

TOEKOMSTDENKEN & STRATEGISCH
VOORUITKIJKEN



**Future
Proved**
TRENDWATCHERS





TREND SURFING

TREND SURFING

TREND SURFING

TREND SURFING

TREND SURFING

TREND SURFING

TREND SURFING

Innoveren op golven van verandering

Innoveren op golven van verandering

Innoveren op golven van verandering

Innoveren op golven van verandering

BERT VAN THIELBORGH

BERT VAN THIELBORGH

BERT VAN THIELBORGH

BERT VAN THIELBORGH

BERT VAN THIELBORGH

PELCKMANS

PELCKMANS

PELCKMANS

PELCKMANS



INHOUD

- ◆ Inleiding en begripsbepaling scenarioplanning
- ◆ Historisch bepalende toekomstscenario's: een kort overzicht
- ◆ Waarvoor gebruiken bedrijven en organisaties scenario's?
- ◆ Een mindsetshift



■ Toekomstbeelden: Forecasting & Backcasting oefening
■ Systemen
■ Onzekerheden: What if oefening
■ Alternatieven: Opposite thinking oefening

INHOUD

- ◆ Enkele methodes om toekomstgericht te denken
 - SWOT Analyse + oefening
 - Stakeholderanalyse + oefening
 - Roadmapping
 - Delphi methode
 - Future Wheel methode + oefening
 - Intuïtieve toekomstscenario's
 - Analytische toekomstscenario's



Inleiding



Jobs die 10 jaar geleden niet of amper bestonden

Android Developer

Necessary Qualifications

Completed Secondary education
Specialised training in the area of telecommunications and access to a telephone





Jobs die 10 jaar geleden niet of amper bestonden

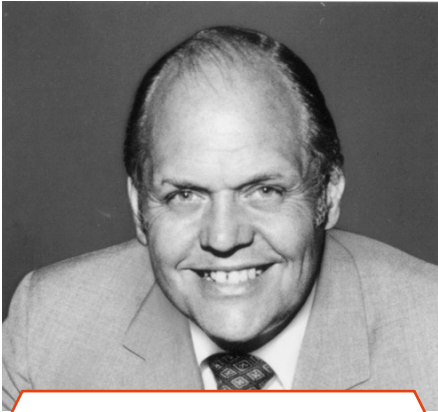
Jobs die 10 jaar geleden niet of amper bestonden

HOW TO BECOME A
TEAM BEACHBODY COACH



Inleiding

Inschattingsfouten over de toekomst ...



“There is no reason anyone would want a computer in their home.”

Ken Olson
President, Chairman and
Founder of Digital Equipment
Corporation, 1977



This ‘telephone’ has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication. The device is of no value to us.”

Western Union internal
memo 1876



“I think there’s a world market for maybe five computers.”

Thomas Watson,
Chairman of IBM, 1943

Begripsbepaling

Wat zijn scenario's wel/niet?

Wat zijn scenario's niet?	Wat zijn scenario's wel
Verhaallijnen van films, series, etc. (andere context)	Strategische tool voor organisaties om te innoveren, beleid te toetsen, te leren en te evalueren door de toekomst te verkennen.
Pure futurologie	Visionaire en plausibele verhalen, die een samenhangend beeld schetsen van ontwikkelingen, die in de toekomst mogelijk zijn. Ze helpen om betere beslissingen te nemen over de weg naar de toekomst.
Toekomstvoorspellingen	Toekomstvoorstellen

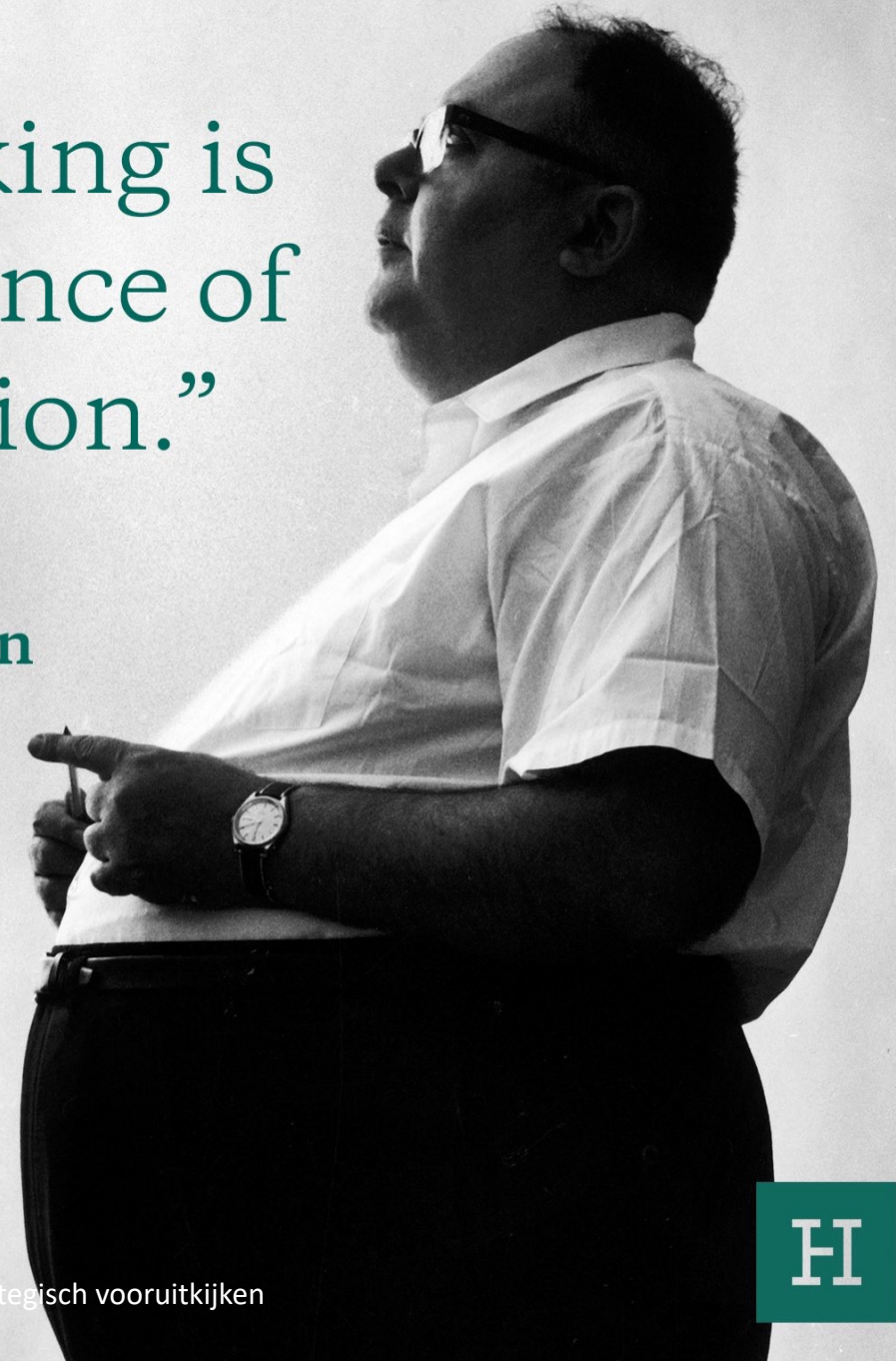
Andere definities binnen scenarioplanning

- ◆ Scenariodenken = de discipline, die de toekomst in alternatieve toekomstbeelden voorstelt.
- ◆ Scenariomethode = de systematische werkwijze om te komen tot toekomstbeelden in verhalen of een verzameling van op elkaar afgestemde creatieve en analytische technieken, waarmee je op een gestructureerde wijze scenario's ontwikkelt en gebruikt.
- ◆ Scenariotraject = de verschillende stappen van de ontwikkeling van scenario's tot en met het onderzoek naar de implicaties van de verschillende toekomstbeelden. Dit kan variëren van een enkele workshop tot een meerjarig traject.
- ◆ Scenarioproject = de organisatie van een scenariotraject in termen van tijd, geld en mankracht.

Waarom scenarioplanning

Risk-taking is
the essence of
innovation.”

