NIMA nieuws

Kansen zien en pakken met scenarioplanning

TEKST CINDY LAMMERS

'Geef me uw hand en ik voorspel uw toekomst'. Veel bedrijven zouden een moord doen voor enig houvast in deze turbulente wereld, maar dan iets beter onderbouwd. Dat kan: met scenarioplanning. Juist nuttig voor marketeers.

Ondernemingen leven in onzekere tijden. Hun omgeving verandert sneller dan ooit; de globalisering schrijdt voort, technologische ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op, en er vinden fundamentele verschuivingen plaats in traditionele waarden en culturele structuren. Daarnaast kampen bedrijven met branchespecifieke onzekerheden. De behoefte aan meer grip op de toekomst lijkt groter dan ooit.
Scenarioplanning kan uitkomst bieden, weet Josèph Rodenberg RM van Rodenberg Tillman & Associates. Hij is al 15 jaar met het onderwerp bezig en schreef er onlangs een nieuw boek over: 'Competitive Intelligence and Senior Management'. Scenarioplanning gaat veel verder dan trendwachting, vertelt hij. 'Trends beslaan een heel korte tijdsperiode, en zijn vaak van voorbijgaande aard. Bij scenarioplanning brengt een bedrijf de mogelijke veranderingen in zijn externe omgeving in de komende 10-15 jaar en verder in kaart. Het is geen studie van de toekomst; doel van scenarioplanning is nu in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.'

Neem de olieprijs, vervolgt Rodenberg. 'Verwacht wordt dat die binnen een jaar zal stijgen van 80 naar 100 dollar, maar er gaan ook al geluiden op dat de olieprijs naar 150 dollar zal doorstoten. Voor Coca-Cola bijvoorbeeld zou dat grote consequenties hebben. Denk aan de productieprijs van de flessen, aan transport en distributie, maar ook aan de consumentenprijs en het marketingbeleid. Met scenarioplanning zou Coca-Cola nu al kunnen anticiperen op deze ontwikkeling.'

Het olieprijsvraagstuk treft in feite alle bedrijven en organisaties, groot én klein. 'Ze zouden er dus vanuit strategisch oogpunt allemaal mee bezig moeten zijn. Maar scenarioplanning an sich is vooralsnog het terrein van grote bedrijven en multinationals. Boeing en Airbus zijn nu al bezig met hoe de consument in 2025 zal vliegen. En de zorgsector speelt nu al in op het feit dat de gemiddelde leeftijd omhoog gaat. Het merendeel van de kleine bedrijven in Nederland laat zich echter leiden door de waan van de dag.'

Jammer, vindt Rodenberg. Want scenarioplanning is een kwestie van kansen zien en pakken. 'Het hoeft ook niet gepaard te gaan met dikke rapporten. Er zijn legio modellen beschikbaar. Zo kun je ook standaard enkele uren per maand bij elkaar komen om te brainstormen. Een tool bij scenarioplanning is de early warning: hierbij identificeer je keywords voor aspecten die belangrijk zijn voor je bedrijf en op basis van die keywords verzamel je informatie. Krijg je signalen uit je omgeving die steeds hetzelfde zijn, dan kun je verbanden gaan leggen en analyses maken.'

Scenarioplanning is ook van groot belang voor marketeers, meent Rodenberg. 'In het snel veranderende competitieve landschap kan hun merk zo van de kaart worden geveegd. Maar helaas zijn veel marketeers nog niet klaar voor scenarioplanning. Velen zijn vooral tactisch bezig en hebben een bloedhekel aan onderzoek, planning en analyse.'
Désirée Struijk, directeur van Senta multisensory concepting, schat de positie van marketeers hoger in. 'Marketeers zijn op strategisch niveau beland, maar worden teruggefloten door hun financieel directeur, omdat ze niet inzichtelijk kunnen maken wat hun bijdrage oplevert.' Branding en strategy zijn de backbones van ondernemingen, vindt Struijk, dus moet je ook weten hoeveel het oplevert. Scenarioplanning kan dat ondervangen.
Struijk geeft advies over scenarioplanning namens Kairos Future, een internationaal research- en consultancybureau, dat organisaties helpt om hun toekomst vorm te geven. 'Omdat de voorspellingen van trendwatchers – hoe nuttig ook – niet echt onderbouwd zijn, zijn wij op zoek gegaan naar een andere methode. Zo kwamen we bij Kairos uit.' Volgens Struijk zijn grote veranderingen van alle tijden. 'Ze zijn alleen lastiger te voorspellen dan ooit én er is behoefte aan meer grip en zekerheid. Doe je niet aan scenarioplanning, dan heb je in feite alle mogelijkheden. Maar doe je het wel, dan is het: terrein afbakenen, focussen en uitbuiten.'

MEER WETEN?
NIMA-leden krijgen tot 1 november 15% korting op 'Competitive Intelligence and Senior Management', het nieuwe boek van Josèph Rodenberg. Kijk snel op www.nima.nl/marketingliteratuur.