

Cijfers voorspellen geen toekomst, scenario's bieden uitkomst

Stel: de economische recessie houdt aan, hoe kun je daar als bedrijf dan toch een voordeel mee doen? En hoe kun je tegelijkertijd rekening houden met plotselinge opbloei? Laat econometrische voorspellingen voor wat ze zijn en werk in plaats daarvan aan verschillende toekomstscenario's, adviseert docent Strategisch management Marius Rietdijk in zijn boek *Slag om de toekomst: bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden*. Hij ziet scenarioplanning als de oplossing.

door **Manna Holstvoogd**

Bij scenarioplanning gaat een bedrijf uit van de vraag 'wat als?', en verzint antwoorden in de vorm van scenario's voor het geval deze 'wat als' werkelijkheid wordt. Een rigoureuze andere aanpak dan wat gebruikelijk is in het bedrijfsleven. Rietdijks achtergrond wijkt ook af. Rietdijk is gedragswetenschapper, doceerde zes jaar personeelsmanagement op de Universiteit Twente en werkte drie jaar als senior-onderzoeker bij Nyenrode. Naast zijn werk voor de Vrije Universiteit is Rietdijk organisatieadviseur en specialist op het gebied van performance management. Hij vertelt: "Ik zocht naar een link tussen wetenschap en de toepassing daarvan in het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven kent veel goeroes die theorieën ontwikkelen zonder daarbij door wetenschappelijke kennis te worden gehinderd. Wetenschap blijft daarentegen vaak steken op een abstract niveau, terwijl ik vind dat kennis ook toepasbaar moet zijn. Ik vond het vreemd dat er nog geen Nederlands wetenschappelijk boek is verschenen over scenarioplanning, een methode waarmee Shell bijvoorbeeld al sinds de jaren zestig in staat is jaarlijks dividend uit te keren."

Diepvriesvraag

Shell past scenarioplanning succesvol toe. Op verschillende oliecrises en zelfs op de val van de Sovjet Unie was het bedrijf voorbereid. Fascinerend, vond Rietdijk. Hij deelde zijn bewondering met Martien van Winden, zo bleek na afloop van diens lezing over zijn boek *Rijk blijven*. Nadien spraken de twee regelmatig over publicatiemogelijkheden over dit onderwerp. In februari 2003 begon het feitelijke werk. Terwijl Rietdijk de wetenschappelijke bijdragen voor zijn rekening nam, was Van Winden verantwoordelijk voor de indeling en structuur van de raamver telling.

Rietdijk maakt korte metten met de schijnzekerheid van het econometrisch denken: "Voorspellen kunnen we niet. Wat heeft het voor zin een eendimensionaal toekomstbeeld op basis van cijfers te voorspellen? We veronderstellen een vloeiende lijn tussen het heden en de toekomst, terwijl ingrijpende veranderingen meestal schoksgewijs en vanuit onverwachte hoek komen. Met scenarioplanning ben je hier beter op voorbereid. Door verschillende scenario's op te stellen creëer je als het ware een geheugen voor de toekomst, waarmee veranderingen in de omgeving eerder als zodanig worden herkend. Met scenarioplanning kun je er doelmatig op reageren."

Het scenariomodel van Rietdijk biedt handvatten om vier toekomstscenario's op te stellen. Meer kan ook, maar dan verliest de strategische discussie aan kracht. De scenarioplanner distilleert middels interviews twee kernonzekerheden van het bedrijf. Hiervoor bedacht Rietdijk de 'diepvriesvraag': stel dat je een aantal jaar ingevroren bent geweest en je vervolgens twee vragen mocht stellen over het heden, wat zou je dan als eerste willen weten? Op basis van de antwoorden worden van deze onzekerheden de meest positieve en negatieve dimensies geschetst. Dit gebeurt in groepsdiscussies. Rietdijk: "Betrekt daar zoveel mogelijk mensen bij, het levert het meest volledige beeld van denkbare toekomstontwikkelingen." Scenarioplanning stimuleert zo het verbeeldingsvermogen en zet aan tot het denken in extremen.



Foto: Fred Schuurhof

De scenario's omvatten maximaal één A4'tje en vormen het toetsingskader voor strategische beleidsbeslissingen.

In lijn met deze methode ondervroegen Rietdijk en Van Winden 25 leidinggevenden en topstrategen uit het overheids- en bedrijfsleven over toekomststrategieën en het nut van scenarioplanning daarbij. Het leverde een schat aan markante uitspraken die in het boek zijn verwerkt, en bijdragen aan het luchtige en actuele karakter daarvan.

Aan de slag ermee

Hoewel Shell, maar ook Heineken, ING en Unilever al jaren met succes gebruikmaken van scenarioplanning, is de toepassing ervan in Nederland nog tamelijk nieuw. De eerste reacties van Rietdijk's collega's, vakgenoten en studenten zijn bijzonder enthousiast. "De eerste keer dat ik scenarioplanning aan de VU onderwees (september 2003 – red.) liep het storm met de aanmeldingen", aldus Rietdijk.

Op aandringen van hoogleraar Jansen wordt *Slag om de toekomst* nu ook in de colleges gebruikt, maar alleen onder Rietdijks voorwaarde: "Dat het in combinatie met het meer serieuze Engelstalige boek op dit gebied wordt gebruikt." Hoezo? "Met ons boek zetten we scenarioplanning in breed en wetenschappelijk perspectief op de Nederlandse kaart. Het Engelstalige boek biedt meer uitleg over theorie, bijvoorbeeld over het belang van interview- en gesprekstechnieken."

Tot slot; wat verwacht Rietdijk van het gebruik van scenarioplanning in Nederland? Aan voorspellingen zegt hij zich niet te willen wagen. "Hoewel signalen in het bedrijfsleven op positieve ontwikkelingen duiden", voegt hij daar snel aan toe. Dan toch, het wordt tenslotte in het boek aangekaart: de koningin en haar troonrede, die toch hoofdzakelijk uit voorspellingen bestaat, hoe kijkt Rietdijk daar tegen aan? Lachend: "Het zou mooi zijn als zij het volk toekomstvisies presenteerde, en vertelde over maatregelen die daarop zijn afgestemd. De troonrede zou er een stuk geloofwaardiger door worden." <

Welke weg moet je kiezen? Marius Rietdijk betoogt in zijn boek dat veel bedrijven slechts één route uitstippelen. Verschillende scenario's bedenken is echter aanbevelenswaardig.



Slag om de toekomst: bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden

Uitgeverij Balans

160 pagina's, € 16,50

omslagontwerp Anton Feddema

ISBN 90 5018 614 9