



GEFUNDEERDE STRATEGISCHE KEUZES ONDANKS EEN ONZEKERE WERELDECONOMIE

MICHIEL VAN VLIMMEREN

81

Sinds anderhalf jaar opereren organisaties in een ongekende en onzekere situatie. Onzeker op vele fronten, niet in de minste plaats op economisch gebied. Het verloop van de pandemie is grillig en veel organisaties worstelen met de vraag hoe de wereld er de komende tijd uit ziet en hoe ze hierop moeten inspelen. Met behulp van scenarioplanning kunnen organisaties sneller en beter reageren op wat er op hen afkomt en op basis daarvan gefundeerde strategische keuzes maken.

Maart vorig jaar veranderde de wereld plotsklaps, en elke bestaande lange-termijnplanning verloor daarmee haar waarde. Anderhalf jaar later hebben we al vele fasen doorlopen, met stappen vooruit maar helaas ook achteruit. Organisaties in alle sectoren stonden voor andere uitdagingen en stelden tegelijkertijd de veiligheid en gezondheid van werknemers, partners, klanten en relaties als verenigde prioriteit.

BLIJVENDE VERANDERINGEN

Het begint zich voor het bedrijfsleven in Nederland al vrij duidelijk uit te tekenen welke trends die voortkomen uit de pandemie hoogstwaarschijnlijk definitief onderdeel zullen vormen van het werken na corona. Zaken als digitaal vergaderen, thuiswerken, aandacht voor welzijn van medewerkers en de inzet van een

combinatie aan digitale kanalen om klanten te bereiken – of die klant nou een consument, burger, medewerker of patiënt is – zijn eigenlijk al niet meer weg te denken. Tegelijkertijd blijft de omgeving waarin het bedrijfsleven opereert weerbarstig. En vraagt een groot aantal vraagstukken meer dan ooit de nodige aandacht: hoe bouwen we weerstand tegen toekomstige tegenslagen? Wat is onze rol ten opzichte van de overheid in de regio's waar we opereren? Hoe dragen we bij aan een beter klimaat? Hoe ziet de volgende fase eruit?

Dachten we na de eerste lockdowns al dat we naar de herstelfase gingen, inmiddels heeft de realiteit ons ingehaald en is de pandemie nog steeds bepalend. Er spelen bovendien te veel krachten op micro- en macroniveau om concrete voorspellingen te kunnen doen. Hoe nu verder is een vraag die veel organisaties bezighoudt. Onzekerheid lijkt de enige constante. In onzekere situaties en weerbarstige omgevingen past menig bedrijf al scenarioplanning toe. Mick Costigan, Vice President for Scenarios and Research bij Salesforce kijkt al jaren naar de gevolgen van alles wat er op Salesforce af komt en om ons heen gebeurt. Op basis van zijn bevindingen en inzichten schetst hij scenario's die voor de komende drie tot vijf jaar voor ons liggen en wat die betekenen voor organisaties. De coronapandemie heeft er zeker voor gezorgd dat we een nieuw tijdperk tegemoet gaan. Twee onzekerheden spelen volgens Costigan gedurende de pandemie een rol:

1. *De mogelijkheid dat zich nieuwe vormen van het virus of nieuwe crisissituaties voordoen.*

In andere landen zien we steeds nieuwe varianten ontstaan, waarvan onzeker is hoe die zich zullen ontwikkelen, maar ook in hoeverre vaccins ertegen beschermen. Wereldwijd worden we blijvend uitge-

daagd ons aan te passen en veerkrachtig te blijven als nieuwe situaties op ons afkomen.

2. *De mate waarin overheid en grote bedrijven een meer of minder dominante rol (blijven) spelen om verandering te bewerkstelligen.*

Continu navigerend in het spanningsveld tussen het beschermen van de volksgezondheid, het openhouden van de samenleving (van scholen tot landsgrenzen), en het waarborgen van waarden als vrijheid en privacy, is de overheid een meer centrale rol gaan spelen. De overheid heeft echt een stap naar voren gezet en verantwoordelijkheid genomen. De grote organisaties namen al een toonzettende rol om ontwikkelingen te beïnvloeden op gebieden als duurzaamheid, digitalisering en diversiteit. We zien ambities bij de overheid om haar centrale rol voort te zetten. De vraag is of die aanpak succesvol blijft of dat nieuwe energie en dynamiek vanuit nieuwe initiatieven en samenwerkingen, innovaties en ondernemers die dominantie zullen uitdagen.

