

*Beter inspelen op risico's*

## SCENARIODENKEN VERGROOT INTELLIGENTIE ONDERNEMING

*Het scenariodenken herwint aan populariteit, maar de aanpak ervan is aan het veranderen. Het doorgronden, simuleren en inspelen worden belangrijker. Het gebruik van scenario's kan leiden tot meer inzicht en een betere besluitvorming binnen ondernemingen. In dit artikel bespreken de auteurs een mogelijke aanpak van een scenarioanalyse. Tevens behandelen ze een aantal aandachtsgebieden die belangrijk zijn bij het scenariodenken.*

DOOR GÉRARD BROCKHOFF EN CARLO FISCALINI

Scenariodenken betekent het werken met alternatieve toekomstbeelden. Deze beelden kunnen worden gebruikt om mogelijke strategische en financiële effecten op de eigen onderneming te bepalen en voorzorgsmaatregelen te nemen om optimaal gebruik te maken van de geboden kansen en risico's. Het vermogen om vooruit te kijken en te denken in alternatieve scenario's kan een onderneming helpen bij haar strategievorming, businessplanning en investeringsanalyses, en uiteindelijk om haar bedrijfsresultaten te verbeteren en continuïteit op langere termijn te verzekeren.

Scenariodenken is de afgelopen jaren opnieuw in de belangstelling komen te staan. De kredietcrisis heeft de aandacht alleen maar verder vergroot. Bedrijven beseffen eens te meer dat de toekomst onzeker is en zien meerwaarde in het denken in alternatieve toekomstbeelden. Zij willen daarnaast steeds vaker weten wat het effect is van verschillende toekomstbeelden voor hun huidige besluitvorming. De aanpak van scenariodenken lijkt wel te veranderen. Traditioneel richtte scenariodenken zich vooral op het uitschrijven van verhalen en beelden over hoe de wereld in overwegend strategisch opzicht zou kunnen veranderen. Tegenwoordig betekent scenariodenken veeleer een integraal strategisch en financieel proces gekoppeld aan koersvorming, waardecreatie en risicomanagement.

Belangrijke veranderingen binnen scenariodenken zijn:

- ~ een grotere focus op zowel een kwalitatieve als een cijfermatige, modelmatige analyse van de kansen en risico's van verschillende scenario's;
- ~ meer aandacht voor simulaties van scenario's, die bedrijven in staat stellen om alternatieve scenario's bedrijfseconomisch te vergelijken;
- ~ toevoeging van een vertaling van de kansen en risico's in de scenario's naar het beleid van de onderneming op korte termijn.

De veranderingen in scenariodenken geven aan dat werken met scenario's iets anders is dan het meer traditionele planning- of budgetteringproces. Het traditionele proces gaat uit van één overwegend kortetermijnmarktoverzicht en het bekijken van verschillende strategische opties. Deze opties variëren op hetzelfde marktbeeld. Planning en budgettering is er doorgaans op gericht om onzekerheden zo veel mogelijk te reduceren door de vorming van één toekomstvisie. Met behulp van de traditionele benadering kan bijvoorbeeld een budget of een investering worden doorgerekend langs drie verschillende, eenvoudige groeilijnen: een hoge verwachting (positief scenario), een 'logisch' vooruitzicht (*base case*)

en een lage verwachting (negatief scenario). De ‘uitslag’ in de uitkomsten worden hierbij als risico’s of gevoeligheden beschouwd. Deze exercitie is voor een onderneming relatief eenvoudig uit te voeren en is beslist relevant.

De belangrijkste kritiek op deze benadering is echter dat er weinig ruimte overblijft voor een creatieve, meer onderscheidende langetermijnondernemingstrategie die vanuit de marktontwikkelingen wordt gedreven. Daarnaast wordt in het traditionele planningproces voor het management en de organisatie de drang groter om te conformeren aan eenzelfde toekomstbeeld met als mogelijk effect het inleveren van flexibiliteit en het te lang volharden in een falende strategie. Vasthouden aan één toekomstbeeld op basis van de bestaande marktpositie kan een onderneming uiteindelijk zowel strategisch als financieel in de gevarezone brengen. Hiervan zijn bekende en meer recente voorbeelden:

