

Je zou het niet zeggen, maar de financiële wereld staat in brand; al geruime tijd en in steeds weer andere, nieuwe dimensies. Dat het nog niet echt tot de belevingswereld van het grote publiek doordringt, is te danken aan alle pogingen om de rust te bewaren. Daarnaast overstijgen de

consequenties van een financiële ineenstorting het collectieve bevattingvermogen. In dit artikel wordt een manier beschreven hoe banken met deze fundamentele onzekerheden kunnen omgaan. Tevens wordt een voorbeeld uit de praktijk gegeven. Traditionele reacties volstaan niet meer.

Navigeren IN DE MIST

Strategievorming van banken in onzekere tijden

In het rapport *Banking Banana Skins 2010* worden de vijf grootste bedreigingen voor de bankwereld opgesomd. Als we deze bedreigingen willen aanpakken, moeten we een strategie ontwikkelen die gebaseerd is op scenariodenken.



We kunnen de toekomst niet voorspellen maar ons er wel op voorbereiden door over mogelijke ontwikkelingen na te denken.

Inleiding

De 'start' van de wereldwijde kredietcrisis – niet de oorzaak, wel de aanleiding – wordt arbitrair gedateerd op de dag van het omvallen van Lehman Brothers: 15 september 2008. Een dag later wordt de Amerikaanse verzekeraar AIG voor een bedrag van 85 miljard dollar genationaliseerd. Koningin Beatrix stelt in haar Troonrede op Prinsjesdag dat de Nederlandse economie er "relatief goed voor staat". Toch moeten kort daarna Fortis International (28 september) en ABN AMRO/Fortis Nederland (3 oktober) worden gered. Daarna buitelen crises en maatregelen over elkaar heen. Er wordt gevreesd voor een *global systemic meltdown*. De totale ineenstorting heeft nog niet plaatsgevonden, maar er is sprake van een trendbreuk die later als een paradigmaverschuiving zal worden bestempeld.¹

¹ Een ontwikkeling die leidt tot een dramatisch ander beeld van hoe de werkelijkheid in elkaar zit: Thomas S. Kuhn (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago.

Niet alle relevante ontwikkelingen van daarna kunnen aan Lehman Brothers en de kredietcrisis worden opgehangen. Maar sindsdien wordt de financiële wereld geconfronteerd met een opeenstapeling van 'uitdagingen'. Om daarvan een overzicht te geven wordt gebruikgemaakt van het rapport getiteld *Banking Banana Skins 2010*². Dit rapport is relevant omdat het is gebaseerd op de meningen van direct betrokkenen uit de financiële wereld zelf en niet op die van externe consultants.

In het rapport zien ongeveer 500 vertegenwoordigers van banken en toezichhouders uit 49 landen de volgende vijf thema's als de grootste bedreigingen voor de bankwereld:

1. politieke interventie
2. kredietrisico's
3. overregulering
4. macro-economische trends
5. liquiditeit

² Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI) (2010), *Banking Banana Skins*.

door **Cees Onderwater**

De auteur is werkzaam bij Rabobank Nederland als senior consultant strategie. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.



De totale ineenstorting heeft nog niet plaatsgevonden, maar er is sprake van een trendbreuk die later als een Paradigmaverschuiving zal worden bestempeld



Dit zijn geen afzonderlijke, 'reguliere' strategische uitdagingen, waarop met het gebruikelijke strategievormingsproces kan worden gereageerd. De afzonderlijke ontwikkelingen zijn sterk met elkaar verweven, wat bijdraagt aan de complexiteit. We geven hier een korte toelichting op drie van de genoemde bananenschillen.

Politieke interventie

Uit het niets met stip op nummer 1 en daarmee met recht een trendbreuk. De overheidssteun aan banken leidt volgens de respondenten tot een aantal problemen. Een eerste probleem is *moral hazard*. Grote banken ervaren perverse prikkels omdat ze weten dat ze 'too big to fail' zijn: "... the one-way option of reaping the benefits of risk-taking, but not suffering the penalties of failure." Een tweede probleem is politisering van kredietverlening. Gesteunde

banken wordt 'verzocht' om de zakelijke kredietverlening op peil te houden om de economie te steunen. Daardoor gaan niet-economische factoren een rol spelen in de besluitvorming. Ook wordt onzekerheid gecreëerd vanwege timing en tempo van de noodzakelijke terugtrekking door overheden. Minder zakelijke afwegingen, scheefgetrokken concurrentieverhoudingen en een ongewisse afloop zijn het resultaat.

