

Scenarioplanning: hoe je het ondenkbare bedenkt

10-09-2020 04:40



Branded content

Welke strategen en dataspecialisten je ook in dienst hebt, op het scenario van de corona-uitbraak had niemand gerekend. Hoe kan dat bij toekomstige crises anders? Vital Food Group, waar Bakker Bart onder valt, gaat als een van de eerste retailers aan de slag met een methode om voorbereid te zijn – wat er ook komt.

Als er ooit een goede aanleiding was om eens te bedenken hoe je in de toekomst voorbereid kunt zijn op de meest onvoorspelbare scenario's, dan is het wel de coronacrisis. Toch is deze manier van denken niet helemaal nieuw. Het idee van scenarioplanning voor commercieel gebruik vindt zijn oorsprong in de jaren zestig bij niemand minder dan oliereus Shell. Een destijds onvoorspelbare situatie was de uitbraak van een wereldwijde oliecrisis, die uiteindelijk in 1973 zou losbarsten. Shell had dat scenario op de plank liggen en kon daardoor razendsnel reageren. "Daardoor hebben ze een gigantische voorsprong kunnen opbouwen op concurrenten", blikt director strategy Ernst Consenheim van conceptbureau JosdeVries (JDV) terug. "Die moesten bij de start van de crisis nog beginnen met nadenken."

Consenheim zelf ging met de methode aan de slag in zijn periode bij Albert Heijn, waar hij in totaal bijna 25 jaar actief was. De supermarktketen stond er rond 2003 niet al te florissant voor en wilde voorkomen dat onverwachte maatschappelijke verschuivingen tot serieuze problemen zouden leiden. "We hebben toen

gezegd: bij een acute crisis die fundamentele veranderingen in de samenleving teweegbrengt willen we daar niet op dat moment pas bijilstaan. Maar daar vanuit leiderschap actief op voorsorteren."

Van sushi naar bloemkool

Begin 2004 werd scenarioplanning geïnitieerd door Consenheim samen met zijn collega's in het zogenoemde team Doorbraak als aanloop naar de herpositionering van Albert Heijn. De uitkomst: in een situatie waarin we als samenleving mindere tijden zouden doormaken moest de supermarktketen minder elitair en meer voor iedereen worden. "Van sushi naar bloemkool met een gehaktbal, noemden we het intern." Nu staat de moeilijke periode van Albert Heijn aan het begin van deze eeuw in geen verhouding tot de allesomvattende schok van de afgelopen maanden.

Consenheim en zijn compagnon Chris Rijkers konden wel teruggrijpen op hetzelfde vertrekpunt: hoe maak je een organisatie klaar voor grote, niet te voorspellen verschuivingen? "Er wordt nu vooral nagedacht over kortetermijnoplossingen", signaleert Rijkers. "Routing in de winkel, spatschermen, zorgen dat een winkel geen infectiezone wordt." Stippen op de horizon worden nog weinig gezet. Terwijl dat wel zou moeten, zij het op een andere manier dan gewoonlijk. "Aan het extrapoleren van bestaande trends heb je nu niks. Je moet dwingend doorleven wat er speelt, wellicht nog gaat spelen en in geen enkele trendforecast tot nu toe heeft gezeten."

Om dat te doen wordt dus het wetenschappelijke model van scenarioplanning gebruikt. Kort gezegd worden er schematisch twee assen geplot: een daarvan staat voor hoe mensen op maatschappelijk niveau met elkaar omgaan. "Denk aan thema's als exclusiviteit en inclusiviteit, homogeniteit en heterogeniteit", legt Rijkers uit. "En aan de vraag of we als samenleving vooral op het collectief gericht zijn of juist op het individu."

De andere as staat voor de samenleving op institutioneel niveau. De rol van de overheid, persvrijheid en democratisch vermogen komen daarbij naar voren. Per as zijn twee scenario's van uitersten denkbaar, die in combinatie met de andere as tot in totaal vier scenario's leiden: vol vertrouwen in de overheid, of juist helemaal geen. En een samenleving 'waarin we een beetje lief zijn voor elkaar' en een die fors verhard is. "De vraag is welke rol je als merk binnen zo'n samenleving wilt vervullen", zegt Consenheim. "Als je weet wat de angsten en dromen van jouw consument zijn in een bepaalde context, kun je veel directer hun behoeften beantwoorden."

Bakker Bart is de eerste retailer die met JDV aan de slag gaat om de implicaties van deze scenario's onder de loep te nemen. Want ook voor die keten is het zaak zijn merkprijers te herijken op basis van de nieuw ontstane situatie. "En het is verdomd lastig geschiedenis schrijven als je er nog middenin zit", vat co-ceo Henri Froeling samen. Toch kan hij al drie dingen noemen die fundamenteel zullen veranderen: de manier waarop de gast aankijkt tegen winkelen en het product, de snelrelnvaart van de adaptie van online en de manier waarop Bakker Bart zelf met zijn medewerkers omgaat. "De borrelpraat van vrijdagavond mag niet maatgevend zijn voor je beleid", stelt hij, verwijzend naar een soms al te grote scepsis tegen overheidsmaatregelen bij met name horecabedrijven. "We kunnen niet anders dan de besluiten omarmen, want als business hebben we een verantwoordelijkheid richting onze medewerkers."

Impact op winkelvloer

Bakker Bart introduceerde vorig jaar zijn vernieuwde 0.0-concept, een eigentijdse winkel met veel focus op gemak, snelheid en directe consumptie. Samen met JDV wil Bakker Bart nu gedetailleerd onderzoeken of dat concept voldoende futureproof is, gekeken naar de vier scenario's. "Gaan we naar een samenleving met veel onderling vertrouwen, of juist weinig?", vraagt Froeling zich hardop af. "En waar staan wij in zo'n samenleving, met welke gevolgen voor onze gasten?" Zo voorspelt hij dat de veiligheidsperceptie van consumenten weleens definitief veranderd kan zijn. "Dat heeft zowel betrekking op het product als op de verblijfsduur op locatie", legt hij uit. Zonder op de resultaten vooruit te willen lopen valt er wel iets voor te stellen bij de uitkomsten van zo'n

toekomst. Producten die al kant-en-klaar liggen om mee te nemen zonder dat er zichtbaar mensenhanden aan hebben gezeten, bijvoorbeeld.

Vanaf deze maand gaan Bakker Bart, Consenheim en Rijkers met elkaar om tafel om scenario's uit te stippelen en vervolgacties in kaart te brengen. Nog dit najaar hopen ze op concrete resultaten. De strategie van scenarioplanning staat haaks op wat vaak als de heilige graal voor retailstrategieën wordt gezien: data. De coronacrisis heeft Froeling, die zichzelf een 'rationeel procesmannetje' noemt, doen inzien dat je met data niet alles vóór bent. "Geen enkele databron heeft dit kunnen voorspellen." De aanpak die hij nu kiest en die veel meer steunt op verbeeldingskracht noemt hij daarom interessant om mee te experimenteren. Consenheim beaamt dat. "Data zijn er om je onderbuikgevoel te bevestigen, niet andersom."

Amnon Vogel