- ~ IBM zag in het verleden onvoldoende de trend van personal computers en hield te lang vast aan haar mainframes die tot dusverre de succesformule waren.
- ~ Polaroid miste een veranderende behoefte en gebruik in de consumentenmarkt van fotocamera’s en ging ten onder met haar verouderde technologie.
- ~ Stoelenmaker Hartman hield te lang vast aan haar succesvolle kunststofstoelen en speelde te laat in op de trend van houten en metalen buitenstoelen.
- ~ Caravanbouwer Tirus (Chateau en Kip) belandde in financiële problemen nadat hij onvoldoende rekening had gehouden met een fundamenteel veranderende marktvrage.

## *Bedrijven beseffen eens te meer dat de toekomst onzeker is en zien meerwaarde in het denken in alternatieve toekomstbeelden*

### **Achtergrond**

Scenariodenken heeft zowel een militaire als een zakelijke geschiedenis. De oorsprong van scenariodenken is eind jaren veertig ontstaan door het werk van de militaire strateeg Herman Kahn. De futurist Kahn werkte bij Rand Corporation met scenario’s over hoe vijandelijke naties nucleaire wapens zouden kunnen gebruiken. Pierre Wack introduceerde het scenariodenken bij Koninklijke Shell om begin jaren zeventig in kaart te brengen hoe de politieke en economische positie van olieproducerende landen in het Midden-Oosten impact zouden hebben op de prijs- en kasstroomontwikkeling voor

Shell. In tegenstelling tot de toen breed heersende opvatting van een groeiende productie, bedacht Shell dat olieproducerende landen productie zouden kunnen verminderen. Het scenario kwam uit en de olieprijs stegen tot ongekende hoogten. Scenariodenken hielp Shell beter uit de oliecrisis te komen dan de meeste concurrenten. In de jaren tachtig hielp scenariodenken Shell door de imploderende olieprijszeepbel, de veranderende oliemarkt en nieuwe concurrentieverhoudingen. De onconventionele Wack geloofde niet in rechtlijnige extrapolaties uit het verleden, die weinig houvast boden bij beslissingen in de toekomst. Hij dacht veeleer in verhalen hoe de wereld zich zou kunnen ontwikkelen op basis van variërende uitgangspunten die uitgingen van de belangrijkste onzekerheden.

Het scenariodenken heeft zich sinds Kahn en Wack verder ontwikkeld. Het doel van het moderne scenariodenken is om meer inzicht te krijgen in de mogelijke uitwerking van ontwikkelingen in de markt en keuzes van het bedrijf en te bepalen hoe een bedrijf met een ‘intelligente besluitvorming’ kan anticiperen. Specifiek kan scenariodenken drie doelstellingen hebben:

- ~ het beter doorgronden van wat er in de omgeving gebeurt en in welke richting de markt zich ontwikkelt, om zo de complexiteit van fundamentele ontwikkelingen beter te begrijpen;
- ~ het beter kunnen nemen van beslissingen op basis van meer kwantitatief en modelmatig onderbouwde argumenten met inzicht in kansen, risico’s en timing in wisselende omstandigheden;
- ~ het beter synchroniseren van de strategie en uitvoering van de verschillende divisies en disciplines van een onderneming om zo de strategische en financiële toekomstpositie te optimaliseren.

De vaak terugkerende constatering dat de meeste voorspellingen niet uitkomen, pleit juist voor scenariodenken. Scenario’s hebben per slot van rekening niet als doel om de toekomst accuraat te voorspellen, maar om de marktdynamiek beter te begrijpen, beter geïnformeerde beslissingen te nemen en bedrijfsactiviteiten beter met elkaar in overeenstemming te brengen door te veronderstellen dat er naar de toekomst verschillende plausibele wereldbeelden bestaan.