Overregulering

Overregulering is op zich al een manifestatie van politisering, want deels een reactie op de publieke verantwoordiging over de graai- en bonuscultuur van de banken. De reeks van voorgestelde maatregelen is lang:

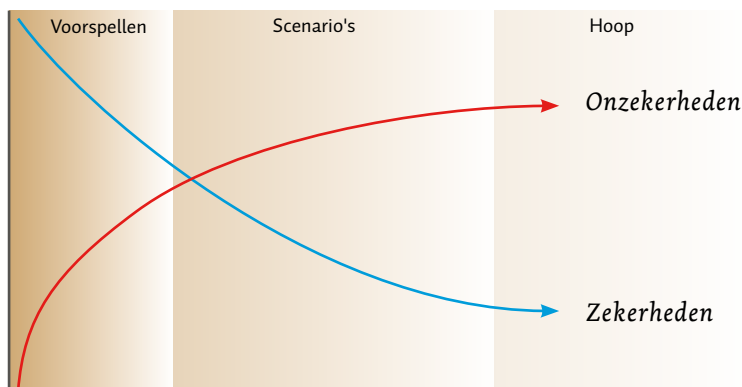
- Tobin-tax, bankbelasting;
- splitsen van retail- en zakenbankieren (Obama/Volcker, commissie-De Wit);
- depositogarantiestelsel (DGS) blijvend

- op het garantieniveau van 100.000 euro;
- Basel 3 met strakkere solvabiliteits- en liquiditeitseisen;
- bonusbeleid, enz.

Al deze maatregelen worden tegelijkertijd, door verschillende entiteiten en vanwege een mix van zakelijke en emotionele redenen voorgesteld. Daarom is er geen sprake van een consistent geheel. Voor de sector wordt daardoor een hoge mate van *legal uncertainty* gecreëerd.

Macro-economische trends

Er vindt qua economisch zwaartepunt een wereldwijde aardverschuiving plaats van West naar Oost. Vanwege de omvangrijke steunoperaties en lasten van de verschillende oorlogen is het Amerikaanse begrotingstekort enorm. Het eurosysteem dreigde in het weekend van 8 en 9 mei in te storten: "Er was



Grafiek 1. Zekerheid versus onzekerheid

in potentie sprake van een gevaarlijke landen- en bankencrisis tegelijkertijd.³ Op hetzelfde moment liggen er in het Oosten, vooral in China, tijdbommen onder de economische voorspoed. Extreme welvaartsverschillen, een verkrappende arbeidsmarkt, slechte arbeidsomstandigheden, milieuschandalen en de slechte huisvestingssituatie zijn bronnen van sociale onrust. Het economisch klimaat wordt nog steeds gekenmerkt door turbulentie, aswolven, enzovoort.

Resumé

De financiële sector wordt gekenmerkt door een ongekennde veelheid, diversiteit, snelheid en hevigheid aan ontwikkelingen. De wereld verandert veel sneller dan met trend-, concurrentie-, 'five forces' en SWOT-analyse en kerncompetentie-ontwikkeling kan worden bijgehouden. Als de wereld verandert, moet ook de manier waarop we de wereld begrijpen en erop inspelen veranderen.

Strategievorming

De manier van strategievorming moet passen in de tijd waarin strategie wordt ontwikkeld. De jaren zestig kenden een overwegend mechanisch wereldbeeld: de maakbare samenleving. Strategievorming werd toen vereenzelvigd met planning en coördinatie: corporate planning. De turbulente jaren zeventig met twee oliecrises zetten aan tot strategische positionering en portfolioma-

nagement: corporate strategy, en dergelijke.⁴ Praktische ontwikkelingen stelden steeds nieuwe uitdagingen, waardoor andere factoren in beeld kwamen waarop een antwoord moest worden gevonden.

Onzekerheid

In de schoolboeken over strategieontwikkeling gaat het meestal om het schetsen van een beeld van de toekomst, dat concreet genoeg is om er cashflow-projecties op te kunnen loslaten. Deze methode werkt in relatief stabiele omgevingen maar laat ons in de steek in tijden zoals de onze, die worden gekenmerkt door onzekerheid (grafiek 1).

