

# Schaak of Go?

Strategie en scenario's: actueler dan ooit



Twintig jaar geleden begon Paul de Ruijter als strategieadviseur. Hij wil deze gelegenheid aangrijpen om terug te kijken op enkele decennia van scenarioplanning en vooruit te kijken naar de toekomst van strategie en scenario's, samen met Peter van Veen (oud-collega bij Shell Group Planning) en Henk Alkema (oud-Shell strateeg met bijna veertig jaar ervaring in scenariodenken).

**20 november 2009, Orangerie Elswout, Overveen**



***Scenario's zijn modegevoelig. Soms zijn ze in de mode, en soms is bijna niemand erin geïnteresseerd. Paul de Ruijter, Peter van Veen en Henk Alkema zijn echter van mening dat scenariodenken altijd nuttig is. Kortetermijndenken werkt niet, dat heeft de kredietcrisis eens te meer bewezen. Vooruitdenken met behulp van scenario's blijkt nog net zo noodzakelijk als voor de eerste oliecrisis. Het feit dat de kredietcrisis voor veel hoofdrolspelers als een verrassing kwam, toont aan dat veel mensen de afgelopen jaren onvoldoende vooruit hebben gedacht. Om scenariodenken te stimuleren, geven De Ruijter, Van Veen en Alkema graag hun visie op de noodzaak van hernieuwde actie, puttend uit decennia aan ervaring.***

### **De oorsprong van scenariodenken**

Scenariodenken is beroemd geworden door het gebruik ervan door olieconcern Shell. In 1971, nog voor de eerste oliecrisis, kreeg de afdeling Group Planning van Shell de vraag: 'Wat zullen de olieprijsen doen op de langere termijn, na het verlopen van de Teheran-overeenkomst (1971-1976)?' Henk Alkema, net overgeplaatst van Research naar Group Planning, kreeg de taak om een antwoord te formuleren. Als nieuwkomer werd hij niet gehinderd door heersende opvattingen. Dit stelde Alkema en zijn collega's in staat om scenario's te maken die buiten het gebruikelijke blikveld van Shell lagen: drie controversiële scenario's waarin de olieprijs tot wel vier keer zo hoog kon worden. Deze scenario's werden gesteund door een analyse van de OPEC-strategie.

Hoewel deze toekomstbeelden in eerste instantie op veel weerstand stuiten binnen de organisatie, bleek al binnen enkele jaren hoe waardevol het was geweest om na te denken over de toekomst. Toen in 1973 de eerste oliecrisis uitbrak, was Shell hierop voorbereid.

Binnen Shell waren bovengenoemde scenario's de eerste scenario-exercitie, die sindsdien een vast onderdeel is van de strategische planning van Shell. Inmiddels heeft scenariodenken wereldwijd terrein gewonnen en wordt de methode regelmatig door overheden en bedrijfsleven gebruikt om de toekomst op de agenda te zetten.

Sinds eind jaren negentig denkt ook de Rabobank, door middel van verschillende scenario-trajecten, voortdurend na over mogelijke toekomst. Paul de Ruijter heeft dit denkproces vanaf 2001 begeleid. Voor de introductie van de Euro werden mogelijke consequenties doordacht, voor 11 september 2001 werd al nagedacht over een scenario met een drastische daling van de beurs en in 2005 werd uitgebreid nagedacht over Japan- en jaren '30-crisisscenario's. Meerdere keren heeft dit de Rabobank geholpen eerder risico's te zien of tijdig kansen te grijpen. De Rabobank boekte vorig jaar een recordwinst, in tegenstelling tot andere Nederlandse banken, die alleen met staatssteun het hoofd boven water konden houden. Net als bij Shell bleek het mogelijk om in tijden van crisis juist winst te maken.

De kredietcrisis past in het rijtje crises waarin ook de eerste oliecrisis van 1973 voorkomt, net als de internetzeepbel van 2001 en de recessie na 11 september: gebeurtenissen die voor een aantal hoofdpersonen als een verrassing kwamen, maar die in andere organisaties al waren geopperd als mogelijke toekomst en waarmee in de strategie rekening was gehouden.

