

## SCENARIOPLANNING

# Stappenplan naar een blik op de toekomst

Scenario planning is een methode waarbij een organisatie mogelijke, aannemelijke scenario's uitzet en vervolgens bekijkt welke potentiële consequenties deze scenario's voor de organisatie kunnen hebben. Het gaat daarbij dus niet om het voorspellen van de toekomst, maar om het verkennen van wat er mogelijkwijs in de toekomst plaats kan vinden. Het kan helpen bij het maken van strategische keuzes en het vroegtijdig identificeren van risico's. Een stappenplan om ermee aan de slag te gaan.

**V**eel organisaties worden overvallen door gebeurtenissen in de externe omgeving die niet zozeer voorspeld, maar wel hadden kunnen worden 'ingedacht'. Daardoor had sneller kunnen worden gereageerd of waren ongewenste consequenties vooraf beter te mitigeren geweest. Scenario planning kan daardoor een waardevolle toevoeging aan het risicomanagement voor organisaties zijn. Door alternatieve parallele beelden van de toekomst te schetsen, daagt scenario planning uit tot het plaatsen van kanttekeningen bij de huidige risicoschattingen. Daarnaast vermindert scenario planning mogelijke aannames, ook wel biases genoemd.

### Early warning

Door middel van het 'vanuit de toekomst terug' en 'van buiten naar binnen' redeneren vanuit een bepaald toekomstscenario kunnen early warning indicatoren worden geïdentificeerd. Deze early warning indicatoren zijn de input voor het early warning systeem dat de basis voor proactief risicomanagement vormt. Eventuele signalen, die met de early warning indicatoren worden opgepikt, genereren kennis over kans en impact. Met die kennis is het management beter uitgerust om proactief over deze risico's te kunnen nadenken en beslissingen te nemen. Daardoor kan een organisatie in een vroegtijdig stadium preventieve acties ondernemen, bij-

voorbeeld om een bewaking van de 'meetbare/zichtbare' indicatoren voor vervolgacties in te richten of om contingencyplannen op te stellen.

### Strategische keuzes

Scenario planning is dus niet bedoeld om een voor de organisatie 'ideale' situatie te scheppen. Scenario planning is bedoeld om tot strategische keuzes te komen, die binnen alle mogelijke scenario's van toepassing zijn. Op die manier kan een organisatie nadenken over hoe zij binnen verschillende scenario's succesvol kan zijn. De ervaring leert dat de investering in scenario planning zich terugbetaalt door de kwantiteit en kwaliteit van nieuwe product- en dienstideeën.

Het voorspellen van de toekomst is niet mogelijk, omdat er zich onzekerheden in de omgeving voordoen, en hoe verder weg in de tijd hoe groter de onzekerheden worden. Figuur 1 maakt dit duidelijk.

### Stappenplan scenario planning

Het flexibel inspelen op een onzekere toekomst is in onze turbulente wereld een kerntaak van het management. Dat is wat anders dan vanuit het heden de toekomst zo goed mogelijk proberen te voorspellen en daarop een gefundeerde strategie te baseren. Scenario planning is het hulpmiddel bij uitstek om flexibele strategieën vorm te geven en geïnformeerd te raken over de toekomst voordat die plaatsvindt, zodat de organisatie daarop kan

acteren of in ieder geval ontwikkelingen kan zien aankomen en daar beter op kan reageren. Organisaties willen onder turbulente omstandigheden toch een gefundeerde strategie blijven volgen en op externe ontwikkelingen reageren als ze zich voordoet. Dat vereist flexibiliteit als de omstandigheden snel veranderen en het blijven vasthouden aan een eenmaal gekozen succesvolle strategie als de omstandigheden zich conform de verwachting ontwikkelen. Scenarioplanning kan aan de hand van de volgende stappen in een organisatie worden geïmplementeerd.

### Stap 1 Onderzoek relevante ontwikkelingen in de omgeving

Het startpunt voor scenarioplanning is het bepalen van de centrale vraagstelling: de beslissing die moet worden genomen. Bijvoorbeeld een energieleverancier die een beslissing moet nemen over het bouwen van een nieuw windmolenpark. Het is van belang om alle informatie te verzamelen die van invloed is op het falen of succes van de beslissing die moet worden genomen

### Stap 2 Deel ontwikkelingen in naar potentiële invloed op de organisatie

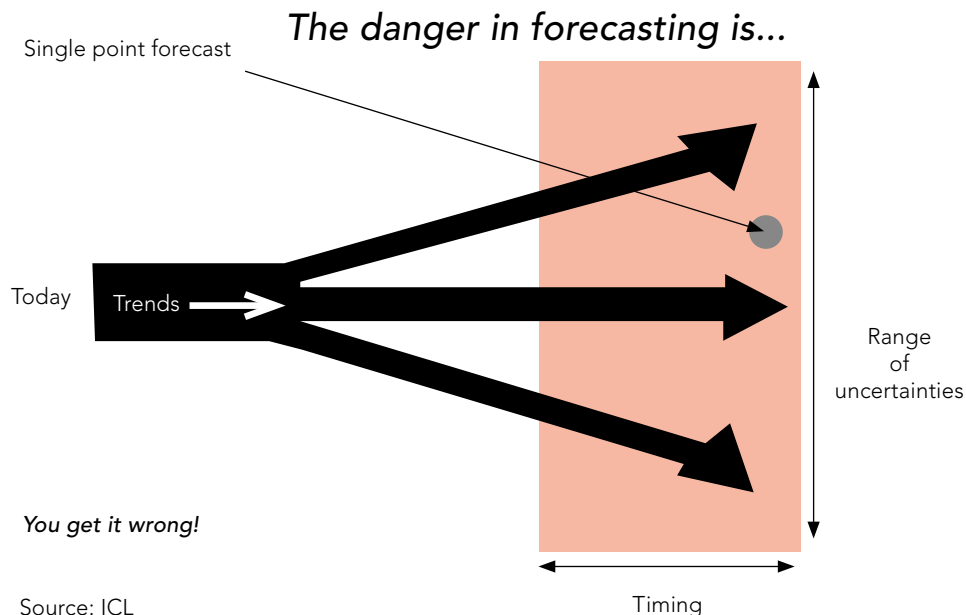
In de tweede stap draait het om de vraag welke criteria het belang van de in de eerste stap geïdentificeerde factoren bepalen. Dat rangschikken gebeurt aan de hand van twee criteria:

1. de impact op de organisatie; en
2. de kans dat de ontwikkeling zich voordoet.

