Stappen Scenario analyse

*Bron: Peter Schwartz, The art of the long view (1996); vertaling aanpak door Gerard Evers*

**Stap 1: Definitie van de focus**

BBepaal het onderwerp of besluit dat verkend gaat worden in de scenarioanalyse.

**Stap 2: Belangrijke factoren in de nabije omgeving**

Benoem de belangrijkste factoren en belanghebbenden in de organisatie en in de nabije omgeving, in relatie tot de focus uit stap 1.

**Stap 3: Identificeer externe drijvende krachten**
Breng in kaart welke belangrijkste drijvende krachten uit de bredere, externe omgeving van grote invloed zullen zijn op de (omgeving) van de organisatie. Zoek hierbij met name naar externe krachten waarop je als organisatie weinig invloed uit kunt oefenen, maar die je als het ware ‘overkomen’ en waar je als organisatie op moet reageren.

**Stap 4: Rangschik naar onzekerheid en belang**

Rangschik de drijvende krachten op basis van onzekerheid en belang (impact). Selecteer vervolgens de twee drijvende krachten die de meeste impact hebben en die het meest onzeker / onvoorspelbaar zijn. In onderstaand overzicht staat een voorbeeldclassificatie van mogelijke krachten naar onzekerheid en impact.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Drijvende kracht*** | ***Onzekerheid*** | ***Impact*** | ***Totaal*** |
| Demografie beroepsbevolking | \* | \*\* | 3 |
| **Economische ontwikkelingen** | **\*\*\*** | **\*\*\*** | **6** |
| **Marktontwikkeling / concurrenten** | **\*\*** | **\*\*** | **4** |
| Technologische ontwikkelingen | \*\* | \* | 3 |
| Vluchtigheid / ver-wiki-pediasering van expertise | \*\* | \* | 3 |
| …. |  |  |  |

**Stap 5: Selecteer plausibele scenario’s**

Zet de twee belangrijkste en tegelijkertijd meest onzekere drijvende krachten af in een diagram. Op de x-as de ene factor, op de y-as de andere. De basisvraag is: wat gebeurt er als betreffende ontwikkeling zich a) in sterke en b) in zwakke mate manifesteert? Op die manier krijg je vier velden met ‘mogelijke toekomstige werelden’. Bijvoorbeeld:

Economische ontwikkelingen

 +

Scenario 1 Scenario 2

Marktontwikkelingen / Concurrenten

 - **+**

 Scenario 3 Scenario 4

**Stap 6 Breng scenario’s tot leven**

Stel voor ieder scenario de vraag: “In welke wereld leven we dan?” Benoem de belangrijkste kenmerken bij elk van deze vier scenario’s, bijvoorbeeld:

* wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen?
* hoe ziet de markt eruit? Wie zijn concurrenten en wat zijn de belangrijkste klanten?
* hoe ziet succes eruit in deze situatie?
* wat zijn de kritieke factoren in het werk of de organisatie in deze wereld?

Breng de scenario’s tot leven door de uitkomsten te verwerken in een kort, samenhangend verhaal en te voorzien van een pakkende titel.

**Stap 7:** **Implicaties**Bij deze stap inventariseer je de betekenis van de vier scenario’s voor de gekozen focus in stap 1.

**Stap 8: Bepaal indicatoren**Tot slot is het belangrijk om goed zicht te houden op welk scenario zich gaat ontvouwen. Kies een samenhangende set van indicatoren, die je kan helpen om te bepalen of het scenario dat je hebt gekozen zich ook daadwerkelijk zo ontwikkelt. Zo kun je blijven monitoren of je als organisatie op koers bent of je de strategie moet bijstellen.