

EXECUTIVE SUMMARY

Futures Thinking in Flanders' Firms

From megatrends to fashion trends. Each branch or public policy domain has its own trend reports describing the bigger and smaller evolutions shaping the future. As organizations rely on the environment for their success, gaining insight in current and future developments in their ecosystem can be very useful.

To what extent are firms looking forward in order to anticipate the future? And what are the trends and developments that really matter for companies? These were the two central questions in an ETION survey we conducted in companies in Flanders and Brussels. It is often said that our society changes fast and disruptively. Looking forward by imagining the future before it develops itself, can foster a proactive approach to these changes. Therefore our study also looked into the practice of futures thinking in the business world: what methods are used? Which stakeholders are engaged in these foresight exercises?

In the end the success of every organization lies in the alignment of internal processes with the outside world. Thinking about the future can give firms a head start in their strategic development.

Inspiratienota 89
juni 2016

Hoe vooruitziend is ondernemend Vlaanderen?

Van modetrends tot megatrends. Elke maand verschijnt er wel ergens een overzicht van evoluties die op micro- of macroniveau aangeven wat er beweegt in de samenleving. Ook de bedrijfswereid is daar gevoelig aan, want een onderneming is maar succesvol als ze goed inspeelt op haar omgeving. Maar van welke evoluties liggen onze ondernemingen echt wakker en hoe anticiperen ze erop? En in welke mate kijkt de bedrijfswereid vooruit om te anticiperen op de toekomst? Dit was de opzet van de ETION-Toekomstenquête bij ondernemers en bedrijfsleiders. Met het onderzoek wilden we nagaan hoe de bedrijfswereid vooruitblijkt naar een veranderende omgeving en op welke manier ze zich daarop voorbereidt.¹

1. Waar liggen ondernemers wakker van?

Elke organisatie is onderhevig aan omgevingsfactoren. Denken we bijvoorbeeld aan klantenbehoeften, regelgeving, macro-economische tendensen, grondstofprijzen of terreurdreiging. Eigen aan omgevingsfactoren is dat ze buiten de controle vallen van organisaties. Een onderneming heeft bijvoorbeeld geen controle over de behoeften die klanten hebben. Maar een onderneming kan tot op bepaalde hoogte wel invloed uitoefenen op haar omgeving. Zo kan een bedrijf klantenbehoeften stimuleren met marketingcampagnes, nieuwe producten of innovaties. Ook lobbyen is een manier waarmee organisaties, al dan niet op sectorniveau, hun omgeving naar hun hand trachten te zetten, bijvoorbeeld inzake regelgeving. Andere contextuele invloeden², zoals vergrij-

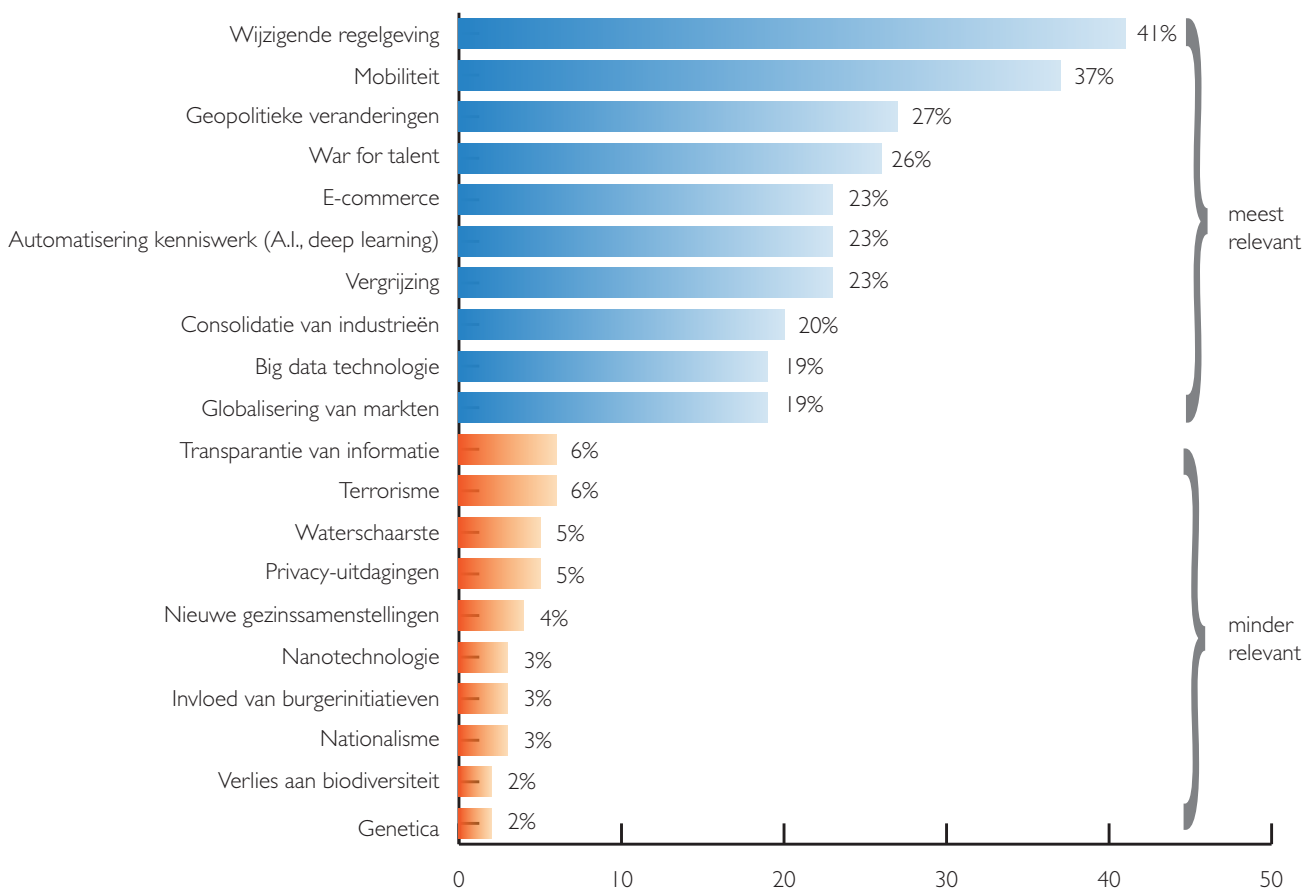
1 De enquête werd afgenomen in de loop van maart 2016 bij 274 bedrijfsleiders en beslis-singsnemers uit organisaties in Vlaanderen en Brussel. De doelgroep bestond voornamelijk uit profitorganisaties (+ 4% social profit, 1,5% overheid).

