



Bedrijfsresultaat hangt voor 45% af van externe ontwikkelingen

Onzekerheid vraagt om scenarioplanning

Niet alleen de toekomst voorspellen door het analyseren van trends, maar ook toekomstmodellen bouwen aan de hand van onzekerheden en mogelijke, tegengestelde ontwikkelingen. Dat is de kern van scenarioplanning – waarmee het dus een ander fenomeen is dan forecasting. Twee specialisten leggen uit waarom juist nu scenarioplanning cruciaal is.

Door Jaap van Sandijk

De huidige kredietcrisis laat zien hoe moeilijk het is om met prognoses de toekomst te voorspellen. Want de toekomst ziet er altijd anders uit dan je verwacht. Juist om dat onverwachte, de onzekerheid over de toekomst in kaart te brengen, maak je

toekomstscenario's.' Jan Nekkers, oprichter en directeur van Futureconsult, dat is gespecialiseerd in het ontwerpen van toekomstscenario's constateert een sterk gestegen belangstelling voor toekomstscenario's sinds het uitbreken van de kredietcrisis. Maar wat is scenarioplanning

precies? Marc Suters, senior analyst & scenarioplanner bij Ernst & Young, zegt het zo: 'Scenarioplanning is een manier om met externe onzekerheid om te gaan door op een gestructureerde manier naar de toekomst te kijken. Door verschillende scenario's te ontwikkelen kan beter wor-

'Het is belangrijk dat je ook een dimensie neemt die minder voor de hand ligt'

den geanticipeerd op een veranderende omgeving.'

Suters is ervan overtuigd dat bedrijven die van scenarioplanning geen werk maken, risico's lopen. Hij onderbouwt zijn betoog: 'Uit onderzoek blijkt dat 45 procent van het bedrijfsresultaat afhangt van externe ontwikkelingen. Strategische flexibiliteit kan daarmee leiden tot een concurrentievoordeel.'

Nekkers merkt overigens in zijn dagelijkse werk dat er nogal wat begripsverwarring is: 'Het woord scenario wordt vaak gebruikt als definitie van voorspelling. Maar scenario's zijn juist beelden over hoe de wereld er mogelijkwijs uit zou kunnen zien. Het onverwachte, het onvoorspelbare is daarbij belangrijk.' Rekening houden met grilligheden en tegentrends in plaats van historisch trendgedrag dus. Maar hoe doe je dat?

'Vaak worden vier scenario's gemaakt', zegt Suters. 'Daarbij worden de twee belangrijkste onzekerheden met de grootste impact als basis genomen om de scenario's in te vullen. Voordeel van zo'n 2x2-matrix is dat je uitgaat van extremen. Een voorbeeld: bij veel onderwerpen waar een organisatie afhankelijk is van de overheid, zie je op een as het denken over markt en overheid staan. Een scenario met onder meer liberalisering en deregulering versus een scenario waarbij de overheid het heft in handen neemt, het etatisme. Dat laatste scenario werd in het verleden overigens wat minder serieus genomen, maar juist nu, met de *credit crunch*, komt dat weer meer naar de voorgrond.'

Nekkers voegt daaraan toe: 'Het is belangrijk dat je ook een dimensie neemt die minder voor de hand ligt. Daarom hebben wij in het verleden ook scenario's gemaakt waarbij de economische groei niet onbeperkt doorgaat, maar kan omslaan in economische stagnatie en zelfs economische krimp.' Ook de ontwikkeling van drie scenario's komt regelmatig voor, vertelt Suters: 'Een positief, een negatief en een *business-as-usual* scenario. Maar ongeacht het aantal is het belangrijk dat alles goed onderbouwd is. Scenarioplanning is geen wetenschap,

maar het proces om tot de scenario's te komen moet zoveel mogelijk wetenschappelijk verantwoord zijn. Alleen zo kun je ook echt de dialoog aangaan met je stakeholders.'

