

**Marius Rietdijk houdt pleidooi voor scenarioplanning:**

# 'De Diepvriesvraag'

'Het valt me tegen wat men binnen de Nederlandse boardrooms weet over strategisch management.

En over de verre toekomst wordt al helemaal nauwelijks nagedacht, concludeert Marius Rietdijk in het boek

*Slag om de toekomst; bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden.*

**M**arius Rietdijk (docent strategisch management VU) en Martien van Winden (directeur Theodoor Gilissen Bankiers) tonen zich in hun boek welhaast euforisch over zeeheld Michiel Adriaenszoon de Ruyter. Uit scheepsjournaals blijkt dat er aan wal en aan boord eindeloze beraadslagingen waren zodat geen enkele gevechtsovername onvoorziene moeilijkheden opleverde. Met name deze grondige voorbereiding leverde hem de winst in de zeeslagen met Engeland op.

'De methodiek van De Ruyter maakt hem wellicht tot 's werelds eerste succesvolle scenarioplanner', schrijven de auteurs. Dat mag zo zijn, maar daarna werd het op dit gebied angstig stil in Nederland. Totdat in de vorige eeuw Shell het stokje van De Ruyter symbolisch overneemt en het fenomeen scenarioplanning omarmt.

Rietdijk: 'Door scenarioplanning overleefde Shell in de jaren zeventig de oliecrisis. Shell had de olietankers geleased in plaats van gekocht. Toen de aanvoer van ruwe olie terugliep kon Shell makkelijk van de tankers af. Dat leverde een miljardenvoorsprong op de concurrentie op. Ook op de val van Rusland was Shell dankzij scenarioplanning voorbereid.'

Hij geeft echter direct toe dat het met Shell zo'n beetje gedaan is met Nederlandse voorbeelden van scenarioplanning. In het boek worden wel wat mensen (Ewald Kist en Jaap Blokker bijvoorbeeld) en bedrijven (Heineken en Unilever) opgevoerd die zeggen over de lange termijn na te denken, maar zo structureel als Shell het doet, is Rietdijk toch niet tegengekomen. Ook in de Nederlandse literatuur is nauwelijks aandacht voor het fenomeen. Alleen Kees van der Heijden heeft er een lijvig Engelstalig boekwerk over geschreven. Rietdijk: 'Het gebrek aan Nederlandse literatuur over scenarioplanning was één van de redenen om dit boekwerk te maken. We willen op een speelse – niet al te ingewikkelde manier – dit onderwerp onder de aandacht brengen.'

Speels of niet, in het boek wordt wel gehakt gemaakt van econometristen, financieel analisten en een instituut als het Centraal Planbureau (Rietdijk: 'apen en darter Barney maken meer rendement met een willekeurige aandelselectie dan financiële vakmensen'). De auteurs zijn van mening dat kansberekening en meten tot op twee cijfers achter de komma louter een vorm van schijnzekerheid oplevert.

Rietdijk: 'Voorspellen kunnen we niet. Wat heeft het dan voor zin een eendimensionaal toekomstbeeld op basis van cijfers te voorspellen? Leaders veronderstellen een vloeiende lijn tussen het heden en de toekomst, terwijl ingrijpende veranderingen meestal schoksgewijs gaan en uit onverwachte hoek komen.'

## Voorbeelden

In het boek wordt een aantal voorbeelden genoemd dat aangeeft hoe grillig sommige ontwikkelingen zijn. En vooral: hoe slecht zij wiskundig gezien te voorspellen waren. Zoals daar zijn de razendsnelle opkomst van low cost carriers als easyJet en de doorbraak van internetbankieren. Maar ook de ondergang van het filmrolletje ten faveure van de digitale camera en de onverantwoorde aankoop van UMTS dat KPN aan de rand van de afgrond bracht. 'Ik zeg niet dat je als onderneming alles kunt voorzien. Ik zeg wel dat je met scenarioplanning over veel van dit soort ontwikkelingen kunt nadenken. Je er een voorstelling van maken, je verbeeldingskracht gebruiken, is belangrijker dan voorspellen, afgaan op alleen cijfertjes. Zeker in een wereld waarin veranderingen zich steeds sneller afspelen. Met scenarioplanning zijn bedrijven beter in staat doordachte keuzes te maken. En als je al die draaiboeken hebt overwogen, kun je ook beter inspelen op ontwikkelingen. Scenarioplanning is een methode om de complexe werkelijkheid onder woorden te brengen', vindt Rietdijk.