2 In de literatuur maakt men een onderscheid tussen de beïnvloedbare transactionele omgeving van een organisatie en de brede contextuele omgeving, waar een organisatie geen invloed op heeft. Zie Eynikel, 'Megatrends en Gamechangers' (beleidsnota 73, 2014).

zing, grondstoffenprijzen, klimaatverandering of de socio-culturele tijdgeest, vallen dan weer buiten de invloedzone van de meeste organisaties, zo niet van elke.

Gezien het belang van de omgeving is het voor ondernemingen belangrijk om ontwikkelingen hierin op te volgen. Door de vinger aan de pols te houden bij potentiële veranderingen in hun omgeving kunnen organisaties er sneller op inspelen. Toch doet slechts een kleine helft van de ondernemingen hier actief aan trendopvolging (zie figuur 2, pagina 7). Een verrassend laag cijfer gezien 'onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen' door beslissingsnemers in organisaties als een van de belangrijkste hindernissen genoemd wordt voor het anticiperen op de toekomst.

Laat ons echter eerst kijken naar welke omgevingsfactoren bedrijfsleiders vandaag bezighouden. Welke achten zij vandaag het meest relevant voor de toekomst van hun onderneming? Het gaat daarbij zowel om economische tendensen, politieke invloeden, technologische innovaties als algemene maatschappelijke ontwikkelingen die we



Figuur 1: Welke trends/omgevingsfactoren acht u vandaag het meest relevant voor de toekomst van uw organisatie? Blauw = meest relevante trends, oranje = minst relevant (maximum 5 antwoorden mogelijk).

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

gemakshalve verzamelen onder de term 'trends'. In figuur 1 vinden we een overzicht van tien trends die ondernemers uit een lijst van vijftig trends vandaag het meest en minder relevant achten voor de toekomst van hun bedrijf.

Een eerste vaststelling is dat er twee duidelijke toptrends naar boven komen. Bijna de helft van de respondenten (41%) stipt wijzigende regelgeving aan als een bepalende factor voor de toekomst van hun organisatie. Meer dan een derde (37%) denkt hetzelfde over mobiliteit.

Een tweede vaststelling is de sterke invloed van de overheid op de bedrijfswereld. In de drie meest aangevinkte omgevingsfactoren — regelgeving, mobiliteit en geopolitiek — spelen overheden een cruciale rol. We zien hierin een bevestiging van internationaal onderzoek, waaruit blijkt dat overheden — gewild of ongewild — voor veel bedrijven een bepalende stakeholder zijn geworden (McKinsey, 2012).

Een derde observatie is de sterke aanwezigheid van technologische trends. Een derde van de top-10 van meest relevante trends voor bedrijfsleiders is gelinkt aan digitale technologie. E-commerce en automatisering van kenniswerk door technologische ontwikkelingen, zoals op het vlak van artificiële intelligentie, machine learning en deep learning, delen de 5de plaats in de toptrendlijst. Op de 9de plaats vinden we ook nog big data technologie terug. De recente publieke aandacht voor de impact van digitale technologische ontwikkelingen vindt dus ook haar weerslag in de ondernemerswereld.³

Niet alle technologische trends blijken echter even prioritair. Zo zijn transparantie van informatie, privacy-uitdagingen en ontwikkelingen op het vlak van nanotechnologie en genetica voor nauwelijks 5% van de ondernemingen echt relevant (oranje balkjes figuur 1). Vooral de lage score van privacy-uitdagingen mag verwonderen, rekening houdend met de hoge scores van andere digitale trends. Ook ecologische uitdagingen, zoals waterschaarste en het verlies aan biodiversiteit, blijken weinig impact te hebben op de toekomst van ondernemingen. Ten slotte zien we dat terrorisme ook zeer laag scoort, maar hier dient te worden opgemerkt dat de enquête voor de aanslagen van 22 maart 2016 werd afgenomen.

