

Business

VAN KILSDONK

Consultancy

Whitepaper

Strategisch navigeren in onzekere tijden



Colofon

Toekomstbestendig perspectief

Wij faciliteren ondernemers en hun management met het aanpassen van hun onderneming, zodanig dat zij ook op langere termijn succesvol zijn en blijven. De vraag die wij ondernemers dan ook altijd stellen, is: "Wat gaan jouw klanten missen als jouw onderneming er morgen niet meer is?". Hoe blijf je relevant voor je klant?

Wat is jouw uitdaging? We gaan graag met je in gesprek.

[Vertel het ons →](#)

Contactgegevens

Contact

gerard@vkbc.nl

<http://www.vkbc.nl/contact>

+31 (0)6 22 140 022 (Gerard van Kilsdonk)

Adres

Van Kilsdonk Business Consultancy
Havendijk 23
4153 AW Beesd

Social media

Volg ons op [LinkedIn](#)

Uitgave

Deze uitgave is tot stand gekomen in samenwerking met Dr. Cornelis van Dorsser en i2o Consultancy.

@2022 alle rechten voorbehouden aan VKBC

2



Inhoudsopgave

1.	<u>Inleiding</u>	4
	i. <u>Navigeren in onzekere tijden</u>	5
	ii. <u>VKBC incorporeert als eerste een wetenschappelijk raamwerk om tot een scherp toekomstbeeld te komen</u>	8
2.	<u>Wetenschappelijk fundament</u>	10
	i. <u>Vooruitkijken bij verschillende niveaus van onzekerheid</u>	11
	ii. <u>Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen</u>	15
3.	<u>Strategie Ontwikkeling Programma®</u>	22
	i. <u>Strategie Ontwikkeling Programma®</u>	23
	ii. <u>Jouw interesse gewekt?</u>	26
4.	<u>Bronvermeldingen</u>	27
5.	<u>De ontwikkelaars van het programma</u>	29
6.	<u>Over Van Kilsdonk Business Consultancy</u>	30
7.	<u>Onze oplossingen en diensten</u>	31



3

Inleiding

Unieke wetenschappelijke foresight methode voor het eerst door Van Kilsdonk Business Consultancy toegepast voor strategieontwikkeling.

'Van onderbuikgevoel naar een gefundeerd en scherper toekomstbeeld'



4

Navigeren in onzekere tijden

Strategie is van belang om een koers uit te zetten voor de organisatie, zodat deze zich als geheel een weg kan banen door haar veranderende omgeving¹. Maar welke strategische keuzes maak je in een tijd die gepaard gaat met structurele onzekerheden en in een omgeving waarin diverse complexe maatschappelijke vraagstukken spelen die grote sociale, technologische en economische veranderingen vergen en teweegbrengen. Als ondernemer word je geconfronteerd met onzekere toekomstige ontwikkelingen en onduidelijkheid over jouw eigen handelingsperspectief. In de toekomst kijken is als in een landschap met dikke mist je weg zien te vinden. Ga er maar aan staan.

Structurele onzekerheid

Ons huidige tijdsgewricht wordt gekenmerkt door tal van grote mondiale uitdagingen en transitie die leiden tot structurele onzekerheid en nieuwe regelgeving. De impact hiervan zal per regio verschillen. Zo ontwikkelt de Europese Unie momenteel wetsvoorstellen om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met ten minste 55% te verminderen ten opzichte van 1990². Het pakket wordt omschreven als 'de nieuwe industriële revolutie' en betreft één van de grootste transformaties in menseneugenis³. Het EU-emissiehandelssysteem (EU ETS) wordt o.a. uitgebreid naar gebouwen en transport en er komen strengere regels voor het doorverkopen van uitstootrechten. De transportsector gaat meer betalen voor eigen uitstoot en uitvoerende overheidsorganisaties⁴ stellen nu al dat

opdrachtnemers in 2030 emissieloos moeten werken om nog in aanmerking te komen voor nieuwe opdrachten. Naast verduurzaming heeft ook digitalisering een enorme impact op bestaande markten en businessmodellen.

Manco traditionele strategieontwikkeling

De hamvraag is hoe je als ondernemer omgaat met deze structurele onzekerheid en hoe je een succesvolle strategie ontwikkelt in deze onzekere tijd.

Als strategieadviseurs is ons opgevallen dat er weliswaar diverse methoden zijn om een strategie te ontwikkelen – sommige van deze methoden pasten wij zelf ook toe – maar dat er tot voor kort geen goede methode beschikbaar leek, laat staan werd toegepast, om een scherp aannemelijk toekomstbeeld te creëren. Geen methode die uitgaat van een integraal wetenschappelijk raamwerk, dat afzonderlijke trends en onzekerheden in hun bredere context plaatst en rekening houdt met hun onderlinge traagheid. In praktijk wordt de zo cruciale ontwikkeling van de toekomstvisie veelal beheerst door 'gut feelings' en subjectieve opvattingen over mogelijke ontwikkelingen. De gebrekkige wetenschappelijke basis in deze methoden leidt niet zelden tot een overschatting van de onzekerheid en een onnodig brede bandbreedte aan mogelijk toekomst. Dit is een groot manco en een permanente worsteling voor ondernemers en strategen, die juist behoefte hebben aan een véél gericht toekomstbeeld.



Navigeren in onzekere tijden

Voorbeeld 1 Deloitte 'Beyond the Noise..'

Een voorbeeld hiervan is de kijk van Deloitte op de wereld van morgen in hun paper '*Beyond the Noise. The Megatrends of Tomorrow's World*'. Dit rapport beschrijft op thematische wijze tal van ontwikkelingen. Het ontbreekt echter aan een onderliggende structuur die de verschillende ontwikkelingen met elkaar in verband brengt en de gezamenlijke dynamiek en traagheid beschrijft van het geheel aan trends en onzekerheden. Ook lijkt het pragmatische gebruik van beschikbare bronnen geleid te hebben tot enige onevenwichtigheid omdat techno-optimisten de overhand hebben in de literatuur. Als gevolg daarvan wordt de snelheid van verandering en het gevoel van urgentie in onze ogen wat gehypet. Dit vraagt enige toelichting:

- Men veronderstelt dat de technologie zich exponentieel blijft ontwikkelen. Deze tamelijk gangbare opvatting is in onze ogen onjuist. Wij gaan uit van wetenschappelijk onderzoek dat aannemelijk maakt dat de algehele ontwikkeling van de stand van de techniek en de daarbij horende economische productie een ca. 500 jaar durende transitie doorloopt, beginnend bij de industriële revolutie zo'n 200 jaar geleden, gevolgd door de digitale revolutie⁵. De grote verandering in technologie en arbeidsproductiviteit lag vooral in de vorige twee eeuwen⁶. Het lijkt erop dat we over het buigpunt van deze allesomvattende transitie heen zijn en dat de snelheid van verandering op hoofdlijnen juist weer afneemt.

- Men heeft het bijvoorbeeld over de 'globalisatie hausse', terwijl er ook al jaren sprake is van contra globalisatie.
- Men spreekt over politieke en economische instabiliteit en rampen als drijfveer voor handel, fiscale politiek, regionale economie, grondstofprijzen en risico's in de aanvoerketen. Hierbij wordt voorbij gegaan aan het feit dat deze politieke en economische instabiliteit slechts symptomen zijn van de bredere onderliggende maatschappelijke ontwikkelingen en dat zij dus vooral het gevolg zijn van een nog dieper geworteld krachtenveld.
- Men heeft het over volatiliteit in grondstofprijzen, maar het bredere plaatje ontbreekt. In onze optiek zitten we aan het einde van een ruim twee eeuwen lange periode van dalende reële grondstofprijzen. Er is nu sprake van een periode waarin de bodem gezocht wordt, waarna een periode met stijgende prijzen volgt (en deels nu al plaatsvindt).

Voorbeeld 2 Bouwend Nederland sectorvisie

Een recent voorbeeld van een sectorvisie die een brede waaier van mogelijke toekomstën beschrijft is de visie van brancheorganisatie Bouwend Nederland op bouw en infra in 2030⁷. Er worden vier thema's onderkend die impact zullen hebben op de sector. Voor ieder thema zijn twee toekomstbeelden uitgewerkt, één op basis van een behoedzaam scenario en één op basis van een dynamisch scenario. Beide scenario's liggen ver uit elkaar.



Navigeren in onzekere tijden

De bruikbaarheid van dergelijke verkennende scenario's voor de ontwikkeling van een gerichte bedrijfsstrategie is beperkt. Scenario's zijn zeer geschikt om te anticiperen op mogelijke veranderingen en het uitvoeren van stresstests, maar niet om een gerichte strategie te ontwikkelen. Je kunt immers niet een succesvolle strategie en bijbehorende investeringen baseren op meerdere zeer uiteenlopende scenario's.