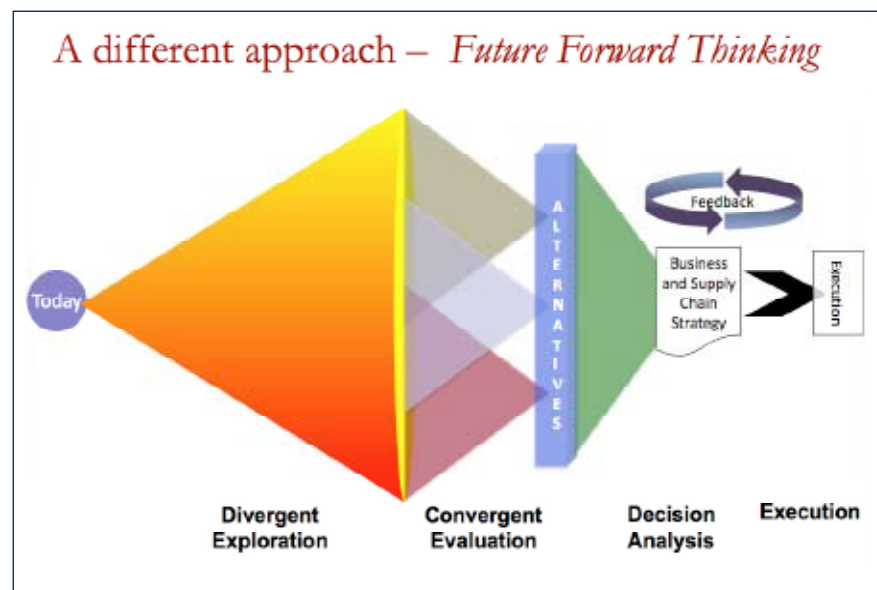
Early warning-indicatoren

Scenarioplanning is iets heel anders dan forecasting, zegt Nekkers. 'Het is een aanvulling erop: scenarioplanning gaat niet over de zekere dingen, maar over de onzekere dingen. En als je kijkt naar het huidige tijdsgewricht – we leven in onzekere tijden – kun je alleen maar tot de conclusie komen dat we juist nu dus aan scenarioplanning moeten doen.'

Net als Suters gebruikt Nekkers wijd uiteenlopende scenario's. 'Wij maken ook stress- en *worst case* scenario's. Wat gebeurt er als heel West-Europa wordt getroffen door een griepdemonie? Wat zijn dan de gevolgen op het gebied van openbaar vervoer, onderwijs, de ziekenhuizen en de toeleveranciers? Als 30 procent van de bevolking ziek is, valt het hele openbare leven stil. Wie bevoor-

raadt dan nog de supermarkten of de ziekenhuizen? Naar verwachting zullen vele bedrijven failliet gaan omdat de omzet stilvalt. Ook daarvan hebben we een scenario gemaakt. Zo ben je beter voorbereid als zoiets zich mocht voordoen.'

Maar alleen een volle bureaulade met wijd uiteenlopende scenario's is geen garantie voor succes. Je moet er als bedrijf wel op ingericht zijn. Nekkers: 'Je moet je organisatie aanpassen en zo flexibel maken, dat je op alle scenario's kunt inspelen. Elk scenario moet je dan ook voorzien van *early warning*-indicatoren, die je tijdig waarschuwen als het een bepaalde kant op gaat. Als je goed monitort, is je reactietijd sneller en kun je je strategie adequater aanpassen. De businessomgeving van de 21^e eeuw is zo turbulent en veranderlijk, dat een inflexibele strategie haast een doodzonde is. Het lijkt wel of het tempo van innovatie en productvernieuwing steeds sneller wordt. Strategie is daarom tegenwoordig: *shooting a moving target*. Daarom is de eerste strategische keuze die van maxi- >



Volgens Mahender Singh, onderzoeksleider van het project 'Supply Chain 2020', kent scenarioplanning verschillende fasen. In de eerste fase moeten deelnemers vooroordelen opzij zetten en creatief allerlei trends en ontwikkelingen bedenken, waarna deze tot een aantal alternatieve toekomstscenario's worden verwerkt. Vanuit de scenario's komen signalen (incomplete en onnauwkeurige informatie) van zich voltrekende ontwikkelingen die als input voor de bedrijfs- en supply chain-strategie dienen. Om de opties zo lang mogelijk open te houden voor de uitvoering van de strategie moeten sensoren worden gehanteerd als terugkoppeling naar de strategie.

► Toen in 1973 de oliecrisis uitbrak, was Shell daarop voorbereid – in tegenstelling tot andere oliemaatschappijen

SHELL: UITVINDER VAN SCENARIOPLANNING

Waar ligt de oorsprong van scenarioplan-ning? Over het algemeen wordt oliemaat-schappij Shell beschouwd als de uitvinder ervan. In de jaren zeventig constateerde het bedrijf dat de oude planningsystemen van Shell waren ontwikkeld voor een stabiele, vertrouwde wereld.

Maar wat te doen als de toekomst niet meer zo vertrouwd is? Die vraag leidde tot de ontwikkeling van scenario's die niet de zekerheden opzoeken, maar die zich juist richten op onzekerheden. Toen in 1973 de oliecrisis uitbrak, was Shell daarop voorbe-reid – in tegenstelling tot andere oliemaat-schappijen.

