

STRATEGISCHE PLANNING IN TURBULENTE OMGEVING VERGT NIEUW TOEKOMSTDENKEN

De Vlaamse professoren Derrick Gosselin en Bruno Tindemans publiceerden een breed toegankelijk en vlot leesbaar debatboek voor wie zij 'captains of society' noemen: politici, ondernemers en leidende figuren. *Toekomstmakers: de kunst van het vooruitdenken* wil relevant zijn voor al wie verantwoordelijkheid draagt en strategische beslissingen neemt of voorbereidt.

De academische research die aan hun boek ten grondslag ligt, is een mooie illustratie van wat multidisciplinair onderzoek zou kunnen en moeten zijn. De professoren hebben immers geput uit uiteenlopende domeinen als social psychology, strategisch management, leiderschap, besliskunde, systeemdenken en systeem-analyse (systems theory), complexiteits-theorie, ondernemerschap en innovatie, en toekomstdenken. Hun bibliografie bevat een pleiade aan grote namen, onder wie heel wat Nobelprijswinnaars.

WELKE PLANNING?

De boutade 'Voorspellen is heel moeilijk, zeker over de toekomst' is nergens meer gepast dan tijdens ons gesprek met Derrick Gosselin en Bruno Tindemans. 'We hebben een enorme financiële crisis achter de rug en er zullen zeker nog nieuwe wereldwijde schokken komen met een brede waaier aan oorzaken. Alles kan. Ook de snelheid waarmee dit alles gebeurt, is nooit gezien,' stelt Tindemans.

Hij duidt meteen het belang voor CFO's: 'We leven niet meer in een stabiele, maar in een turbulente en onvoorspelbare omgeving. Om een strategie uit te voeren is nu meer nodig dan de klassieke swot-analyses, cashflowprojecties, budgetteringsrondes en investeringstechnieken met NPV, IRR en extrapolaties. Er moeten ook binnen de bedrijfswereld dringend structuren opgezet worden voor echte toekomstdebatten'.

Professor Gosselin vult aan: 'Managers steunen voor de opmaak van hun businessplannen op economische voorspellingsmodellen die vertrekken vanuit een relatief controleerbare, logisch evoluerende economische omgeving. Ze gaan uit van een klassieke batterij aan financiële, sociaal-economische en milieugerelateerde parameters, gebaseerd op trends en gebeurtenissen uit het verleden. Daar laten ze dan 'logische' extrapolaties op los. Maar die vereisen stabiliteit, anders werkten ze niet. In deze onzekere tijden is de inhoud van hun prognoses eigenlijk totaal onbetrouwbaar en waardeloos'.

GEEN BUDGETTEN MEER

Er bestaat geen planningsmodel meer dat met zekerheid de juiste prognoses opmaakt. Daarom is Tindemans' boodschap aan alle CFO's: 'Durf toegeven dat we niet meer in staat zijn om te voorspellen of te plannen. Er is maar één weg:

probeer in je bedrijfsplan nieuwe, waarschijnlijke vervangwerelden te creëren, zodat je daarin de mogelijke aanpak kan oefenen.'