Scenariodenken gaat in wezen uit van twee belangrijke aannames. De eerste aanname is dat bestuurders door onzekerheden de toekomst op langere termijn niet goed kunnen voorspellen en daardoor per definitie feilbaar zijn. De mens is geen homo economicus en hij heeft te maken met een begrensde rationaliteit: een mens kan nimmer alle alternatieven voor een beslissing overzien en wordt daarbij ook nog eens gehinderd door een beperkt brein. Onzekerheden kunnen een gevolg zijn van onvolledige of verkeerde informatie, onjuiste opinies of het

volharden in bestaande, achterhaalde denkpatronen. Een strategie kan dus niet op één toekomstvisie worden gepland en een bedrijf kan beter in een evolutieperspectief blijven openstaan voor verschillende ontwikkelingen.

De tweede aanname is dat ondernemingen in staat zijn om in te kunnen spelen op verschillende toekomstbeelden. Zij hebben misschien geen zicht of invloed op macro-economische ontwikkelingen zoals economische groei, investeringen van concurrentie of regelgeving, maar zij hebben wel een keuze hoe hiermee om te gaan. Op basis van alternatieve toekomstbeelden kunnen ondernemingen bijvoorbeeld besluiten om te investeren in nieuwe kansen of activiteiten, zich in te trekken voor mogelijke negatieve scenario's of zich terug te trekken uit bepaalde activiteiten. In plaats van achter een meer deterministisch, vastomlijnd wereldbeeld aan te lopen, gaat het scenariodenken ervan uit dat bestuurders in staat zijn

hun toekomstvisie bij te stellen, indien daartoe aanleiding is, en bovendien met concrete acties op een veranderende situatie kunnen anticiperen.

### Aanpak

In de aanpak van scenariodenken onderscheiden we vijf fasen: 1) het analyseren van de huidige situatie; 2) het uitwerken van het 'logische' toekomstbeeld; 3) het ontwikkelen van alternatieve scenario's; 4) het bepalen van de impact van elk scenario en het formuleren van maatregelen; 5) het borgen van de scenario's in de onderneming (figuur 1). In de eerste fase wordt de huidige marktsituatie en marktpositie van de onderneming grondig in kaart gebracht. De analyse omvat de situatie aan de vraag- en aanbodzijde en aan de zijde van de waardeketen en technologie. In de praktijk wordt bij de analyse van de bestaande situatie zowel harde als zachte

Fasering	Aanpak
1. Analyseer huidige situatie	Breng de huidige marktsituatie van de onderneming in kaart en identificeer de belangrijkste onderliggende 'drivers' <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek de huidige marktsituatie en positie</li> <li>• Verricht een financiële analyse van de onderneming</li> <li>• Benoem de belangrijkste drivers en aannames</li> <li>• Ontwikkel een (dynamisch) simulatiemodel</li> </ul>
2. Creëer het 'logische' toekomstbeeld	Werk het toekomstbeeld uit op basis van de huidige situatie en de gedeelde verwachtingen over hoe de markt zich ontwikkelt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijf het waarschijnlijke toekomstbeeld (basisscenario)</li> <li>• Analyseer de verwachte ontwikkeling van de drivers</li> <li>• Simuleer het scenario in het gemaakte model</li> <li>• Inventariseer de gevoeligheden en issues</li> </ul>
3. Ontwikkel alternatieve toekomstscenario's	Ontwikkel op basis van de belangrijkste onzekere drivers in het geschetste toekomstbeeld alternatieve scenario's <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schets alternatieve scenario's rond de onzekere drivers</li> <li>• Definieer nieuwe aannames per alternatief scenario</li> <li>• Simuleer de alternatieve scenario's in het model</li> <li>• Analyseer de gevoeligheden en issues</li> </ul>
4. Bepaal impact en maatregelen	Werk de consequenties uit van elk scenario voor de onderneming en bepaal mogelijke preventieve maatregelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuleer de belangrijkste bevindingen en conclusies</li> <li>• Inventariseer de strategische impact van elk scenario</li> <li>• Evalueer de financiële effecten van de scenario's</li> <li>• Werk mogelijke voorzorgsmaatregelen uit</li> </ul>
5. Borg scenario's in de organisatie	Borg de inzichten, consequenties en maatregelen van de scenario's in de managementlagen van de organisatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkel een monitorsysteem voor de scenario's</li> <li>• Maak de organisatie bewust van de scenario's</li> <li>• Bediscussieer de aanpak van de maatregelen</li> <li>• Overweeg de maatregelen uit te werken in een blauwdruk</li> </ul>

**Figuur 1**  
Aanpak scenariodenken

informatie gebruikt: het gaat om het verkrijgen van een overkoepelend en consistent beeld van de huidige situatie op basis van verschillende typen bronnen. Tevens wordt in deze fase de onderneming doorgaans financieel doorgelicht, meestal op segment- of divisieniveau en bij voorkeur in een benchmark met concurrenten op een aantal prestatie-indicatoren. Het geeft een concreet en gedragen uitgangspunt voor de latere uitwerking van de scenario's.