Herman Kahn



rapport VAN DE CLUB VAN ROMM

Waarom
scenarioplanning

ANALYSE & *Prévision*

JUSTIFICATIF
Cl. page 175-177-71

futuribles

TOME IX

MARS 1970

NUMÉRO 3

4/10/23

Toekomstdenken & Strategisch vooruitkijken

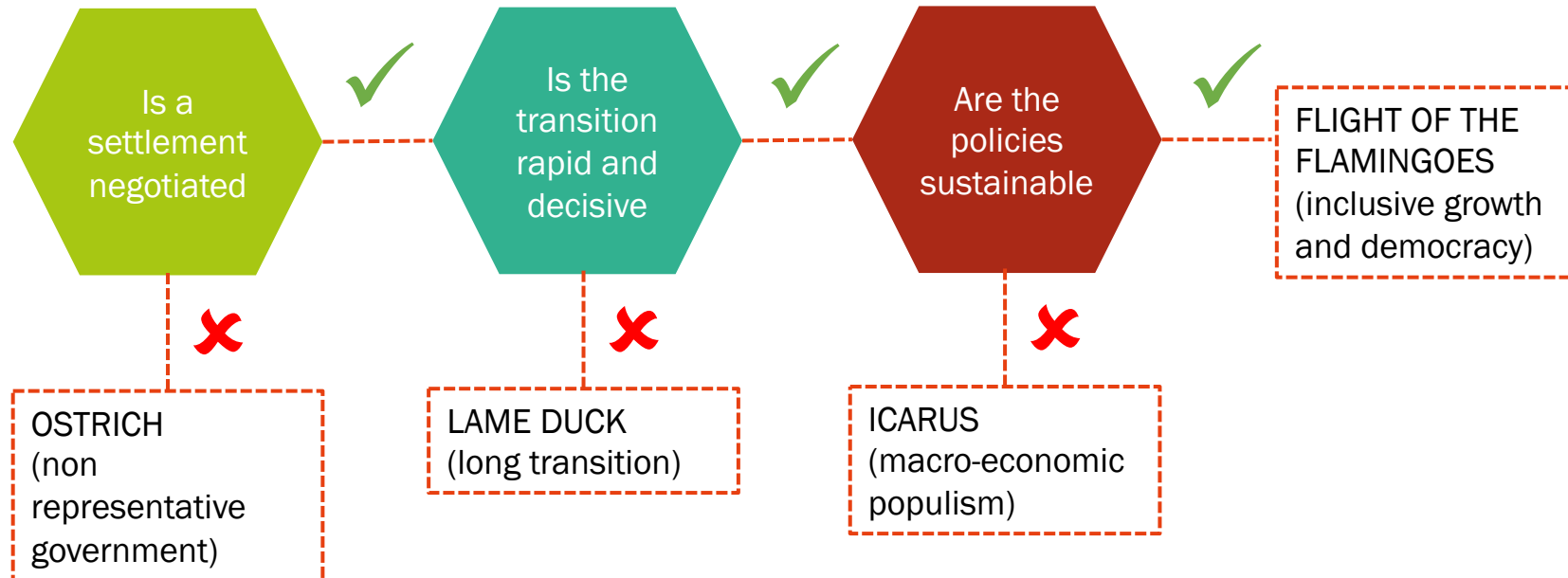
S.É.D.É.I.S.

Waarom scenarioplanning

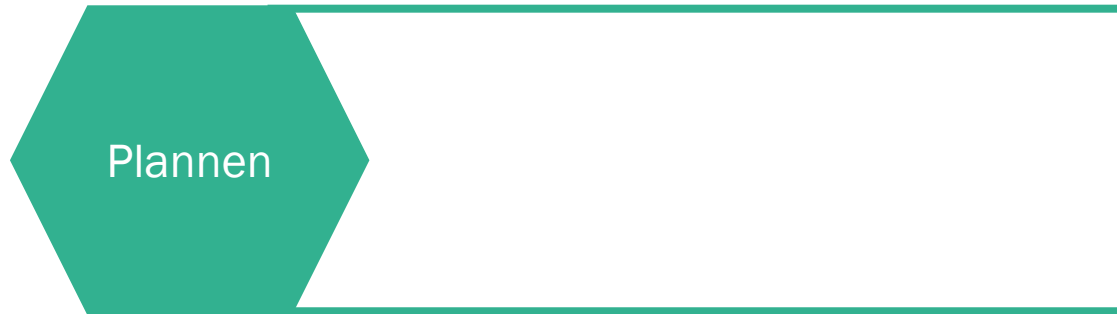


Waarom scenarioplanning

Zuid-Afrika Mont Fleurscenario's



Waarom Scenario planning in organisaties?





Mensen zijn scenariodieren!

Mensen zijn scenariodieren!

WAT ALS

**DE GSM EERDER WAS
UITGEVONDEN?**



Wat als ik op sollicitatiegesprek ga?





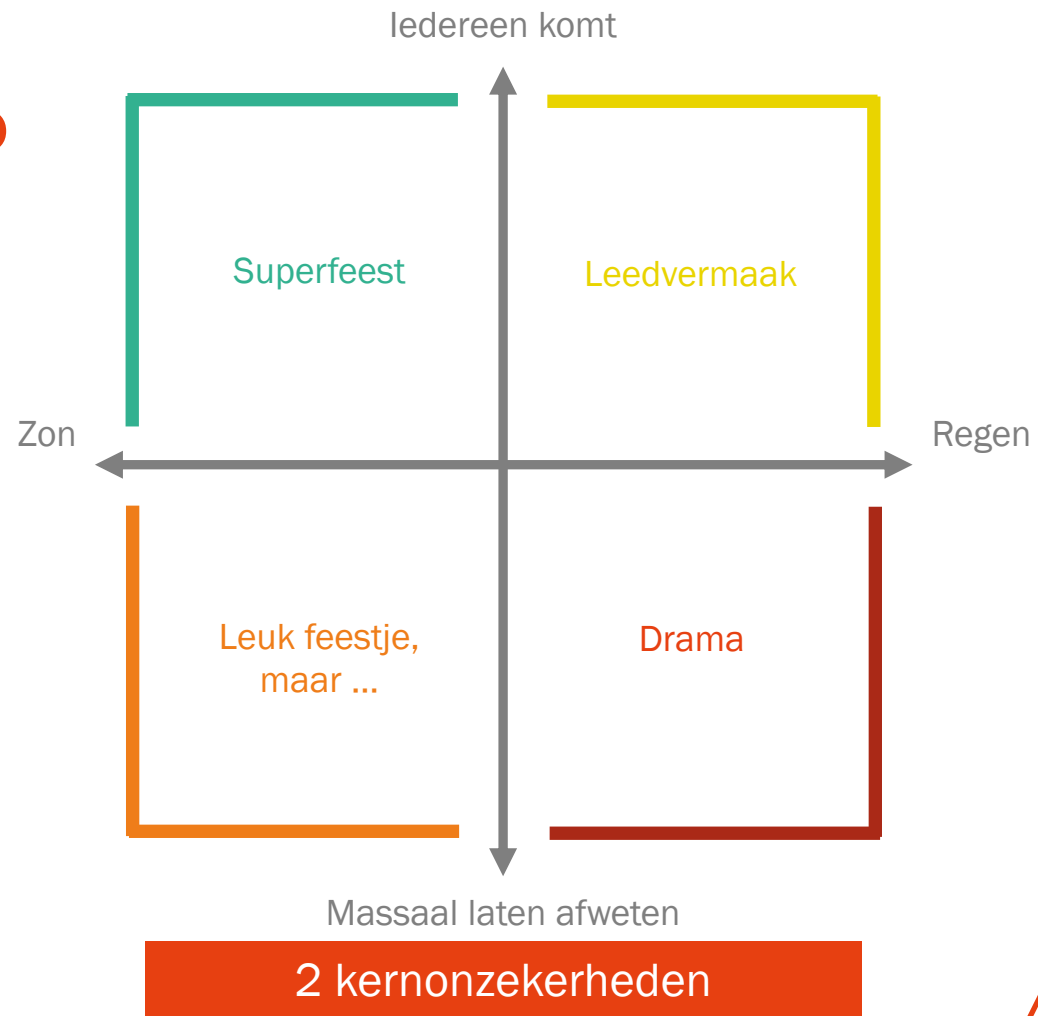
Scenarioplanning in je dagelijks leven

Toekomstdenken & Strategisch vooruitkijken

Scenarioplanning in je dagelijks leven

2 Kernonzekerheden

➔ Omgevingsscenario



A young girl in a white dress and a young boy in a blue shirt are standing in a room filled with colorful gift boxes. The girl is smiling and has her arms raised, while the boy is laughing and covering his eyes with his hands. The gift boxes are wrapped in various colors like red, yellow, green, and pink, with gold and red ribbons. The background is a plain, light-colored wall.

