

*“Om scenario-
planning goed
te benutten, moet
het heersende
narratief van het
bedrijf worden
herkend”*



Arjen van Klink is lector Next Strategy en directeur van het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Hij is betrokken bij het verbeteren van het strategisch vermogen van middelgrote en kleine bedrijven (mkb) door middel van toegepast onderzoek en onderwijs.



Miranda Cornelisse is verbonden aan het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam en richt zich op scenarioplanning in het mkb. Haar expertise ligt in kwalitatief onderzoek binnen futures studies, met focus op transitievraagstukken in het mkb.

Strategisch denken in het mkb: wat is de kracht van scenarioplanning?

15

Arjen van Klink en Miranda Cornelisse

Mkb-bedrijven richten zich vaak op de korte termijn, maar uitdagingen zoals klimaat en technologie vragen om toekomstgericht denken. Scenarioplanning biedt een praktische methode om meerdere toekomstbeelden te verkennen en veerkracht te vergroten. Scenarioplanning versterkt niet alleen strategisch inzicht, maar creëert ook draagvlak en samenwerking: essentieel voor een robuuste strategie. Dit artikel laat, op basis van vier cases, zien hoe scenarioplanning voor het mkb toegankelijk kan worden gemaakt. Factoren zoals diversiteit, reflectie en leiderschap blijken cruciaal, om groepsdenken en kortetermijngerichtheid te doorbreken.

In het mkb ligt weinig nadruk op strategisch en exploratief denken; wat vandaag nodig is om klanten te bedienen krijgt voorrang. Maar de dynamische tijden van nu, op het gebied van technologie, arbeid, energie, klimaat en geopolitiek, zijn te ingrijpend om uitsluitend met reactieve maatregelen het hoofd te bie-

den. Scenarioplanning biedt het mkb een mogelijkheid tot toekomstdenken, die weinig middelen vergt, zowel op korte als langetermijnvoordelen oplevert en praktischer is dan strategische planning (Scott, 2021). De vraag is wat nodig is om scenarioplanning hanteerbaar te maken voor het mkb. In dit artikel beant-

woorden we deze vraag door vier cases van mkb-bedrijven te onderzoeken die met onze hulp een methode voor scenarioplanning hebben toegepast.

Inzichten uit de literatuur

Scenarioplanning is een katalysator voor strategisch denken, omdat het meerdere toekomstbeelden genereert (Amer e.a., 2013). In tegenstelling tot strategische planning, dat een statische benadering hanteert door een waarschijnlijke toekomst te definiëren op basis van huidige kennis, creëert scenarioplanning een spectrum van mogelijke toekomst. Het stimuleert bedrijven om de impact van deze mogelijke toekomst te overwegen en te bezien wat nodig is als deze scenario's werkelijkheid worden. Kortom, 'scenarioplanning is to build a business that can adapt when the future is unknown' (Scott, 2021, p.331). Specifiek voor het mkb biedt scenarioplanning het potentieel om directeur-eigenaren en anderen een breder perspectief op zichzelf en hun omgeving te geven. Het daagt niet alleen hun huidige mentale model uit, scenarioplanning helpt ze bij het ontwikkelen van een voorstellingsvermogen voor de toekomst, waardoor ze zich beter op alternatieve scenario's kunnen voorbereiden (Kenney & Pelley, 2014). Toch is scenarioplanning in het mkb nog nauwelijks de praktijk. De literatuur noemt vijf belemmeringen die mkb-bedrijven van de toepassing van scenarioplanning afhouden:

Actiegericht

Mkb-bedrijven hebben doorgaans een meer organische, praktische en opportunistische cultuur dan grote onderne-

mingen. Wanneer mkb-bedrijven leren, hanteren ze een doorgaans evolutionaire benadering. Ze kiezen direct een specifieke richting en vullen die via trial & error verder in, in plaats van meerdere mogelijke toekomst te overwegen (Nyuur, 2015).

Beperkte middelen

Het mkb heeft beperkte tijd, budget en competenties voor toekomstverkenning. Gecombineerd met hun operationele aard, worstelen mkb-bedrijven vaak met het toepassen van complexere methoden en vertrouwen ze in plaats daarvan op toegankelijker eenvoudiger technieken zoals brainstormsessies, bureauonderzoek en expertinterviews (Nyuur, 2015).

Tijdoriëntatie

Veel directeur-eigenaren hebben een ondernemersgeest. Hun opportunisme en flexibiliteit zijn sterke punten, maar kunnen ook het gebruik van gestructureerde denkmethoden bemoeilijken (Burt & Van der Heijden, 2003). Daarnaast geven ondernemers vaak prioriteit aan korte-termijnhandelen (Nyuur, 2015).

