

Verkoopbedrijf DZH prepareert zich op toekomst

Drinkwaterbedrijven oriënteren zich in toenemende mate op hun omgeving^{1),2)}. Dat is nodig, omdat die omgeving snel verandert door bijvoorbeeld de individualisering, claimgedrag, (dreiging van) terrorisme én nieuwe regelgeving uit Europa. Nieuwe technologie blijft zich ontwikkelen, evenals dienstverleningsconcepten die ervoor zorgen dat wat vandaag nog toonaangevend is, morgen achterhaald kan zijn. In plaats van te wachten wat de toekomst brengt, kun je er maar beter op anticiperen. In dit artikel beschrijven ondergetekenden de strategische zoektocht waarmee het verkoopbedrijf van DZH zich op die toekomst prepareert.

Succesvol zijn is één ding. Maar succesvol blijven, is een ander verhaal. Dat vergt allereerst een beeld van wat de toekomst gaat brengen en welke bedrijfsstrategie nodig is om op nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in te spelen. Daarnaast moet ook goed worden nagedacht over de deskundigheid en vaardigheden die nodig zijn om deze strategie te kunnen realiseren. Eventuele nieuwe diensten of technologische oplossingen vergen immers wellicht deskundigheid die nog ontbreekt. Opvallend genoeg ontbreekt in veel ondernemingsplannen een heldere analyse van de ontwikkelingen in de maatschappij en hoe de organisatie daarop zal inspelen. De tijdshorizon is vaak relatief kort en vooruitblikken bestaat vooral uit het doortrekken van historische ontwikkelingen. Daarnaast staat in ondernemingsplannen meestal veel over de 'traditionele' productiefactoren arbeid, kapitaal en grondstoffen, maar zelden of nooit iets over kennis (zie ook het artikel 'Kennis is een productiemiddel waarop gestuurd kan worden' op pagina 27). Beschouwen we de efficiëntie van het drinkwaterbedrijf, dan kijken we zelden naar de bedrijfskennis. Hoewel kenniswerkers vaak als menselijk kapitaal worden beschouwd, vinden we ze in de financiële balans niet terug. Kennis wordt sterk onderschat als productiefactor.

Het verkoopbedrijf van DZH heeft zich onlangs bezonnen op haar toekomstige strategie en op de productiefactor kennis als concurrerende en onderscheidende factor. Daarbij zijn de volgende vragen gesteld: Wat komt er op ons af? Wat zijn onze ambities en strategische doelen? Hoe richten we onze bedrijfsprocessen daarop in? En welke (nieuwe) kennis hebben we nodig en hoe krijgen we die op tijd in huis?

Scenarioplanning als rode draad

"Niets is zo moeilijk als voorspellen, vooral als het de toekomst betreft", zei Yogi Berra. Wie vindt dat de glazen bol zijn beste tijd heeft gehad en evenmin blindelings vertrouwen heeft in de vooruitziende blik van Jomanda, lijkt gedoemd om het zonder helder beeld van de toekomst te moeten stellen. Toch is dat niet het geval. Er is namelijk een zeer bruikbare techniek om

een beeld te ontwikkelen van de toekomst en dat beeld te vertalen in een kennisportfolio waarover een organisatie in de toekomst dient te beschikken. Die techniek - scenarioplanning - is momenteel het meest krachtige instrument ter voorbereiding op de toekomst. De methode stamt uit de oorlogsvoering en wordt sinds het einde van de jaren 60 ook in het bedrijfsleven toegepast. Bij Shell bijvoorbeeld is scenarioplanning niet meer weg te denken uit het bedrijfsproces. Zo ontwikkelde Shell in de vorige eeuw al een draaiboek voor de oliecrisis, lang voordat andere oliemaatschappijen het gevaar onderkenden. Daardoor kon Shell in korte tijd opklimmen van een zevende positie op de ranglijst van olieproducerende maatschappijen naar een eerste positie.

Het verkoopbedrijf van DZH heeft scenarioplanning ingezet voor haar (middel)langetermijnstrategie voor de distributie en verkoop van drinkwater. Daarbij is gebruik gemaakt van de vier Jules Verne-achtige toekomstbeelden die eerder in het kader van

het bedrijfstakonderzoek voor de drinkwatersector zijn ontwikkeld^{3),4)}.

Werkwijze

Divergeren

De managers van het verkoopbedrijf hebben vier toekomstige verkoopbedrijven 'gebouwd', die optimaal zijn toegesneden op steeds één van de vier toekomstbeelden. De vier houtskoolschetsen beschrijven op welke wijze drinkwater wordt gedistribueerd, hoe het verkoopproces verloopt en op welke wijze contacten met de klant plaatsvinden (facturering, communicatie etc.). Elke houtskoolschets beschrijft 24 deelaspecten van het (toekomstige) bedrijfsproces. Tevens is vastgesteld over welke kennis, competenties en middelen de vier bedrijven moeten beschikken om het beschreven proces goed uit te kunnen voeren.