Scenarioplanning in je dagelijks leven

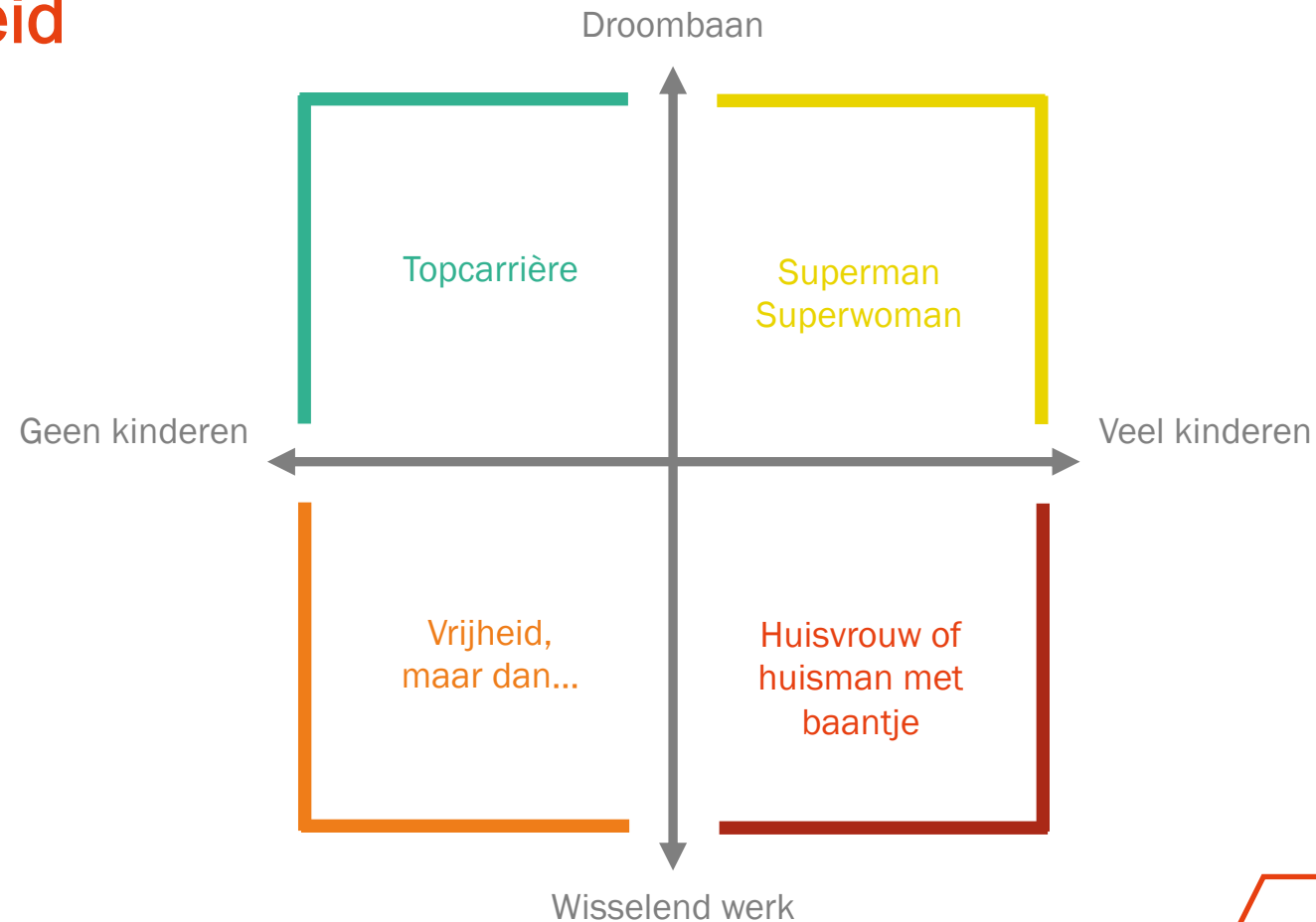
4/10/23

Toekomstdenken & Strategisch vooruitkijken

Scenarioplanning in je job - leven

1 Kernonzekerheid en 1 dilemma

1 dilemma



1 kernonzekerheid



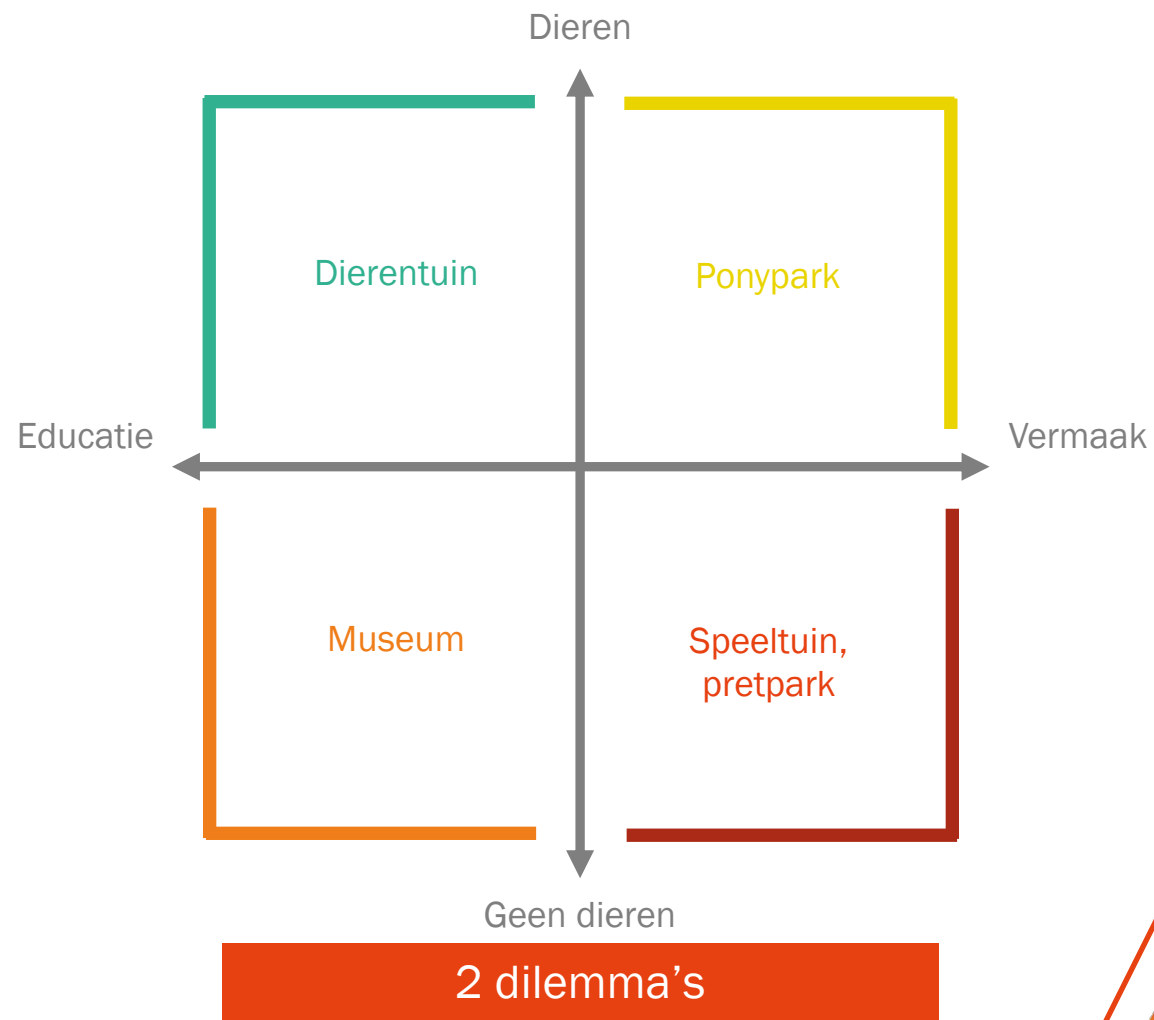
De dieren(tuin)