VIER VERSCHILLENDE SCENARIO'S

Een 'officiële toekomst' na corona bestaat niet; organisaties moeten zich dan ook niet wagen aan het in kaart brengen van het tijdperk na corona. Vier scenario's, waarbij de genoemde twee onzekerheden op twee assen zijn uitgezet, helpen echter bij het toetsen van bestaande strategieën en het opstellen van nieuwe strategieën. Op basis daarvan kunnen organisaties concrete beslissingen nemen om relevant te blijven in het tijdperk na corona. Bij elk van de vier scenario's hoort een beeld over de virusprogressie tot 2026 en over de economische gezondheid, uitgedrukt in de mate van groei, inflatie en werkloosheid. Dit zijn alle-

Onzekerheid lijkt de enige constante

maal belangrijke economische, financiële, maatschappelijke of politieke factoren die tot mogelijke scenario's leiden, of tot een combinatie daarvan. Costigan zet de volgende vier scenario's uiteen:

Verheffing: De progressie die we maken het virus uit te bannen, ziet er steeds beter uit: er is meer internationale samenwerking, of dat nou vaccinatieprogramma's betreft, grenscontroles of digitale paspoorten. We zijn op de goede weg, en zelfs sneller dan we dachten. Het scenario is positief voor groei, kent gemiddelde inflatie en is positief voor werkloosheid in die zin dat de werkloosheid lager is dan voorheen. Dit kader zorgt ervoor dat bedrijven investeren, consumenten besteden, en onzekerheden afnemen. Nieuwe ideeën en afspraken worden geïmplementeerd, overheidsinvesteringen beginnen hun vruchten af te werpen en beperkingen gelden voor partijen die dat systeem bedreigen: al met al een stakeholder-georiënteerd scenario, gericht op economische groei. Een scenario met vrij veel verandering, dat gedreven wordt door overheden en grote organisaties en is gestoeld op de gedachte dat samenwerking in ieders voordeel is.

Opschudding: Ook dit is een reëel scenario, mocht de weg naar boven niet lukken. De pandemie verdwijnt niet, maar blijft zich steeds herhalen tot een constante mate waarin hogere en lagere risico's volgens een bepaald seizoenpatroon (zoals de griep) verlopen. In de VS waarschuwen velen voor dit scenario, waarin in eerste instantie een soort schok kan ontstaan door stijgende inflatie, stijgende rentes, een mogelijk toenemende werkloosheid, en huishoudens en bedrijven die net het hoofd boven water houden vanwege de crisissituatie. De economie wordt als het ware even door elkaar geschud. Positief is dat in dit scenario de technologisch gedreven bewegingen blijven plaatsvinden, evenals samenwerking op verschillende fronten, waarvan bedrijven en sectoren die zich in de juiste hoek bevinden profiteren.

Breuklijnen: In dit scenario komen we terecht als wereldwijd de geopolitieke risico's toenemen. COVID blijft relatief veel aanwezig, onzekerheden en spanningen nemen toe en er is behoefte aan internationale samenwerking, maar die heeft meer het karakter van vingerwijzen. Ook niveaus van productie en investeringen blijven laag en herstel vindt in dit scenario vrij

onevenredig plaats. Het populisme neemt wellicht toe. *Naschokken:* Op verschillende manieren en vanwege verschillende redenen is ten slotte het naschokscenario denkbaar. Corona blijft hierin een continue bedreiging met veel fluctuaties, waardoor maatregelen langer moeten worden gehandhaafd of regelmatig opnieuw moeten worden ingevoerd. Burgers raken zichtbaar gefrustreerd, regeringen die niet goed omgaan met de situatie kunnen mogelijk vallen, grenzen worden gesloten en landen hanteren een beleid van zelfbescherming. Dit is een wereld met grote uitdagingen voor zakendoen die wordt getypeerd door zwakke groei. Vanuit een risicoperspectief hoort dit scenario in het overzicht, maar de kans op dit scenario ligt meer voor de hand in landen met minder samenwerkingscompetenties of waar de politiek niet is ingericht op samenwerking.

Organisaties kunnen deze scenario's bezien als situaties die mogelijk op hen afkomen, of als een aantal extreme situaties waaraan zij hun organisatiestrategie kritisch kunnen toetsen. Vervolgens helpt dit perspectief met het opstellen van een als/dan-planning ter voorbereiding op onverwachte situaties. De realiteit zal er uiteindelijk voor verschillende bedrijven, economieën en continenten verschillend uitzien. Al eerder hebben we gezien dat bedrijven die in staat waren adequaat beslissingen te nemen, ook beter door crisissituaties zijn gekomen. Met de verschillende scenario's in gedachten is het dan ook taak als organisatie, en samen met andere organisaties, gedeelde perspectieven en ervaringen vast te leggen. Om sneller adequate beslissingen te kunnen nemen, strategische plannen te ontwikkelen, in te spelen op veranderingen en tegenslagen het hoofd te bieden. Maar het allerbelangrijkste: om kansen te verzilveren op maatschappelijke vraagstukken die organisatiegrenzen overstijgen.

--

Sinds eind 2019 is Michiel van Vlimmeren SVP en General Manager van Salesforce Nederland en verantwoordelijk voor het succes en de groei van de Nederlandse organisatie. Hij heeft meer dan twintig jaar ervaring in diverse managementfuncties in de technologie-industrie. Naast zijn rol bij Salesforce is hij ook lid van het algemeen bestuur van NLdigital, waar hij verantwoordelijk is voor de portefeuille Onderwijs en de Arbeidsmarkt.