2. Hoe anticiperen ondernemingen op de toekomst?

Minstens zo belangrijk als de vraag van welke trends bedrijven vandaag wakker liggen, is de vraag hoe zij hiermee omgaan. Het succes van een organisatie ligt immers in een goede afstemming tussen de eigen organisatie en de externe omgeving. De strategie vormt de brug tussen deze twee domeinen. Strategische beslissingen zijn

³ We refereren onder meer naar het World Economic Forum 2016 dat in het teken stond van diverse technologische revoluties, de waarschuwing van o.m. Stephen Hawking en Elon Musk voor ongecontroleerde ontwikkeling van artificiële intelligentie (2015) en de bezorgdheid over (massaal) jobverlies door robotisering bij auteurs als Martin Ford (Rise of the Robots, 2015), McAfee en Brynjolfsson (The Second Machine Age, 2014) en Osborne & Frey (The Future of Employment, 2013).

langetermijnbeslissingen die een organisatie en haar externe omgeving op elkaar afstemmen (Heene, 2016).⁴ Gezien het langetermijnperspectief van een strategie en de veranderlijkheid van de omgeving waar die moet op inspelen, is een strategie altijd onderhevig aan een zekere mate van onvoorspelbaarheid. Zowel de directe als de brede omgeving kenmerken zich immers door veranderingen: klantenbehoeften veranderen, regelgeving wijzigt (of net niet), het klimaat verandert, enzovoort. Bovendien werken digitalisering en de vernetwerking van de samenleving versnelde verandering op grote schaal in de hand, ook wel 'disruptie' genoemd (Eynikel, 2015).

Het afstemmen van een organisatie op de omgeving vergt daarom meer dan het opvolgen van trends. Men moet ook met de onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen overweg kunnen. Dat is niet zo eenvoudig. Eerder gaf een Nederlands onderzoek aan dat onzekerheid over de toekomst de belangrijkste hinderpaal vormt voor de strategieformulering. Ook het vasthouden aan het bekende blijkt voor meer dan een kwart van de bevroegde managers een valkuil. (Kaal et.al., 2012)

Een goede strategie weet daarom niet alleen om te gaan met wat zeker is — het concurrentieel voordeel is daar veeleer gering — maar ook met wat minder zeker of helemaal onzeker is. De toekomst ontplooit zich uiteindelijk in een samenspel van zaken die we kennen, (nog) niet kennen en zelfs onmogelijk kunnen kennen.

Voor het verkennen van en anticiperen op de toekomst, zijn diverse werkvormen voorhanden (zie kaderstuk werkvormen). Sommige zijn specifiek ontworpen voor toekomstverkenning, andere hebben ruimere toepassingen, zoals brainstorming. Toch stimuleren ze alle het vooruitdenken. Ze helpen klaarheid te brengen over de toekomstige omgeving en/of hoe de organisatie zich hierop kan voorbereiden. De meeste werkvormen vertrekken daarbij van de bekende bekenden en de bekende onbekenden (zie kaderstuk bekend/onbekend op pagina 6). Er bestaan ook methodes die zich richten op het kennen van onbekende onbekenden, maar gezien de complexiteit hiervan gaan we er verder niet op in.⁵

Uitgangspunt van dergelijke methodieken is het verhogen van inzicht in toekomstige gebeurtenissen. Onzekerheid volgt immers uit een gebrek aan kennis en inzicht. Strategie-expert prof. em. Aimé Heene onderscheidt drie vormen van cognitieve beperkingen die aan de basis kunnen liggen van onvoorspelbaarheid (Heene, 2016). We kunnen ze samenvatten als een gebrek aan lengte, diepte en breedte in onze kennis van factoren die bepalend kunnen zijn voor de toekomst:

1. *Lengte*: een gebrek aan kennis van en inzicht in de drijvende krachten en oorzaak-gevolgrelaties die de toekomst zullen bepalen. Onze kennis reikt met andere woorden niet ver genoeg om de herkomst en de effecten van bepaalde huidige ontwikkelingen te zien.

4 Zie ook Michael Porters omschrijving van een competitieve strategie als zijnde 'in essentie het afstemmen van een bedrijf op zijn omgeving' (Porter, *Competitive Strategy*, 1980).

5 Wie er zich graag verder in verdiept, verwijzen we naar de bijdrage van prof. Guido Dedene (KU Leuven) over C-K-Theorie in 'Bruggen naar het onvoorspelbare' (Heene, 2016).

2. *Diepte*: een gebrek aan rationaliteit. De kennis is te oppervlakkig om kwalitatieve strategische beslissingen te kunnen nemen.
3. *Breedte*: een tekort aan ruimdenkendheid die ons verhindert om de verbanden te zien tussen schijnbaar onafhankelijke evoluties.

