

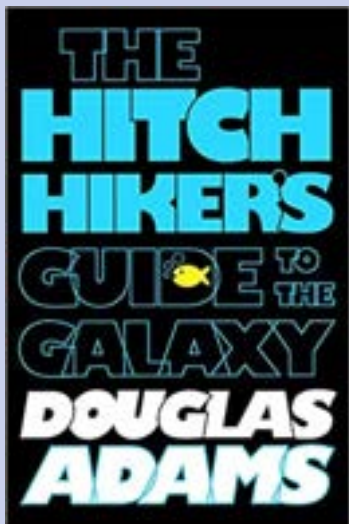


1. Scope

Jester
strategy

1. Scope

Super! Je wilt aan de slag met het maken van toekomstscenario's. In al hun enthousiasme gaan velen dan al direct aan het werk met het zoeken van allerlei ontwikkelingen en trends in de externe omgeving. Echter, een belangrijke stap in een scenarioproces wordt dan vaak vergeten, namelijk het scopen ervan. Een goede scope is cruciaal voor het opleveren van relevante, prikkelende scenario's. Zonder het bepalen van de scope, is de kans groot dat je niet uit de scenario's gaat krijgen wat je eruit wilt halen. De scenario's zullen dan namelijk worden zoals het antwoord van de supercomputer 'Deep Thought' uit het boek *The hitchhiker's guide to the galaxy*.



In dit legendarische boek beschrijft Douglas Adams een intergalactische samenleving, waarin de grote vraagstukken van het verleden op het gebied van dood, oorlog en gezondheid zijn opgelost. Beroepen zijn vervangen door technologie en veel mensen hebben zich bekwaamd in het beroep van filosoof. Millennialang pijnigen ze hun hersenen al over het antwoord op de ultieme vraag van 'life, the universe and everything'. In een poging om tot het antwoord te komen, besluiten ze een computer – Deep Thought – te bouwen, die het antwoord moet calculeren. Na miljoenen dagen van rekenen, presenteert Deep Thought het resultaat: 42. Dit antwoord laat de filosofen in verbijstering achter. Deep Thought verklaart dat het antwoord onbegrijpelijk is, omdat de filosofen geen idee hadden welke vraag ze eigenlijk stelden.

Zo is het ook met scenario's. Als je niet de juiste vragen stelt die de scenario's moeten helpen beantwoorden, zullen de scenario's ook niet de gewenste inzichten leveren. Een goede scope helpt je om bruikbare antwoorden te krijgen. De scope zorgt voor een afbakening van de onderwerpen die de scenario's moeten behandelen, maar ook hoever vooruit in de tijd de scenario's kijken.

Waaruit bestaat de scope?

De scope bestaat uit een viertal elementen:



1. Kernvraag (en aandachtspunten)

Het belangrijkste onderdeel van de scope bestaat uit een kernvraag over de toekomst. Deze geeft gedurende het project richting aan de toekomstverkenning. Ze helpt om te bepalen welke trends en ontwikkelingen relevant zijn en welke niet. Ze definieert welke onderdelen in de scenario's besproken moeten worden en welke minder belangrijk zijn. Vaak wordt er gekozen voor één kernvraag en een aantal aanpalende vragen of aandachtspunten, die de kernvraag verder specificeren. Kernvragen en aandachtspunten

1. Scope

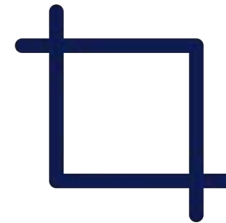
hebben vaak te maken met zorgen die een organisatie heeft richting de toekomst. Ook is het handig om te kijken naar de assumpties die liggen onder huidige plannen. Ga je in jouw huidige strategie bijvoorbeeld uit van een groeiende markt? Dan is het waardevol om dat onderwerp een plaatsje te geven in de scope.



2. Doeljaar

Goed, met de kernvraag heb je nu een beeld waar de scenario's over moeten gaan. Nu rest de vraag, hoever vooruit in de tijd gaan we kijken? Dit doeljaar is o.a. afhankelijk van de onderwerpen die de kernvraag (en aanpalende aandachtspunten) bevat. Vanaf welk jaar kun je niet zo goed meer antwoord geven op de kernvraag? Ook is het handig om na te denken over de keuzes die je kunt maken aan de hand van de scenario's. Als je met de scenario's bepaalde investeringen wilt 'stresstesten', dan kun je bijvoorbeeld nadenken wat ongeveer de terugverdientijd daarvan dient te zijn. Als je nadenkt over het opzetten van een buitenlandse fabriek, zul je waarschijnlijk meer dan 10 jaar vooruit willen kijken. Als je nieuwe producten of diensten overweegt in een 'fast moving consumer goods' markt, zul je het doeljaar

wat dichterbij het hier en nu positioneren. Het doeljaar is belangrijk omdat dit voor andere inschattingen zorgt voor hoe impactvol of onzeker bepaalde externe ontwikkelingen zijn. Zo kan een bepaalde ontwikkeling bijvoorbeeld nog niet zo veel impact hebben de komende vijf jaar, maar mogelijk disruptief blijken over 10 jaar.



3. Begrenzing

De stelregel bij scoping is 'des te concreter de scope, des te concreter de scenario's'. De begrenzing helpt om die concreetheid aan te brengen. Ga je bijvoorbeeld kijken naar een breed scala aan klantsegmenten of juist één specifieke? Kijk je naar de wereldmarkt of juist een nationale? De zakelijke of juist de particuliere/consumenten markt? Ook hier is het weer goed om de ambities van jouw organisatie erbij te halen en na te denken waarvoor je de scenario's wilt inzetten. Als je geen buitenlandse uitbreiding overweegt, begrenst je de scenario's tot de Nederlandse markt, bijvoorbeeld. Sommige scenariotrajecten zijn gebaat bij een sterk afgebakende, gelimiteerde scope. Andere juist bij een brede. Let wel, des te minder ingekaderd de scope, des te minder diep je op de grote diversiteit aan onderwerpen in kunt gaan. Of je 'diep' of juist '

1. Scope

breed' wilt gaan, zal afhangen van wat je met de scenario's wilt bereiken.



4. Actoren

Scenario's zijn verhalen over de toekomst. Net zoals in elk boek, of elke film of serie, is het handig om een beeld te hebben van wie de personages in die verhalen zijn. Wat zijn actoren die met hun gedrag, hun positionering, een impact hebben op de kernvraag of aandachtspunten daarbij? Voorbeelden van actoren zijn specifieke klanten (en hun wensen), leveranciers, concurrenten, werknemers, aandeelhouders en overheden (en hun regelgeving). Goede scenario's beschrijven altijd hoe belangrijke actoren uit het krachtenveld van jouw organisatie 'in de race zitten' in een scenario. Vinden klanten gemak of service of juist prijs belangrijker in een scenario? Trekt de overheid de teugels aan in een scenario of laat deze juist veel vrijheid?

Vragen over dit artikel?

Neem contact op met Jeroen Toet
j.toet@jester.nl | 06 11 451 311



Meer weten?

In ons boek geven we nog meer tips and tricks en gouden regels uit de praktijk. Daarnaast leggen we uit hoe je bijvoorbeeld zelf een workshop kunt vormgeven om binnen jouw organisatie te komen tot een goede scope als je zelf aan de slag wilt gaan met scenario's.

Bestel 'm via:





De wereld
verandert.
Wat doet u?

Jester
strategy