Er kunnen, theoretisch, vier niveaus van onzekerheid worden onderscheiden (figuur 1). Op niveau 1 is de toekomst betrekkelijk helder. Trends zijn bekend en er is voldoende informatie om de juiste strategische richting te bepalen. De 'standaard'-methoden van strategieontwikkeling voldoen prima. Op niveau 2 is de situatie meer complex. Hier kan een beperkt aantal afzonderlijke mogelijke toekomst – scenario's – worden onderscheiden. Een van die denkbare toekomst zal in enige vorm werkelijkheid kunnen worden. Een voorbeeld is de situatie van een voor de bedrijfsvoering ingrijpend juridisch debat: een bepaald wetsvoorstel met grote gevolgen voor de toekomst wordt wel of niet aangenomen: twee scenario's. Op niveau 3 kan een heel scala aan mogelijke

Er vindt qua economisch zwaartepunt een wereldwijde aardverschuiving plaats van West naar Oost

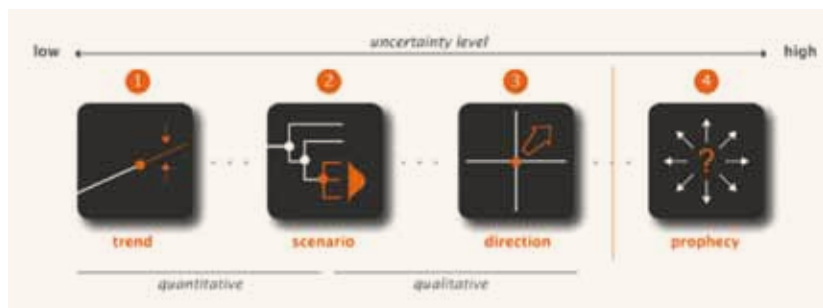
toekomst worden gegenereerd door te spelen met een aantal variabelen. In tegenstelling tot niveau 2 kan geen uitputtende opsomming van de mogelijke uitkomsten worden gegeven. Op niveau 4 kan zelfs geen overzicht van de mogelijkheden en geen richting meer aangeven worden: volledige onzekerheid. Plannen, voorspellingen en scenario's zijn hier niet aan de orde. Dit is het terrein van geloof, hoop en profeten. In een wereld van toenemende onzekerheid zoals die waarin we nu leven – niveau 3 – is identificeren van strategische opties met behulp van scenario's een geschikte werkwijze.

Scenariodenken

Scenariodenken is gebaseerd op de gedachte dat de toekomst niet te voorspellen is. Je kunt je er echter wel op voorbereiden door over mogelijke ontwikkelingen na te denken. Het is een manier om belangrijke onzekerheden op te sporen, het begrip ervan te vergroten en mogelijke implicaties te doordenken. Een scenario is een beschrijving van een *mogelijke toekomst*, waarvoor een bepaald (strategisch) plan kan worden ontwikkeld. Tegenwoordig wordt scenariodenken niet alleen toegepast vanwege onzekerheid, maar ook na het optreden van onverwachte ontwikkelingen. De aanslagen op 11 september 2001, de SARS-uitbraak en de val van Lehman Brothers zijn gebeurtenissen in de afgelopen tien jaar die symbool staan voor een nieuw gevoel van kwetsbaarheid en discontinuïteit. In de woorden van Shell, een van de eerste en bekendste gebruikers van scenariodenken: "Scenario's helpen ons om onzekerheden te linken aan besluiten die we nu kunnen nemen."

3 Trouw (11 mei 2010), Minister De Jager en zijn experts 'volslagen verrast' door acute crisis.

4 Voor een uitgebreider overzicht van 'scholen' van strategievorming zie: H. Mintzberg et al. (1998), *Strategy Safari*.



Figuur 1. Vier niveaus van onzekerheid (Courtney, 2002)

Een scenario is een beschrijving van een mogelijke toekomst, waarvoor een bepaald (strategisch) plan kan worden ontwikkeld

Scenariodenken is een gedisciplineerde methode voor het verbeelden van mogelijke toekomst. Een grote hoeveelheid gegevens, informatie en kennis wordt door inzet van en samenwerking tussen veel betrokkenen vertaald in een beperkt aantal scenario's. Op die manier worden verschillende referentiekaders en inzichten van velen bij elkaar gebracht, ter verrijking van het geheel: velen weten meer dan één. Een scenario is een verhaal, geen werkelijkheid of (poging tot) voorspelling daarvan. Wel moeten ze aannemelijk zijn, dus in principe kunnen uitkomen. Als verhaal 'kloppen' ze, wat wil zeggen dat in een scenario geen rare tegenstrijdigheden voorkomen. Ook is een scenario uitdagend en prikkelt de verbeelding, om los te komen van de dagelijkse praktijk die nogal eens verblindt: de bekende 'waan van de dag'. Het doel van het ontwikkelen van scenario's is om je voor te bereiden op een onzekere toekomst, om na te denken over het ondenkbare, om al voorwerk te hebben gedaan voor het moment dat onzekerheid overgaat in meer duidelijkheid. In situaties met structurele onzekerheid is er geen patroon of theorie om op terug te vallen en is het onduidelijk hoe beslissingen de gang van zaken zullen beïnvloeden. Het is belangrijk om het bestaan van onzekerheid expliciet op de agenda te zetten en de organisatie meer alert en voorbereid te maken.