Klinkt dat allemaal nog aannemelijk, dan is het des te verrassender dat scenarioplanning in al die eeuwen nauwelijks populair is geworden. Rietdijk: 'Het management van grote ondernemingen is vooral operationeel bezig. Hoe gaan we, gedreven door kapitaalmarkten, – zo snel mogelijk – geld verdienen? Ik schrik wel eens van de kwaliteit die in directies aanwezig is op het gebied van strategisch management. Het is toch vooral sturen op ervaring en niet op kennis. Laat staan op denkbeeldige scenario's. Met name bij familiebedrijven merk je dat er veel meer over de lange termijn wordt nagedacht. Er is een groter historisch gegroeid verantwoordelijkheidsbesef. Iemand als Jaap Blokker denkt zelfs in generaties. Wat ook een reden kan zijn voor de geringe aandacht voor scenarioplanning, is dat er weinig toegankelijke literatuur over is. En bedrijven als Shell hebben de theorie lang voor zichzelf gehouden. Nu pas gaan ze die kennis met andere delen.'

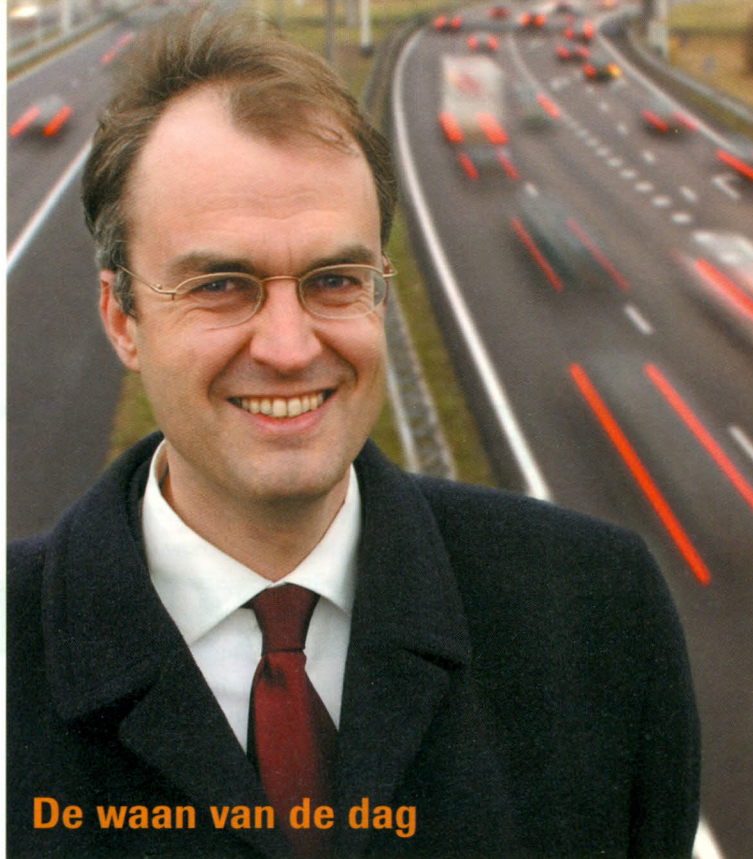
### Doorbraak

Toch voorziet Rietdijk een doorbraak. De maatschappij verandert snel en het wordt steeds duidelijker dat ook wiskundige reeksen de wereld niet kunnen voorspellen. Als hulpmiddel introduceren Rietdijk en Van Winden een zeven stappenplan waaruit uiteindelijk vier toekomstscenario's zijn te destilleren. Daarbij springt de Diepvriesvraag het meest in het oog. 'Als ik nu in een diepvries wordt gestopt en over twintig jaar wakker word, welke twee dingen wil ik dan absoluut weten?' Een vraag die volgens Rietdijk prima gesteld kan worden door een externe consultant.