Het is daarnaast onduidelijk hoe men tot de vier thema's – lees toekomstbeelden – gekomen is en de keuze voor het schetsen van deze waaier aan mogelijke toekomstbeelden zegt nog niets over de plausibiliteit of aannemelijkheid hiervan.

Voor het creëren van een gerichte bedrijfsstrategie is duidelijk behoefte aan een nieuwe methode die een zo scherp mogelijk beeld van de toekomst schets op basis van bestaande trends en onzekerheden. Hierbij gaat het niet om het in kaart brengen van een breed scala aan mogelijke ontwikkelingen, maar om op basis van een gedegen analyse van huidige trends en onzekerheden een zo scherp mogelijk toekomstbeeld te creëren van plausibele ontwikkelingen.

Grootste manco: geen geschikte toegepaste methode om een scherper toekomstbeeld te definiëren

Het voornaamste manco in alle ons bekende strategie-ontwikkelingsmethoden was tot voor kort dat er geen geschikte methode voorhanden was om onzekerheid te reduceren en een scherper toekomstbeeld te definiëren. Geen methode dus, waarin context, samenhang en coherentie zondermeer geborgd zijn.



7



VKBC en i2o incorporeren als eerste een nieuw wetenschappelijk raamwerk om tot een scherper toekomstbeeld te komen

Om in die grote behoefte te voorzien hebben Van Kilsdonk Business Consultancy en i2o Business Consultancy de krachten gebundeld met Dr. Cornelis van Dorsser, die zich de afgelopen 15 jaar gespecialiseerd heeft in gestructureerd vooruitkijken en een nieuw wetenschappelijk foresight raamwerk ontwikkeld heeft. In samenwerking is dit wetenschappelijke raamwerk nu vertaald in een praktisch toepasbare foresight methode die geïntegreerd is in het Strategisch Ontwikkel Programma®. Het gebruik van deze nieuwe foresight methode borgt context, samenhang en coherentie en onderscheidt zich op de volgende drie unieke kenmerken:

1. Het reduceert onzekerheid;
2. Het filtert onjuiste en niet relevante verwachtingen;
3. Het voorkomt ad-hoc beleid op hypes door inzicht in de snelheid waarmee trends zich voordoen in de tijd.

Wetenschappelijk raamwerk biedt scherper zicht op plausibele trends en onzekerheden

Het op een gestructureerde wijze in kaart brengen en strategisch inspelen op onzekere toekomstige ontwikkelingen vergt zowel een wetenschappelijk raamwerk als inzicht in de onderneming. Bij ondernemersvragen lopen onzekerheden over toekomstige externe marktontwikkelingen en de mogelijkheden om daar actief en adequaat op in te spelen (de 'handelingsperspectieven') van de onderneming vaak door elkaar. Om strategisch te navigeren is het zinvol het eigen

handelingsperspectief (wat kun je doen) eerst los te zien van de bredere maatschappelijke-, economische- en techno-logische ontwikkelingen.

Stap 1 betreft het in kaart brengen van onzekere externe factoren die ten grondslag liggen aan de vragen die bij jou als ondernemer leven en het inschatten van de mate van onzekerheid hiervan. Om de toekomstige ontwikkelingen beter in kaart te brengen hanteren we een wetenschappelijke methode die afzonderlijke trends en onzekerheden in een breder geïntegreerd raamwerk plaatst. Door dit raamwerk van trends te combineren met de sterkten en zwakten van de onderneming wordt in stap 2 inzicht verkregen in kansen, bedreigingen en de mogelijkheden om daar als ondernemer succesvol op in te spelen (de handelingsperspectieven).

Onze methode is erop gericht om een onderneming toekomstbestendig en succesvol(ler) te maken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Het verkrijgen van toegang tot nieuwe markten en aantrekken van nieuwe klanten;
- Het verbeteren van de huidige performance en te komen tot winstoptimalisatie;
- De ontwikkeling van nieuwe producten en diensten om te voorzien in nieuwe klantbehoeften;
- Het optimaliseren van de 'customer life-time value'.



VKBC en i2o incorporeren als eerste een nieuw wetenschappelijk raamwerk om tot een scherper toekomstbeeld te komen

Onze onderscheidende aanpak helpt om groeiambities te realiseren en biedt de volgende voordelen:

- Veel scherper inzicht in de verwachte ontwikkelingen binnen de sector en de onderneming, waardoor een effectievere strategie kan worden bepaald;
- Een gedeelde opvatting over verwachte bedreigingen en zakelijke kansen;
- Een grotere mate van zekerheid met betrekking tot noodzakelijke investeringen;
- Het versterken van de concurrentiepositie van de onderneming;
- Het faciliteren van een duurzaam groeipad;
- Een realistische roadmap, waarbij rekening wordt gehouden met de tijdspanne, reikwijdte en impact van trends en onzekerheden.



Wetenschappelijk fundament

Ruim 15 jaar ervaring en wetenschappelijk onderzoek



10

EJTIR

A Very Long Term Forecast of the Port Throughput in the Le Havre – Hamburg Range up to 2100

Cornelis van Dorsser¹

Faculty of Civil Engineering and Geosciences, Delft University of Technology, the Netherlands

Milou Wolters²

Rijkswaterstaat Center for Transport and Navigation, the Netherlands

Bert van Wee³

Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology, the Netherlands

This paper presents a new methodology for the development of a probabilistic very long term forecast of the total port throughput in the Le Havre – Hamburg range up to 2100. The forecast is based on a combination of System Dynamic Modelling, Judgement, and Causal Relations. It is intended to provide infrastructure planners with some guidance on the very long term development of transport demand over the lifetime of the infrastructure. On the basis of the forecast it can be expected that the port throughput in the Le Havre – Hamburg region will remain growing throughout the first half of the century, but at a reduced pace. Towards the end of the century throughput volumes will stabilize or even decrease. The notion of decreasing and stabilizing throughput volumes will help infrastructure planners to consider the (ultimate) capacity to be provided beyond the current expansion plans as well as the type of expansions that will suit future demand some 20 to 30 years from now.

Keywords: Long Term, Probabilistic Forecast, Port Throughput, Le Havre-Hamburg Range.

1. Introduction

Very long term predictions of about 30 to 200 years are not uncommon for topics like energy, environment, and climate change. These topics require a very long term view because the inertia of the relevant processes in systems (e.g. global temperature increase) requires a very long time to adjust. Infrastructure is often designed for a lifetime of up to 100 years. Once in place it defines the characteristics of the system for a long period of time. The planning of transport, energy and other infrastructure networks therefore also requires a long term view. Only a few long term studies in the field of transportation exist, the worldwide forecasts of Schaffer et al. (2009) being

Issue 12(1), 2012
pp. 88-110
ISSN: 1567-7141
www.ejtir.tbm.tudelft.nl

An integrated three-layered foresight framework

Cornelis van Dorsser and Poonam Taneja

Cornelis van Dorsser and Poonam Taneja are both based at the Department of Hydraulic Engineering, TU Delft CITG, Delft, the Netherlands.

Abstract Purpose – The paper aims to present an integrated foresight framework and method to support decision-makers who are confronted with today's complex and rapidly changing world. The method aims at reducing the degree of uncertainty by addressing the inertia or duration of unfolding trends and by picking individual trends in a broader context.

Design/methodology/approach – The paper presents a three-layered framework and method for assessing megatrends based on their inertia or duration. It suggests that if long-term trends and key future uncertainties are studied in conjunction at a meta-level and placed in a broader multi-layered framework of trends, it can result in new insights.

Findings – The application of the proposed foresight method helps to systematically place a wide range of unrelated trends and key uncertainties in the context of a broader framework of trends, thereby improving the ability to understand the inertia, direction and mutual interaction of these trends.

Research limitations/implications – The elaboration of identified trends and key uncertainties is partly case-specific and subject to interpretation. It is aimed at illustrating the potential use of the framework.

Practical implications – The paper presents a new approach that may, by itself or in combination with existing foresight methods, offer new means for anticipating future developments.

Social implications – The use of the proposed framework has potential to provide better insight in the complexity of today's rapid-changing world and the major transitions taking place. It aims to result in sharper foresight by reducing epistemic uncertainty for decision-makers.

Originality/value – The paper demonstrates how megatrends, Kondratieff waves and century-long trends can be placed in an integrated framework and analysed in conjunction.

