

Scenario's en strategie

Wat moet je nu met zo'n boek over de wereldeconomie op lange termijn? Lezen voor de lol? Of kun je het ook nog echt ergens voor gebruiken?

Lezen voor de lol kan zeker worden aanbevolen (mits u de Engelse taal machtig bent). Er is een uiterste poging gedaan om een leesbaar en toegankelijk boek te maken: geen formules, weinig jargon en geen stortvloed van cijfers en varianten. Het 'zo maar' lezen bezorgt u waarschijnlijk enkele genoe-gelijke en interessante uurtjes en draagt toch bij aan het doel van de studie: het uitlokken van discussie over belangrijke lange-termijnontwikkelingen, het heroverwegen van (bewuste of onbewuste) ideeën over de toekomst en het kritisch toetsen van de gedachtenpatronen en normen waarop die ideeën ge-baseerd zijn¹.

Een concreter gebruik van de studie kan worden gemaakt door degenen die beslissingen moeten nemen of voorbereiden waarvoor een lange-termijnvisie nodig is (zogenaamde strategische beslissingen). Eerst even hoe de studie niet moet worden gebruikt. Beleidsmakers verlangen vaak hartstochtelijk naar een economisch 'basisscenario', een 'middenscenario' of enig ander scenario waarvan uit de naamgeving blijkt dat dit als het meest waarschijnlijke wordt beschouwd. Dan heeft men een vaste economische basis waarop men strategische beslissingen kan doordenken en doorrekenen. Dit geeft een prettig gevoel van zekerheid en eenvoudig en men kan zich verder concentreren op dat deel van de toekomst dat men zelf in de hand heeft: de strategische beslissing. Toch is dit een verkeerd gebruik van scenario's. De toekomst is in veel opzichten fundamenteel onzeker en de belangrijkste bijdrage van het gebruik van slechts één scenario is dat een vals gevoel van zekerheid wordt gecreëerd. Dit kan leiden tot verkeerde beslissingen en te late correcties als de ontwikkeling in werkelijkheid anders blijkt te zijn.

Hoe dan wel? Een eerste stap bij de voorbereiding van strategische beslissingen zou moeten zijn het identificeren van overheersende ontwikkelingen, dat wil zeggen ontwikkelingen die in (bijna) alle scenario's naar voren komen. Voorbeelden uit de studie zijn: het toenemende economische en handelsbelang van Azië, het uitblijven van fysieke tekorten aan grondstoffen, toenemende mondiale en regionale milieuproblemen, stijgende reële energieprijzen, de toenemende vergrijzing van de bevolking in de ontwikkelde landen (vooral in Japan), en het risico van het ontstaan van antagonistische handelsblokken. Welke 'pervasive developments' relevant zijn voor een beslissing hangt uiteraard af van het onderwerp; meestal zal men ook zelf een verdere uitwerking van de scenario's moeten maken om de informatie meer toe te snijden op het onderwerp. Als de overheersende ontwikkelingen worden geconfronteerd met de sterkte/zwakte-analyse van een bedrijf, een land of een regio leidt dit vaak tot tamelijk rechtstreekse conclusies omtrent beslissingen die zeker niet moeten worden genomen, respec-

tievelijk tot beslissingen die in ieder scenario levensvatbaar zijn. Dit zijn de zogenaamde 'no regrets policies'.

Er zijn echter ook ontwikkelingen met een hoog onzekerheidsgehalte die dan ook per scenario uiteenlopen. Voorbeelden hiervan zijn het al dan niet doorbreken van India, het verder afzakken dan wel een come-back van de Verenigde Staten, de aard van de technische ontwikkeling in samenhang met de marktvormen (snel, dynamisch en concurrerend versus geleidelijk, grootschalig en met concentratietendensen) en het al dan niet optreden van een sociale transformatie in Japan. Dichter bij huis zijn er fundamentele onzekerheden omtrent de Europese ontwikkeling. Ondanks het huidige optimisme is er een gerede kans dat de Eurosclerosis weer opduikt met negatieve gevolgen voor het Europese integratieproces. En als de Europese integratie wel succesvol verloopt, is er de vraag volgens welk model dat zal gaan: een centrale rol voor Brussel met een stevige industriepolitiek of meer het accent op de vrije markt en beleidsconcurrentie tussen lidstaten?

Er zullen veel strategische beslissingen zijn waarvan het succes of falen sterk afhankelijk is van het optreden van het ene of het andere scenario. In die gevallen verdient het aanbeveling verschillende beleidsopties uit te werken die aansluiten bij de diverse scenario's. Daarbij hoort vervolgens een analyse van de gevolgen, ook indien niet het bijpassende scenario maar de andere scenario's zich voordoen. Mits goed aangepakt kan dit proces van voorbereiding op zichzelf al vrucht afwerpen omdat alle deelnemers gedwongen worden de diverse opties te confronteren met de verschillende toekomst die zich kunnen onvouwen. Daardoor breekt men los van bestaande gewoonten en vooroordelen. Zo'n aanpak leidt wel tot een risicoanalyse maar lang niet altijd tot een eenduidige oplossing. Alle opties openhouden totdat er meer zekerheid is zal vaak niet mogelijk zijn. Op een gegeven moment moet een keus worden gemaakt. De te nemen beslissing wordt dan niet gezien als de ultieme wijsheid, maar als een ondernemende beslissing die genomen moet worden bij een fundamenteel onzekere toekomst. Dit betekent ook dat de grootst mogelijke flexibiliteit in de strategie wordt ingebouwd ten einde de schade van een mogelijke verkeerde beslissing zoveel mogelijk te beperken.



G. Zalm

1. De samenvatting van de studie in deze ESB geldt hopelijk als 'appetizer' om zelf het boek te gaan lezen. Als u uw oordeel vervolgens wilt toetsen aan dat van internationaal bekende economen uit bedrijfsleven, overheid en wetenschap kunt u op 4 en 5 juni a.s. aan uw trekken komen op het internationale congres over 'Scanning the future'.