'Wat je in ieder geval niet moet doen, is scenarioplanning bij bijvoorbeeld een afdeling strategie neerleggen. Scenario-planning hoort echt bij het managementteam of directie thuis. In dit soort belangrijke vraagstukken mag er geen hiërarchie optreden, en afdelingen zoals strategie zijn toch ondergeschikt aan de directie. Er moet iemand boven staan die zo'n proces kan faciliteren. Bijvoorbeeld een consultant. En die moet voor de begeleiding van scenarioplanning ook een fors bedrag vragen om autoriteit uit te stralen. Dat creëert namelijk dominantie. Overigens hoeft dat in zijn totaliteit helemaal niet duur te zijn. Je moet niet denken in eindeloze adviestrajecten, maar over periodieke sessies waarin je eens wat verder af gaat staan van de dagelijkse routine.'

### Doemdenken

Maar, gaat het niet wat ver om iemand in het boek te laten zeggen dat Nederland de gulden weer terugkrijgt? Is dat nog wel scenarioplanning of is dat bijna doemdenken? Rietdijk glimlacht. 'Ik dacht eerst ook dat het een opmerking met een glimlach was. Maar collega auteur Van Winden ziet het voor de euro somber in. Het is inmiddels de zesde poging om één Europa te scheppen. Vermoedelijk gaat dat wederom mislukken. Kohl heeft destijds alleen de verkiezingen gewonnen omdat hij beloofde Oost en West te herenigen. Dat was typisch zo'n korte termijn succes. Duitsland heeft zich er veel ellende mee op de hals gehaald. Was er in scenario's gedacht, waren er misschien heel andere beslissingen genomen.' Het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid blinkt evenmin uit



## De waan van de dag

Slag om de toekomst is zeker een boek dat tot nadenken stemt. De lezer zal een soort schuldgevoel krijgen als hij zich realiseert dat ook hij zich vooral met de korte termijn, de waan van de dag, bezighoudt.

Toch ontbreekt er iets fundamenteels in het misschien wel te speels opgezette boek. Slag om de toekomst mist de bewijsvoering dat scenarioplanning inderdaad werkt. Het zijn vooral aannames dat scenarioplanning manna uit de hemel is. Het zijn met name getuigenissen van ondernemers die enthousiast zijn over het fenomeen maar waarbij bijvoorbeeld een kritische blik naar cases waarin scenarioplanning faalde, ontbreekt.

Zijn bijvoorbeeld Nokia en Nike zo succesvol omdat ze scenarioplanning hebben toegepast of speelt toeval een rol? Over dat soort vragen wordt in het boek niet gerept. En die nuance of verdieping zou je van een universitair docent Strategisch Management toch mogen verwachten.

Verder leunt het boek zwaar op Shell als Messias van de scenarioplanning in Nederland, en wordt van Heineken en Unilever gezegd dat ze het instrument nuttig hebben toegepast, – maar naar het hoe, wanneer en waarom blijft de lezer gissen. Daardoor is het allemaal wat vrijblijvend, al zal nog dagen de diepvriesvraag door het hoofd blijven zoemen.....

in een lange termijn visie, oordeelt Rietdijk en Amerika wat dat betreft een heel stuk verder.'

Het boek eindigt dan ook met een dringend advies: 'We kunnen het adagium van de jaren zestig 'de verbeelding aan de macht' alsnog realiseren. Maar dan wel in de context van de 21ste eeuw: winstgevendheid en doelmatigheid. (...) Stimuleer het luisteren naar uzelf en naar de mensen om u heen. Zij helpen bij het ontwikkelen van uw voorstellingen van de toekomst. Stop met voorspellen. Leer het ondenkbare denken. Dan bent u klaar voor de toekomst. Hoe die ook uitpakt.'