Keywords: Uncertainty, Foresight, Decision-making, Kondratieff, Megatrends

Paper type: Research paper

1. Introduction

In today's complex rapid-changing world, trends in various spheres interact in increasingly unpredictable ways so that a single-issue focus is no longer sufficient to deal with emerging threats and opportunities (Habegger, 2010; UNDP GCPSE, 2014). The objective of strategic foresight is to take what we know and project it forward in useful ways (Wayland, 2015). Foresight practitioners are challenged to improve insight into plausible futures by a systematic process of anticipation (Martin, 1995). Plausible developments can be described by means of trends and key uncertainties. Trends describe historical changes up until the present, which can be expected to continue until they bend or break. Key uncertainties relate to emerging developments, which play a role in bending or breaking historical trends such as a possible new technology, a potential public policy issue or a concept, and can develop into a trend in its own right (Lunn, 2016).

The expectation of what foresight is able to tell about future developments is influenced by outspoken perceptions of rapid or even exponential change, such as discussed in work of futurists such as Brynjolfsson (2014) and Leonard (2016) and in literature in the Futures field on "postnormal times" (Sardar, 2010; Sardar and Sweeney, 2016). Awareness of rapid

1567-7141/2020/12(1) 88-110 © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1567-7141



An integrated framework for anticipating the future and dealing with uncertainty in policymaking

Cornelis van Dorsser^{1,*}, Poonam Taneja¹, Warren Walker², Vincent Marchau³

¹Faculty of Civil Engineering and Geosciences, Strooming 1, 2628 CN, Delft, Delft University of Technology, the Netherlands
²Faculty of Technology, Policy and Management, Jaffanlaan 5, 2028 ES, Delft, Delft University of Technology, the Netherlands
³Nijmegen School of Management, Radboud University, Heyendaalseweg 141, 6525 AJ, Nijmegen, the Netherlands

ARTICLE INFO

Keywords: Policy-making, Policy analysis, Futures field, Uncertainty, Integrated framework

ABSTRACT

Policymakers need to make policies for an uncertain future, and policy analysts assist policymakers in choosing preferred courses of action. Despite a longstanding recognition that the futures field can contribute a great deal to policy analysis, futures work is not used to its full potential as an element of policy analysis. This is partly due to an absence of well-defined links between the fields and a common unambiguous typology. This paper proposes a framework for linking policy analysis, policymaking, and the futures field so that they can benefit mutually from a shared approach and tools. This integrated framework is intended to guide policy analysts on the appropriate use of futures approaches so that they can improve their analyses and contribute to better policies. At the same time, futures practitioners will be encouraged to align their approaches with the needs of policy analysts, thereby leading to increased uptake of futures work in policy analysis.

1. Introduction

Policymakers need to make policies for an uncertain future, and policy analysts assist policymakers in choosing preferred courses of action by clarifying the problem at hand, identifying alternative solutions, and displaying trade-offs among their consequences (Walker, 2000). Policy analysts draw on a vast amount of well-established literature that is exhaustively discussed in the policy analysis field and provides extensive guidance as to the appropriate methods to be used for dealing with uncertainty (See, for example, Clemens, 1996; De Neufville, 2003; Dewar, 2002; Lempert, Popper, & Bankes, 2003, 2013; Morgan & Henriksen, 1996; van der Heijden, 1996; Walker, Marchau, & Kwakkel, 2013; Walker, Lempert, & Kwakkel, 2013; and Walker, Haanoot, & Kwakkel, 2013). The focus is mainly on dealing with uncertainties in a correct manner, and to a lesser extent on better anticipating future developments in support of policymaking. The strong ties between the fields of policymaking (PM) and policy analysis (PA) are illustrated by the left arrow in Fig. 1.

As explained in van Dorsser, Walker, Taneja, and Marchau (2018), the link between PA and PM is much stronger than the moderate link between the futures field (FF) and PM, and the weak link between PA and the FF (see Fig. 1). This is despite a longstanding recognition that insights from the FF can contribute a great deal to PA and PM (Dvor, 1970; Rijkens-Klop, 2012; van der Duin, van Orschoot, Kotey, & Vreeling, 2009; van der Steen & van Twist, 2012). In practice, futures work is used infrequently in direct support of PM, and is not used to its full potential as an element of PA. The 'weak' link between FF and PA is clearly

*Corresponding author.
E-mail address: C.M.vanDorsser@tudelft.nl (C. van Dorsser), p.taneja@tudelft.nl (P. Taneja), w.w.walker@tudelft.nl (W. Walker), v.marchau@fm.ru.nl (V. Marchau).

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102594>
Received 20 November 2019; Accepted 8 June 2020
Available online 15 June 2020
0016-3287/© 2020 The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

¹ PO Box 5048, 2600 GA Delft, the Netherlands, T: +31152782811, E: c.v.dorsser@tudelft.nl
² PO Box 5044, 2600 GA Delft, the Netherlands, T: +31157982531, E: milou.wolters@rws.nl
³ PO Box 5015, 2600 GA Delft, the Netherlands, T: +31152782114

Vooruitkijken bij verschillende niveaus van onzekerheid

Alvorens het fundament van het foresight raamwerk te onthullen, staan wij eerst stil bij de verschillende soorten onzekerheden, de toekomstperspectieven en de wijze waarop toekomstverkenning plaats kan vinden.

Onzekerheden

Er worden vier niveaus onderscheiden, variërend van een duidelijke toekomst naar een onbeperkt aantal mogelijke toekomst. Deze vier niveaus van onzekerheden kennen een eenduidige samenhang met de volgende vier soorten toekomst:

Niveau 1: **duidelijke toekomst** – geprojecteerde voortzetting van het verleden in de toekomst, die wordt beschouwd als de enkele 'meest waarschijnlijke' toekomst


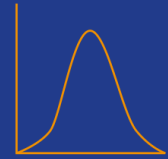


Niveau 2: **waarschijnlijke toekomst** – toekomst die we waarschijnlijk achten op basis van ons inzicht in trends (en bijhorende kansverdelingen)

Niveau 3: **plausibele toekomst** – toekomst waarvan we het aannemelijk achten dat ze 'kunnen' gebeuren op basis van ons huidige kennisbegrip van hoe de wereld werkt

Niveau 4: **mogelijke toekomst** – toekomst waarvan we denken dat ze 'kunnen' gebeuren, gebaseerd op kennis die we nu nog niet bezitten, maar die we ooit wel zouden kunnen bezitten

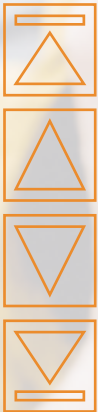
In praktijk wordt vaak gemakshalve uitgegaan van niveau 4 onzekerheid, terwijl het niveau van onzekerheid in veel gevallen kan worden gereduceerd tot niveau 2 of 3 door op een geaggregeerde en wijze integraal naar het systeem te kijken. Deze aanpak leidt tot een scherper toekomstbeeld en biedt ondernemers de mogelijkheid om een veel gerichtere strategie te ontwikkelen.

Vier niveaus van onzekerheid

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Een duidelijke toekomst (met gevoeligheid)	Waarschijnlijke toekomst (met kansen)	Bepert aantal plausibele toekomst	Een onbeperkt aantal mogelijke toekomst
			

Figuur 1 - Vier niveaus van onzekerheid

Bron: gebaseerd op Walker, W.E. (2011). Policy Analysis, 1962-2012: From Predict and Act to Monitor and Adapt.



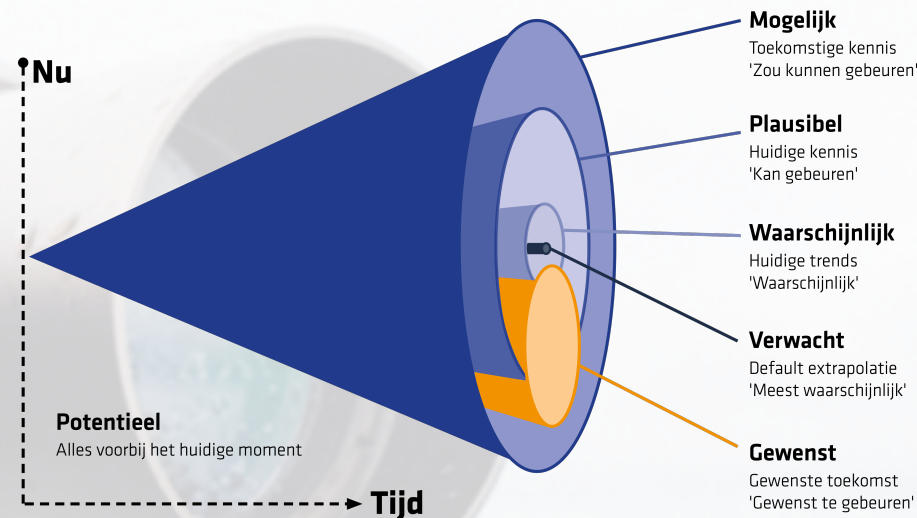
Vooruitkijken bij verschillende niveaus van onzekerheid

Typologie voor soorten toekomsten

Er zijn verschillende wetenschappelijke vakgebieden die methoden leveren om toekomsten bij verschillende niveaus van onzekerheid te verkennen:

- 1. Deterministische forecast** - beoogt één verwachte voorspelling te geven voor de toekomst op basis van trend-extrapolatie en expert opinie.
- 2. Probabilistische prognoses** - schetsen een helder beeld van de waarschijnlijke uitkomsten van een systeem waarvoor de variatie in de belangrijkste parameters met redelijke zekerheid bekend is.
- 3. 'Foresight'** - schets een coherent beeld van plausibele toekomsten zonder expliciet in te gaan op de waarschijnlijkheden waarmee deze toekomsten zich voordoen.
- 4. 'Futures'** (studies of onderzoek) - beoogt het totale spectrum aan mogelijke toekomsten breed te verkennen.