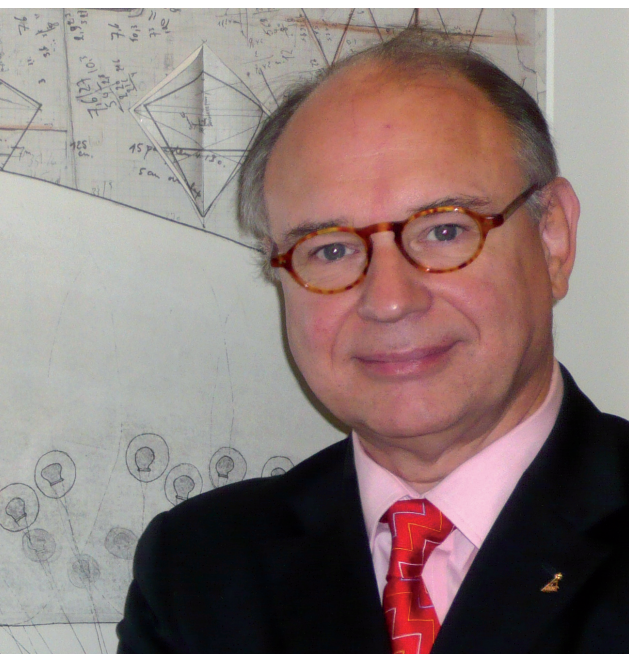
Gosselin gaat verder: 'Je mag niet langer uitgaan van één voorspelbare wereld; er zijn verschillende mogelijke werelden. Je moet voor elk probleem een reeks scenario's opstellen of opties formuleren. Zo schep je een 'geheugen van de toekomst'. Als je dan in onzekerheid terecht komt, komen er signalen op je af die je wellicht zal herkennen. Dan ben je alert om tijdig te veranderen of in te grijpen. Wie budgetteert, maakt assumpties over de toekomst en die zet hij vast in zijn geheugen. Alle informatie die niet past in dat budget wordt echter onzichtbaar voor het management. Je zult niet alle nieuwe evoluties kunnen voorzien en wordt als het ware doof en blind door onbruikbare systemen toe te passen die niet flexibel zijn. Veel CFO's hebben misschien vaag al iets gehoord over scenario's, maar dan in de zin van variabiliteit. Dat zijn varianties waar de hypothese zelf niet verandert'.

'Het heeft geen zin meer om budgetten op te stellen, je moet met je onderneming scenario-oefeningen maken. Budgetten zijn geen cijfers, maar statistische variabelen met gemiddelden en varianties. In een turbulente wordt die variantie heel groot in plaats van voorspelbaar,' benadrukt Tindemans.

OPEN MANAGEMENT

Een goede manager houdt zijn eigen oren en ogen wijd open, en kan hierdoor nieuwe trends detecteren. Hij kan snel maximaal anticiperen op het onverwachte, om niet in een crisis terecht te komen als die zich voordoet. Maar het leiderschap dat vereist is om met een onzekere context om te gaan, wordt op vandaag nog niet opgeleid.

Tindemans: 'Managers moeten hun dag niet beginnen met 'Wat weet ik?', maar met 'Wat ken ik niet en wat kan ik uit die onwetendheid leren?' Een manager die toegeeft dat hij niet automatisch weet wat te doen, wordt soms weggelachen. In crisistijden is hij dan nochtans goed bezig.



Derrick Gosselin

- professor aan de UGent
- fellow van Green Templeton College en InSIS in Oxford
- lid van de Koninklijke Vlaamse Academie
- was jarenlang actief op topfuncties en in nationale en internationale Raden van Bestuur
- sinds 2009 kabinetschef van Kris Peeters

Hij moet het onmogelijke durven omarmen en tegelijk zijn schouders onder de uitbouw van alternatieve scenario's zetten. 'Maar dat is iets anders dan allerlei acties nemen zonder inzicht, om tot resultaten zonder uitzicht te komen als de cijfers wat tegenvallen,' lacht Gosselin. Vroeger was 40% van de toegevoegde waarde van een onderneming afhankelijk van de context en 60% van de inzet van het management. Volgens een nieuwe studie zou nu door de globalisering reeds 60 of 65% van de return het gevolg zijn van de context, de omgeving. 'Als je dus als manager niet bezig bent met je context, ben je wellicht niet met de essentie bezig,' stelt Gosselin gedicteerd. 'En er zijn maar weinig technieken beschikbaar om in de praktijk om te gaan met deze onzekerheden.'

STRATEGISCH DENKEN

Hoe moet een directiecomité dan omgaan met die onzekere context die heel complexe vragen kan oproepen? Het topmanagement moet vooral leren debatteren in en over onzekerheid, en durven toegeven dat het sommige dingen niet weet of aankan. Daarom moet men meer openstaan voor anderen en ook meer informatie rondsturen. Managers kunnen vandaag niet alwetend meer zijn. Nadenken over toekomst vraagt de mentale discipline om grondig voorbereide en goed gestructureerde strategische debatten te willen voeren. Een dergelijk debat verplicht je goed na te denken over je fundamentele basishypothesen en assumpties.