10/04/2023

Toekomstdenken & Strategisch vooruitkijken

Mogelijk Scenarioplan

2 dilemma's

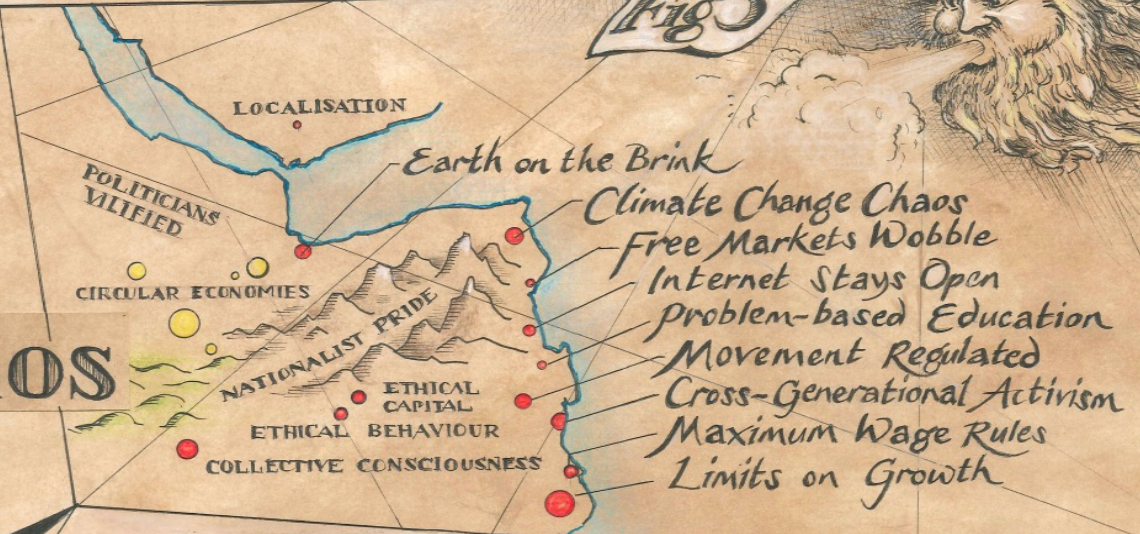


TERRÆ FUTURÆ

Fig 2



Fig 3



Chaos

Profit

Principle

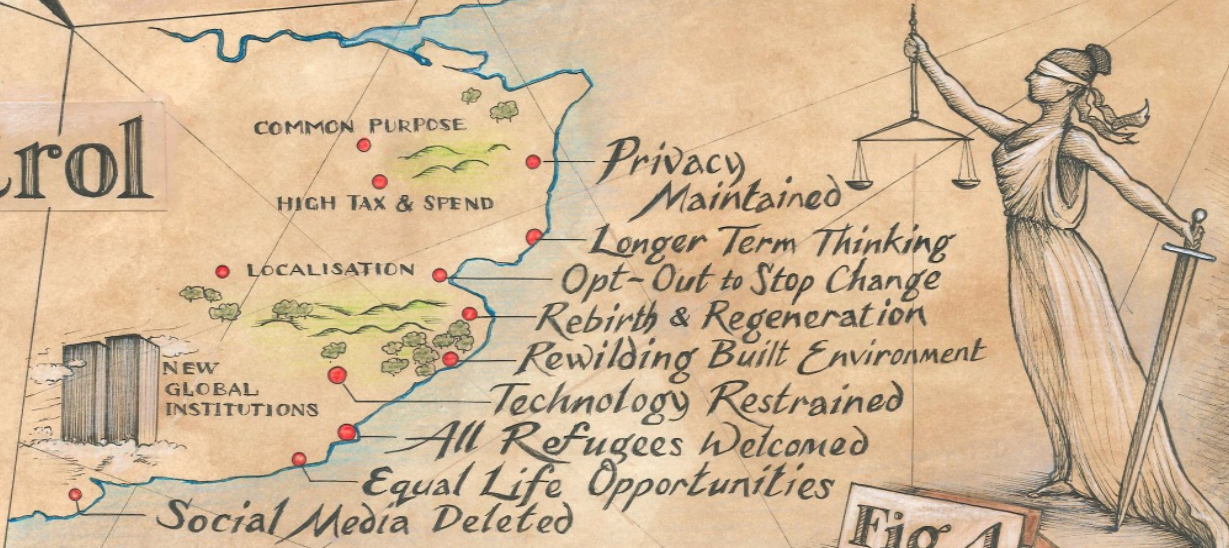


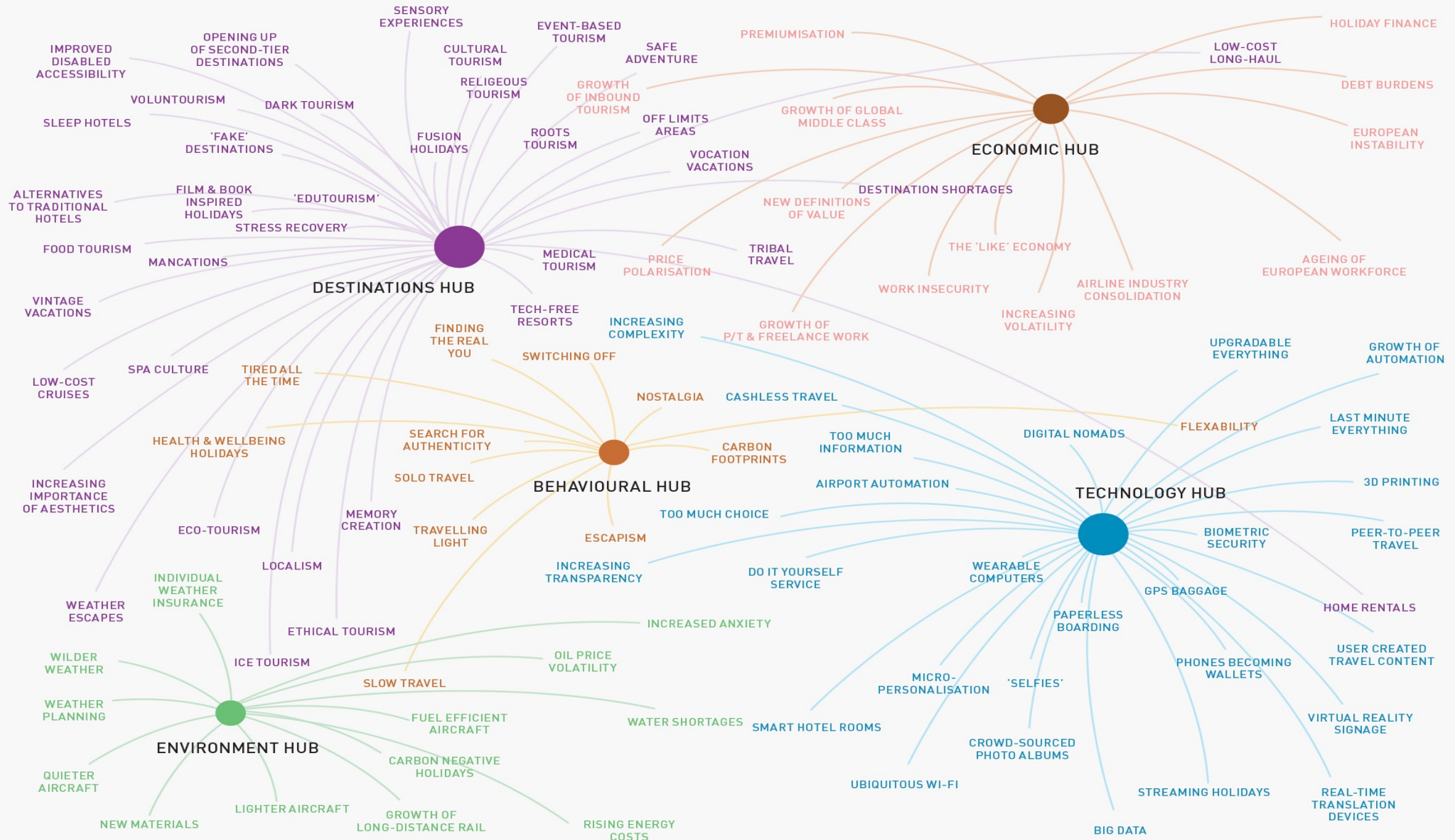
Control

Fig 1



Fig 4





TIMELINE HISTORY OF THE WORLD

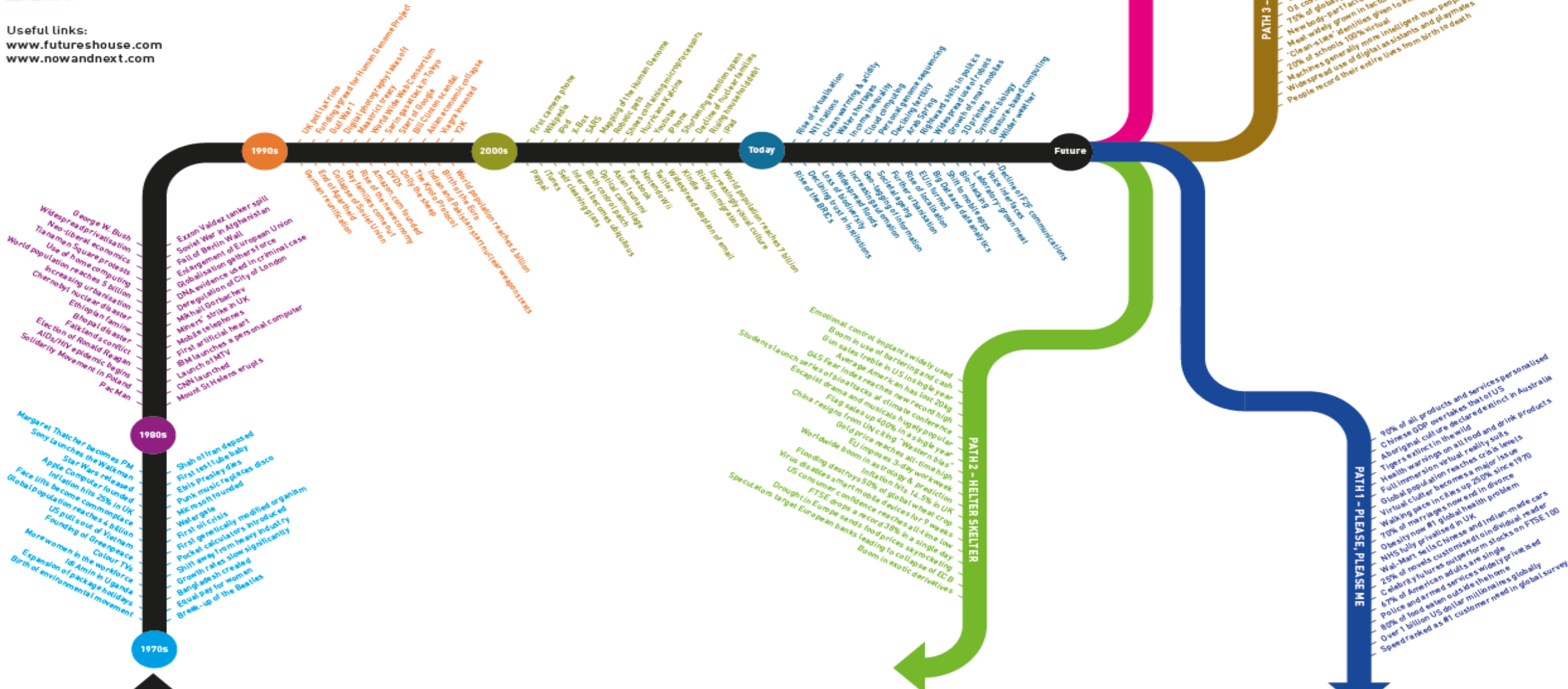
1970 - 2040

IF YOU LIKED THIS, TRY THIS...



If you liked this map you might like this book
Future Vision: scenarios for the world in 2040
More here: www.futuretrendsbook.com