Specifiek voor het mkb biedt scenarioplanning het potentieel om directeur-eigenaren een breder perspectief op zichzelf en hun omgeving te geven

Casus	Sector	FTE	Situatie	Uitdagingen
Metaalbuiger	Metaalbewerking	25	Interim-CFO aangesteld voor strategische heroriëntatie en stimulering van outside-in-denken	Gebrek aan opvoeding, druk op winstgevendheid, noodzaak tot professionalisering
Afvalverwerker	Afvalverwerking	150	Zoekt strategie en narratief om interne stakeholders en klanten mee te krijgen in circulaire transitie	Onzekerheden door veranderende wet- en regelgeving, polarisatie, veranderend klantgedrag
Spuitsietblazer	Kunststofverwerking	40	Focus op technologische excellentie, holding moedigt strategische aanpassing aan	Grondstoffenschaarste, arbeidsmarkt-krapte, veranderende regelgeving, winstgevendheid onder druk
Zuivelfabrikant	Productie zuivel-equipment	35	Familiebedrijf (150+ jaar oud), jongste generatie werkt aan nieuwe strategische koers	Herstructurering in de landbouw, veranderende klantwensen, koers bepalen na generatiewissel

Tabel 1 Overzicht cases*Management door narratieven*

Veel mkb-bedrijven zijn gebouwd rond het narratief van de oprichter over de bedoeling van het bedrijf. Met vaak beperkte formele controle helpt het narratief om het bedrijf te sturen. Wanneer toekomstige uitdagingen in lijn liggen met het narratief, dan wordt het een krachtig, strategisch instrument (Beach, 2020). Maar wanneer het historische narratief de identiteit van het bedrijf blijft bepalen, kan dat exploratief denken belemmeren (Halford, 2021).

Gebrek aan diverse perspectieven

Mkb-bedrijven worden vaak geleid door ondernemers, wiens intuïtie, visie en

logica een sterke invloed hebben op de medewerkers. Deze dominante logica kan een ongezonde mate van groepsdenken bevorderen (Burt & Van der Heijden, 2003). Dat hindert een onbevooroordeelde oriëntatie op mogelijke toekomst.

Onderzoeksaanpak

Gezien de noodzaak om het toekomstdenken in het mkb te versterken, de mogelijkheden van scenarioplanning, en de belemmeringen voor scenarioplanning in het mkb, hebben we een methode voor scenarioplanning ontwikkeld en deze bij vier mkb-bedrijven getest. De test is uitgevoerd via actieonderzoek: we hebben samen met managers en medewerkers

van de vier bedrijven (zie Tabel 1) de methode toegepast en samen ervaringen opgedaan.

Het actieonderzoek bestond uit meerdere onderdelen. Bij elk bedrijf voerden we een kennismakingsgesprek. Het centrale onderdeel van het onderzoek was een scenarioplanningsworkshop bij elk van de bedrijven. De methode lichten we hieronder toe. Elke workshop duurde een halve dag en telde zo'n zeven deelnemers per bedrijf. We faciliteerden de workshop en observeerden participatie en discussie. Na afloop van de workshops evalueerden we direct met de deelnemers via een enquête. Twee maanden later vond er een slotinterview met de contactpersoon plaats.

Onze scenariomethode is gebaseerd op het werk van Postma (2015) en het Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS, 2023). Hun werk is geïnspireerd door Pierre Wack, vaak beschouwd als de grondlegger van scenarioplanning vanwege zijn werk voor Koninklijke Shell. We hebben de aanpak uit de literatuur voorzien van een overzichtelijke structuur, heldere taal en praktische werkvormen. Daarmee kan de aanpak in beperkte tijd en zonder veel voorbereiding resultaat opleveren. Onze methode bestaat uit tien stappen:

1. **Trends ophalen.** Twee weken voorafgaand aan de workshop worden de deelnemers uitgenodigd om 25 trends/kwesties te bedenken op basis van een PESTEL-analyse die mogelijk de toekomst van het bedrijf beïnvloeden.
2. **Trends toevoegen.** Aan het begin van de workshop worden alle verzamelde

trends/kwesties weergegeven op een tafel. De deelnemers lezen de post-its en voegen trends/kwesties toe zonder discussie.