## Vasthouden aan één toekomstbeeld op basis van de bestaande marktpositie kan een onderneming uiteindelijk in een gevarenzone brengen

Met de eerste fase als vertrekpunt wordt in de volgende fase aan de hand van de marktontwikkelingen een 'logisch' toekomstbeeld ontwikkeld. Dit is het basisscenario met meestal een horizon van vijf tot tien jaar, soms langer. Feitelijk betreft het basisscenario in fase twee de toekomstverwachting op basis van breed in de organisatie gedeelde ontwikkelingen en een ongewijzigde strategie, een onderneming als *ongoing business* in een voorspelbare markt. De uitwerking van het toekomstbeeld is in het begin vaak een creatief, bijna intuïtief proces dat eveneens wordt gevoed door zachte en harde informatie. Zachte informatie kan verwachtingen of voorspellingen omvatten van managers of specialisten in de eigen organisatie, van klanten, concurrenten of opinieleiders in de markt en van onderzoeksbureaus of vakbladen. Harde informatie kan een reeks van bronnen beslaan, waaronder interne rapportages, portfolioanalyses, onderzoeksrapporten, jaarverslagen, CBS-cijfers, persberichten en branchevergelijkingen. De uitdaging is om alle verzamelde zachte en harde informatie te smeden tot een waarschijnlijk, gedeeld en consistent beeld van de toekomst.

De eerste twee fasen met een uitwerking van de huidige en toekomstige situatie zijn een vast onderdeel van strategisch management in traditionele zin. Hierbij analyseert een onderneming haar markt en ontwikkelt het een visie naar de toekomst. Vanaf de volgende fase (fase drie) gaat scenario-denken met de uitwerking van verschillende toekomstbeelden afwijken van de traditionele benadering van strategisch management.

In de derde fase worden, naast het voor de hand liggende toekomstbeeld, alternatieve scenario's uitgewerkt met als uit-

gangspunt juist een *disruptive business* rond de belangrijkste onzekerheden voor de onderneming. Door bestaande opvattingen en veronderstellingen in de organisatie aan een kritisch onderzoek te onderwerpen, groeien andere toekomstbeelden. Die leiden tot nieuwe inzichten en scenario's. Hiervan kunnen verschillende voorbeelden worden gegeven:

- ~ Stel dat de vraagzijde meer verschuift naar Azië dan verondersteld, of dat klanten hun fabrieken in Europa veel sneller zullen gaan rationaliseren, wat is dan het effect op onze markt- en distributiestrategie en onze omzet- en kostenontwikkeling?
- ~ Stel dat de aanbodzijde sterker consolideert dan verwacht, of dat de directe concurrent zijn productie op grotere schaal verplaatst naar Oost-Europa, hoe beïnvloedt dit onze marktpositie en onderneming?
- ~ Stel dat de macht sneller naar het eind van de waardeketen verschuift dan gedacht, of dat partijen vergaand verticaal zullen integreren, hoe verandert onze positie als leverancier?
- ~ Stel dat een nieuwe technologie eerder op de markt komt dan aangenomen, of dat de concurrent bij de tendering de nieuwe licentie verwerft, wat is de strategische en financiële impact op onze marktpositie en investeringen?