Useful links:
www.futurehouse.com
www.nowandnext.com

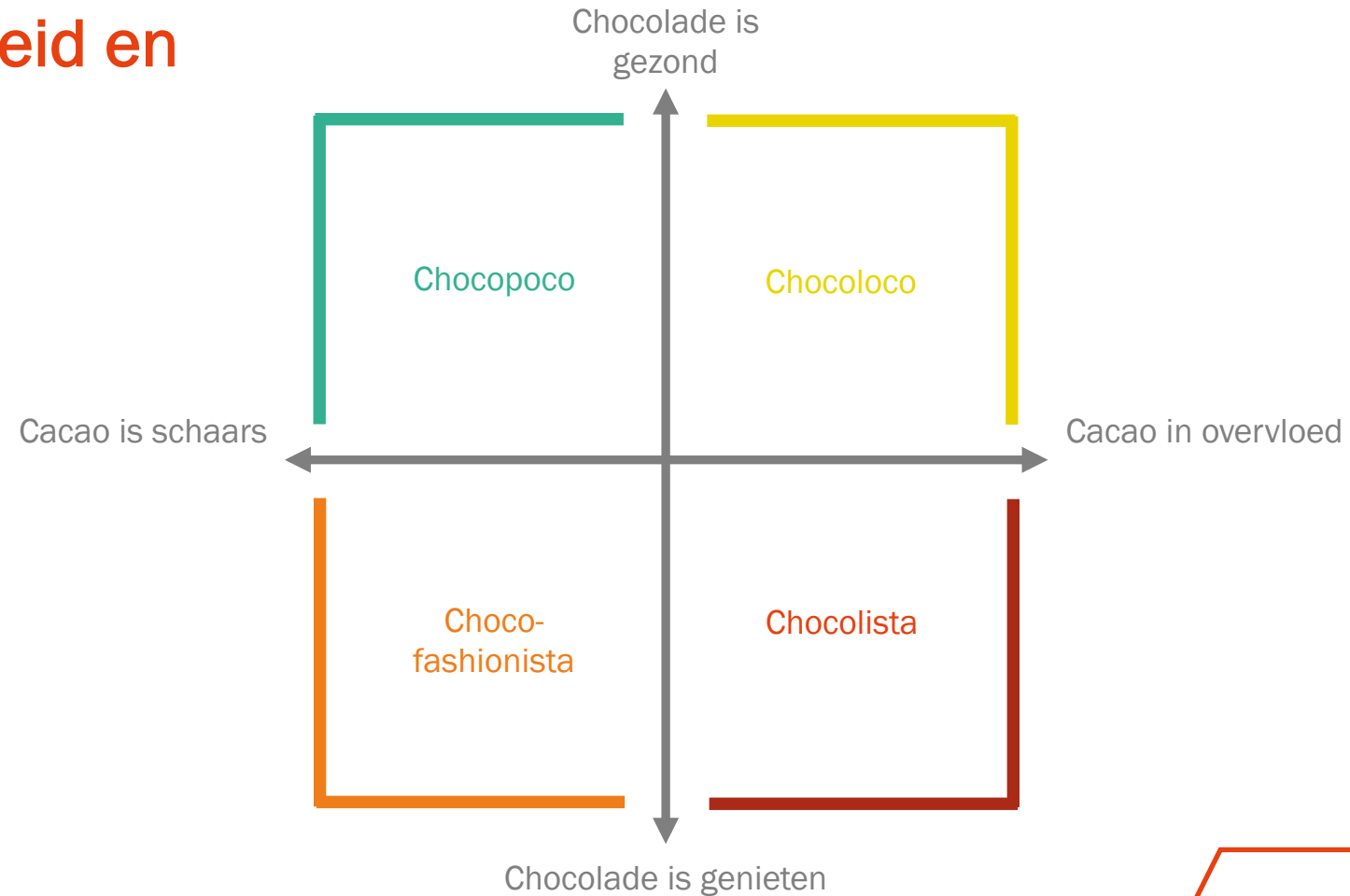




Scenarioplanning voor bedrijven

Scenarioplanning voor bedrijven

1 kernonzekerheid en 1 dilemma



1 kernonzekerheid en 1 dilemma

Een mindsetshift



Denk in verandering(en): Observeren en bestuderen!



Observeer en bestudeer verandering(en)



Mei 1970

Observeer en bestudeer verandering(en)



Observeer en bestudeer verandering(en)



Observeer en bestudeer verandering(en)



Verandering observeren en bestuderen

When our parents were young:

Monday

Tuesday

Wednesday

Thursday

Friday

Saturday

Sunday



Today:

Monday

Tuesday

Wednesday

Thursday

Friday

Saturday

Sunday



Denk in verandering(en): Een houding aanleren!



Denk in verandering(en): VAN HET VERLEDEN NAAR NU

OEFENING 1 – DEEL A: BACK TO THE FUTURE I

Betekenisvol feit/gebeurtenis
in het verleden:

.....
.....

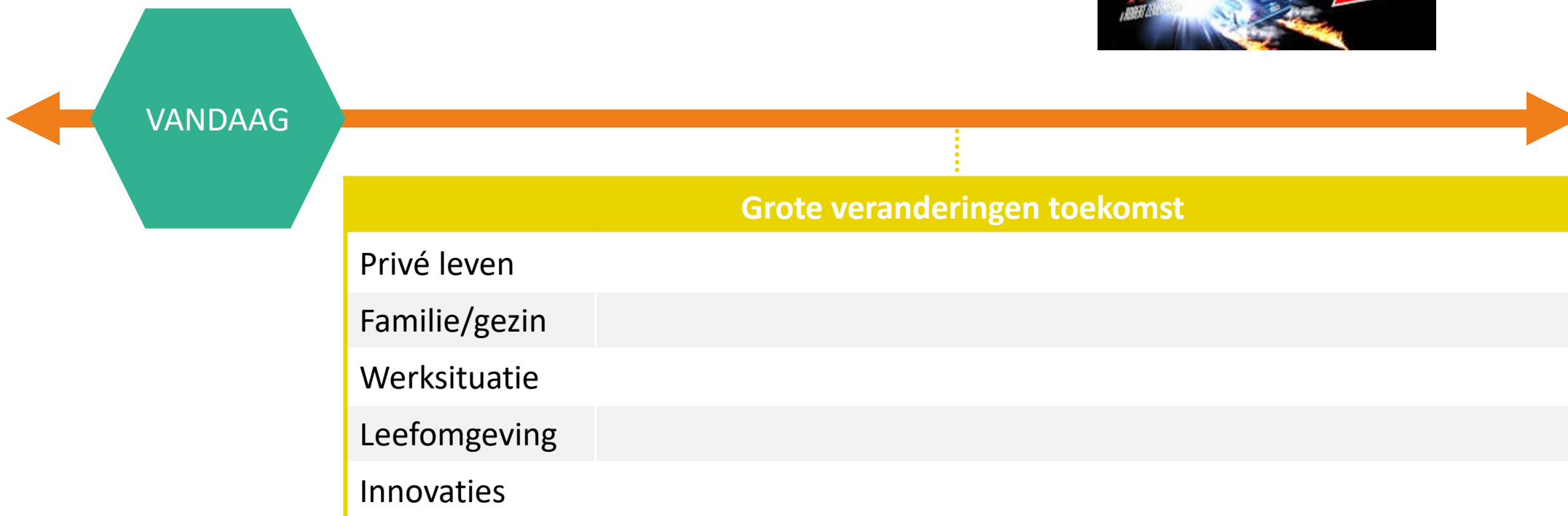


Grote veranderingen verleden en nu/heden

- Privé leven
- Familie/gezin
- Werksituatie
- Leefomgeving
- Innovaties

Denk in verandering(en): FORECASTING - BACKCASTING

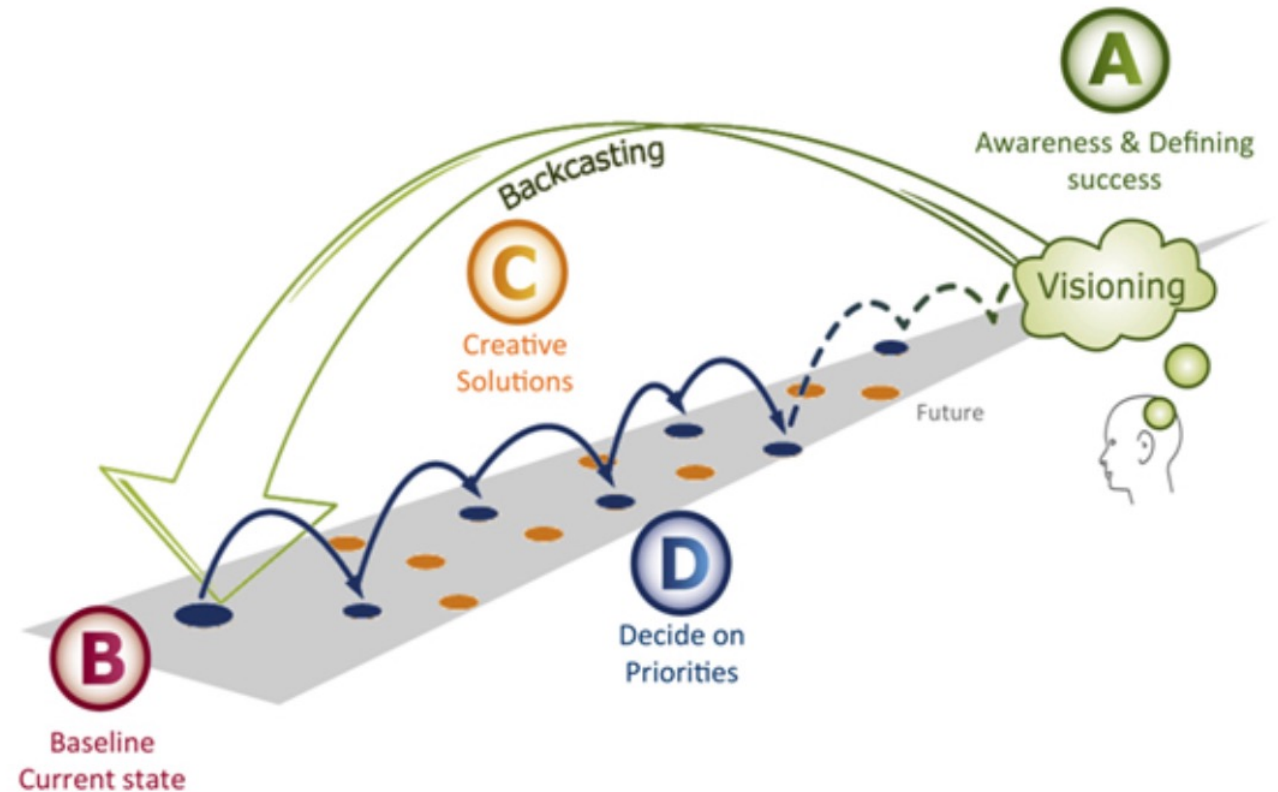
OEFENING 1 – DEEL B: BACK TO THE FUTURE II