### **Huidige onzekerheden**

Alkema maakt zich zorgen over het feit dat de denkwereld waarin scenario's voor het verdere verloop van de kredietcrisis zich afspeelden, te beperkt is. 'Op dit moment zie ik in de media verschillende "letterbakscenario's" voor

het verwachte herstel van de kredietcrisis: een V, een W... De verschillen tussen deze scenario's worden opgeblazen, maar in feite liggen ze heel dicht bij elkaar: "Het komt allemaal wel goed". Het enige onderlinge verschil is de wijze waarop de economie zich herstelt. Echter, het is juist nu belangrijk om breder te denken! Het is gevaarlijk om alleen rekening te houden met een wereld die niet fundamenteel verandert.' De Ruijter is het daarmee eens: 'Mensen die denken dat de enige onzekerheid bestaat uit de verschillen tussen de letterbakscenario's, vergeten dat er ook gedachtewerelden zijn met "what if's", die kunnen leiden tot paradigmaverschuivingen zoals in de jaren '70.'

***'Het is gevaarlijk om alleen rekening te houden met een wereld die niet fundamenteel verandert'***

Volgens Alkema moeten we daarom ook denken in een andere dimensie; in een nieuwe *scenario space*. Voor het verloop van de kredietcrisis zou dat kunnen zijn: een scenario waarin zich geen herstel voordoet, maar waarin we juist een nieuwe crisisfase ingaan, vergelijkbaar met de jaren '90 in Japan of de Argentijnse economische crisis rond de eeuwwisseling. In de letterbak zou dit een L-scenario zijn; het komt dan voorlopig niet meer goed.

De Ruijter komt met een categorie die buiten de letters valt: 'We kunnen ons ook voorstellen dat als gevolg van de crisis de klassieke tegenstelling tussen markt en overheid plaats maakt voor een situatie waarin de overheid optreedt als marktpartij, bijvoorbeeld bij de nationalisatie van banken.' Peter van Veen noemt dit staatskapitalisme. 'In bijvoorbeeld Frankrijk en China zie je dit staatskapitalisme heel sterk. Ook voor de derde generatie mobiele communicatie en CO<sub>2</sub>-emissierechten zie je dat de overheid niet tegenover de markt

staat, maar markten creëert. De klassieke tegenstelling tussen markt en overheid bestaat dan eigenlijk niet meer.' Alkema noemt het niet ondenkbaar dat de kredietcrisis de verschuiving betekent naar een nieuw, ander paradigma dan dat van de kapitalistische markteconomie: een "End-of-Capitalism-as-we-know-it"-scenario. De Ruijter: 'Onze huidige wereld is verslaafd aan goedkoop geld. Dat is uiteindelijk geen duurzaam systeem.'

**People planet profit**

Nu het modewoord duurzaam is gevallen, buigen de heren zich over dit begrip: want ook op het gebied van duurzaamheid zouden we verder moeten kijken dan onze normale gedachtewereld. Angst voor hoge olieprijs zou kunnen leiden tot een scenario waarin duurzaamheid en antifossiel beleid het nieuwe paradigma vormen. Dat zou de ondergang van oliebedrijven kunnen betekenen, en daarmee het ineensstorten van een aantal economieën, van OPEC-landen en in de rest van het Midden-Oosten. In zo'n duurzame wereld is niet kortetermijnwinst belangrijk, maar langetermijnwinst: *people planet profit*. Alkema: 'Dat is weer een voorbeeld van een totaal andere wereld die buiten de letterbakscenario's valt met grote consequenties, zowel positieve als negatieve.'

Alkema signaleert een vreemde ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid en energie: we kijken niet realistisch wat de beste, meest economische technologie is. In plaats daarvan springen regeringen, onder het mom van klimaatbeleid, allemaal tegelijk op een nieuw antifossiel paradigma en verliezen ze de fossiele economie uit het oog. 'De overheid neemt het roer over van de maatschappij en het bedrijfsleven en creëert een nieuwe markt, terwijl nog niet is nagedacht over consequenties en bijeffecten. Koolstofhandel bijvoorbeeld zou mijns inziens de volgende

*bubble* kunnen worden; een zeepbel die nu wordt opgeblazen.’ Alkema noemt het absoluut noodzakelijk dat men op ieder niveau terug gaat naar het doordacht nadenken over strategie. ‘Er is veel “noise”, er zijn veel trends. Al die onzekerheden en mogelijkheden moeten we opnieuw in een structuur brengen.’