In de volgende fase (fase 4) worden de consequenties van deze alternatieve scenario's voor de onderneming bepaald en mogelijke voorzorgsmaatregelen uitgewerkt. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat een ander dan het gangbare wereldbeeld wel eens werkelijkheid zou kunnen worden. In de vijfde en laatste fase worden de inzichten, consequenties en maatregelen van de scenario's in de verschillende managementlagen van de organisatie verankerd. Er wordt allereerst nagedacht over een permanent monitor- of signaleringssysteem: op welk scenario wijzen de laatste signalen? Daarnaast worden de scenario's in de organisatie besproken met als doel de uitwerking van mogelijke voorzorgsmaatregelen (eventueel in een blauwdruk) en het creëren van bewustzijn. Een onderneming die een mogelijk scenario reeds heeft uitgewerkt en doorgesproken, is in staat sneller en beter te reageren op veranderende marktomstandigheden dan een onderneming die wordt overvallen door een trendbreuk in de markt.

Een rode draad in de verschillende fasen van scenariodenken zijn de externe en interne drivers voor de onderneming, de belangrijkste krachten waar een onderneming mee te maken heeft.

Externe drivers, vaak als de *market drivers* getypeerd, zijn bijvoorbeeld marktgroei, verlies van marktaandeel, verschuivende distributiekanaalen, schaarste aan grondstoffen of de introductie van een nieuwe technologie of infrastructuur. Elke driver wordt doorgelicht naar haar belangrijkste onderliggende marktontwikkelingen en de mate van onzekerheid. De

driver 'marktgroei' kan voor een onderhoudsbedrijf bijvoorbeeld de resultante zijn van een naar verwachting grotere opname van kantoorruimte, de groeiende aandacht voor klimaattechnieken en de toenemende outsourcing van interne onderhoudsafdelingen. Een grote mate van onzekerheid ten aanzien van deze uitgangspunten kan leiden tot een alternatief scenario. In de praktijk worden doorgaans de drie tot vijf meest bepalende externe drivers gebruikt.

## *De uitwerking van het toekomstbeeld is in het begin vaak een creatief, bijna intuïtief proces*

Naast de externe drivers kunnen de interne drivers worden benoemd. Zij kunnen direct worden gekoppeld aan de activiteiten en rapportages van de onderneming. De interne drivers worden in strategisch en financieel management dikwijls de *value drivers* genoemd. Het gaat bijvoorbeeld om de afzet- of prijsontwikkeling, de dekkingsbijdrage of winstmarge, het geïnvesteerde vermogen, het aandeel van abonnementen of projecten in de omzet, het omzetaandeel van nieuwe producten of de bezettingsgraad van de productie. De interne drivers kunnen verschillen per markt en activiteit. Een handelsonderneming kent bijvoorbeeld andere drivers dan een productie- of infrastructuurbedrijf. Bij grotere of meer gediversifieerde ondernemingen worden de drivers vaak per onderdeel uitgewerkt. Voor de interne drivers worden doorgaans eveneens de drie tot vijf belangrijkste drivers gekozen.

Door de uitwerking van het toekomstige marktbeeld met de belangrijkste externe drivers ontstaat een zogeheten *strategy map*: een overzicht van de belangrijkste krachten en achterliggende ontwikkelingen en de afhankelijkheidsrelaties, als basis voor de scenario's. Deze *strategy map* is doorgaans een effectieve, aansprekende vorm om de krachten achter de toekomstbeelden binnen het management en de onderneming te bespreken. Door ook de interne drivers toe te voegen aan de *strategy map*, ontstaat een integraal, overzichtelijk beeld.

### **Simulatiemodel**

Elke externe en interne driver dient te worden vertaald in een specifieke afhankelijke of onafhankelijke variabele, die herkenbaar en meetbaar is voor de onderneming en waarmee kan worden gerekend in een simulatiemodel. Een simulatiemodel is een bedrijfseconomisch rekenmodel dat een effectief hulpmiddel is om te variëren in scenario's, de scenario's financieel te maken en de consequenties en gevoeligheden van de alternatieve strategische scenario's te analyseren. De gekozen

variabelen worden in het simulatiemodel gezet en gekoppeld aan het businessmodel of het financiële model van de onderneming. De marktgroei en het marktaandeel leveren bijvoorbeeld het aantal verkochte licenties en bepalen samen met de prijs per licentie de omzet van een softwareproducent. In het simulatiemodel dienen aan de variabelen specifieke waarden te worden toegekend, zoals '5% marktgroei', '15% marktaandeel', '35% abonnementenomzet', '1,5% prijsverhoging' en 'een omloopsnelheid van vaste activa van 1,6'. In lijn met het aantal externe en interne drivers wordt in een simulatiemodel doorgaans met in totaal acht tot tien variabelen gewerkt, wat een strenge selectie van de belangrijkste variabelen kan inhouden.