Voor strategische vraagstukken is met name het vakgebied van 'foresight' van belang.



Figuur 2 - Typologie voor verschillende 'soorten' toekomst

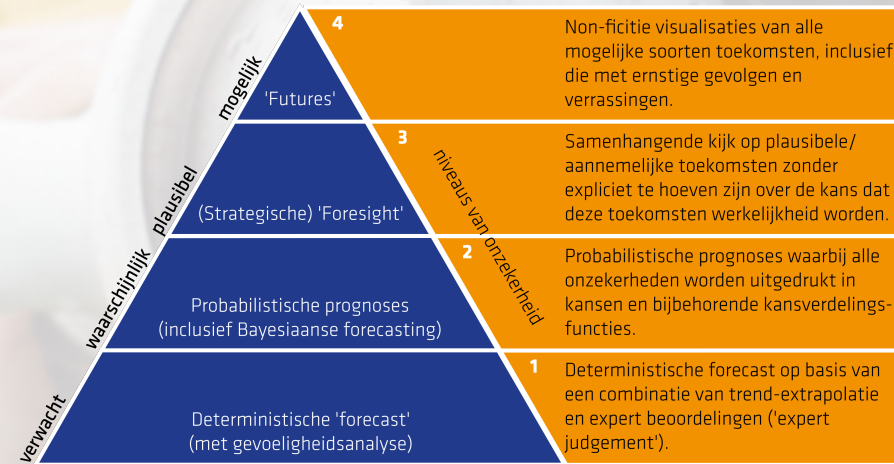
Bron: bewerking van Van Dorsser, C., Walker, W., Taneja, P., & Marchau, V. (2018) Improving the link between the futures field and policymaking, *Futures*, 104, 75-84 gebaseerd op Voros, J. (2003) A generic foresight process framework, *Foresight*, 5(3), 10-21.



Vooruitkijken bij verschillende niveaus van onzekerheid

Toekomstverkenning

Het voorgaande vatten we als volgt samen:



Figuur 3 - Methoden voor toekomstverkenning

Bron: van Dorsser, C., Walker, W., Taneja, P., & Marchau, V. (2018). Improving the link between the futures field and policymaking. *Futures*, 104, 75-84.

Gangbare methoden voor toekomstverkenning zijn forecasting (niveau 1 en 2) en scenario's (niveau 3 en 4). Forecasts zijn bedoeld om één enkele betrouwbare schatting te geven van de toekomstige toestand van het systeem op basis van trend-extrapolatie en expert opinie. Forecasts gaan vaak gepaard met een gevoeligheidsanalyse die de effecten van veranderingen op de meest relevante parameters laat zien. Een geavanceerde benadering is om een probabilistische forecast op te stellen (niveau 2). Hierbij wordt de bandbreedte van de forecast inzichtelijk gemaakt.

Verhalende scenario's zijn bedoeld om toekomstige situaties te doordenken en zich voor te bereiden op onzekere wendingen. Aan scenario's worden geen kansen toegekend. Scenario's worden ook vaak gebruikt (of misbruikt) om een mogelijke of aannemelijke bandbreedte van toekomstige ontwikkelingen te schetsen, maar de geschetste bandbreedte hoeft in dat geval niet representatief te zijn voor de waaier aan mogelijke toekomst.

Forecasting technieken kunnen worden gebruikt om scenario's te kwantificeren, maar het is niet juist om scenario's als forecast te presenteren. Dat lijkt op het eerste gezicht weliswaar overtuigend, maar het is in feite misleidend!

Vooruitkijken bij verschillende niveaus van onzekerheid

Gestructureerd omgaan met onzekerheden

Afhankelijk van de veronderstelde mate van onzekerheid en het daarmee samenhangende soort toekomst wordt een specifieke werkwijze aanbevolen. Voor strategische vragen is dit veelal de suggestie zoals beschreven in onderstaande tabel onder niveau 3 (in combinatie met niveau 2 en 4). Hierbij kan het zin hebben om onzekerheid 'af te pellen'. Zo kan eerst een héél geaggregeerde niveau 1 of 2 forecast gemaakt worden voor de algehele ontwikkeling van het systeem (zoals de totale groei van bevolking in een groot gebied of het wereldwijde aandeel van duurzame energie). Dit geeft een globale indicatie voor de onderliggende traagheid van het systeem. Vervolgens kan met behulp van niveau 3 foresight een kwalitatief beeld worden geschetst van het geheel aan plausibele trends en ontwikkelingen (zoals de algehele dynamiek rondom verduurzaming). Dit beeld kan vervolgens worden gekwantificeerd aan de hand van mogelijke scenario's en business cases voor de ontwikkeling van afzonderlijke technologieën (zoals voor alternatieve brandstoffen).

Onzekerheid	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Methoden van anticiperen	Eén betrouwbare voorspelling op basis van extrapolatie van trends en expert-judgement, in combinatie met een gevoeligheidsanalyse.	Probabilistische voorspellingen, waarbij de waarschijnlijkheden van alle relevante parameters kunnen worden uitgedrukt in kansen en kansverdelingen.	Beperkt aantal scenario's dat is bedoeld om de grenzen van plausibele toekomst te verkennen, gebaseerd op voortschrijdende kennis van het systeem.	Gebruik van een aantal mogelijke scenario's die bedoeld zijn om te onderzoeken wat er zou kunnen gebeuren, gezien ons gebrek aan inzicht in de toekomst.
Beleidsaanpak	Voorspel de verwachte toekomst en kies een 'optimaal' beleid voor die toekomst.	Optimaliseer beslissingen in overeenstemming met het risicoprofiel van de beslisser.	Identificeer plausibele toekomst en kies een beleid dat in de meeste toekomst acceptabel is.	Pas het beleid in de loop van de tijd aan naarmate de omstandigheden veranderen en er meer kennis beschikbaar komt.

Tabel 1 - Gestructureerd omgaan met onzekerheden

Bron: Van Dorsser, C., Taneja, P., Walker, W., Marchau, V. (2020) An integrated framework for anticipating the future and dealing with uncertainty in policymaking, Futures, 124, article 102594.



Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

We onderkennen een aantal gangbare scenario's, te weten:

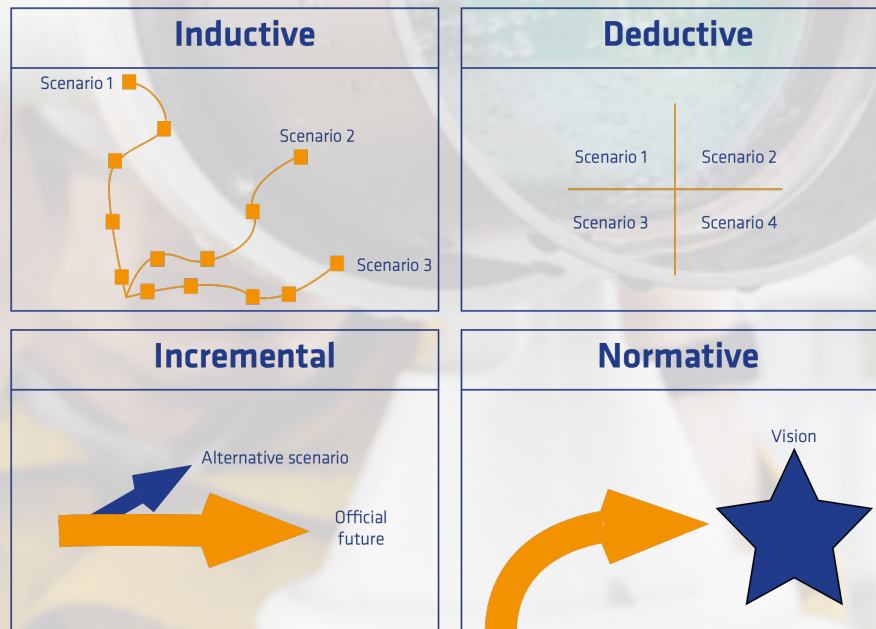
Deductieve scenario's: heel geschikt om de hoekpunten van toekomstige ontwikkelingen te verkennen en een breed scala aan plausibele toekomst te schetsen, maar ze resulteren veelal in minder doordachte verhaallijnen.