### Spelen we schaak of go?

De Ruijter vindt dat iedereen die nadenkt over de toekomst zichzelf de vraag moet stellen welk spel er gespeeld wordt. De vraag naar het paradigma waarin we ons, nu of in de toekomst, bevinden, raakt namelijk de kern van strategie. Veel westerse strategen gaan uit van een vrije markt en denken in termen van het westerse schaken, waarbij we stukken slaan of uitruilen met steeds de laatste, cruciale slag in ons achterhoofd. Maar gezien de opkomst van Azië zou het wel eens zo kunnen zijn dat het spel al is veranderd in het oosterse go, dat draait om het langzaam maar zeker vergroten van het territorium. Staatskapitalisme past in zo’n paradigma, en dat vraagt om een hele andere strategie van zowel de markt als de overheid. We moeten ons realiseren vanuit welk spel of paradigma we nadenken. Bij het uitzetten van je strategie is het dan ook van essentieel belang om te denken vanuit meerdere paradigma’s. Dat is de reden waarom Alkema en zijn collega’s bij het ontwikkelen van de olieprijsscenario’s niet alleen grondig onderzoek deden naar technologische ontwikkelingen, maar ook naar de denkwereld van de OPEC.

Het inbrengen van “what if”-scenario’s over andere paradigma’s zoals staatskapitalisme of duurzaamheid kan waardevol zijn om je strategie te checken. Het biedt tegenwicht voor scenario’s die een wereld beschrijven waarin niet echt iets fundamenteel verandert. Van Veen waarschuwt wel dat we er met deze

twee scenario’s nog niet zijn. ‘Als facilitator moet je oppassen dat je niet de gevaarlijke lijnen van voorspeller of trendgoeroe overschrijdt. Je mag dit alleen in bepaalde gevallen doen om de klant te prikkelen.’ Alkema is het met hem eens: ‘Wanneer je slechts één scenario presenteert, doe je eigenlijk een voorspelling. Dan moet je dit wel duidelijk als een “what if” presenteren.’

### Stuurman, kapitein of admiraal

Het is dus belangrijk om de toekomst mee te nemen in je strategie, en scenario’s zijn hierbij een nuttig instrument. De Ruijter merkt op dat het voor organisaties daarom belangrijk is om niet alleen te sturen op basis van cijfers van het vorige kwartaal of jaar, maar juist ook op basis van *forward looking*-informatie. Hierbij stuiten we echter op een probleem: in veel organisaties is niet duidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is. Op een schip zijn kapitein en stuurman niet dezelfde rol. Toch is dat vaak precies wat er in een bedrijf gebeurt: de meeste leidinggevendenden zijn vooral bezig met sturen, en te weinig met het bepalen van de gezamenlijke koers. De Ruijter: ‘Het maakt nogal wat uit of je de rol aanneemt van stuurman, die continu moet sturen, of die van kapitein, die vrij kan rondlopen en het over de koers kan hebben. En misschien zie je jezelf wel als de admiraal van een vloot. Onze Michiel de Ruyter was een strateeg die aan de frontlinie stond en met zijn mannen mee voer. Hij stuurde tientallen schepen aan en bepaalde als admiraal de strategie. Daarbinnen hadden de kapiteins en stuurmannen ook hun eigen bewegingsruimte. En in de rustige tijden, op weg naar bijvoorbeeld Engeland, oefende hij met zijn vloot op meerdere scenario’s. Tal van situaties werden doordacht en doorgespeeld, opdat tijdens de slag geen tijd verloren ging.’ Van Veen: ‘Ook in organisaties moet de top zich zoveel mogelijk vrijwaren

van operationele beslommeringen om aan de frontlinie te kunnen staan en contact met de binnenwereld en de buitenwereld te houden. Men ziet dan veranderingen aankomen en kan, wanneer dat nodig is, snel handelen.'

***'In veel organisaties is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor de strategie'***

Alkema vindt net als De Ruijter en Van Veen dat strategie meer aandacht moet krijgen binnen organisaties, en dan bij voorkeur binnen management teams. 'Mijn ervaring is dat aparte strategieafdelingen kwetsbaar zijn en het gevaar lopen aan de kant te worden gezet wanneer hun boodschap als bedreigend wordt ervaren. Daarom moet strategie een inherent onderdeel worden van de top van de organisatie. Werknemers dienen te worden aangemoedigd om kritisch te denken en constant alert te zijn. Iedereen moet zich bewust zijn van mogelijke toekomst en zichzelf daarin kunnen plaatsen.'