Werkvormen voor toekomstdenkers

Backcasting: een planningsmethode waarbij men vertrekt van een gewenst toekomstscenario en vervolgens in een terugwerkend reflectieproces de stappen en actiepunten formuleert die nodig zijn om dit te bereiken.

Brainstorming: groepsproces om in een korte tijd nieuwe ideeën te genereren, waarbij de nadruk ligt op creativiteit en een veelheid aan ideeën.

Datamining: het gericht zoeken naar (statistische) verbanden in gegevensverzamelingen, wat patroonherkenning toelaat.

Delphi-methode: kwalitatieve onderzoekstechniek om een groepsproces met deskundigen te structureren. De methode bestaat meestal uit opeenvolgende schriftelijke bevestigingen van experts, gevolgd door een (anonieme) terugkoppeling van de resultaten. Dit proces wordt zo vaak als nodig herhaald met het oog op toenemende consensus.

Expertpanel: gestructureerde groepsdiscussie met experts, met als voornaamste opdracht het synthetiseren van gegevens uit uiteenlopende bronnen.

Extrapolatie: het naar de toekomst doortrekken van bepaalde huidige ontwikkelingen.

Future Search: een meerdaagse planningsontmoeting waarin een ruime groep van stakeholders in dialoog met elkaar een gezamenlijke visie en actieplan voor de toekomst tracht vorm te geven.

Scenariodenken: een interactieve, gestructureerde methode waarbij uiteenlopende, mogelijke en relevante toekomstbeelden geschetst worden waarmee een organisatie kan worden geconfronteerd.

Stakeholderdialoog: het betrekken/bevragen van stakeholders in het verkennen van toekomstige ontwikkelingen en strategieën waarin zij als belanghebbende (mogelijk) betrokken zijn.

SWOT-analyse: een bedrijfskundig model dat de strategie van een organisatie helpt te bepalen op basis van een analyse van de sterktes en zwaktes van de organisatie en van de kansen en bedreigingen in haar omgeving.

Trendopvolging: hiermee bedoelen we alle gerichte initiatieven die men neemt om de kennis van bepaalde trends en ontwikkelingen te vergroten. Bijvoorbeeld literatuuronderzoek of het bijwonen van informatiesessies.

Bronnen: Gosselin & Tindemans 2013, Heene 2016, Studiedienst Vlaamse Overheid, wikipedia.org, futuresearch.net

Bekend vs. onbekend

Een veel gebruikte methode in strategische analyses is het identificeren van bekende en onbekende factoren die een project of strategie kunnen beïnvloeden. Vaak wordt hierbij verwezen naar een op het eerste zicht ietwat cryptische uitspraak van de voormalige Amerikaanse minister van defensie Donald Rumsfeld in 2002 over de strategie van de V.S. in de oorlog tegen Irak.¹

Bekende bekenden: dit zijn de (veronderstelde) zekerheden.² Gebeurtenissen en ontwikkelingen die we kennen en waarvan we de uitkomst goed kunnen inschatten. Zoals bijvoorbeeld het fenomeen van vergrijzing en de hieruit voortvloeiende toename in zorgbehoeften bij senioren.

Bekende onbekenden: dit zijn gebeurtenissen waarvan we weten dat ze zich zullen/kunnen voordoen, maar de uitkomst ervan niet kunnen voorspellen. Voorbeelden hiervan zijn het resultaat van toekomstige verkiezingen, de olieprijs over vijf jaar, de adoptiesnelheid van nieuwe technologieën die de markt nog moeten betreden.

Onbekende onbekenden: gebeurtenissen of ontwikkelingen waarvan we ons niet bewust zijn dat ze zich kunnen voordoen. De aanslagen van 11 september 2001, de ondergang van Lehman Brothers in 2008, de aswolk die het luchtverkeer lam legde na de uitbarsting van de vulkaan Eyjafjallajökull in 2011 zijn voorbeelden van deze zogenaamde 'zwarte zwanen' (Taleb, 2012). Het spreekt voor zich dat dit de lastigste kwesties zijn, aangezien het om ingrijpende gebeurtenissen gaat die men per definitie niet kan voorspellen.

Onbekende bekenden: deze enigszins contra-intuïtieve categorie betreft informatie en kennis waarvan we ons niet bewust zijn dat we ze hebben. Denk aan data die organisaties ter beschikking hebben, maar door gebrek aan analysemogelijkheden niet benutten.