Inductieve scenario's: heel geschikt om na te denken en je voor te bereiden op plotselinge veranderingen. Ze bieden goed doordachte verhaallijnen, maar bestrijken niet noodzakelijk het hele spectrum van plausibele toekomst.

Hybride scenario's (geen officiële naam): tussenvorm waarbij een reeks inductieve scenario's geselecteerd wordt, dat de uitkomstenruimte van de deductieve benadering min of meer bestrijkt. Deze vorm beoogt de sterke kanten van beide typen scenario's zo veel mogelijk te benutten.

Het probleem met al deze methoden is dat ze stuk voor stuk uitgaan van een relatief grote bandbreedte aan plausibele (of zelfs mogelijke) toekomst, terwijl ondernemers behoefte hebben aan een gericht toekomstbeeld. Scenario's zijn geschikt om te analyseren hoe goed een onderneming presteert in een waaier van verschillende toekomst, maar bedrijfsactiviteiten robuust maken voor tal van mogelijke scenario's leidt tot een schaap met vijf poten, ofwel een niet-concurrerende bedrijfsvoering. Scherper zicht wordt verkregen door scenario's (of verhaal-lijnen) alleen te baseren op bestaande trends en kernonzekerheden.

Door uitsluitend naar aannemelijke (of plausibele) toekomst te kijken wordt de bandbreedte zo veel mogelijk beperkt. Vaak kan deze nog verder beperkt worden door gestructureerd onderzoek naar trends en onzekerheden en door gericht



Figuur 4 - Gangbare scenario's

Bron: eigen weergave gebaseerd op Davis (2002) Scenarios as a Tool for the 21st Century, Shell International Ltd.

Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

onderzoek naar de haalbaarheid en kosteneffectiviteit van nieuwe technologieën. Op basis hiervan kan een zo gericht mogelijke set aan plausibele 'trend-based' scenario's worden opgesteld die de externe ontwikkelingen beschrijven. Als deze gecombineerd worden met de sterkten en zwakten van het bedrijf ontstaan verhaallijnen die we aanduiden met de term 'trend-based narratives'. Deze verhaallijnen zijn een opmaat naar de ontwikkeling van een breed gedragen strategie.

De unieke Foresight-methode

De wetenschappelijke foresight-methode die Dr. Cornelis van Dorsser de afgelopen 15 jaar ontwikkeld heeft is één van de fundamenteën van het Strategisch Ontwikkel Programma®. De foresight-methode is gebaseerd op een geïntegreerd drie-laags raamwerk van trends. Dit raamwerk beoogt scherper inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van afzonderlijke trends door deze in de bredere context van het raamwerk te plaatsen en daarbij rekening te houden met de traagheid (of duur) van trends.

De drie principes waarop het raamwerk gestoeld is:

1. Hoe verder je vooruitkijkt, hoe minder je kan zien;
2. Exponentiele groei is geen eeuwig leven beschoren;
3. Scherper inzicht in de ontwikkeling van een trend kan worden verkregen door beter inzicht in de bredere context.

De bredere context volgt uit de volgende stapsgewijze benadering:

- Een systematische zoektocht naar individuele megatrends;
- Onderzoek naar de fundamentele drijfveren van zogenaamde Kondratieff-golven (economische cycli van ca. 50 jaar);
- Analyse van trends met een duur van meer dan 100 jaar;
- Analyse van de interactie tussen de verschillende lagen van trends met een verschillende traagheid;
- Doorvertaling naar impact voor het bedrijf met gebruik van narratieven (op trends gebaseerde verhaallijnen).

Het theoretisch kader

Het theoretische kader is weergegeven in figuur 5. Elke laag heeft betrekking op trends met een ander traagheidsniveau. De bovenste laag bestaat uit trends met een looptijd van meer dan 100 jaar. Deze sterk geaggregeerde trends volgen meestal een zeer lang transitiepad en zijn relatief zeker. Er kan worden aangenomen dat ze nog enkele decennia zullen voortduren, wat een bewuste extrapolatie rechtvaardigt.

De tweede laag bestaat uit de zogenaamde Kondratieff-golven of K-golven. K-golven verwijzen naar een ongeveer 50 jaar durende cyclische beweging in de wereldeconomie, die wordt waargenomen sinds het begin van de industrialisatie een paar honderd jaar geleden. Empirisch onderzoek laat een duidelijk

“ Een geïntegreerd raamwerk van trends creëert een scherper beeld dan op basis van een analyse van afzonderlijke trends kan worden verkregen ”



Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

verband zien tussen de fundamentele drijfveren van de K-golf en de alomtegenwoordige economische, technologische en sociale ontwikkelingen die plaatsvinden.

Hoewel de precieze timing van K-golven niet op een paar jaar nauwkeurig te voorspellen is, is het cyclische patroon van de K-golf wel duidelijk, net als de belangrijkste drijfveren. De tweede laag biedt daarom helder kwalitatief inzicht in de langjarige dynamiek van de wereldeconomie en de richting van technologische- en sociaaleconomische trends.

De derde en de minst geaggregeerde laag bestaat uit een veelvoud aan hedendaagse megatrends met een aanzienlijke impact en een verwachte looptijd van nog steeds enkele decennia. Deze megatrends hebben vaak betrekking op opkomende technologieën, zoals 3D-printen en autonoom rijden. Ze worden algemeen erkend en zijn veel besproken in verschillende media. Vaak krijgen ze zo veel aandacht dat ze gehypet worden. Het geïntegreerde 3-laags raamwerk kan helpen een realistischer beeld van de traagheid te verkrijgen waarmee deze technologieën zich ontwikkelen.

Door trends met verschillende traagheden te analyseren, ontstaat inzicht in de mate van onzekerheid op elke afzonderlijke laag. De echte meerwaarde van de voorgestelde aanpak zit vooral in de interactie tussen verschillende lagen. Elke laag geeft inzicht in de beweging van de aangrenzende lagen. De eeuwenlange trends signaleren de problemen die leiden tot de belangrijkste drijfveren en richting van de volgende K-golf. De beweging (of regelmaat) van K-golven geeft een ruwe indicatie voor de timing en relevantie van nieuw ontwikkelende megatrends en technologieën en hun drijvende krachten. De megatrends bevestigen op hun beurt de richting van de sociale, technologische en economische drijfveren van de K-golven.



Figuur 5 - Wetenschappelijk foresight raamwerk van Van Dorsser

Bron: van Dorsser, C. and Taneja, P. (2020) An integrated three-layered foresight framework. *Foresight*, 22(2), 250-272.

Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

En tot slot maken de K-golven aannemelijk dat sommige eeuwenlange trends het volwassenheids-stadium van hun S-curve hebben bereikt en sturen zij de richting van eeuwenlange trends langzaam bij, vergelijkbaar met een klein roer op een supertanker.

Door rekening te houden met de traagheid van trends en deze in een breder metaperspectief te plaatsen ontstaat scherper inzicht in de ontwikkeling van individuele megatrends. Het gehanteerde raamwerk van trends geeft een kwalitatieve beschrijving die zo veel mogelijk aangevuld kan worden met kwantitatieve gegevens om de traagheid van de trends zo goed mogelijk te onderbouwen. Het gebruik van het raamwerk geeft niet alleen inzicht in de onderlinge samenhang en dynamiek van trends waardoor een beter begrip ontstaat van de context waarin afzonderlijke trends plaats vinden, maar draagt ook bij aan een gezamenlijke opvatting over de snelheid waarmee ontwikkelingen gepaard gaan en het tijdspad waarmee nieuwe technologieën tot ontwikkeling komen. Dit vormt een gerichte basis om op een gestructureerde wijze een gezamenlijke visie en een veel scherper toekomstbeeld te creëren. Dat scherpere toekomstbeeld vormt weer de basis voor de verdere strategie van de onderneming.