Door naast de *strategy map* met de drivers ook de aannames ten aanzien van de variabelen in de organisatie te bespreken, ontstaat vaak een brede en diepgaande bewustwording van de onzekerheden voor de onderneming, de mogelijke toekomstbeelden en de consequenties ervan. Het simulatiemodel zelf, met de cijfermatige uitwerking van de verschillende scenario's, wordt dan ook inhoudelijk met het management en andere betrokkenen besproken. Het simulatiemodel wordt gebruiksvriendelijker en krijgt meer impact als het model zo veel mogelijk wordt gevisualiseerd door bijvoorbeeld de *strategy map* te integreren, het model dynamisch te maken, in groepsessies real-time te simuleren en resultaten in grafieken en figuren te zetten in plaats van in tabellen.

De scenario's kunnen worden gemodelleerd in bijvoorbeeld Excel. Soms wordt meer gespecialiseerde software gebruikt. Het is belangrijk dat het model enerzijds een duidelijk onderscheid maakt tussen de geïdentificeerde drivers, de gekozen variabelen en de gemaakte aannames en anderzijds de analyse en resultaten. Het onderscheid kan worden gemaakt door onder meer te werken in verschillende werkbladen en verschillende kleuren voor invoer en uitkomsten te gebruiken. De variabelen met aannames worden vaak ook separaat van het simulatiemodel met toelichting en bronverwijzing gedocumenteerd, zodat later bij veranderende inzichten het model eenvoudig kan worden aangepast (figuur 2). Ook wordt het document soms als bijlage toegevoegd aan een businessplan of *data room*. Het simulatiemodel dient daarom als momentopname vooral als een levend werkdocument te worden beschouwd dat aan verandering onderhevig is en onderhoud behoeft.

Stel, een transportonderneming in een specifieke logistieke product-marktcombinatie wil de impact weten van de opening van haar nieuwe distributiecentrum op haar marktaandeel en de waarde van de onderneming. Met het moderne distributiecentrum zit de onderneming dicht bij een aantal grote klanten en kan het door automatisering, schaalvoordelen en de gunstige locatie een beter en een goedkoper product

Driver	Variabele
Wegtransport in Nederland blijft op korte termijn groeien, maar zal op langere termijn structureel afnemen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotterdam blijft de belangrijkste importhaven van Noordwest-Europa</li> <li>• De bevolkingsgroei in Noordwest-Europa stagneert en de totale vraag naar goederen daalt</li> <li>• De verplaatsing van productie naar goedkope landen bereikt op kortere termijn een piek</li> <li>• Het aandeel van rail- en watertransport neemt toe ten koste van wegvervoer</li> </ul>	Het totale volume van het binnenlands vervoer in miljoen ton in Nederland per jaar
	Aanname
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De marktgroei stijgt tot 2010 met gemiddeld 2% per jaar</li> <li>• Tussen 2010 en 2015 daalt de marktgroei geleidelijk naar 0%</li> </ul>
	Bron
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktvisie DT, brancheonderzoek Wk, marktinterviews</li> </ul>

**Figuur 2****Uitwerking van belangrijke drivers**

aan de markt bieden. Het management wil in zijn strategie sturen op scherpe prijzen en hoge volumes bij zijn grote klanten. De externe drivers voor de onderneming zijn marktgroei en de acquisitie van nieuwe klanten, de interne drivers zijn de omzet en de bezetting van het distributiecentrum. Voor alle drivers zijn de achterliggende externe en interne ontwikkelingen nader bekeken. Op basis van een aantal wisselende aannames heeft het management naast het basisscenario vier andere scenario's ontwikkeld (figuur 3).