De drie heren zijn het met elkaar eens dat de gezamenlijke directie de strategie zou moeten uitzetten. Daarbij maakt het verschil welk type leidinggevende aan het roer staat. Van Veen: 'Is de CEO een dirigent, die een coördinerende rol aanneemt, of een "rockstar"? Rockstars hebben een groot ego. In organisaties waar zij aan het roer staan ontstaat soms een persoonlijkheidscultus. Rockstars komen minder vaak succesvol voor dan dirigenten. Steve Jobs van Apple is een uitzonderlijk voorbeeld van een rockstar-CEO die het wel lukt.' Wanneer dit laatste type CEO een organisatie leidt, bestaat het risico dat er strategie wordt gevoerd op basis van ego. Van Veen: 'Jezelf overschatten is de grootste fout die je als leidinggevende kunt maken. Veel strategieboekjes beginnen met het bepalen van een ego-gedreven doelstelling, en vaak zie je dat organisaties allemaal dezelfde doelstelling hebben; bij-

voorbeeld nummer 1 zijn in de sector. Maar we kunnen niet allemaal nummer 1 zijn. In plaats daarvan moet je kijken naar de overlap van de talenten van jouw organisatie en waar behoefte aan is in de maatschappij; dan "groeit de koek" en kan iedereen winnen. Want we kunnen wél allemaal vanuit onze unieke identiteit optimaal bijdragen aan de maatschappij van morgen.' Alkema vult aan: 'Daartoe heb je mensen nodig die meer uit zichzelf willen halen en moet je als organisatie werken aan je competenties.' Hoe de organisatie het strategievormingsproces organiseert, kan daarbij sterk verschillen: in dialoog met alle betrokkenen, of juist binnen een kleine, selecte kring. De Ruijter: 'De Rabobank koos voor de eerste weg, passend bij hun coöperatieve karakter: zo'n 1.600 mensen werden betrokken bij het strategieproces en medeverantwoordelijk gemaakt voor de strategie.'

**Ziende blind**

Wanneer de organisatie eenmaal heeft besloten om de toekomst op de agenda te zetten, zijn er nog enkele hindernissen te nemen. Een groot struikelblok is volgens Alkema het feit dat mensen vaak proberen alle onzekerheden expliciet in kaart te brengen en vergeten dat de dingen die ze impliciet als zekerheden beschouwen, soms geen zekerheden zijn. 'Organisaties zijn vaak ziende blind: ze kijken wel maar zien niets, zoals de toezichthouders op de financiële markten het afgelopen jaar.' Toezichthouders moeten zich concentreren op de feiten en kunnen vaak pas ingrijpen als er een probleem is. Het idee van scenario's en strategie is juist om in te grijpen *voordat* er wat gebeurt, dus voordat er empirische feiten beschikbaar zijn.

Alkema denkt terug aan de jaren '80, toen hij als hoofd Strategie bij Shell Chemicals tot de conclusie kwam dat het aantal bedrijfsonderdelen van de chemische tak moest worden



teruggebracht, omdat Shell niet in alle bedrijfsonderdelen topspeler was. Omdat Alkema geen direct belanghebbende was, had hij een onafhankelijke positie, kon hij objectief kijken en werd hij niet verblind door wensdenken.

De huidige situatie van de wereldeconomie toont aan welk desastreus effect het kan hebben wanneer men zich laat meeslepen door wensdenken. De Ruijter noemt als voorbeeld de risicomodellen die voor de kredietcrisis gebruikt werden: 'In die risicomodellen rekende men op basis van historische data voor dat de kans dat de huizenprijzen zouden dalen 0 was, omdat de huizenprijzen al 10 jaar waren gestegen. Statistisch klopt dit misschien, maar wie hierin gelooft, heeft oogkleppen op.' Alkema: 'De gedachte dat er op termijn altijd groei is, is een schijnzekerheid. Theoretisch zijn er veel meer toekomstden denkbaar. Zolang deze toekomstden plausibel zijn, moeten we ze ook op hun consequenties doordenken.'

### **Er moet altijd twijfel zijn**

Het is dus voor elke organisatie van groot belang om gevoelig te zijn voor signalen die buiten het gebruikelijke denkkader liggen en te bedenken of ze zijn wat je verwachtte. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Of de organisatie zich daadwerkelijk bezig houdt met het opvangen en interpreteren van signalen uit de buitenwereld, hangt af van de cultuur en de structuur. In organisaties die strategie belangrijk vinden, hebben mensen een interne motivatie om zich bezig te houden met strategie en durven zij ook slecht nieuws te melden. Alkema: '*When everybody agrees on a complex, contentious issue, it is likely that everybody is wrong.* Wanneer er meer dan twee verstandige mensen bij elkaar zijn, is het onmogelijk dat zij het altijd eens zijn. Er moet altijd twijfel zijn!' Om dit te illustreren, vertelt De Ruijter over de veiling van de UMTS-

frequenties. 'Eind jaren negentig was het officiële toekomstbeeld dat UMTS de toekomst was van de mobiele communicatie. Alle telecombedrijven wilden dus, koste wat kost, een UMTS-licentie bemachtigen: daarmee waren bedragen gemoeid tot 1,5 miljard per licentie. Bij meerdere klanten van ons bestonden er lager in de organisatie echter volop andere toekomstbeelden. Samen met Daniël Erasmus van de Rotterdam School of Management maakte ik scenario's voor een wereldspeler, waaruit eveneens andere, minder gunstige vooruitzichten voor UMTS naar voren kwamen. Maar het was onmogelijk dat bij de top bespreekbaar te maken: die was verblind door haar eigen schijnzekerheid, *blinded by foresight*. Inmiddels weten we dat UMTS nooit het verwachte succes heeft gebracht.