Ontwikkelingen in de markt hebben veel of weinig impact op een organisatie. Dat bepaalt of de ontwikkeling voor de organisatie relevant is. Als de ontwikkeling niet relevant is voor de organisatie, hoeft er verder geen aandacht aan te worden besteed.

### Stap 3 Cluster en beoordeel de scenario-variabelen

Een ontwikkeling is geen abstracte grootheid, maar is opgebouwd uit verschillende onderdelen of variabelen. Dé economie bestaat bijvoorbeeld niet. Er is sprake van een combinatie aan factoren, zoals import, export en inflatie, die het totaalbeeld bepalen. Daarom wordt in stap 3 van iedere variabele in een scenario ingeschat wat de mogelijke uitkom-



Figuur 1. Onzekerheden in de tijd

sten zijn en in welke mate die kunnen variëren. Deze scenariovariabelen worden voor zover mogelijk in twee of drie hoofdgroepen ingedeeld.

### Stap 4 Schrijf scenario's over mogelijke ontwikkelingen van de omgeving

Als de verwachte ontwikkelingen in kaart zijn gebracht, kunnen scenario's worden ontwikkeld. Zorg ervoor dat zeker de trends met een lage onzekerheid en een hoge impact worden uitgewerkt. Bij deze trends is het namelijk vrijwel zeker waar de toekomst naartoe gaat. Voor de energieleverancier bijvoorbeeld 'Invloed van de bewonersacceptatie' en de 'Invloed van de overheid'.

### Stap 5 Bepaal strategieën en hun mate van hardheid

Over de scenario's kunnen dan discussies met het management worden gevoerd. Vervolgens kan worden beoordeeld hoe waarschijnlijk het is dat delen

## E-LEARNING

Door het volgen van de bij dit artikel behorende e-learning krijgt u snel inzicht in de voordelen van scenarioplanning en kunt u aan de hand van verschillende stappenplannen scenarioplanning in de organisatie implementeren.

Meer informatie: [thefinanceacademy.nl](http://thefinanceacademy.nl)

---

# management accounting:

---



van die scenario's uitkomen. Ten aanzien van bedreigingen kunnen maatregelen, zoals afdekken, outsourcen, mitigeren of bewust nemen van een risico, worden getroffen.

## **Stap 6** **Vergroot flexibiliteit door middel van opties**

Op een mogelijke toekomstige ontwikkeling kan een organisatie een optie nemen. Voor beleggers zal duidelijk zijn wat daarmee wordt bedoeld. In analogie met de beurs kan een organisatie een optie op de toekomst nemen. In dit geval is een optie een beperkte actie of uitgave die het mogelijk maakt om in de toekomst een grotere investering te doen of een positie in te nemen. Bijvoorbeeld door in productontwikkeling te investeren.

## **Stap 7** **Evalueer de houdbaarheid van de strategie**

Een strategie moet realistisch en uitvoerbaar zijn. Daarom worden in deze stap de verschillende elementen van de strategie aan de omgevingsontwikkeling getoetst. Aan de hand daarvan kan worden bepaald of het beleid moet worden aangepast als een bepaalde ontwikkeling zich voordoet.

## **Stap 8** **Bekijk welk scenario zich in de praktijk ontwikkelt en stuur flexibel bij**

Om op de toekomst te zijn voorbereid zijn ontwik-

kelingen geïdentificeerd, variabelen bedacht, scenario's geschreven en strategieën geformuleerd. De organisatie is op de toekomst voorbereid, maar kan nu zeker niet rustig afwachten of de voorspelde ontwikkelingen zich wel, niet of ten dele voordoen. In de loop van de tijd moet voortdurend worden bezien hoe de ontwikkelingen echt verlopen, welk scenario het meest reëel is en hoe de organisatie daarop kan reageren. Daarbij kunnen zogenoemde early warning indicatoren nuttig zijn.

## **Wees voorbereid**

Early warning indicatoren geven onder meer aan dat een bepaald scenario zich aan het ontwikkelen is en wanneer een optie moet worden uitgeoefend. Als een early warning indicator is gesignaleerd, kan de strategie worden aangepast of kunnen de echte keuzes worden gemaakt. Strategisch sturen wordt zo echt een dynamisch proces. Het management is immers uitgedaagd af te stappen van de gangbare opvattingen, de vooruitziende blik is aangescherpt, de organisatie is zich bewust van en voorbereid op verschillende mogelijke uitkomsten en is dus beter in staat goede besluiten te nemen als de wereld waarin zij opereert, verandert.

Daarnaast moet de organisatie zich afvragen of er wellicht ontwikkelingen te beïnvloeden zijn en in het voordeel van de organisatie zijn om te buigen. Scenario's worden op deze manier terugvertaald naar het heden en de nabije toekomst, naar de strategie en de organisatie en op deze manier kan er concurrentievoordeel worden behaald. <