Denk in verandering(en): FORECASTING VS BACKCASTING



Denk in verandering(en): FORECASTING VS BACKCASTING



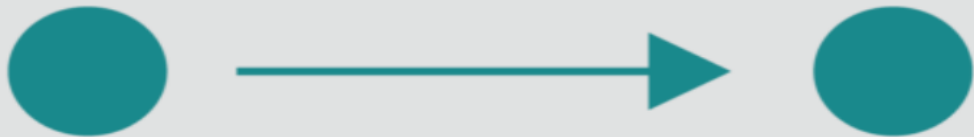
Denken in verandering(en): Trendanalyse

TRENDS

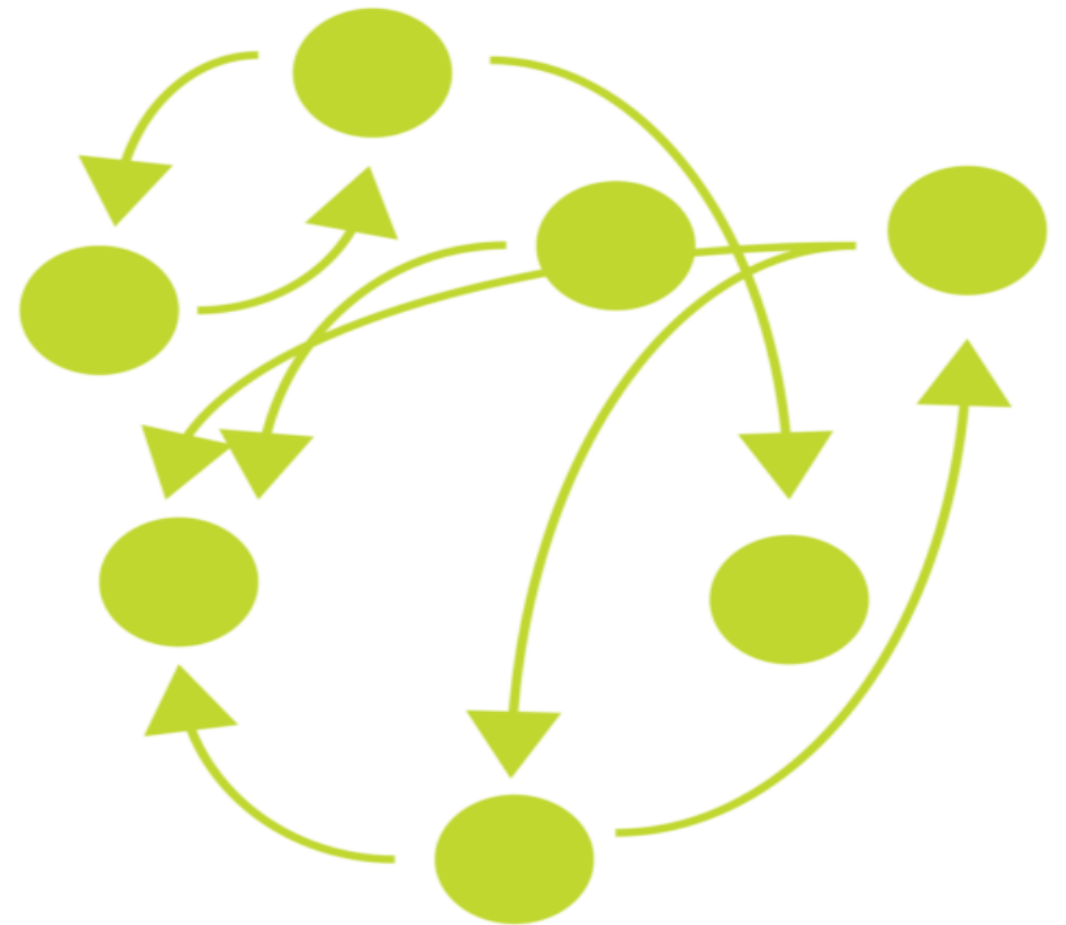


Oefening: Lijst voor jezelf ééns 5 tot 10 dominante trends op die voor uw organisatie belangrijk zijn?

Traditional thinking

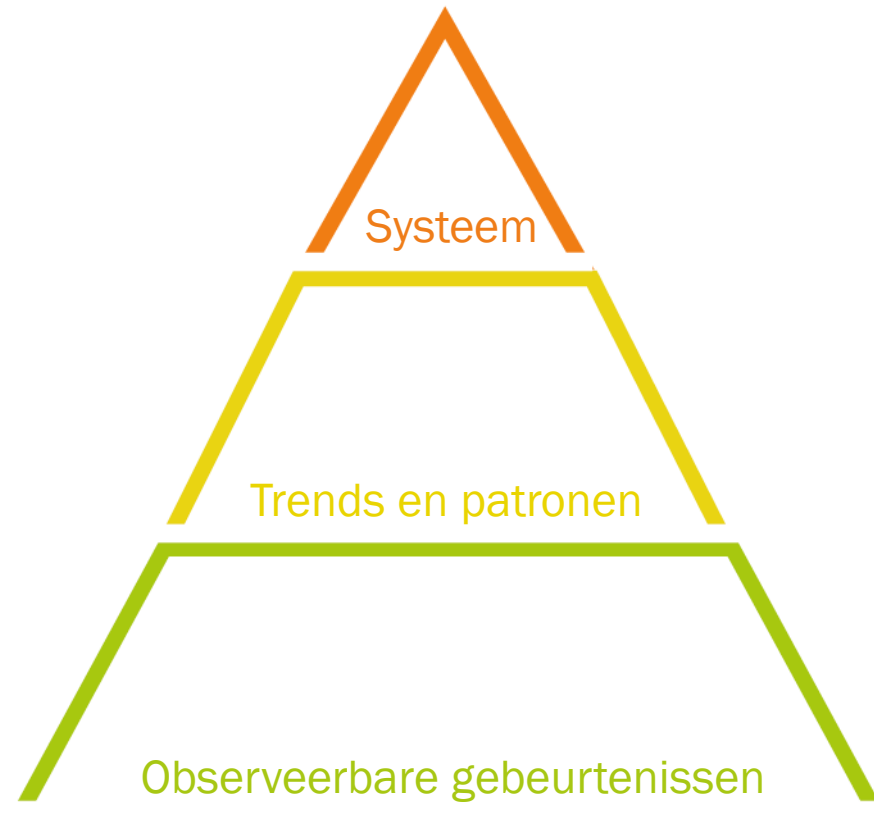


Systems thinking



Denk in systemen

DE GELAAGDHEID VAN HET SYSTEEM

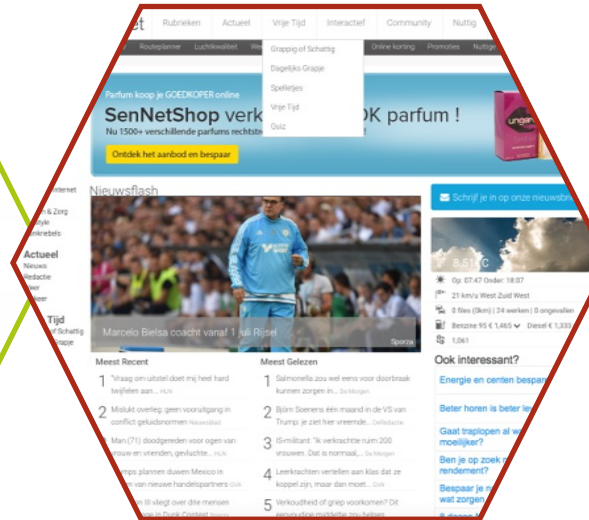


Denk in systemen

Toename in verkoop van
gehoorapparaten



Herstructurering zorgsector



Seniorennet laat 60
plusser digitale wereld
verkennen



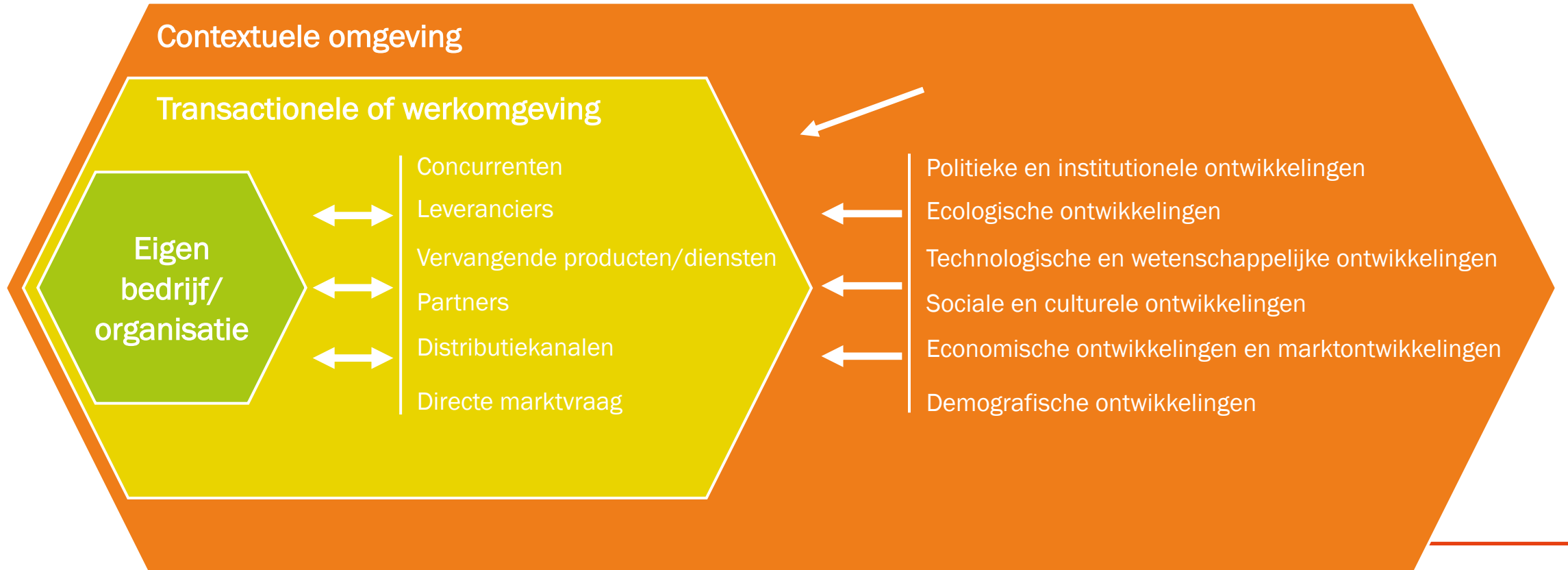
Denk in systemen

SYSTEEMNIVEAUS

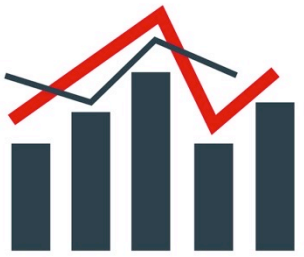


Denk in systemen

SYSTEEMNIVEAUS



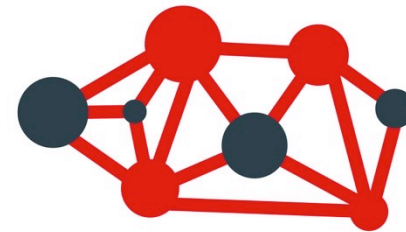
VUCA



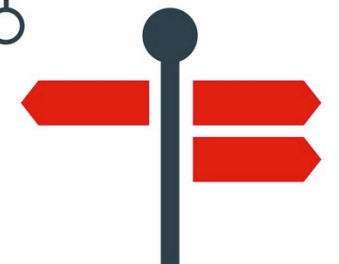
VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