### ***'Het doel van scenario's is om in te kunnen grijpen vóórdat er wat gebeurt'***

Beroemde voorbeelden hebben aangetoond welk voordeel behaald kan worden door vooruitdenken. Shell's succes tijdens de eerste oliecrisis werd al eerder genoemd, evenals het feit dat de Rabobank was voorbereid op de kredietcrisis. Alkema: 'Degenen die over grote schokken het beste heenkomen, zijn degenen die deze schokken al "in hun weten" hadden. Dat is de macht van scenario's: door over bedreigingen en kansen na te denken, hou je, impliciet of expliciet, rekening met deze mogelijkheden en heb je een voorsprong op je concurrenten die niet over de toekomst hebben nagedacht. Daarom zijn scenario's een uniek instrument.' De Ruijter: 'Zij die over scenario's hebben nagedacht, hebben sneller door wat er aan de hand is en herkennen eerder wat er gebeurt.' Alkema: 'Veel organisaties hebben moeite met het erkennen van onzekerheid. Het is aan de strateeg om die onzekerheid bespreekbaar te maken, zodat men er proactief en bewust mee om kan gaan.

**Paul de Ruijter** (Bedrijfskundig Ingenieur, Universiteit Twente) is directeur bij De Ruijter Strategie en werkt als ontwerper en begeleider van scenario- en strategieprojecten. Organisaties als Rabobank, Scheepsbouw Nederland, VWA, Ministerie van BZK, Ministerie van Defensie en de World Business Council for Sustainable Development heeft hij de afgelopen jaren mogen ondersteunen in hun verkenningen naar de toekomst. Paul de Ruijter is (mede-)auteur van o.a. *Overheid en industrie, Regeren is Vooruitzien, Oog voor de toekomst, Scenarios for Success* en *Vereniging met Toekomst*. Voorjaar 2010 verschijnt zijn nieuwe boek *Klaar om te wenden. Handboek voor de strateeg*.



Met medewerking van:

**Henk Alkema** (doctor in de Scheikunde, Rijksuniversiteit Groningen) voegde zich, na 10 jaar bij Shell Research (Amsterdam), in 1971 bij de nieuwe Shell-divisie Group Planning, waar hij samen met Ted Newland werkte aan Long-Range Planning en Technology Forecasting. Hun werk in 1971-1972 leverde controversiële scenario's op over hoge olieprijsen voor de periode 1971-1985, die werden opgenomen in de eerste set Shell scenario's van december 1971. In 1972 werden ondersteunende Individual Producer Government Take/Production Strategies voltooid, die al een sleutelrol hadden gespeeld in de argumentatie achter de prijsscenario's. Dit vroege werk heeft geleid tot een voortdurende interesse in strategisch plannen in Alkema's verdere carrière bij Shell en zijn daaropvolgende werk voor Booz-Allen & Hamilton en Andersen Consulting (1994-2000). Tegenwoordig werkt Alkema samen met De Ruijter Strategie.



**Peter van Veen** is directeur bij De Ruijter Strategy Ltd en leidt het internationale kantoor in Londen. Van Veen groeide op in Nederland, Brazilië, Singapore en Nieuw Zeeland. Hij heeft *undergraduates* en masters in Economics en Politics en een *postgraduate* in Corporate Governance and Business Ethics. Van Veen is ook een *fellow* van het Chartered Management Institute en lid van het Chartered Institute of Personnel and Development. Voordat hij zich bij De Ruijter Strategie voegde, werkte Van Veen als econoom bij Shell Group Planning en Shell Chemicals, als strategieconsultant bij Accenture en SRI Consulting en leidde hij de Consulting & Services divisie van Bertelsmann in de UK.



Artikel geschreven door **Saskia Stolk** (MA Europese Studies, Universiteit van Amsterdam en MA Romaanse Talen en Culturen, Rijksuniversiteit Groningen), schrijver/onderzoeker bij De Ruijter Strategie.