Het management kan op basis van deze resultaten een aantal conclusies trekken en acties voorbereiden:

- ~ De ondernemingswaarde met het distributiecentrum wordt in het basisscenario berekend op 13 miljoen euro, gewogen naar de scenario's op 15 miljoen euro. De waardering per scenario fluctueert sterk, wat de grote mate van onzekerheid aangeeft. De onzekerheden vertegenwoordigen voor de waardering een opwaarts potentieel van 2 miljoen euro (+15%).
- ~ In scenario 2, bij sterk verminderde marktvraag, daalt de waarde van de onderneming naar 4 miljoen euro als gevolg van vooral een dalende bezettingsgraad. Het management zal extra volume moeten zien te genereren, of de kortetermijncapaciteit proberen terug te dringen door kostenbesparingen of de bouw van een kleiner distributiecentrum.
- ~ In scenario 3, waarbij de concurrent prijzen verlaagt, daalt de waarde van de onderneming vermoedelijk naar 8 miljoen euro met een bezettingsgraad van 78%. Het management kiest als voorzorgsmaatregel een versterking van de commerciële strategie, klantrelaties en de verkooporganisatie.
- ~ In scenario 4, met een sterke marktgroei, groeit het nieuwe distributiecentrum met 96% naar zijn maximale bezetting en een waardering van circa 24 miljoen euro. Het management kan proberen de verwachte piekbelasting te verminderen door een betere volumespreiding, capaciteit licht uit te breiden of het prijsbeleid aan te passen.
- ~ In scenario 5, waarin twee grote nieuwe klanten van de concurrent worden gewonnen, stijgt de waardering naar 18 miljoen euro en neemt de bezettingsgraad naar verwachting toe

tot 92%. Het management dient rekening te houden met een tegenaanval van de concurrentie die twee klanten verliest.

**Aandachtsgebieden**

De meerderheid van ondernemingen volgt bij scenario-denken min of meer de aanpak zoals hiervoor beschreven. Toch ervaren veel ondernemingen het als lastig om scenario-denken in de praktijk toe te passen. Hiervoor kunnen vijf aandachtsgebieden worden onderscheiden. Het eerste aandachtsgebied is het daadwerkelijk nemen van concrete beslissingen op basis van toekomstige, veelal abstracte scenario's, waarbij de urgentie in de toekomst ligt. Bedrijven houden dikwijls te lang vast aan bestaande, soms uitgewerkte succesformules. De urgentie van verandering kan worden vergroot door de scenario's door te rekenen in afzonderlijke financiële prognoses, heel concreet de consequenties en maatregelen uit te werken en deze in een brede groep in de organisatie te bespreken. De impact van de beslissingen van vandaag op de toekomst van de onderneming dienen duidelijk te worden gemaakt. Zolang scenario's strategische abstracties blijven, komen ondernemingen niet in beweging.

Ten tweede vraagt scenariodenken het stimuleren van creativiteit en nieuwsgierigheid en het verkennen van nieuwe wegen en denkpatronen. Bij traditionele strategievorming en vooral in het financiële planningproces is de gedachte dat hoe systematischer een onderneming haar huidige markt en activiteiten analyseert, hoe succesvoller ondernemingen en hoe kleiner de risico's zullen zijn. Scenariodenken richt zich juist op mogelijke toekomstige markten en het verruimen van bestaande denkkaders, variërend op de belangrijkste en onzekere krachten in de markt. Dikwijls hebben organisaties moeite om deze mentale stap te nemen, zeker als de gelijkgestemdheid in het managementteam groot is. Ondernemingen zijn zich veelal niet bewust van hun beperkte waarnemingsvermogen. De creativiteit kan worden vergroot door onder meer het betrekken van onconventionele en kritische denkers in het team, het spreken met een reeks van klanten en experts

Scenario	Marktgroei	Omzet	Waarde	Bezetting	Kans
1. Basisscenario	+2%	€ 52 mln	€ 13 mln	83%	30%
2. Markt stort in	-15%	€ 36 mln	€ 4 mln	59%	15%
3. Concurrent verlaagt prijzen	+2%	€ 51 mln	€ 8 mln	78%	10%
4. Sterke marktgroei	+10%	€ 61 mln	€ 24 mln	96%	20%
5. Twee nieuwe klanten	+2%	€ 53 mln	€ 18 mln	92%	25%

**Figuur 3****Voorbeeldscenario's voor een transportonderneming**

in de sector of andere externen, het kijken naar markten die een vergelijkbare situatie hebben doorgemaakt en het evalueren van soortgelijke situaties in het verleden en hoe dat heeft uitgepakt.

