

HOE ZIEN DE SCENARIO'S VOOR DE TOEKOMST VAN JOUW BEDRIJF ER UIT?

25 november 2021

Dat de toekomst vaak onverwachte wendingen neemt hebben we wereldwijd ondervonden. En ondervinden we nog steeds. Wie had kunnen voorspellen dat een virus de wereld meerdere jaren zou gijzelen? Wie had tien jaar geleden kunnen voorspellen dat de onuitspreekbare ijslandse vulkaan Eyjafjallajökull het Europese vliegverkeer weken zou lamleggen? Met maar liefst 63 000 afgelaste vluchten tot gevolg.

Het zijn allemaal scenario's die hoe dan ook effect hadden of hebben op de bedrijfswereld. Hoe bereid je je daar als bedrijfsleider op voor? Hoe zet je jouw strategisch denken op gang om verschillende scenario's uit te werken?

Scenariodenken als vorm van strategisch denken

Elke strateeg denk in **scenario's**. De bekende schaker Garri Kasparov doorzag bij elke zet van zijn concurrent hoe het verdere verloop van het spel er zou uitzien. Napoleon bekeek op voorhand welke stappen de vijand kon zetten en had voor elk scenario een eigen strategie.

Strategisch denken is een grote meerwaarde voor ondernemers. Je bent vaak zodanig bezig met de dagelijkse werking en het oplossen van problemen in het heden, dat je de toekomst uit het oog verliest. En dan slaat een onverwachte verandering in als een bom. Als je geluk hebt, kan je de brand nog tijdig blussen. Maar heb je dit geluk niet, dan heeft dit desastreuze gevolgen voor jouw bedrijf.

De toekomst voorspellen kan niemand. Maar neem de tijd om verschillende scenario's te bedenken en voor elk scenario een **plan** uit te werken. Dit maakt je onderneming **weerbaar en wendbaar**. Je vergroot je kans op succes, ook tijdens een crisis.

Hoe bepaal je de scenario's voor jouw bedrijf?

Zie scenario's niet als het verlengde van je huidige situatie of de situatie in het verleden. Dan doe je gewoon verder zoals je bezig bent en gaat het volledig aan zijn doel voorbij. Bij scenariodenken ga je veel verder dan dat. Laat de filmmaker in je los. Wees creatief, maar realistisch. Net zoals een wereldwijde pandemie het scenario is voor vele spannende films, is het helaas iets dat ook werkelijk kan toeslaan.

Pak het proces van scenariodenken goed aan. Schrijf niet lukraak je ideeën op papier. Ga stap voor stap aan de slag.

1. Verzamel inzichten en feiten

Een scenario is een **mogelijk beeld van de toekomst**. Je bent nooit zeker wat er gaat komen. Maar je kan je wel inbeelden wat zich in de toekomst kan afspelen. Onderzoek welke trends voorspeld worden. Zoek deze informatie op bij experts in het trendwatchen. Deze trends geven je een bepaalde richting.

2. Op welk onderwerp leg je de focus?

Je hebt een algemeen beeld van het domein waarvoor je de toekomstige scenario's wil uitbouwen. Maar dit is vaak heel breed. Probeer toch specifieker te kijken wel onderwerp je zal uitwerken en binnen welke termijn je dit scenario ziet gebeuren.

3. Bepaal de sleutelfactoren in je micro-omgeving.

Wat zijn je sterktes en zwaktes? Voor welke invloeden van buitenaf sta je sterk in je schoenen of is er heel wat werk aan de winkel? Deze sterktes en zwaktes zijn de sleutel tot het bepalen van het onderwerp waarvoor je scenario's zal uitwerken.

4. Welke drijfveren en hindernissen schuilen in je macro-omgeving?

Als bedrijf word je constant beïnvloed door **factoren van buitenaf**. Factoren waar je zelf geen invloed op hebt. Denk hierbij aan de aspecten van de PESTEL. Je bedrijf krijgt te maken met politieke, economische, socio-culturele, technologische, ecologische en legale invloeden. Je hebt dit niet in de hand. Maar net die factoren zijn de basis voor jouw scenario's. Van welke factoren wijst de toekomst in een zo goed als zekere richting? En van welke factoren is de toekomst net heel moeilijk te bepalen?

5. Rangschik de drijfveren.

Som de drijfveren uit het vorige punt op en rangschik ze volgens twee criteria. Het eerste criterium is het belang voor het onderwerp waarvoor je jouw scenario's wil uitbouwen. Het tweede criterium is de mate van onzekerheid over het toekomstige verloop van deze drijfveer.

6. Bepaal de logica voor jouw scenario's.

Zie dit als de 'wat als'-stap van jouw scenario. Wat als er een pandemie toeslaat? Wat de consument massaal online begint te kopen? Wat als het transport van je producten in het water dreigt te vallen? En zo zijn er nog veel mogelijkheden. Wat zijn de belangrijkste 'wat als'-en voor jouw bedrijf?

7. Werk de scenario's uit.

In het vorige punt hadden we het over 'wat als'. Nu komt de 'dan' naar voor. Wat als er een pandemie toeslaat? Dan moeten we kijken hoe we ons doelpubliek op een andere manier bekijken of moeten we ons productgamma aanpassen. Wat als de consument massaal online begint te kopen? Dan springen we mee op de kar van de e-commerce. Wat als het transport van je producten in het water dreigt te vallen? Dan zoeken we alternatieve transportmiddelen.

8. Wat zijn de gevolgen van elk scenario?

In welk scenario ben je als bedrijf heel kwetsbaar? Bij welke scenario's moet je van strategie veranderen? Of net niet?

9. Bepaal de alarmsignalen om naar een scenario over te gaan.

Welke signalen wijzen er op dat een van de uitgewerkte scenario's waarheid zal worden? Deze signalen moeten een alarmbelletje doen afgaan. Dan weet je dat het tijd is om jouw uitgewerkte scenario bij de hand te nemen en om ernaar te handelen.

Bronnen

Schoemaker, P. J., *Scenario planning: a tool for strategic thinking*, Sloan management review, 36(2), 25, 1995.

Slocum, N., *Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers.*, Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek, 2006.



Over de schrijver

Eric Debacker

Eric Debacker is de drijvende kracht achter gedreven.be. Met een MBA als achtergrond heeft hij een jarenlange internationale business én KMO ervaring. Het promoten van strategisch ondernemen voor ondernemers is zijn ultieme doelstelling.