Het proces

Het scenarioproces kent doorgaans vijf stappen. In de eerste stap worden zo veel mogelijk trends en onzekerheden bij elkaar

gebrainstormd ('diverging'). Dat gebeurt in workshops met vertegenwoordigers van verschillende leeftijden, afdelingen, functies en hiërarchische niveaus. Eventueel worden ook externe expertbronnen ingezet. Op die manier – aanboren van een diversiteit aan bronnen, invalshoeken en referentiekaders; zeg maar: de 'collectieve intelligentie' van de organisatie – wordt een rijk beeld geschetst van factoren die van invloed kunnen zijn op de toekomst van de organisatie. Vervolgens wordt die rijke oogst geclusterd en worden de kernontwikkelingen en -onzekerheden gedestilleerd ('converging' en 'deepening'). Vaak worden de twee belangrijkste onzekerheden geselecteerd die de grootste impact op de toekomst van de organisatie zullen hebben. Door die twee onzekerheden als assen met elkaar in verband te brengen ontstaat een stelsel met vier kwadranten. In de derde stap worden de verhalen, scenario's, ontwikkeld. De vierde stap is de strategische dialoog ('strategise') op basis van de verhalen: Wat zouden we moeten doen als een bepaald scenario werkelijkheid zou worden? Welke opties zijn er die in alle mogelijke toekomst van nut zijn – robuuste opties, 'no regret'-acties? Op die manier ontstaat meer gevoel voor welke externe factoren het beleid sterk beïnvloeden en welke (on)mogelijkheden dan ter beschikking staan. De vijfde stap is eigenlijk een doorlopende activiteit: monitoren van de dagelijkse gebeurtenissen, duiden van die ontwikkelingen, zien we 'early warning signals' die naar een van de opgestelde scenario's wijzen, kunnen of moeten we bepaalde opties gaan inzetten, enzovoort. Deze laatste stap vergt

veel tijd en aandacht, maar levert uiteindelijk de verzilvering van het vele voorgaande werk op.

Praktijkvoorbeeld

Ten behoeve van het betalingsverkeer is door Rabobank de afgelopen jaren een scenariotraject uitgevoerd. Onder meer een integrerende Europese betaalmarkt (SEPA), een nieuw Europees juridisch kader voor betaaldiensten (PSD) en mogelijke niet-bancaire toetreders waren de aanleiding daarvoor. Tijdens het traject diende zich daarnaast de beginnende kredietcrisis aan. Alleen al die laatste ontwikkeling toonde het nut aan van scenariodenken. Er werden twee kernonzekerheden onderkend, die naar verwachting de meeste impact op de toekomst van banken zouden hebben:

1. *Onvoorspelbaar gedrag van klanten en toeleveranciers*: loyaliteit van klanten bij wegvallend vertrouwen in de bankensector. Bij leveranciers hebben we het over Payment Service Providers, Billing Service Providers, Financial Aggregators, de Telco's en Bibits, de opkomst van gesloten betaalomgevingen, enzovoort. Als dit soort partijen, al dan niet in combinatie met sterke merken, rechtstreeks de klant gaan benaderen, kunnen banken met lege handen komen te staan.
2. *Impact van vertrouwenscrisis en recessie*: op het moment van formuleren van de scenario's was het de vraag of we te maken hadden met een 'normale' conjuncturele dip, of aan de vooravond stonden van een lange en diepe depressie.