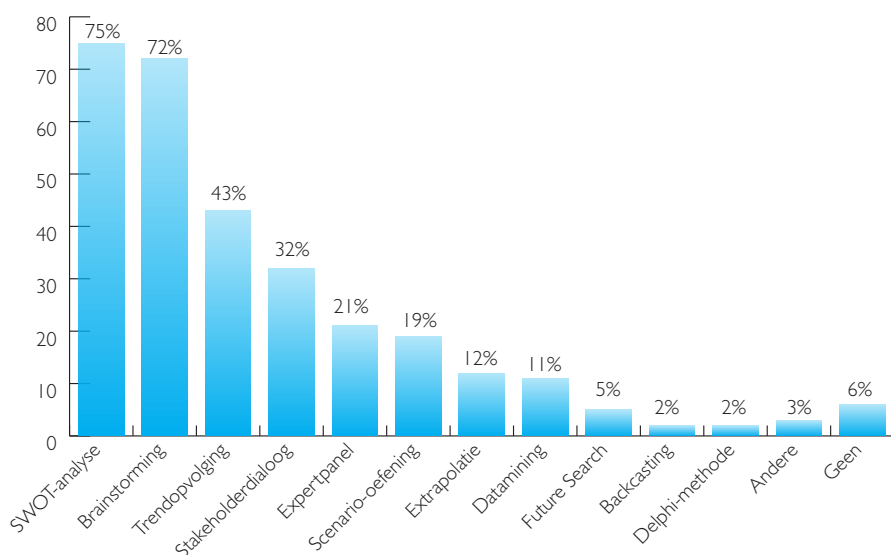
1 'As we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know.' (bron: Wikipedia)

2 Op de vraag of je ooit helemaal zeker kan zijn over toekomstige ontwikkelingen, gaan we hier niet in. Wij onderscheiden de bekende bekenden van de andere in die zin dat ze gebeurtenissen omvatten die we vandaag in voldoende mate kunnen overzien.

De werkvormen in het kaderstuk op pagina 5 helpen bovenstaande kennisdimensies te versterken. Zo kunnen expertpanels en Delphi-onderzoek de kennis van bepaalde trends verdiepen, bijvoorbeeld door data aan te leveren. Scenario-oefeningen helpen dan weer de drijvende krachten van toekomstige ontwikkelingen en de verbanden hertussen bloot te leggen. Dit kunnen we zien als een methode om de kennis over

de toekomstige omgeving uit te breiden in de breedte — verbanden zien tussen omgevingsfactoren — en de lengte: het identificeren van oorzaak-gevolgrelaties met betrekking tot bepaalde trends. Nemen we als voorbeeld de evolutie naar hernieuwbare energie. Die trend hangt in de breedte samen met andere evoluties zoals energieprijzen, politieke besluitvorming, de beschikbaarheid van fossiele grondstoffen en sociale factoren zoals het ecologisch bewustzijn van de consument. In de lengte kan de evolutie leiden tot minder uitstoot, maar ook tot meer verbruik omdat de consument minder graten ziet in het verbruiken van energie.⁶

In figuur 2 zien we in welke mate deze werkvormen worden toegepast in de bedrijfs-wereld. Daaruit blijkt dat het merendeel van de organisaties op zijn minst één gerichte inspanning levert in het anticiperen op de toekomst. Slechts 6% neemt hiervoor geen enkel initiatief. Bovendien besteden ze hier regelmatig aandacht aan. Bijna drie kwart



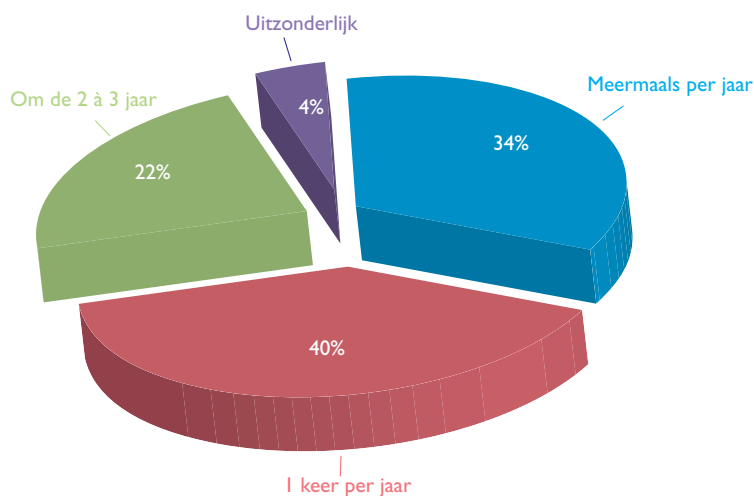
Figuur 2: Welke werkvormen heeft uw organisatie al toegepast om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen? (meerdere antwoorden mogelijk).

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

van de ondernemingen houdt minstens één keer per jaar een denkoefening over de toekomstige ontwikkeling van de organisatie (figuur 3, pagina 8). Men kijkt daarbij gemiddeld drie tot vijf jaar vooruit (figuur 4, pagina 8). Samen met de groep die slechts één tot twee jaar vooruitkijken, betekent dit dat 80% van de ondernemingen een tijdshorizon van maximaal vijf jaar hanteert. Dat kan erop wijzen dat bedrijven vandaag op redelijk korte termijn veel veranderingen verwachten.