Richting 2050 hebben de scenario-ont-werpers van Shell twee mogelijke ontwik-kelingslijnen gedefinieerd: Scramble en Blueprints. Het Scramble-scenario wordt door Shell vergeleken met een vechtpartij, worsteling, geduw. 'Ieder voor zich en tegen de ander. De hardste, slimste en snel-ste gaat als eerste over de meet, met langs de weg de narokende resten van falende concurrenten. Nationalisme overheerst, met consumenten die de voor hen mak-kelijkste opties kiezen.' Het Blueprints-sce-nario ziet er anders uit: 'Samen op ontdek-kingsreis, na eerst de opties en mogelijke route besproken en gewogen te hebben, gebundeld in een geharmoniseerde aanpak. Succes wordt in dit scenario een teampre-sentatie, met coalities die zich vormen op basis van gedeeld belang, niet uit altruïsme.'

Genoemde ontwikkelingslijnen zijn geen toekomstvoorspelling, aldus Shell, maar 'een intellectuele analyse van aanleiding en mogelijke gevolgen van de aanstaande energietransitie'. De analyse vormt een belangrijke toets voor de groepsstrategie – en investeringen – van Shell.

Aan de nieuwe energietoekomst liggen diverse ontwikkelingen ten grondslag, meent de multinational: de groei van de wereldbevolking, de toename van de wel-vaart en nieuwe milieueisen. Daarnaast spelen de beschikbaarheid van energie-bronnen, keuzes en voorkeuren van de consument en technologieontwikkeling een rol. De ontwikkelingen monden uit in poli-tiek beleid, prijsontwikkelingen, innovatie, concurrentie en iets dat de 'erfenis van het verleden' genoemd kan worden. Dit hele mengsel leidt tot een maatschappelijke en technologische ontwikkeling die de scenarioafdeling van Shell heeft gebundeld in twee denkbare transformatierichtingen voor de komende vijftig jaar, Scramble en Blueprints. Beide zijn uitdagend, geen is ideaal, beide zijn mogelijk. De keuzes die de komende vijf jaar worden genomen, zullen in belangrijke mate de verdere route bepa-len. Scramble is een wereld vol energiena-tionalisme waarbij achteraf ontwikkelingen en veranderingen worden gereguleerd. Blueprints is een wereld van coalities en van versnellende structurele en beleidsma-tige veranderingen.'



male flexibiliteit en een maximaal reac-tievermogen.'

Waan van de dag

Omdat scenarioplaning een manage-menttool is, moeten scenario's regelma-

tig besproken worden in een strategische workshop, vindt Nekkers. 'Vaak gebeurt dat maar eenmalig, maar dat is niet genoeg. Je moet er ook praktisch mee aan de slag en bijvoorbeeld workshops orga-niseren en de resultaten daarvan met het

topmanagement bespreken. De centrale vraag in zo'n workshop is 'what if...'. Wat moeten we doen als het ene scena-rio werkelijkheid wordt – maar ook: wat moeten we doen als het andere scenario werkelijkheid is geworden. Grote bedrij-ven doen dat al – die hebben vaak eigen trendwatchers en scenarioplanners in dienst. Maar het overgrote deel van de bedrijven doet weinig tot niets met toe-komstscenario's. Zij houden zich liever bezig met de waan van de dag en zijn heel verbaasd als de wereld er plotseling volstrekt anders uitziet. Ze verwachten dat ze over vijf of tien jaar nog steeds dezelfde producten kunnen maken en dezelfde diensten kunnen leveren.'

En dat terwijl in het huidige economi-sche klimaat scenarioplaning juist zo belangrijk is, benadrukt Marc Suters. 'Het kan in elk geval geen kwaad om een paar simpele vragen te stellen. Visualiseer de recessie in scenario's: wat kan er gebeuren als dit zo doorgaat, hoe lang kan het doorgaan, wat voor effec-ten kan het hebben op mijn klanten en op het bedrijf? Welke mogelijkheden zijn er om te reageren?' En, kredietcri-sis of niet, het is sowieso raadzaam om kritisch te kijken naar je bedrijfspresta-ties en daar door middel van scena-rioplaning verbeteringen door te voeren, vindt Nekkers. 'Als je als organisatie het gevoel hebt dat dingen niet meer zo makkelijk gaan, of als de buitenwereld verandert, bijvoorbeeld door wetgeving of door het maatschappelijke klimaat, is dat een signaal om scenarioplaning in te zetten.'

Los daarvan overigens is er al één grote verandering aan te geven die scena-rioplaning in de spotlights heeft gezet, voegt Suters daaraan toe. 'Wat wij over het algemeen zien, is dat de belangstel-ling voor scenarioplaning drastisch is toegenomen sinds 9/11. Mensen en bedrijven beseffen dat de wereld om hen heen onzekerder is geworden dan ooit tevoren. De veranderingen en de snelheid daarvan lijken toe te nemen. Er is steeds minder zekerheid en voorspel-baarheid. Weet jij met welke producten je over vijf of tien jaar succesvol bent?' <<