3. **Labelen van drijvende krachten van verandering.** De deelnemers groeperen alle weergegeven post-its en labelen de clusters van trends zo specifiek mogelijk om de drijvende krachten te identificeren.
4. **Extremen benoemen.** De labels van de verzamelde drijvende krachten van verandering worden op een flipover geplaatst. De deelnemers benoemen met elkaar intuïtief extremen per label, zonder discussies over 'waarheden'.
5. **Extremen beoordelen.** Elke deelnemer krijgt vijf vraagtekens (?) en vijf uitroepetekens (!) en plakt deze op de labels. Een vraagteken symboliseert een hoge mate van onzekerheid over de impact van het label, terwijl een uitroepeteken een grote impact aanduidt.
6. **Scenariomatrix bepalen.** De twee hoogst beoordeelde labels worden geïdentificeerd en vertegenwoordigen de twee assen van de scenariomatrix: 'waargenomen impactniveau' versus 'waargenomen onvoorspelbaarheid'.
7. **Scenario's beschrijven.** De deelnemers ontwikkelen in duo's een scenario met een kort narratief voor elk kwadrant door eerst een pakkende metafoor te bedenken, geïnspireerd door bijvoorbeeld films of gerechten.
8. **Bedrijf binnen de scenario's beschrijven.** De deelnemers schetsen de toekomstige staat van het bedrijf binnen elk scenario. Op basis van voorgaande stadia schrijven zij korte

verhalen over producten, medewerkers, successen, concurrentiepositie, enzovoorts.

9. Terug redeneren. Na een presentatie van de vier scenario's bespreken de duo's wat het bedrijf 'morgen' nodig heeft om in het gepresenteerde scenario succesvol te kunnen ondernemen.

10. Robuuste acties voor alle scenario's.

De acties worden tussen de scenario's uitgewisseld. Wat resteert is een serie acties die bijdraagt aan het versterken van de positie van het bedrijf binnen elk van de scenario's.

De input van de deelnemers hielp ons de workshop te optimaliseren. Na de eerste workshop nodigden we bijvoorbeeld nadrukkelijker een meer diverse groep deelnemers uit, teneinde een meer gevarieerde kijk op de buitenwereld naar binnen te kunnen halen. Daarnaast verkortten we de introductiepresentatie, verbeterden we de tijdsplanning en formuleerden we hulpvragen, bijvoorbeeld om de ontwikkeling van verhalen in de slotfasen te stimuleren.

Bevindingen

De workshops met de vier bedrijven hebben diverse inzichten opgeleverd. Een gedetailleerde uitwerking per bedrijf is te vinden in het kader 'cases'. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijk-

ste bevindingen over scenarioplanning in het algemeen en onze methode in het bijzonder:

1. Deelname en diversiteit

Aanvankelijk ontbrak het aan diversiteit in de deelnemersgroep, vooral in de eerste casus, waar alleen het management deelnam. Bij de andere bedrijven hebben we nadrukkelijker gevraagd om een bredere participatie. Dat zorgde voor deelname van niet-managementleden (bijvoorbeeld stagiaires en verkoopmedewerkers). Hun bijdragen waren vaak praktisch in plaats van strategisch van aard. In geen geval waren klanten uitgenodigd.

2. Huiswerk

De huiswerkopdracht van stap één toonde een sterke externe oriëntatie en genereerde een breed scala aan trends. Sommige deelnemers droegen ook interne uitdagingen aan (zoals zwakke solvabiliteit en verouderde apparatuur).

3. Workshop

Bij stap twee werden weinig extra trends toegevoegd, waarschijnlijk door het overweldigende aantal trends dat al was ingediend. Stap drie en vier verliepen in alle gevallen snel en kenmerkte zich door effectieve samenwerking en inclusieve discussie. Gemiddeld werden er per workshop meer dan honderd trends/issues geïdentificeerd, die vervolgens in tien tot twaalf labels werden gecategoriseerd. Bij stap vijf waren er tekenen van groepsdenken; deelnemers kozen vaak unaniem dezelfde extremen. Bij één bedrijf viel op dat de directeur-eigenaar zich op de vlakte hield, dit had invloed

“Scenarioplanning is bedoeld als groepsproces, waarin deelnemers met elkaar input leveren

op de gezamenlijke creativiteit. Bij stap zeven en acht hadden de deelnemers in alle workshops moeite om creatief te worden. Maar uiteindelijk bepaalden de deelnemers titels en omschrijvingen met behulp van metaforen en sectorspecifieke elementen. Het resultaat van stap negen was vrij algemeen: acties die werden genoemd waren onder andere het voortzetten van het strategiesprek na de workshop en het verder discussiëren met collega's. Stap tien is door tijdsgebrek in geen van de workshops gemaakt. Uit de slotinterviews kwam naar voren dat bij drie van de vier cases één scenario duidelijk de voorkeur had en dat strategische acties vooral voor dat scenario verder zijn uitgewerkt.