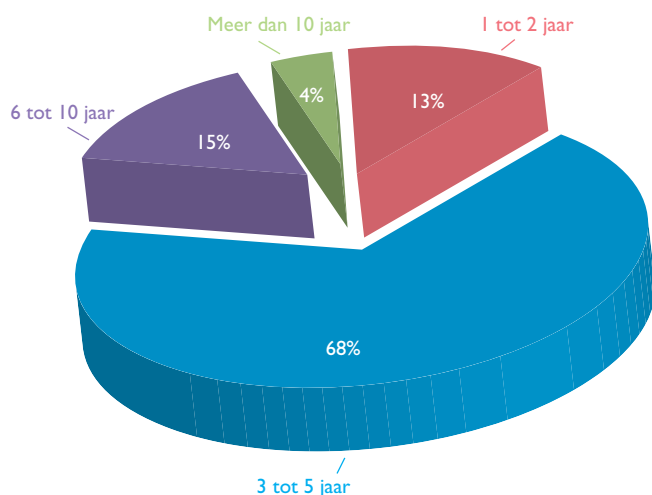
Als we kijken naar wat bedrijven dan precies doen, merken we dat slechts twee werkvormen echt gangbaar zijn: de SWOT-analyse (75%) en brainstorming (72%). Ook het actief opvolgen van trends en het raadplegen van stakeholders behoren tot de toekomstverkennde initiatieven die door een aardige groep organisaties wordt toegepast (respectievelijk in 43% en 32% van de bedrijven). De rest van de werkvormen

⁶ Zo leidde de spaarlamp van Philips in eerste instantie tot een meerverbruik bij de consument omdat het lage verbruik toeliet om extra lampen te hangen op plaatsen waar dit voordien minder noodzakelijk was, zoals in de tuin.



Figuur 3:
Hoe vaak doet uw organisatie denkoefeningen over de toekomst?

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016



Figuur 4:
Hoe ver kijkt u vooruit bij denkoefeningen waarmee u op toekomstige ontwikkelingen wil anticiperen?

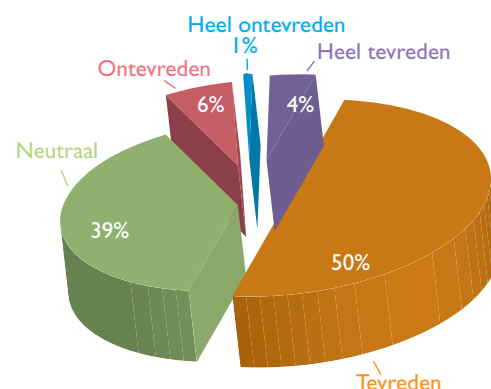
Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

wordt slechts door een minderheid van de bedrijven gehanteerd. Enkel het expertenpanel (21%) en de scenario-oefening (19%) steken nog boven de minst gekende werkvormen uit.

Het valt ons op dat werkvormen die specifiek gericht zijn op toekomstverkenning – zoals scenariodenken, Future Search en backcasting – minder gangbaar zijn dan de werkvormen die meerdere doeleinden hebben, zoals SWOT-analyse, brainstorming of stakeholderdialoog. Dat is jammer, want het is eigen aan de geijkte methodes dat zij net het verkennen van toekomstige scenario's koppelen aan actiepunten om er mee om te gaan. Op die manier kunnen ze een antwoord bieden op een bezorgdheid bij ondernemers dat dergelijke oefeningen te weinig in concrete acties resulteren (zie knelpunten figuur 6). Een gebrek aan vertrouwdheid met deze methodieken kan hieraan onderliggend zijn.

3. Tevredenheid & knelpunten

Heeft men ook iets aan zo'n toekomstverkennde sessies? Figuur 5 toont dat de balans positief is, maar dat verbetering zeker mogelijk is. De helft van de respondenten is tevreden over het resultaat van hun toekomstverkenning. Vier op de tien staat er echter neutraal tegenover, wat erop kan wijzen dat de uitkomst (te) beperkt is. Een minderheid is (heel) ontevreden of uitermate tevreden. Een mogelijke verklaring vinden we in de knelpunten die respondenten opnoemen bij toekomstdenken (figuur 6). Zo wijst één op de drie respondenten op de moeilijkheid om de verkenningen ook te vertalen naar concrete acties. Hier ligt een uitdaging voor trainers, procesbegeleiders en interne verantwoordelijken belast met de strategische ontwikkeling van een onderneming.



Figuur 5: Hoe tevreden bent u met de resultaten van toekomstverkenningen?

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

Knelpunten	Percent
Druk op kortetermijnresultaten	46
Onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen	43
Moeilijkheid om toekomstverkenningen te vertalen naar acties	29
Te weinig tijd	27
Meerwaarde is moeilijk meetbaar	23
Gebrek aan eigen expertise om toekomstverkenningen te begeleiden	20
Gebrek aan kennis van trends en omgevingsfactoren	19
Moeilijkheid om langetermijnstrategie flexibel te houden	15
Moeilijkheid om ons personeel te betrekken	14
Te weinig zicht op relevantie van trends voor onze organisatie	10
Moeilijkheid om externe stakeholders te betrekken	7
Wij ervaren geen noemenswaardige knelpunten	7
Andere	2

Figuur 6: Welke knelpunten ondervindt uw organisatie bij toekomstverkenningen?