Figuur 2. De vier kwadranten – elk een eigen muziekstijl

Langetermijnstrategievorming werd tot voor kort beschouwd als een logisch rationele, mechanische aangelegenheid. In de huidige turbulente financiële wereld voldoet deze benadering niet meer

Door de kredietcrisis was het vertrouwen in financiële instellingen in het geding. Als klanten geen vertrouwen meer hebben in banken, krijgen nieuwe spelers op de betaal- en spaarmarkt meer kans om hun producten aan de man te brengen. Deze twee tendensen (de kernonzekerheden 1. en 2. hierboven) hebben we afgezet op een horizontale en een verticale as, die aldus vier kwadranten insluiten: dit zijn de vier scenario's, die we vernoemd hebben naar muziekstijlen die het bij het scenario passende gevoel verbeelden (figuur 2):

1. **Blues:** het donkerste scenario: een langdurige en diepe economische crisis, waarbij het vertrouwen in banken, ook die met een triple-A-status, volledig weg is. Nieuwe niet-bancaire sterke merken gaan financiële functies overnemen.
2. **Rock:** eveneens een langdurige en diepe economische crisis, maar na een enorme shake-out behoudt een beperkt aantal sterke banken het vertrouwen.
3. **Modern klassiek:** na de enorme schrik waait de kredietcrisis net zo snel weer over als hij is gekomen. Klantgroepen krijgen snel weer vertrouwen in banken en na een korte dip in 2009 bloeit de economie weer op. Mensen gaan weer sparen en ethiek komt hoog op de agenda te staan.
4. **Techno:** ook hier een ongedacht snel herstel van de economie, maar het ver-

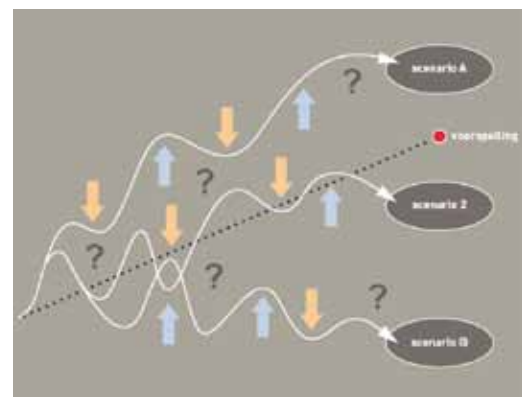
trouwen in de traditionele banken is weg. Nieuwe, niet-bancaire sterke merken staan op om het gat op te vullen.

Voor deze vier scenario's zijn vervolgens afzonderlijke opties gedefinieerd en verder een aantal robuuste opties die het in alle scenario's goed zouden doen.

Tot slot

Tot voor een aantal jaar geleden werden strategievorming voor de langere termijn, besturen en sturen stilzwijgend beschouwd als een logisch rationele, een beetje mechanische aangelegenheid. Mogelijk speelde daarbij het denkmodel van de bekende PDCA-cyclus – Plan, Do, Check, Act – een rol: doelen stellen, aan knoppen draaien, monitoren, een beetje bijsturen en het gewenste resultaat rolt er bijna als vanzelf uit.

Echter, de huidige werkelijkheid van financiële instellingen is veel complexer en ontwikkelt zich organisch. Daarin is niemand echt in staat tot gericht sturen en beheersen. Een mechanische manier van strategievorming en communicatie slaat alles plat en gaat voorbij aan de essentie van de werking van organisaties en een zich organisch ontwikkelende wereld. Dikke strategische 'spoorboekjes' van tientallen A4'tjes zijn achterhaald voordat de inkt droog is. Het past niet meer om te praten over een *stip op*



Figuur 3. De weg naar meerdere mogelijke toekomst

de horizon. Het is vruchtbaarder om te denken in termen van *meerdere mogelijke toekomst*, tot stand gekomen in een proces van samen nadenken over trends, onzekerheden en strategische opties (figuur 3).

In zo'n dialoog tussen verschillende afdelingen, functies en hiërarchische niveaus kan men kennis nemen van elkaars referentiekaders en die voeden en verrijken met de eigen gezichtspunten. Op basis van zo compleet mogelijke informatie en wederzijds begrip kan een zo rijk mogelijk beeld van heden en toekomst worden geschetst. Met zo veel mogelijk voelhorens die signalen over ontwikkelingen oppikken. Meer en meer organisaties maken gebruik van de scenariotechniek. Vaak is dat op projectbasis of blijft het beperkt tot uitkomsten van economische modellen. Beter zou het zijn als de inzet van scenariodenken echt is ingebed in de organisatie, een bredere maatschappelijke oriëntatie heeft en er sprake is van een doorlopende dialoog. Pas dan werpt scenariodenken zijn maximale vruchten af. Belangrijk daarbij is de erkenning dat ieders individuele bijdrage, hoewel bescheiden, tegelijkertijd onmisbaar is. Vanwege die gezamenlijkheid kan dat beeld namelijk fungeren als een kompas voor ieders individuele handelen: een kompas dat helpt bij het navigeren in de mist!