4. Evaluatie van de workshop

In elk van de vier sessies voelden de deelnemers zich aanvankelijk ongemakkelijk bij het open karakter van de workshop; ze waren niet gewend te participeren in een programma zoals deze workshop en met elkaar een breder gesprek te hebben over ontwikkelingen rondom het bedrijf. De scenariomethode werd als boeiend, inspirerend en begrijpelijk ervaren. De deelnemers gaven aan dat de methode begeleiding vergt, want vreemde ogen dwingen. Er was bij sommigen teleurstelling over het uitblijven van een panklare strategie, terwijl dat een resultaat van het verder overwegen van de scenario's zou moeten zijn. In dat licht werd ten slotte tijdgebrek genoemd als een obstakel om de kloof tussen de scenario's en de uitwerking in strategische acties te overbruggen. Dit leidde bij de deelnemers tot de vraag: hoe nu verder?

Een eerste voorwaarde voor effectieve scenarioplanning in het mkb is dat het management de waarde van diverse zienswijzen begrijpt

Reflectie

Belemmeringen

De belemmeringen die in de literatuur worden beschreven, kwamen bij de vier cases naar voren. De belemmering van het actiegerichte karakter van mkb-bedrijven was vooral merkbaar tijdens stap negen en tien; drie van de vier bedrijven zouden het liefst één scenario kiezen en daar acties op baseren. De korte-termijnoriëntatie bleek uit de neiging van sommige deelnemers om tijdens stap één vooral huidige interne problemen te noemen.

Een andere belemmering was het gebrek aan afwijkende perspectieven. In geen van de gevallen was een klant, leverancier of andere stakeholder uitgenodigd. Hierdoor was er sprake van groepsdenken, hetgeen bijvoorbeeld resulteerde in snelle overeenstemming tijdens stappen vier, vijf en zes.

Daarnaast speelde bij de cases metaalbuiger, spuitgietblazer en zuivelfabrikant het historische narratief een belemmerende rol. De invloed van het verleden maakte het lastig om anders te kijken. Bij de metaalbuiger en de spuitgietblazer

cases

1. Metaalbuiger

Dit bedrijf koos tijdens de scenarioworkshop voor de assen: mens (robotisering vs. ambacht) en toegevoegde waarde (massaproductie vs. ontzorging). Het 'McDonalds-scenario' (robotisering en massaproductie) sprak het meest aan vanwege de krappe arbeidsmarkt. Maar vervolgstappen na de workshop werden belemmerd door een operationele focus van het management, beperkte capaciteit voor business development, en financiële beperkingen voor investeringen in robotisering.

2. Afvalverwerker

De scenarioworkshop, uitgevoerd met het managementteam voor de zakelijke markt van dit afvalbedrijf, richtte zich op strategievorming en stakeholder-overtuiging voor een circulaire koers. Na de workshop stimuleerden de scenario's interne gesprekken en werd de ambitie bevestigd om de duurzame markt te betreden. Obstakels bij de uitwerking bleken onder meer dagelijkse operationele uitdagingen en een gebrek aan commitment van het senior management om scenario's om te zetten in strategische acties.

3. Spuitgietsblazer

Dit bedrijf koos tijdens de workshop voor de assen: marktorientatie (breed vs. smal) en waardecreatie (lage kosten vs. complete dienstverlening). Ondanks een initiële worsteling met het loslaten van de huidige werkelijkheid door het lokale management tijdens de workshop, fungeerde de workshop wel dege-lijk als katalysator voor nieuwe inzichten. Het gesprek over de toekomst werd na afloop met spoed voortgezet tussen het lokale management en de directie van de holding.

4. Zuivelfabrikant

Bij dit familiebedrijf kozen de deelnemers voor de assen: type klant (onervaren vs. ervaren) en concurrentiebasis (prijs vs. kwaliteit). Omdat de assen betrekking hadden op marktkenmerken, werden de scenario's geïnterpreteerd als marktsegmenten en ging de voorkeur uit naar het scenario 'eengezinswoning' (ervaren klanten, prijsconcurrentie). Het gedrag van deelnemers tijdens de workshop werd deels beïnvloed door de terughoudende rol van de directeur-groootaandeelhouder tijdens het programma.

was er daarnaast frictie tussen de blik van het managementteam en dat van de interim-directeur (metaalbuiger) en de holdingdirecteur (spuitgietsblazer). Het lokale management keek vanuit historie en techniek, terwijl de beide externen toekomstige commerciële kansen buiten de bestaande kaders benoemden. Bij de

afvalverwerker werd het narratief daarentegen als stimulans ingezet. Hier was er een oprechte wens om een nieuw perspectief te creëren.