Foresight professionals proberen uiteraard ook om zulke inzichten te ontwikkelen door trends te analyseren maar in de praktijk verzanden strategische foresight sessies helaas ook in discussies over wat er al dan niet mogelijk is en hoe snel ontwikkelingen naar mening van 'optimisten' en 'pessimisten'

tot uiting komen. Het gevolg is dan een brede waaier van mogelijke scenario's waar geen eenduidige visie en strategie op te baseren valt. Met onze nieuwe methode willen we deze impasse doorbreken en ondernemers ondersteunen bij het creëren van een scherp en breed gedragen toekomstbeeld.

Bestaande foresight-methoden zoals de '3-Horizons methode' beogen eveneens zicht te krijgen op toekomstige ontwikkelingen, maar baseren hun beschrijvingen van mogelijke ontwikkeling in de tijd vooral op opvattingen van experts in plaats van op een gedegen empirische analyse van de traagheid van trends. De methode van Van Dorsser neemt de traagheid juist expliciet mee.



Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

Eeuwurende trends

Eeuwurende trends fungeren als een solide basis van zekerheid bij het in kaart brengen van plausibele toekomst. Het door Dr. van Dorsser uitgevoerde onderzoek heeft een tiental van deze trends in kaart gebracht. Bij een trend met een looptijd van één of meerdere eeuwen kan de trend in veel gevallen met redelijke zekerheid zo'n 20 jaar worden geëxtrapoleerd. Zo niet dan is er wel zicht op een keerpunt. De tien eeuwurende trends zijn:

1. Secularisatie en individualisatie;
2. Aard van productie en maatschappelijke invloed;
3. Groei van de wereldbevolking;
4. Voortgaande urbanisatie;
5. Gebruik van energie en grondstoffen;
6. Technologische vooruitgang en economische productie;
7. Connectiviteit en uitwisseling van informatie;
8. Degradatie van cruciale ecosystemen;
9. Transportkosten en globalisatie;
10. Verschuivingen in geopolitieke wereldorde.

Twee andere belangrijke langjarige trends, die nog geen eeuw bestrijken, zijn de trend in toenemende ongelijkheid en de daarmee samenhangende dalende reële rente. Voor deze whitepaper gaat het te ver om deze eeuwurende trends inhoudelijk te beschrijven. Voor verdere achtergrond verwijzen wij naar de wetenschappelijke publicatie van Van Dorsser uit 2020⁸ of het eerdere rapport uit 2018⁹ waarin de methode ontwikkeld en voor het eerst toegepast is.



Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

Geïntegreerde verkenningsmethode

Een geïntegreerde verkenningsmethode op basis van het foresight raamwerk bestaat uit de volgende stappen:

- Stap 1:** Identificeer megatrends en belangrijke onzekerheden met een looptijd en potentiële impact van minimaal één of twee decennia en categoriseer deze trends per thema.
- Stap 2:** Filter trends met een looptijd van minimaal een eeuw, omdat deze de komende decennia naar verwachting relatief stabiel zullen blijven.
- Stap 3:** Analyseer het dynamische gedrag van de ongeveer 50 jaar durende economische cyclus (dat wil zeggen de K-golf) en de belangrijkste drijfveren.
- Stap 4:** Beoordeel de samenhang tussen de lagen en integreer alle drie de lagen in een breder metakader zodat de context van de afzonderlijke trends duidelijk wordt.

Het bestaan van een duidelijk kader voor het analyseren van trends vergroot de mogelijkheden voor besluitvorming omdat de onzekerheid kan worden gereduceerd tot veelal niveau 3. De traditionele benaderingen voor het omgaan met toegenomen toekomstige onzekerheid bestaat erin te verschuiven van forecasting (dat wil zeggen methode om met onzekerheid van niveau 1 en 2 om te gaan) naar een brede verkenning van mogelijke scenario's (dat wil zeggen niveau 4). Hierbij wordt vaak ten onrechte voorbij gegaan aan de waardevolle inzichten in plausibele toekomst die bij niveau 3 onzekerheid kunnen worden verkregen.

Een brede verkennende scenarioanalyse is héél geschikt om te anticiperen op tal van mogelijke veranderingen, maar om in een commerciële omgeving concurrerend te blijven, heeft men niet de luxe om te investeren in plannen die robuust zijn onder tal van mogelijke ontwikkelingen. In plaats daarvan moet men zich richten op plausibele ontwikkelingen, die kunnen worden geïdentificeerd op basis van een alomvattend begrip van het systeem, zoals verkregen uit het voorgestelde raamwerk en de analyse van trends.

Om strategisch inzicht te ontwikkelen en dit te gebruiken om de business (of een ander relevant beleidsdomein) voor te bereiden op komende dreigingen en om toekomstige kansen te grijpen, kunnen de volgende aanvullende stappen worden genomen:

- Stap 5:** Voer een grondige analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT) uit voor de sector en/of uw organisatie, te beginnen met het identificeren van bedreigingen en kansen met behulp van inzichten uit het 3-laags foresight raamwerk, gevolgd door een beoordeling van de sterke en zwakte punten met betrekking tot deze bedreigingen en kansen.
- Stap 6:** Definieer de te verwachten globale impact van deze kansen en bedreigingen op de sector en creëer een beperkte aantal op trends gebaseerde scenario's (of plausibele 'toekomstbeelden') voor de toekomstige ontwikkeling van de sector, gebruik makend van de



20

Scherper zicht op toekomstige ontwikkelingen

inzichten die voortvloeien uit het geïntegreerde 3-laags foresight raamwerk en hun verwachte impact.

Stap 7: Werk de "trend based narratives" (of 'toekomstbeelden') uit om een bredere visie en strategie te creëren voor de ontwikkeling van de business, of een ander relevant beleidsdomein. Werk de op trends gebaseerde scenario's verder uit in plausibele verhaallijnen (of 'trend-based narratives') voor het eigen bedrijf of de eigen organisatie, rekening houdend met de specifieke kenmerken (sterktes en zwaktes) van het bedrijf. Deze op trends gebaseerde verhaallijnen vormen een goede opmaat voor het creëren van een breed gedragen visie en strategie.

Een 'narrative' is een verhaal geschreven of verteld, meestal tot in de kleinste details. Zorgvuldig opgestelde, op trends en onzekerheden gebaseerde, verhaallijnen zijn nuttig voor het creëren van een collectieve gedeelde visie op de toekomst en het identificeren van bedreigingen en zakelijke kansen. Zij dragen direct bij aan de communicatie van de toekomstvisie en schetsen een geloofwaardig beeld van hoe de organisatie op de veranderende situatie kan inspelen.