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

Als we kijken waar het wel eens schort in het vooruitblikken naar de toekomst, wijst meer dan 45% van de respondenten naar de druk op kortetermijnresultaten. Dat is veel. Het lijkt erop dat in heel wat organisaties de orde van de dag het denken op langere termijn verhindert. De belangrijkste hinderpaal voor toekomstdenken is dus de dagelijkse agenda. Iets wat strookt met een ander vaak aangehaald knelpunt, het gebrek aan tijd (27%).

4. Stakeholders voor de toekomst

We stipten reeds aan dat een gebrek aan kennis over onze omgeving en de causale verbanden in deze aan de basis liggen van de onvoorspelbaarheid van de toekomst. Een manier om hierop te anticiperen, is het insourcen van externe expertise. Bijvoorbeeld door het raadplegen van experts, een Delphi-onderzoek of literatuuronderzoek. Deze expertise kan ontbrekende informatie aanleveren om een bredere, diepere en ruimere blik op de toekomst te bieden.

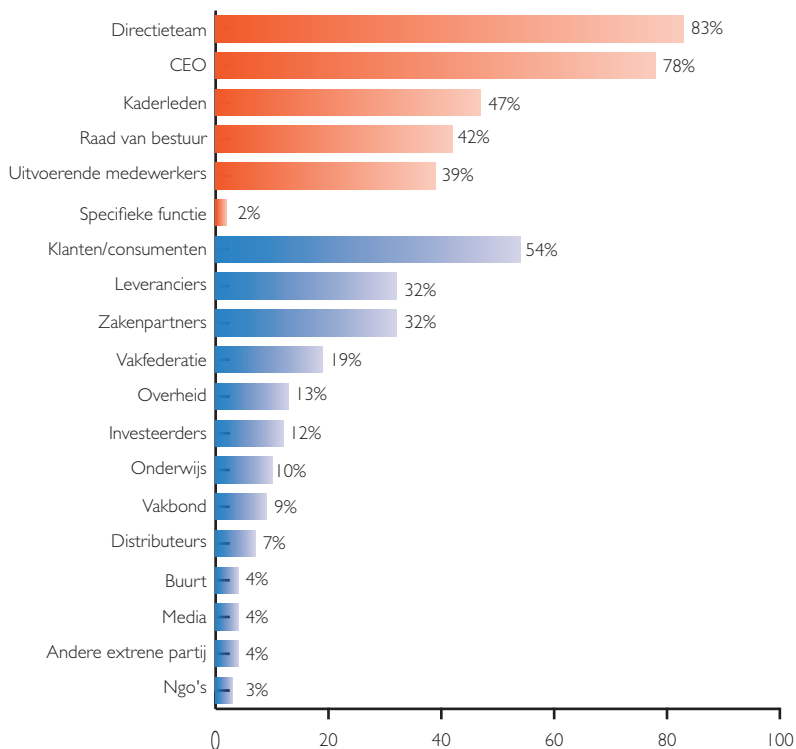
Stakeholders maken deel uit van het ecosysteem van een organisatie. Zij zijn dan ook aangewezen partijen om de toekomst van dit ecosysteem te verkennen. In de relaties die organisaties hebben met stakeholders ligt een kennispotentieel over ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Zij kunnen als betrokken partij aanvullende kennis of praktijkervaring uit de eigen leefwereld binnenbrengen in de toekomstverkenning van een organisatie. Zo vormen ze als het ware kennisantennes voor wat zich in de omgeving van een onderneming beweegt. Tegelijk kunnen ze bijdragen aan meer participatieve toekomstverkenningen zoals scenariodenken of Future Search.

Uit figuur 7 blijkt dat heel wat bedrijven hun deuren openzetten bij het aangaan van toekomstverkenningen. Zowel die van de boardroom als die naar de buitenwereld. Zo stellen we vast dat bijna vier op de tien organisaties uitvoerende medewerkers in dit proces betrekken. Beduidend minder dan de CEO en de directie, die in acht op de tien ondernemingen betrokken zijn, maar bijna evenveel als kaderleden en bestuursleden. Qua externe betrokken partijen zijn consumenten en klanten de uitschieters. Meer dan de helft van de bevroegde organisaties ziet in hen een relevante rol voor het exploreren van toekomstige strategieën. Opmerkelijk: klanten (54%) worden nog méér betrokken dan kaderleden (47%) en uitvoerende medewerkers (39%)! Het valt ook op dat dubbel zoveel bedrijven moeilijkheden ervaren bij het betrekken van interne stakeholders (14%), als bij het betrekken van externe partijen (7%). Ten slotte zijn ook leveranciers en andere zakenpartners (32%) externe partijen die regelmatig betrokken worden bij toekomstverkenningen.

We stellen vast dat stakeholders die direct betrokken zijn bij de kernactiviteit van een organisatie, zoals de consument, de producent of leverancier, veel vaker in toekomstverkenningen betrokken worden. Stakeholders die meestal eerder indirect betrokken zijn, zoals overheden (13%), buurtbewoners (4%), ngo's (3%), investeerders (12%) of de onderwijswereld (10%), worden slechts door een minderheid van de bedrijven uitgenodigd. Mogelijk is de afstand tussen deze partijen en de organisatie te groot en/of wordt de meerwaarde om hen te betrekken niet gezien.