Tot slot kwam de belemmering van beperkte middelen naar voren in de vier cases. De deelnemers hadden voldoende tijd voor voorbereiding en aanwezig-

heid. Maar uit de slotinterviews twee maanden na de workshop werd duidelijk dat de opvolging van de workshop niet vanzelfsprekend lukte. Dat had per bedrijf specifieke oorzaken, maar bij allemaal kwam naar voren dat men zich weinig tijd gunde om de volgende stap te zetten.

Voorwaarden

Scenarioplanning is bedoeld als groepsproces, waarin deelnemers met elkaar input leveren, dialoog voeren, toekomstbeelden ontwikkelen en acties definiëren. Ons onderzoek laat zien dat dit groepsproces in het mkb niet vanzelfsprekend werkt. Daarom vijf voorwaarden:

- 1. Diversiteit.** Een eerste voorwaarde voor effectieve scenarioplanning in het mkb is dat het management de waarde van diverse zienswijzen begrijpt en aandacht besteedt aan de samenstelling van de groep. Denk hierbij aan werknemers van buiten het management, leveranciers en klanten.
 - 2. Reflectie op het narratief.** Om scenarioplanning goed te benutten, moet het heersende narratief van het bedrijf worden herkend. Dit vereist voorbereiding bij stap één aan de hand van enkele vragen. Bijvoorbeeld de vraag: hoe wordt het bedrijf bij een nieuwe medewerker geïntroduceerd?
 - 3. Voldoende tijd.** Een overzichtelijke aanpak is nodig om deelnemers door het proces te leiden en hun aandacht vast te houden. Maar een workshop van een halve dag is te kort voor het goede gesprek. Twee halve dagen is
- beter: één voor het verzamelen van informatie en het ontwikkelen van scenario's en één voor het interpreteren van de scenario's en het bepalen van acties.
- 4. Begeleiding.** Hoewel onze methode heldere stappen kent en wordt ondersteund met een handleiding, rijst de vraag of mkb-bedrijven voldoende middelen hebben om zelf scenarioplanning te modereren. Hier ligt een taak voor intermediairs, zoals accountants en financiers, om scenarioplanning bij hun relaties te promoten en te ondersteunen.
 - 5. Leiderschap.** Het wegnemen van belemmeringen voor scenarioplanning vereist leiderschap. Dat geldt zeker voor het onderkennen van de eigen rol van de directie in deze belemmeringen (het relativeren van het historische narratief en het stimuleren van diversiteit) en voor het organiseren van opvolging vanuit de scenario's.

Tot slot

Denken in scenario's is waardevol in de huidige dynamische tijden. Het bevordert de ontwikkeling van een robuuste toekomststrategie met draagvlak. Door de eenvoud van onze methode vergt scenariodenken geen grote investering en daarmee wordt het toegankelijk voor kleinere organisaties – naast het mkb bijvoorbeeld afdelingen binnen grote organisaties. Belangrijke voorwaarde voor succes is dat de leider zijn of haar rol onderkent: zelf loslaten helpt anderen om nieuwe mogelijkheden te ontdekken.

Literatuur

- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 1-62.
- Beach, L. R. (2021). Scenarios as narratives. *Futures & Foresight Science*, 3(1). <https://doi.org/10.1002/ffo2.58>
- Burt, G., & van der Heijden, K. (2003). First steps: Towards purposeful activities in scenario thinking and future studies. *Futures*, 35(10), 1011-1026.
- Copenhagen Institute for Futures Studies. (2023). *Applied strategic foresight - Bringing futures thinking into strategy*. Copenhagen: CIFS.
- Halford, H. (2021, April 23th). "Build Back Better" - Used futures as the cornerstone for the new normal? Perspectives. Retrieved from: "Build Back Better" - Used futures as the cornerstone for the new normal? * *Journal of Futures Studies* (jfsdigital.org)
- Kenney, S. H., & Pelley, B. A. (2014). Stories that drive the future: How narratives can improve scenario planning. *Strategy & Leadership*, 42(5), 28-33.
- Nyuur, R. B. (2015). Unlocking the potential barriers on SMEs' uptake of scenario planning. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 139-154. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2014-0007>
- Postma, A. (2015). Investigating scenario planning - A European tourism perspective. *Journal of Tourism Futures*, 1, 46-52. <https://doi.org/10.1108/JTF-12-2014-0020>
- Scott, K. (2021). A theoretical justification and framework for scenario planning in SMEs. *Journal of the international council for small business*, 2(4), 324-333 <https://doi/full/10.1080/26437015.2021.1951143>