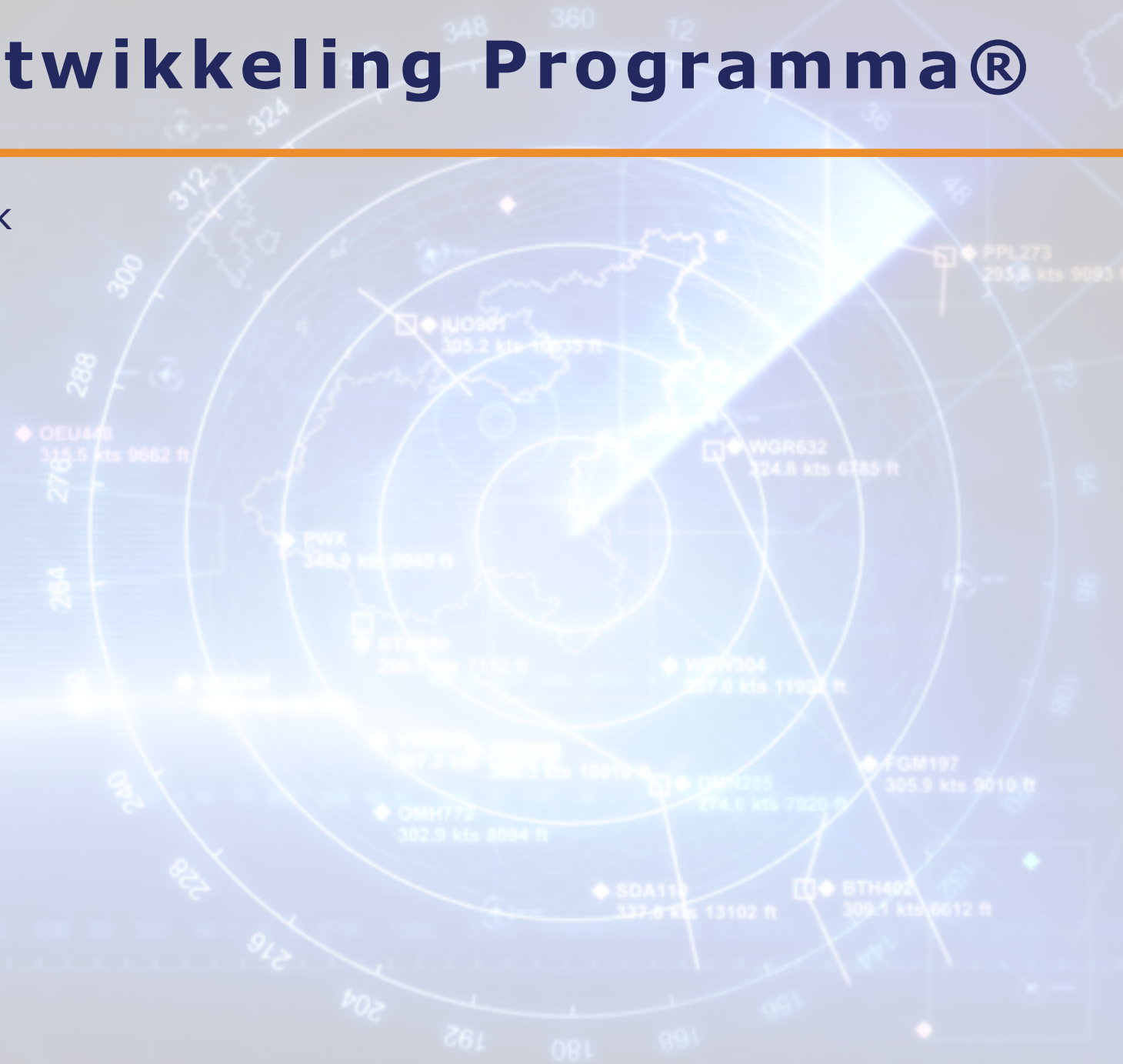
21

Strategie Ontwikkeling Programma®

Het programma in de praktijk



22



Strategie Ontwikkel Programma® (i)

Het wetenschappelijk raamwerk is hiervoor uitvoerig beschreven. Daarmee zijn de unieke kenmerken ten opzichte van de traditionele aanpak van strategieontwikkeling duidelijk gemaakt. In dit hoofdstuk staan wij kort stil bij de rol die het foresight raamwerk vervult in het volledige strategisch ontwikkelprogramma van Van Kilsdonk Business Solutions.

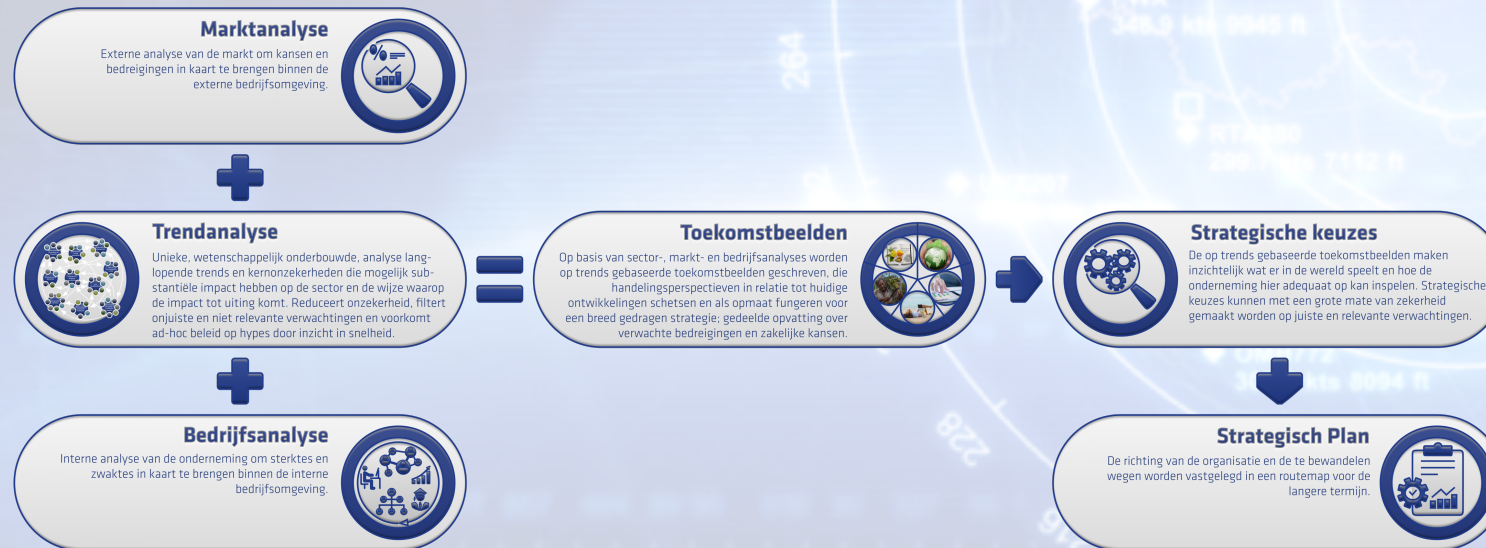
Het Strategisch Ontwikkel Programma® kent een drietal fasen. De eerste fase betreft het analyseren van de externe en interne omgeving van de onderneming. De tweede fase betreft het beschrijven van mogelijke toekomstbeelden. De laatste fase betreft het maken van strategische keuzes en het formuleren van het strategisch plan. Zie figuur 6.

Analysefase

De analysefase kent drie belangrijke analyses: trend-, markt- en bedrijfsanalyse. Achtereenvolgens behandelen wij deze kort.

Marktanalyse

Externe analyse van de markt om kansen en bedreigingen in kaart te brengen binnen de externe bedrijfsomgeving. In deze analyse wordt veelal gebruik gemaakt van bestaande, bewezen methoden, waaronder SWOT (1^e onderdeel met betrekking tot kansen en bedreigingen), de STE(E)P - macro analyse, MABA-marktanalyse en de concurrentieanalyse van Porter.



Figuur 6 - Strategisch Ontwikkel Programma®

Strategie Ontwikkel Programma®

Trendanalyse

De trendanalyse maakt gebruik van het Foresight raamwerk; een geïntegreerde verkenningsmethode. Allereerst worden door de belangrijkste stakeholders trends en onzekerheden aangereikt, waarvan men inschat dat deze van invloed zijn op de verwachte ontwikkeling van de onderneming. Ondertussen identificeren wij relevante trends en onzekere externe factoren op basis van externe bronnen en onze eigen database. De trends en onzekere factoren worden volgens STE(E)EP gecategoriseerd en vervolgens in samenhang geanalyseerd om de macro-omgeving in kaart te brengen.

Op basis van het geïntegreerde Foresight raamwerk wordt een volledigheidcheck uitgevoerd, hetgeen tot een bevestiging dan wel tot een conflict leidt in de opvatting over relevante trends en onzekerheden en de snelheid waarmee deze zich ontwikkelen. Bij een eventueel verschil van inzicht volgt een nadere dialoog om de opvattingen in lijn met het bredere raamwerk scherp te krijgen.

Dit alles leidt uiteindelijk, na interactieve sessies met u als ondernemer en uw managementteam, tot een collectief gedeeld beeld van langlopende trends en kernonzekerheden waarvan het aannemelijk is dat ze een substantiële impact gaan hebben en de wijze waarop de impact hiervan tot uiting komt. Dit met de drie unieke kenmerken die al in de inleiding genoemd zijn:

1. Het reduceert onzekerheid;
2. Het filtert onjuiste en niet relevante verwachtingen;
3. Het voorkomt ad-hoc beleid op hypes door inzicht in de snelheid waarmee trends zich voordoen in de tijd.

Hiermee kunnen op hoofdlijnen relevante ontwikkelingen en onzekerheden vastgesteld worden.



Figuur 7 - Raamwerk analyseren trends

Strategie Ontwikkel Programma®

Bedrijfsanalyse

Interne analyse van de onderneming om sterktes en zwaktes in kaart te brengen binnen de interne bedrijfsomgeving. In deze analyse wordt het tweede onderdeel van de SWOT-analyse uitgevoerd. Diverse bedrijfsonderdelen worden onder de loep genomen om te achterhalen wat de sterke en zwakke factoren zijn en waar de onderneming een directe invloed op heeft. Als een onderneming scherper inzicht wenst te krijgen in de winstgevendheid van de diverse markten waarin zij actief is kunnen onze data- en BI-specialisten ondersteuning bieden.

Het beschrijven van toekomstbeelden

Op basis van de trend-, markt- en bedrijfsanalyses worden op trends gebaseerde toekomstbeelden geschreven, die handelingsperspectieven in relatie tot huidige ontwikkelingen schetsen en als opmaat fungeren voor een gedeelde opvatting over verwachte bedreigingen en zakelijke kansen en een breed gedragen strategie.