Tindemans verduidelijkt: 'Deze methodiek leert verder te kijken dan die ene gewenste wereld. Ze leert de onzekerheid te expliciteren. En ze leert vooral om die signalen op te vangen die wijzen op een evolutie naar een van die mogelijke,

waarschijnlijke werelden. Een voorbeeld hiervan is een fundamenteel opwaartse of neerwaartse trend in de prijs van een grondstof en de effecten daarvan op de eigen bedrijfsactiviteit. Pas dan kan je eventueel budgetteren. Als je die methodiek eenmaal onder de knie hebt, kan je als manager de eigen bedrijfsplanning tijdig aanpassen en eventueel bepaalde budgetten opstellen. Snel en flexibel reageren en investeren kan alleen als je openstaat voor die voortdurende veranderingen in je omgeving.' Gosselin vervolgt: 'Echte strategische conversaties steunen op een berg aan informatie. Toch mag je op basis van de beschikbare informatie nooit stellen dat iets niet kan of zal gebeuren. Strategische conversatie leunt ook goed aan bij het echte ondernemerschap: door naar de omgeving te kijken opportuniteiten herkennen en voortdurend herbekijken! Je tekent geen strategie uit door een hoop cijfers van een computerscherm af te lezen. Al te veel directie- en bestuurskamers zitten vol met financiële experts en cijferfetisjisten. Die kijken alleen naar het volgende kwartaal. De hamvragen zijn echter: Hoe robuust is ons plan? Houdt het stand als de omgeving verandert? Wanneer blijft het overeind? Wanneer verdienen we geld? De uitgangspositie moet goed gekend zijn in turbulente omgevingen!'

Tindemans pikt daarop in: 'Het minst aangewezen dat een bedrijfsleider in crisistijden kan doen is blinde 'cost cutting' en nadien een nieuwe strategie laten opstellen door een externe consultant. Het topmanagement moet deze oefening zelf in handen nemen. Je moet mee in de diepte en zelf de nodige inzichten over je omgeving verwerven. Je kunt dat niet lezen in een of ander rapport.'

FLANDERS BUSINESS SCHOOL

Sinds 2000 organiseert Flanders Business School (FBS) als enige in België het master-na-masterprogramma 'Executive MBA met focus op ondernemerschap' via haar onderzoekscentrum (ILC³). FBS werkt nauw samen met de Kellogg School of Management in Chicago waar studenten onder meer de Global Entrepreneurship Module van ons MBA-programma volgen. FBS verwierf de NVAO-accreditatie voor het MBA-programma voor het eerst in 2005. De school is onafhankelijk en maakt geen gebruik van overheidssubsidies. Op vandaag werden door alumni meer dan 100 ondernemingen opgestart: van alle deelnemers aan entrepreneurshipprogramma's van FBS starten 3 op 4 een nieuwe bedrijfsactiviteit op.



Bruno Tindemans

- alumnus van Saïd Business School, Oxford en Doctor of Business Administration
- leidt onderzoek rond visievorming en ondernemerschap in turbulente omgevingen
- ontwikkelde als decaan van Flanders Business School het eerste geaccrediteerde entrepreneurial MBA-programma en het Innovation Boot Camp dat door internationale ondernemingen en managementscholen wordt toegepast

INVESTEREN

Tot slot daagt Professor Gosselin elke CFO rechtstreeks uit: 'Elke strategische investering is per definitie moeilijk omkeerbaar (anders is ze niet strategisch) omdat vele middelen hierdoor vast komen te zitten waardoor de flexibiliteit en mogelijke opties verminderen. Maar als je weet dat de berekende Net Present Value al na één jaar fundamenteel verkeerd is omdat door de onzekerheid de getallen onbetrouwbaar zijn, leg dan eens uit waarop je je baseert als je over een investering beslist? Wat zijn je criteria?' ■

PHILIP VERHAEGHE