AMBIGUITY

Denk in onzekerheden: Onvoorspelbaarheid



Denk in onzekerheden: (On)voorspelbaarheid

CoViD19



Denk in onzekerheden



Denk in onzekerheden: Serendipiteit



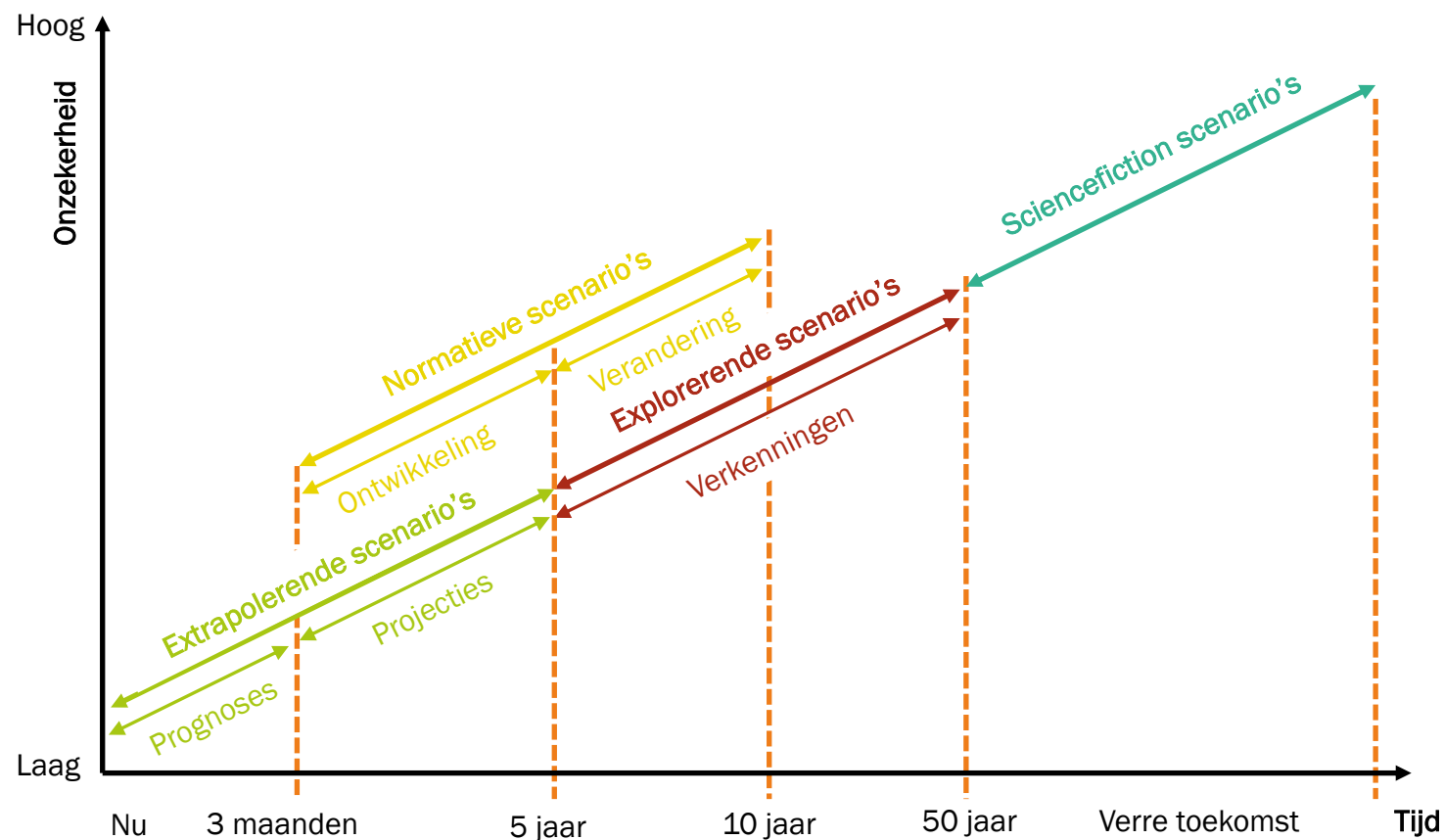
Denk in onzekerheden: Serendipiteit



Denk in onzekerheden

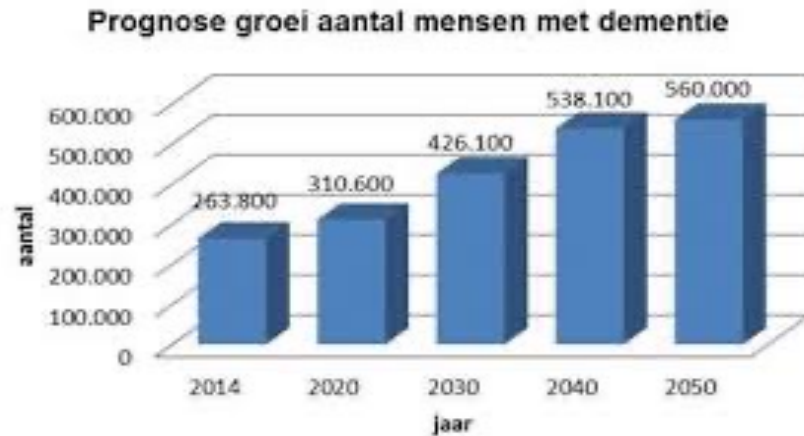
SCENARIO'S EN ONZEKERHEDEN

TYPEN SCENARIO'S UITGEZET IN TIJD EN ONZEKERHEID

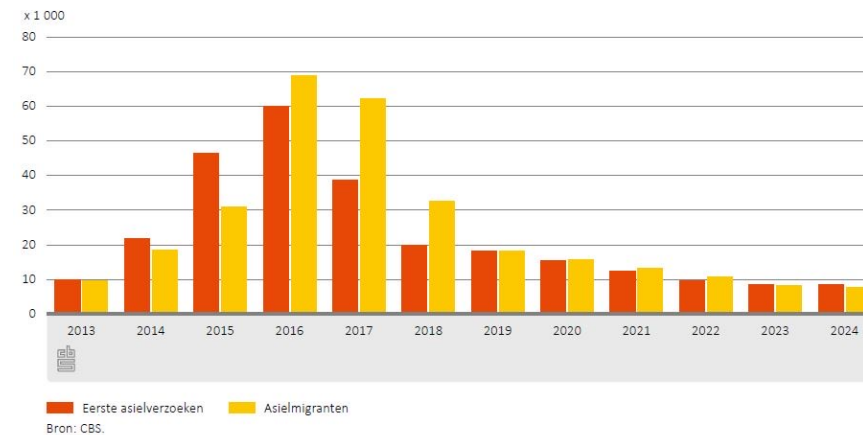


Denk in onzekerheden

SCENARIO'S EN ONZEKERHEDEN



3.3.2 Eerste asielverzoeken en asielmigranten, waarnemingen en veronderstellingen



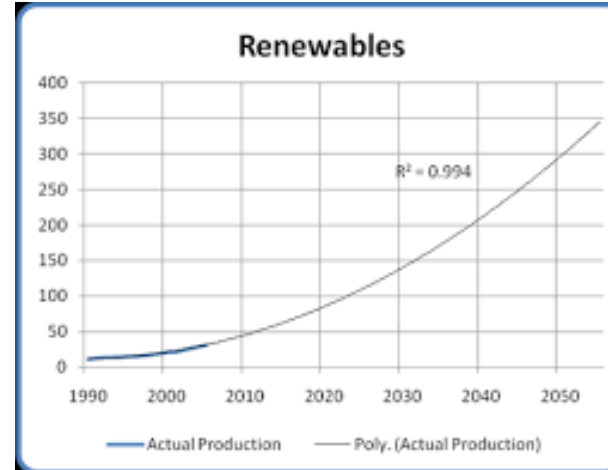
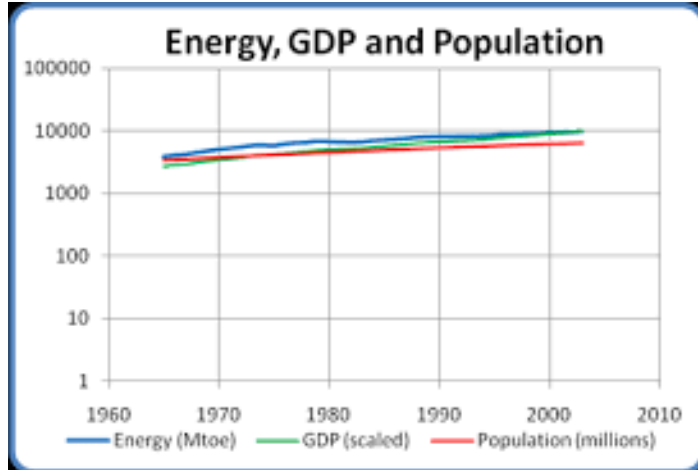
PROGNOSE:

= redelijk trefzekere voorspelling

- ◆ Veel data
- ◆ Verklarend model
- ◆ Hoe verder in de toekomst, hoe minder houvast de resultaten

Denk in onzekerheden

SCENARIO'S EN ONZEKERHEDEN



PROJECTIE:

= gebaseerd op waargenomen patronen uit het verleden

- ◆ Veel data
- ◆ Geen/weinig verklarend model

Denk in onzekerheden

SCENARIO'S EN ONZEKERHEDEN

TOEKOMSTVERKENNING:

= theoretische inzichten zonder dat de patronen uit het verleden richtinggevend zijn

- ◆ Weinig data
- ◆ Verklarend model



Denk in onzekerheden

SCENARIO'S EN ONZEKERHEDEN



SPECULATIE:

= nattevingerwerk, waarbij men gokt op een goede afloop

- ◆ Weinig of geen data
- ◆ Geen verklarend model

Denken in onzekerheden

WHAT IF...?