Maken van strategische keuzes

De op trends gebaseerde toekomstbeelden maken inzichtelijk wat er in de wereld speelt en hoe de onderneming hier adequaat op kan inspelen. Strategische keuzes kunnen met een grotere mate van zekerheid gemaakt worden als de bandbreedte van wat in de toekomst plausibel of aannemelijk

geacht wordt versmald kan worden door afzonderlijke trends in het bredere 3-laags Foresight raamwerk te plaatsen.

Strategisch plan

De richting van de organisatie en de te bewandelen wegen worden vastgelegd in een strategische roadmap. Als ondernemer heb je hiermee een concreet plan in handen om samen met je Management Team, Raad van Commissarissen, medewerkers en strategische partners te werken aan een toekomstbestendige organisatie, met een zo groot mogelijke mate van zekerheid en een gericht toekomstbeeld.

Implementatie en monitoring

Buiten het bestek van strategieontwikkeling, maar minstens zo relevant om als onderneming toekomstbestendig en succesvol te zijn, is een goede implementatie en monitoring van de strategie. Ook daarover gaan we graag met u in gesprek. Wij zijn een ervaren business partner op het gebied van het benutten van data en het realiseren van stuurinformatie die u in enkele seconden inzicht geeft of uw onderneming op koers ligt en waar u indien nodig moet bijsturen.



25

Jouw interesse gewekt?

Wij leren ondernemers om de vragen die in hun onderneming spelen in een breder kader van trends en onzekerheden te plaatsen en leveren een bijdrage aan een effectieve strategie. Ben je geïnteresseerd in ons Strategisch Ontwikkel Programma® , of wil je over een ander onderwerp met ons in gesprek, neem dan contact met ons op.

Benieuwd hoe jij het strategieontwikkel programma in kunt zetten?

[Vertel het ons →](#)



26



Bronvermeldingen

1. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management
2. European Commission (2019) The European Green Deal, COM/2019/640 final.
3. IPCC (2021) Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.
4. Interview met D. de Weger (juni 2021) Rijkswaterstaat en ProRail versnellen invoering van zero emissie eisen, bouwcirculair, 2, 8-9.
5. van Dorsser, C. (2015). Very long term development of the Dutch Inland Waterway Transport System, policy analysis, transport projections, shipping scenarios, and a new perspective on economic growth and future discounting, TRAIL Thesis Series Volume T2015/8. Delft, the Netherlands: TRAIL Research School.
6. Gordon, R.J. (2016) The rise and fall of American growth, The US Standard of Living since the Civil War, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
7. Bouwend Nederland, "Nu Bouwen aan Morgen", <https://view.joomag.com/nu-bouwen-aan-morgen/0215227001606333985>
8. van Dorsser, C. and Taneja, P. (2020) An integrated three-layered foresight framework. Foresight, 22(2), 250-272.
9. van Dorsser, C., Taneja, P., & Vellinga, T. (2018) PORT METATRENDS, Impact of long term trends on business activities, spatial use and maritime infrastructure requirements in the Port of Rotterdam, TU Delft and Smart-Port.



27

Onderzoeksbronnen

- [Van Dorsser, C., Taneja, P., Walker, W., Marchau, V. \(2020\) An integrated framework for anticipating the future and dealing with uncertainty in policymaking, *Futures*, 124, article 102594.](#)
- [van Dorsser, C. and Taneja, P. \(2020\) An integrated three-layered foresight framework. *Foresight*, 22\(2\), 250-272.](#)
- [van Dorsser, C., Walker, W., Taneja, P., & Marchau, V. \(2018\). Improving the link between the futures field and policymaking. *Futures*, 104, 75-84.](#)
- [van Dorsser, C., Taneja, P., & Vellinga, T. \(2018\) PORT METATRENDS, Impact of long term trends on business activities, spatial use and maritime infrastructure requirements in the Port of Rotterdam, TU Delft and Smart-Port.](#)
- [van Dorsser, C. \(2016\). Mening: Planbureaus overschatten economische groei. *Economisch Statistische Berichten*, 101\(4732\), 270-270.](#)
- [Van Dorsser, C. \(2016\) *Overschatting economische groei in WLO referentiescenario's*.](#)
- [van Dorsser, C. \(2015\). Very long term development of the Dutch Inland Waterway Transport System, policy analysis, transport projections, shipping scenarios, and a new perspective on economic growth and future discounting, TRAIL Thesis Series Volume T2015/8. Delft, the Netherlands: TRAIL Research School.](#)
- [van Dorsser, C., Wolters, M. A., & van Wee, B. \(2012\). A very long term forecast of the port throughput in the le-Havre - Hamburg range up to 2100. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 12\(1\), 88-110.](#)
- [van Dorsser, C. \(2012\) *Scheepvaartscenario's voor Deltaprogramma: 100 jaar later*.](#)
- [Van Dorsser, C & Wolters, M. \(2010\) *A Very Long Term Forecast for the development of the Cargo Flows in the le-Havre Hamburg range*, TU Delft.](#)



De ontwikkelaars

Gerard van Kilsdonk – Business Consultant

Gerard heeft ruim 25 jaar ervaring in leidinggevende en managementposities in diverse branches. Zijn expertises liggen op het vlak van strategie, commercie, financiën en het realiseren van effectieve managementteams. Graag zet hij zich samen met jou in om de doelen van je onderneming te realiseren.

Cornelis van Dorsser – Business Consultant

Cornelis heeft ruim 15 jaar ervaring met het gestructureerd in kaart brengen van aantrekkelijke toekomstige ontwikkelingen. Hij ontwikkelde en publiceerde hiervoor enkele vernieuwende wetenschappelijke methoden en is van mening dat lang niet alles zo onzeker is als u wellicht denkt.

Gerard Adriaanse – Business Consultant

Gerard zijn passie is om ondernemers en hun ondernemingen duurzaam succesvoller te maken. Duurzaam geldt ook voor de relaties die hij aangaat. Gerard investeert in de relatie en is oprecht betrokken. Hij heeft ruim 20 jaar ervaring op senior en directieniveau.

Benieuwd hoe jij het strategieontwikkelprogramma in kunt zetten?

[Vertel het ons →](#)



Gerard van Kilsdonk

Cornelis van Dorsser

Gerard Adriaanse



29

Over VK Business Consultancy

Ondernemen in het hier en nu

De wereld evolueert in een steeds groter tempo, met grote veranderingen tot gevolg. Ondernemers voelen de toenemende druk om te transformeren vanwege toenemende eisen en hogere verwachtingen van stakeholders. Zij staan voor verschillende uitdagingen. Het vraagt veel van het organiserend vermogen van ondernemers om digitalisering, dataficatie, verduurzamen, platformen en innoveren te integreren in hun processen en structuren.

Thema's die vat hebben gekregen op de organisatie. Ze leveren kansen en bedreigingen op voor ondernemingen. Klanten hebben hoge verwachtingen. Nieuwe toetreders met disruptieve technologieën of datagedreven concepten zien kans om aan deze hoge verwachtingen te voldoen. Ze leveren maatwerkservices.

Menig ondernemer probeert te volgen. Men past processen en toeleveringsketens aan en probeert bij te blijven in een enorm competitief speelveld.

Onze intentie

Verandering ontstaat door mensen die worden gedreven door hun waarden en visie. Zij zoeken naar relevantie. Onze relevantie ligt in het geven van een stevige impuls aan deze verandering, waarmee wij bijdragen aan het creëren van waarde voor onze klanten.

Onze visie

Wij willen een gerenommeerde naam opbouwen binnen de no-nonsens sectoren en relevant zijn voor ondernemers in onze ambitie om maximale maatschappelijke waarde te creëren voor onze omgeving. Maatschappelijke waarde zien wij als de optelsom van economisch waarde, sociale waarde en ecologische waarde.

Onze waarden

Kennis van het werkveld en **chemie**; een mentale verbondenheid hebben en je één kunnen voelen met de ondernemer en zijn of haar onderneming.

Doen wat je zegt en **zeggen** wat je doet; geloofwaardig en betrouwbaar partnership.



30

Onze oplossingen en diensten

Duurzame strategieontwikkeling

Kansen en risico's naar waarde kunnen beoordelen en tot relevante en realistische strategische keuzes komen, waarmee concurrentievoordeel en rendementsverbeteringen ontstaan.

Data dashboards

Beschikbare data om zetten in realtime informatie, waarmee direct inzichtelijk wordt waar omzet blijft liggen en winst geoptimaliseerd kan worden.

Duurzame transities

Faciliteren ondernemers en hun management met het aanpassen van hun onderneming, zodanig dat zij ook op langere termijn succesvol zijn en blijven.



31