Convergeren

De vier houtskoolschetsen verschilden niet alleen van het huidige bedrijf, maar ook onderling. Hoewel sommigen dat wellicht

De kritiek op het toepassen van scenarioplanning is nog wel eens dat het geen rampen of trendbreuken kan voorspellen, terwijl die juist de grootste impact hebben. Denk aan de gebeurtenissen van 11 september 2001, de razendsnelle opkomst (en ondergang) van de LPF of, recenter, de moord op Theo van Gogh. Dat beeld behoeft echter enige nuancering. Dat scenarioplanning niet alleen trends, maar ook trendbreuken goed kan voorspellen, blijkt uit het eerdergenoemde voorbeeld van Shell, de grondlegger van scenarioplanning.

Scenarioplanning richt zich op het (be)sturen van onzekerheden, terwijl het management zich van oudsher vaak concentreert op het (be)sturen van zekerheden. Daarmee biedt scenarioplanning een belangrijke toegevoegde waarde waarmee een bedrijf zich kan oriënteren op de toekomst en hoe ze wil anticiperen op bepaalde veranderingen. Wie met scenarioplanning werkt, pikt eerder relevante externe signalen op. De kans overvallen te worden door een bepaalde ontwikkeling neemt daarmee sterk af.

Overigens wordt in het kader van het bedrijfstakonderzoek voor de drinkwatersector bijgehouden in welke richting de maatschappij zich ontwikkelt^{1),2)}. De toekomstbeelden zullen (indien nodig) tijdig worden 'ververst'. De praktijk zal leren dat het relatief eenvoudig is om een toekomstgerichte bedrijfsstrategie aan te passen op nieuwe of bijgestelde toekomstbeelden, als men zich maar de competentie scenariodenken eigen heeft gemaakt.

Het klinkt wellicht tegenstrijdig, maar feitelijk is het niet eens zo belangrijk of één van de vier toekomstbeelden nu echt werkelijkheid wordt of dat we in 2020 te maken krijgen met een maatschappij die afwijkt van alle vier de toekomstbeelden. Wat wél belangrijk is, is om steeds het verband te (kunnen) leggen tussen externe ontwikkelingen, de eigen bedrijfsvoering en de eigen ambities. Daarvoor is scenarioplanning een zeer bruikbaar instrument.

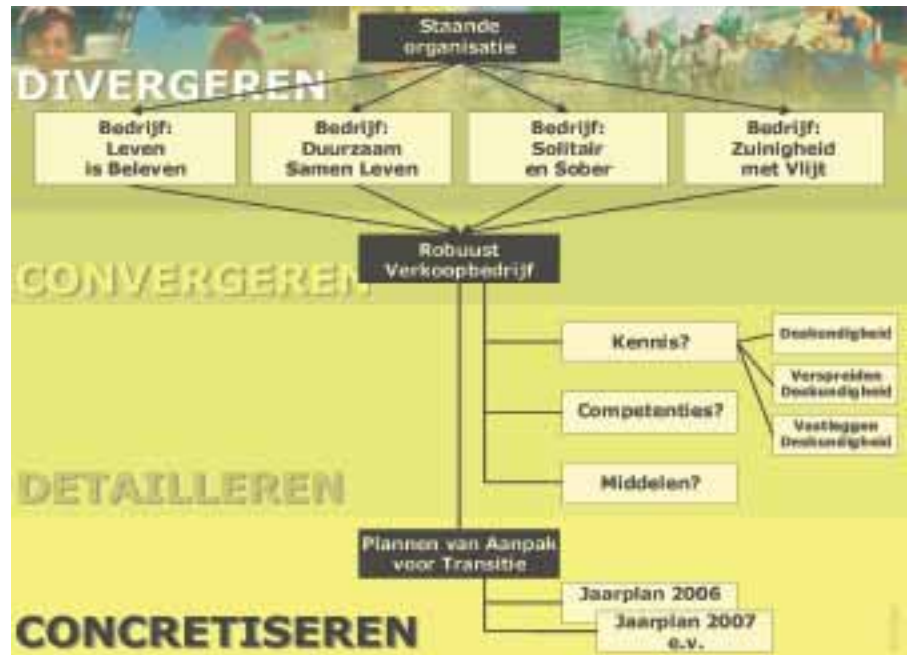
graag hadden gewild, is het onmogelijk om te kiezen voor het toekomstbeeld dat DZH het best bevalt. Hoe de toekomst eruit zal zien, hangt immers af van factoren die we maar in zeer beperkte mate kunnen sturen, zoals macro-economische ontwikkelingen en het gedrag en de leefstijl van de consument. DZH kan dergelijke ontwikkelingen niet beïnvloeden.