Als we kijken naar de trends die ertoe doen voor ondernemingen (zie figuur 1 op pagina 2), kunnen we die beperkte diversiteit in extern betrokken stakeholders een gemiste kans noemen. We benadrukten reeds de invloed van overheden op de drie meest relevante trends. Toch zitten overheden als stakeholder zelden mee aan tafel.

Er valt nochtans veel expertise te vergaren in het betrekken van externe partijen. Ook buiten het onmiddellijke stakeholdernetwerk. Eens een onderneming de trends gedefinieerd heeft die bepalend kunnen zijn voor de toekomst, kan zij gerichte stakeholders voor de toekomst betrekken: personen en organisaties die ontbrekende inzichten en ideeën met betrekking tot deze trends kunnen inbrengen. Voor evoluties als de 'war for talent', vergrijzing en de invloed van digitalisering (top-5 trends bij ondernemers, zie figuur 1) kunnen dat bijvoorbeeld artsen, senioren, jongeren, start-ups en zelfs hackers zijn. Het valt daarom sterk aan te bevelen om in toekomstverkenningen een diversiteit van huidige en toekomstige stakeholders te betrekken.



Figuur 7:
Wie betreft u bij toekomstverkenningen?
(oranje = intern, blauw = extern)

Bron: ETION-Toekomstenquête 2016

5. Besluit en aanbevelingen

Hoe vooruitziend is ondernemend Vlaanderen? Afgaand op onze studie kunnen we zeggen dat een meerderheid actief bezig is met de toekomst. 95% neemt initiatief en bijna 75% doet dit minstens jaarlijks. De pijnpunten situeren zich in de eerder beperkte diversiteit in de partijen die men bij toekomstverkenningen betreft, de moeilijkheid om tot concrete acties te komen en de beperkte kennis van methodes. Vooral dan degene die expliciet gericht zijn op het verkennen van mogelijke toekomstscenario's. Op basis van deze bevindingen besluiten we daarom met enkele aanbevelingen voor 'toekomstdenkers':

Plan. Trek elk jaar minstens één dag uit voor het verkennen van langetermijnontwikkelingen in de omgeving en de mogelijke gevolgen hiervan voor uw bedrijf. Het kan een zinvolle personeelsactiviteit zijn.

Leer. Informeer u over methodes van toekomstdenken of neem zelf deel aan een oefening, bijvoorbeeld als stakeholder van een andere organisatie. U hoeft geen procesbegeleider te worden om de meerwaarde ervan in te zien.

Volg op. Selecteer een beperkt aantal trends en thema's die belangrijk zijn voor uw onderneming en stem een deel van uw jaarlijks opleidings- en researchbudget hierop af. U hoeft niet alles zelf op te volgen. U kan bijvoorbeeld de opvolging van enkele trends toewijzen aan medewerkers of teams die een tijdelijke rol als trendwatcher opnemen.

Betrek. De toekomst maakt u niet alleen zelf, maar in interactie met uw stakeholders. Betrek hen dan ook in het verkennen van en anticiperen op de toekomst.

Innoveer. Toekomstdenken stopt niet bij het opvolgen van trends. U moet er ook snel en gepast op kunnen reageren. Dit is wat u zelf in handen hebt. Bijvoorbeeld door continu te blijven innoveren en zo mee aan het stuur te zitten van de verandering.

Herinner. De aangehaalde werkvormen helpen vooruit te denken op de toekomst op basis van veranderingen die we vandaag opmerken. Door proactief vooruit te denken op mogelijke scenario's kunnen organisaties zich de toekomst herinneren wanneer ze realiteit wordt. Dit is het principe achter rampoefeningen die vandaag – helaas – hun nut bewijzen.

Referenties

ETION-Toekomstenquête, (2016), Wilrijk: ETION, maart.

EYNIKEL, J., (2015), Het netwerkeffect: ondernemen in tijden van disruptie, Beleidsnota 79, Wilrijk: VKW

EYNIKEL, J., (2014), Megatrends & Gamechangers: ondernemen in de samenleving van morgen, Beleidsnota 73, Wilrijk: VKW

GOSSELIN, D. & TINDEMANS, B. (2012), Toekomstmakers, Tielt: Lannoo Campus

HEENE, A. (2016), Bruggen naar het onvoorspelbare, Brugge: Die Keure.

KAAL, H. J., et. al. (2012). Hoop in bange dagen. Strategy Trends 2012, Utrecht: Berenschot Groep.

PORTER, M. (1980), Competitive Strategy, New York: Free Press.

MCKINSEY GLOBAL SURVEY RESULTS (2012), Engaging and understanding governments, London: McKinsey & Co.

STUDIEDIENST VLAAMSE REGERING, Methoden en Technieken van toekomstverkenningen, <http://www4.vlaanderen.be/sites/svr/Methoden/Pages/methoden.aspx>

TALEB N.N., (2007), The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable., London: Random House.

VAN LANEN, R., AMBROSIUS, W., (2015), The CEO's Agenda. Strategy Trends 2015, Utrecht: Berenschot Groep.

Auteur: Jochanan Eynikel
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: Shutterstock.com
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw