

Klassiek strategisch plannen zit tegen zijn limiet

Als de crisis managers en ondernemers één ding geleerd heeft, dan wel dat je niet langer kunt vertrouwen op economische vooruitzichten. In oktober 2008 voorspelde het IMF nog 3 procent groei in 2009, drie maanden later werd dat plots een negatieve groei van 0,5 procent en nog eens drie maanden later was er sprake van -1,3 procent. Het bewijst de brutaliteit waarmee de crisis toesloeg.

Het internationaal strategisch consultingbedrijf Roland Berger onderzocht wat dat betekent voor de toekomst van strategisch management. De conclusie is dat het traditionele strategisch plannen met een langetermijnstrategie (meestal tien jaar), die omgezet wordt in een vijfjarenplan, en een jaarlijks businessplan en bijhorend budget, op zijn beperkingen stuit en eigenlijk niet meer voldoet.

Want een bedrijf dat in pakweg in 2000 zijn strategie opstelde, had de opkomst en neergang van de dotcomzeepbel moeten voorzien, de sterke groei van de bio- en nanotechnologie, het succes van nieuwe, op internet gebaseerde businessmodellen als eBay en Google, en ook nog eens de be-



langrijkste financiële en economische crisis sinds de jaren dertig van de twintigste eeuw.

Onbegonnen werk. Daarom moet het strategisch management in een onderneming anders worden aangepakt, vindt Roland Berger, dat 'scenarioplanning' als alternatief naar voren schuift. Scenarioplanning is vooral bekend in de militaire wereld, waar bevelhebbers verschillende strategische plannen laten opstellen in functie van verschillende scenario's en mogelijke ontwikkelingen.

In de bedrijfswereld is deze methode lange tijd afgedaan als te complex, te duur en onvoldoende betrouwbaar. Het opstellen van verschillende toekomstscenario's

veronderstelt immers dat een heleboel data verzameld, samengebracht en geïnterpreteerd wordt, wat een duur en tijdrovend proces is.

Een moderne aanpak van scenarioplanning drong zich op. Daartoe sloot Roland Berger een overeenkomst met de planningspecialisten van de Leipzig Graduate School of Management, die een scenariobibliotheek opzetten (met data, modellen, trends,

enzovoort). De bedoeling is dat de scenario's uit deze bibliotheek naar elk niveau van een organisatie snel en persoonlijk vertaald kunnen worden. Daarbij worden 'mijlpalen' gedefinieerd die aangeven of een bepaald scenario nog valabel is of precies waarschuwen dat het tijd is om naar een alternatief scenario over te stappen.

Roland Berger zegt dat het in de automobielsector al dergelijke scenarioprojecten heeft lopen, waarbij rekening wordt gehouden met de toekomstige ontwikkeling van de olieprijs, de vooruitgang van schakeltechnologie, de consumentenbehoeften, de milieuregulering, enzovoort.

P.C.

MASTER IN 'T FRANS

MANABA, MANAMA SCHAKELPROGRAMMA'S NAAR

- > Master en sciences de gestion
- > Master en sciences politiques
- > Master en administration publique
- > Master en information et communication

ONZE MEERWAARDE

- > Meer dan 30 jaar schakelervaring en een lange traditie van Nederlandstalige studenten
- > Gericht op de directe leefomgeving
- > Gericht op internationale contacten
- > Diploma van de Louvain School of Management (toegepast voor master en sciences de gestion)
- > Opfrissing cursus Frans

Een kwaliteitsvolle opleiding.
Een universiteit die kort bij haar studenten staat.

INFODAG

19 JUNI 2010
(van 9u30 tot 13u30)