat om een interactief proces waarbij de deelnemers tot een gedeeld beeld komen. In hoofdlijnen verloopt het proces als volgt:

De belangrijkste trends in de omgeving worden bepaald. Deze trends worden geprioriteerd naar belang en onzekerheid om zo de bepalende factoren vast te stellen. Dit is een belangrijke stap omdat hiermee inzicht ontstaat welke factoren het speelveld van de onderneming echt gaan

veranderen. Vaak zijn er maar enkele factoren die een doorslaggevende impact hebben. Nadat de bepalende factoren zijn vastgesteld, wordt per bepalende factor de mogelijke uitkomsten bepaald. Vervolgens wordt de basis voor de scenario's gelegd door uitkomsten van verschillende factoren te combineren. De deelnemers schetsen vervolgens een beeld van de toekomst wat zou ontstaan als deze uitkomsten het geval zouden zijn. Per scenario wordt bekeken wat de beste strategische optie zou zijn. Daarna worden de strategische opties bekeken als de andere scenario's uitkomen om te bekijken hoe robuust de opties zijn. De onderneming kan nu haar strategische richting uit gaan zetten en nieuwe opties toetsen aan de scenario's.

Scenarioplanning heeft haar waarde bewezen voor ondernemingen in een onzekere situatie. Het systematische proces zorgt voor veel inzicht in de toekomst en de opties en daarmee krijgt een onderneming weer grip op de situatie. Bijkomende voordeel is dat door de interactieve opzet de beelden worden gedeeld en er een gezamenlijke basis voor handelen ontstaat.