## Ondernemingen zijn zich veelal niet bewust van hun beperkte waarnemingsvermogen

Het derde aandachtsgebied bestaat uit discontinuïteiten: gebeurtenissen die disruptieve ontwikkelingen overtreffen en een gehele markt of een heel systeem abrupt kunnen ontwrichten, zoals de aanslagen op het WTC in de Verenigde Staten, langdurige stakingen bij een grote mainport als Rotterdam of Schiphol en de internationale kredietcrisis. Deze gebeurtenissen zijn niet te voorspellen. Toch kan een organisatie met scenariodenken sneller en doeltreffender reageren op onvoorziene omstandigheden, doordat zij eerder verschillende *what if*-situaties hebben gesimuleerd en besproken. Zij zijn beter voorbereid. De kredietcrisis werd weliswaar door niemand voorspeld, maar verschillende ondernemingen hielden na een reeks van signalen wel rekening met een groeiende kredietzeepbel en evalueerden voortijdig met een kritische blik bijvoorbeeld hun investeringen en financiering.

Ten vierde kunnen marktomstandigheden veranderen en getroffen voorzorgsmaatregelen effecten hebben op de eerder ontwikkelde scenario's en leert de organisatie door voortschrijdend inzicht. De markt verandert voortdurend, er komt continu nieuwe informatie en succesvolle maatregelen kunnen bestaande risico's terugdringen. Scenario's dienen daarom geregeld te worden herijkt en herzien. Door scenariodenken te koppelen aan het managementinformatiesysteem of periodieke strategie-evaluaties wordt gegarandeerd dat scenario's onderhouden worden en een bruikbaar onderdeel blijven van strategievorming.

Ten slotte kan het werken met scenario's ontaarden in het uit de weg gaan van keuzen en het openhouden van alle opties.

Het bespreken van scenario's zonder deze te concretiseren kan de aandacht afleiden van de noodzakelijke beslissingen over bijvoorbeeld de acquisitie van klanten, de uitbreiding van een distributiecentrum of de investeringen in een nieuwe technologie. Het gevolg kan een onduidelijke of inconsistente visie en strategie zijn, continue interne conflicten op verschillende managementlagen in een onderneming over de te volgen koers, of een te laat ingezette noodzakelijke koersverandering.

*Gérard Brockhoff en Carlo Fiscalini zijn adviseurs bij JBR Organisatie-adviseurs, gespecialiseerd in strategie en corporate finance.*

**Literatuur**

- ~ Brockhoff, G.C. en R. van Rijn (2006) *Strategie vanuit visie: groei en herstructurering van organisaties*, Kluwer.
- ~ Gigerenzer, G. en R. Selten (2001) *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press.
- ~ Heijden, K. van der (2005) *Scenario: The Art of Strategic Conversation*, 2nd edn., Wiley.
- ~ Kahn, H. (1984) *Thinking about the Unthinkable in the 1980s*, Simon & Schuster.
- ~ Koller, T., M. Goedhart en D. Wessels (2005) *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 4th edn., Wiley.
- ~ Lempert, R.J., S.W. Popper en S.C. Bankes (2003) *Shaping the Next One Hundred Years: New Methods for Quantitative, Long-term Policy Analysis*, Rand.
- ~ Michael, D.N. (1997) *On Learning to Plan and Planning to Learn*, 2nd edn., Miles River Press.
- ~ Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press.
- ~ Ogilvy, J.A. (2002) *Building Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow*, Oxford University Press.
- ~ Schwartz, P. (2003) *Inevitable Surprises: Thinking ahead in a Time of Turbulence*, Gotham.
- ~ Soros, G. (2008) *The New Paradigm for Financial Markets: The Credit Crisis of 2008 and What It Means*, PublicAffairs.
- ~ Wack, P. (1985) 'Scenarios: Uncharted Waters ahead', 5 *The Harvard Business Review* pp. 73-89