De uitdaging was dan ook om uit de vier houtskoolschetsen een verkoopproces te destilleren waarmee DZH succesvol kan zijn in tenminste drie van de vier toekomstbeelden en dat bovendien in lijn is met de recent opgestelde Koers 2010. Het is gelukt om voor de 24 deelaspecten van het verkoopproces een oplossing te vinden. In sommige gevallen lijkt die sterk op het huidige bedrijfsproces, maar in een aantal gevallen kwamen we tot de conclusie dat het huidige bedrijfsproces aangepast diende te worden voor de toekomst. Voorbeelden daarvan zijn onder andere meer uitbesteden (incasso) en combiwerk als dé norm bij leidingaanleg, maar ook gebruiksduurafhankelijk onderhoud van leidingen vervangen door toestandsafhankelijk onderhoud naast een modelmatig spuiprogramma, en vaker leidingen relinen bij beheer. Ook automatisch aflezen watermeters, automatische facturering via internet, digitaliseren van het contact met klanten, meer accent op behoud klantvertrouwen en realtime monitoring van de waterkwaliteit horen bij die aanpassingen.

Detailleren

Van elk van de 24 stappen uit het toekomstige verkoopproces is vastgesteld over welke kennis en kunde we moeten beschikken om deze stap uit te kunnen voeren. Welke kennis is nodig om straks via internet te kunnen communiceren met de klant? En om waterkwaliteitsmetingen in het net realtime online via sensoren uit te voeren? Op basis daarvan is een kennisportfolio van de toekomst opgesteld, met negen hoofdkennisgebieden en een groot aantal subgebieden waarover deskundigheid noodzakelijk is. Door de kennisportfolio van de toekomst te leggen naast de huidige, is bepaald welke kennis en kunde nog moet worden ontwikkeld.

Bij de kennisstrategie is aandacht besteed aan drie deelaspecten: op welke kennisge-



bieden is extra deskundigheid noodzakelijk? Voor welke kennisgebieden is een betere verspreiding van deskundigheid noodzakelijk? En welke deskundigheid dient beter te worden geborgd en vastgelegd voor toekomstig gebruik (om te voorkomen dat onnodig het wiel opnieuw wordt uitgevonden)?

Concretiseren

Bovenstaande analyse leverde 65 aandachtspunten op: punten waar de gewenste situatie afwijkt van de huidige. Voor de belangrijkste ervan is een Plan van Aanpak opgesteld. Dit plan bevat onder meer een SMART-beschrijving van hetgeen we willen bereiken, welke interventie(s) daarbij zullen worden gebruikt en welke investering (qua tijd en middelen) daarmee is gemoeid. Waar mogelijk zijn deze initiatieven ondergebracht in lopende plannen of in het nieuw op te stellen jaarplan.

Ervaringen

Met de 15 managers van het verkoopbedrijf van DZH is in vijf werksessies inzicht ontstaan in de mate waarin de huidige organisatie is toegerust voor de toekomst. Er is een houtskoolschets gemaakt van een voor de toekomst robuuste verkoopstrategie, evenals een overzicht van de benodigde competenties, middelen en kennis en de mate waarin de huidige competenties, middelen en kennis tekortschieten. Verder zijn mijlpalen vastgesteld waarop omissies weggenomen dienen te zijn en concrete Plannen van Aanpak daarvoor opgesteld die zijn vertaald in jaarplannen.

In de sessies was het zaak om het 'out of the box'-denken om te zetten in concrete

doelen en activiteiten. We slaagden erin om een verkoopproces te schetsen dat wellicht niet ideaal is in elk van de afzonderlijke toekomstbeelden, maar wél in elke denkbare toekomst voldoet. Door de voorgenomen activiteiten steeds scherp te toetsen aan de bedrijfsdoelen en toegevoegde waarde, bleek het goed mogelijk te 'trechteren' naar de belangrijkste punten. We zijn erin geslaagd om de voorgenomen activiteiten zoveel mogelijk onder te brengen in reeds lopende activiteiten en plannen. Het transitieproces dat het verkoopbedrijf zal doorlopen is nu in grote lijnen beschreven. Natuurlijk leverde dit traject naast een aantal nieuwe gezichtspunten ook de bevestiging dat bestaande plannen veelal - al dan niet met een kleine aanpassing - toekomstgericht zijn. Dat was natuurlijk een prettige conclusie. Het traject was dus ook een waardevolle evaluatie van een aantal reeds voorgenomen plannen.

NOTEN

- 1) Hitters K. (2004). De Toekomstmonitor. H₂O nr. 18, pag. 50-51.
- 2) Hitters K. en I. Wasmus (2006). De toekomstmonitor voorspelt risico's van lange termijnplannen. H₂O nr. 6, pag. 35.
- 3) Koerselman W. (2003). Vier scenario's voor de drinkwatersector in 2020. H₂O nr. 20, pag. 37-39.
- 4) Koerselman W., A. Hummelen en T. Ramaker (2003). Toekomstverkenningen voor de drinkwatersector. Kiwa Water Research. BTO 2003.047.

Kees Lavooy en Ad de Waal Malefijt
(Duinwaterbedrijf Zuid-Holland)
Willem Koerselman (Kiwa Water Research)