

# BUSINESS

# THE GAME



# Test uw strategie met Business Wargaming

Wargaming is afkomstig uit de militaire wereld, waar tactieken en strategieën van tevoren kunnen worden getest. Ook bedrijven kunnen nu via een simulatiespel snel tot onverwachte kennis en inzichten komen. Daniel Orieseek en Jan Oliver Schwarz ontwierpen Business Wargaming, het managementspel voor gevorderden. Marc Sutera onderwierp het spel aan een test.

Voor een bedrijf is het steeds belangrijker om inzicht te krijgen in zijn omgeving (regel- en wetgeving, consumentengedrag, technologie) en de concurrentie. Zo geven Hamel en Prahalad aan dat het succes van een bedrijf afhangt van het vermogen om de toekomst sneller te begrijpen dan de concurrentie. Een van de instrumenten hiervoor is het 'business wargaming'-concept. De populariteit hiervan is analoog aan 'serious gaming' in het onderwijs: laat studenten spelen dat ze een bedrijf zijn en ze leren meer dan uit de tekstboeken. Dat geldt ook voor besluitvormers: zelf iets ondervinden werkt beter dan de zoveelste powerpointpresentatie. Het voordeel van business wargaming zoals dat door Orieseek en Schwarz verkondigd wordt, is dat het leidt tot onverwachte kennis en inzichten en daarmee tot een vorm van versneld leren. "The key insights from the game are gained from the mutual assessment of individual experiences focusing on the initial questions."

Wargaming is afkomstig uit de militaire wereld, al gaat het in business wargaming niet om het verplaatsen van legers, maar om de inzet van personeel en middelen en uiteindelijk de resulterende marktaandeelen en winst. Business wargaming is een rollenspel waarin een dynamisch besluitvormingsproces wordt gesimuleerd. Orieseek en Schwarz benadrukken dat het hier niet gaat om de typische business-schoolspellen. Zij geven aan dat deze zich vaak beperken in hun parameters, waarbij de antwoorden ook vaak in het systeem zijn ingebouwd. "Their value for a top management team facing a difficult or disruptive situation or wanting to gain new insights into their business is virtually non-existent."

## TIMING BELANGRIJK

Orieseek en Schwarz willen dat wargaming wordt ingezet, voordat er een strategie wordt uitgevoerd en investeringen worden gepleegd. Als voorbeeld van een

geschikte wargaming-vraag voeren ze onder andere een consoliderende industrie op, waarbij het de vraag is wat het bedrijf kan doen. Andere vragen kunnen zijn: Is het businessmodel aan het veranderen en wat betekent dit? Waar komt de volgende bedreiging voor onze business vandaan? Orieseek en Schwarz geven vervolgens aandacht aan verschillende cases per toepassingsgebied van wargaming.

Een van de cases op het gebied van strategieontwikkeling is die van een leidende Europese luchtvaartmaatschappij die voor de keuze staat om zich aan te sluiten bij een bestaande alliantie, onafhankelijk te blijven of zelf een nieuwe alliantie te starten. De CEO en ongeveer 50 managers hebben het spel gespeeld. De belangrijkste lessen uit de game: aansluiten bij een alliantie is onvermijdelijk, hoe sneller hoe beter. Dit in verband met de onderhandelingsmacht, ondanks de alliantievorming is er een toenemende macht van de klanten, terwijl het voorbereiden op verdere consolidatie in de vorm van nieuwe fusies en overnames essentieel is. De CEO heeft ervoor gekozen een nieuwe alliantie op te starten, terwijl uit de game bleek dat de overblijvende kandidaten relatief zwakke partners vormden. Uiteindelijk is het bedrijf failliet gegaan. Orieseek en Schwarz stellen niet dat wargaming deze uitkomst zou hebben voorkomen, maar wel dat deze optie het gezien de lessen van de game verdiende om nadrukkelijk te worden heroverwogen. Een andere case, bij het hoofdstuk over foresight, betreft de toekomst van de assetmanagement-distributie.

## STRATEGISCH PLANNINGSPROCES

Van de verschillende toepassingsmogelijkheden geloven Orieseek en Schwarz dat wargaming het meeste nut heeft in een strategisch planningproces, het testen van de strategie. Zo kan inzichtelijk worden wat de zwakten ervan zijn, de achterliggende assumpties, wat de concurrentie kan gaan doen en of de strategie gaat wer-



ken of niet. Andere toepassingsmogelijkheden zien zij in crisismanagement, verandermanagement (obstakels identificeren), werving en selectie, foresight (ontwikkelingen waarnemen voordat het trends zijn geworden) en strategische early-warningsystemen (aanwijzen van te monitoren issues).

In de ogen van Orišek en Schwarz zijn scenario's minder nuttig dan wargaming, omdat scenario's beperkt worden door de verbeeldingskracht en inzichten van het relatief kleine team dat zich hierop richt. Business wargaming telt een groter deelnemersaantal, zodat er meer kans is dat er nieuwe kennis en inzichten worden gegenereerd, terwijl het spelen van de game onvermijdelijk tot nieuwe inzichten leidt. Een nadeel is mijns inziens dat de indeling in teams en het grotere aantal betrokkenen ook weer kan leiden tot groepsdenken. Orišek en Schwarz zien het spel als de volgende stap na scenario's, doordat het een omgeving schept waarin mensen de (on)mogelijkheden van hun handelen kunnen onderzoeken. "In this way, the scenario is no longer constrained by the brains of only the developers, but will develop iteratively, drawing on the actions and reactions of all participants and thus mirroring more closely what would happen in the real world where more than just the people in the strategy department are driving decisions."

Als voorbeeld van de onverwachte uitkomsten van wargames voeren Orišek en Schwarz de toepassing in de publieke sector aan. In de VS werd tussen 1987 en 1989 een aantal wargames uitgevoerd over de machtsstructuren voor de komende veertig jaar. Sommige bevindingen, zoals dat Japan geen supermacht zou worden, werden dusdanig betwijfeld dat de game meerdere keren met andere deelnemers is gespeeld, terwijl toch dezelfde uitkomst naar voren kwam, een uitkomst die uiteindelijk ook realiteit is geworden.

Concreet kent een wargame minimaal vier teams, waarvan een team het bedrijf zelf speelt en een ander team de concurrent (of meerdere teams voor meerdere concurrenten). Een derde team vertegenwoordigt de 'markt' (die het aanbod van het bedrijf en zijn concurrenten afweegt en na de verschillende ronden de marktaandeelen toekent) en het vierde is het controleteam. Orišek en Schwarz zien een rol voor de CEO of andere besluitvormers in het controleteam, samen met industrie-experts en wargaming experts. Het controleteam speelt ook de rol van de stakeholders die niet nadrukkelijk in het spel zijn opgenomen, zoals regulerende toezichtinstanties. Daarnaast is het controleteam verantwoordelijk voor

het doorrekenen van de verschillende uitkomsten en kan het door de introductie van 'shocks' het spel beïnvloeden.

Kenmerkend is dat er meerdere ronden, die representatief zijn voor een bepaalde tijdsperiode, worden uitgespeeld. Vaak gaat het om drie ronden. Volgens Pero Mičić, die een hoofdstuk over wargaming in de automotieve industrie behandelt, geven kleine, ondergewaardeerde stappen en ontwikkelingen vaak de doorslag.

De input voor een wargame wordt gevormd door onderzoek, trendinventarisaties en hypothesen over het functioneren van de desbetreffende sector. Er wordt dus een model gemaakt. In dat opzicht is wargaming kwetsbaar, want een model vormt altijd een vereenvoudigde weer-

gave van de werkelijkheid. Worden de juiste variabelen of relaties tussen de variabelen niet opgenomen, dan zal de uitkomst van het spel anders zijn. Het model kan ook te complex worden, zodat er geen goede

relatie te leggen valt tussen de handelingen in het spel en de uitkomsten. Zo zijn voor een wargame op het gebied van hiv-aidsbestrijding in India meer dan 1.000 variabelen geïdentificeerd. Normaliter echter wijzen Orišek en Schwarz op pragmatische modellen, het gaat om het reduceren van de complexiteit en het beantwoorden van de belangrijkste vragen, het gaat niet om een allesomvattend model.

Nog wat praktische noten. De tijdsduur om een wargame te spelen wordt door de makers op twee tot drie dagen gesteld. De kosten van een wargame bedragen echter aanzienlijk meer. De doorlooptijd van een project berekenen ze op acht tot twaalf weken voor het voorbereiden van de game, informatieverzameling, structurering van de documenten (game book), modellering, testen en logistiek. De kosten van een project dat vanaf het begin moet worden opgebouwd, komen daarmee op 500.000 tot 1.000.000 dollar. Hier geldt dan ook het adagium 'if you think education is expensive, try ignorance'. ■

## “Het succes van een bedrijf hangt af van het vermogen om de toekomst eerder te begrijpen dan de concurrent”

✎ Politicoloog en scenarioplanner **MARC SUTERS** is werkzaam bij Ernst & Young. Hij schreef dit artikel op persoonlijke titel. *Business Wargaming – Securing Corporate Value*, geschreven door Daniel F. Orišek en Jan Oliver Schwarz, is een uitgave van Gower, ISBN 9780566088377