Denken in onzekerheden: Wat als ... ? oefening



Wat als scholen overbodig zouden worden?

Denken in onzekerheden: Wat als ... ? oefening

Wat als mensen onsterfelijk zouden worden?

10/04/2025

100kunststukken & 500 vragen

Denken in onzekerheden: Wat als ... ? oefening

Wat als chocolade 100 X duurder wordt?



Denken in onzekerheden: Onzekerheidsanalyse

A landscape photograph featuring a dirt road that forks into two paths, leading through a vast field of golden-brown crops. The sky is filled with large, dramatic, white and grey clouds, with a bright sun or moon partially obscured on the left side. In the distance, there are dark silhouettes of trees and low mountains.

Oefening: Lijst voor jezelf ééns de 5 grootste onzekerheden op die voor uw organisatie in de toekomst zeer belangrijk zijn?

Denken in onzekerheden: Dilemma's



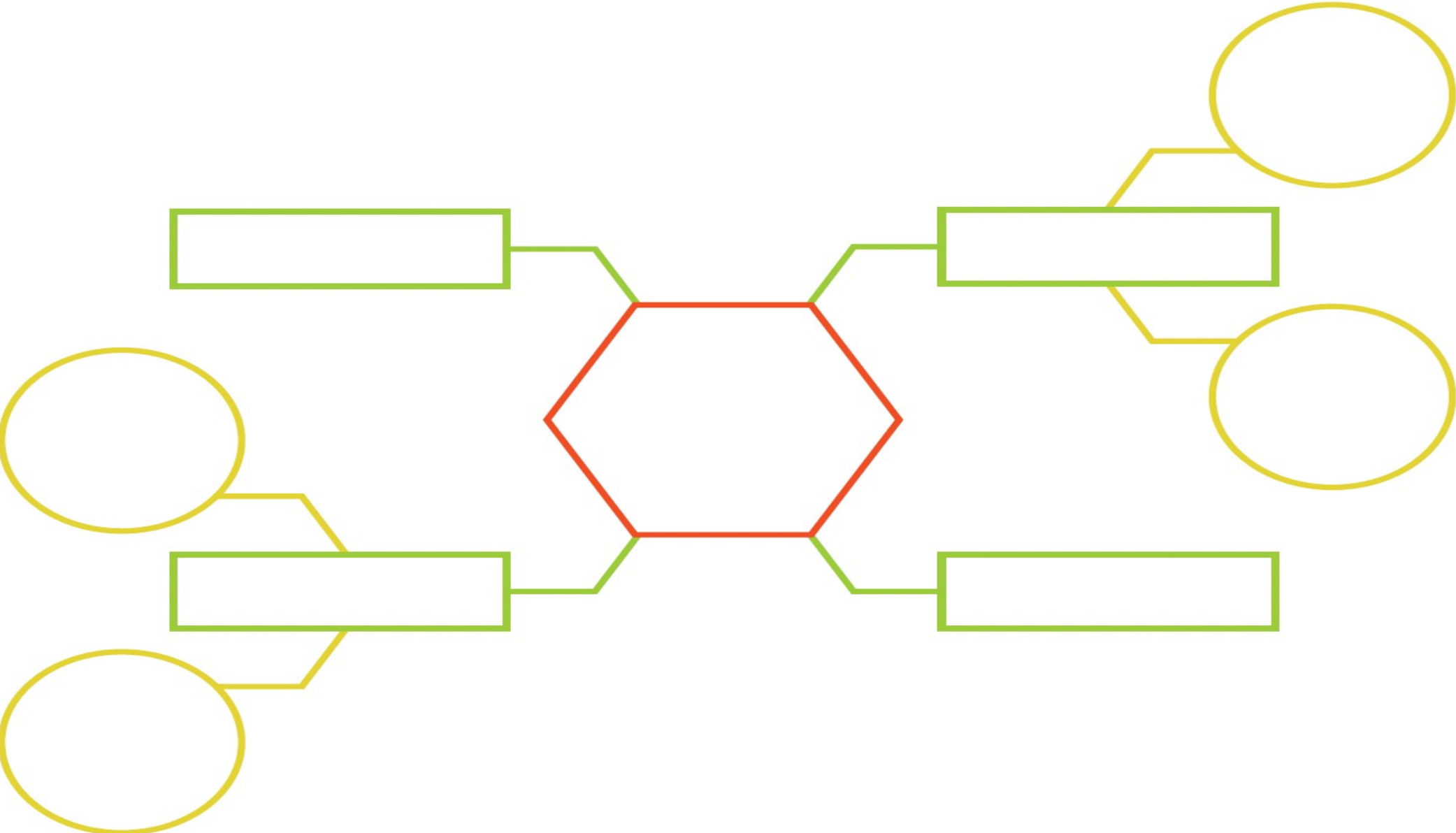
Oefening: Lijst voor jezelf ééns de 5 grootste dilemma's op die voor uw organisatie in de toekomst zeer belangrijk zijn en uw organisatie tot het maken van een keuze of keuzes dwingen ?

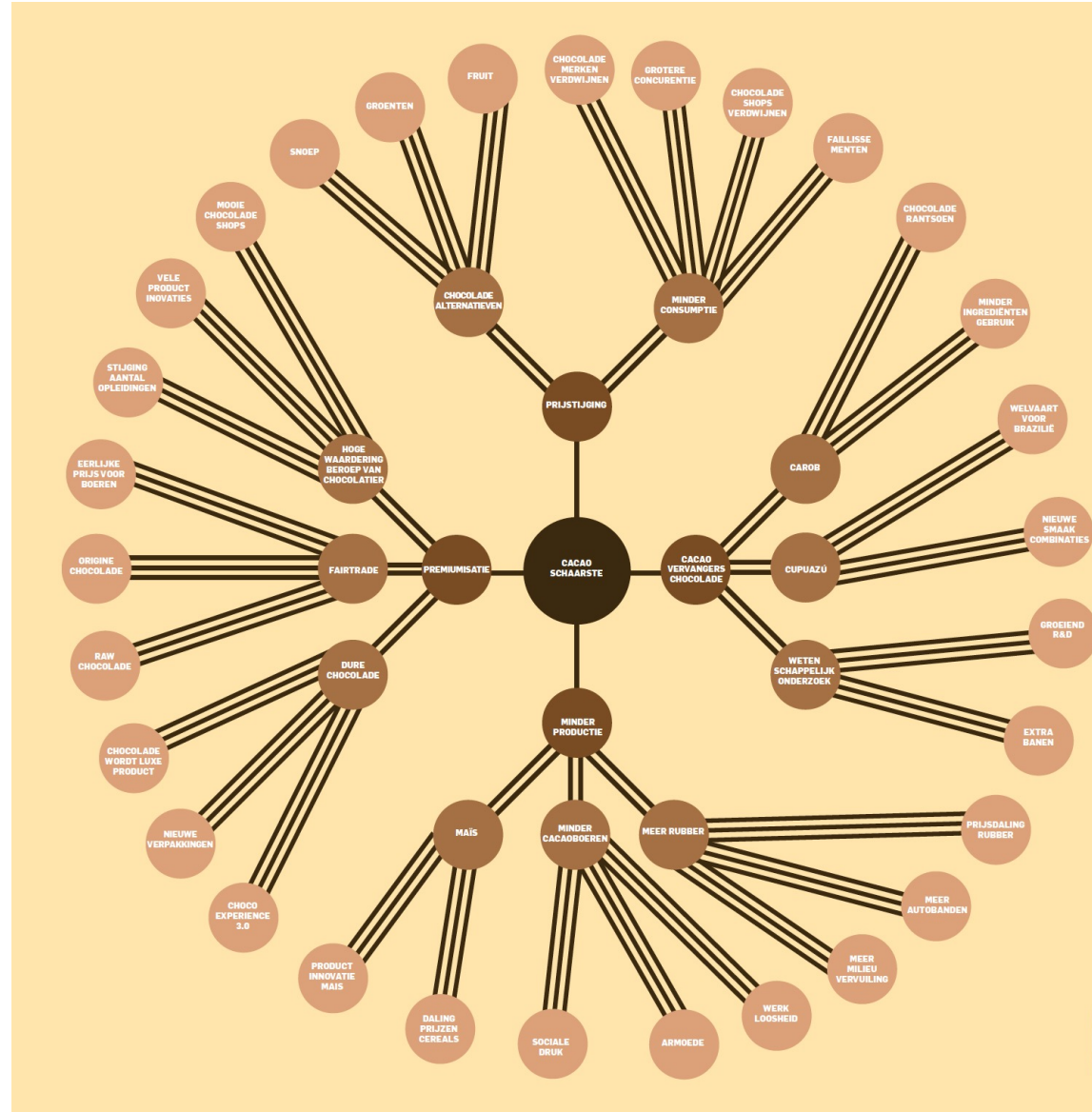
Denken in onzekerheid: Toegepaste Wat als? op uw eigen organisatie

WHAT IF ...?

Bedenk voor uw eigen organisatie snel 10 Wat als vragen?

FORESIGHT





HET TOEKOMST IMPACTDIAGRAM

WAARSCHIJNLIJKHEIDSGRAAD

ZEKER	Alert blijven	Dagelijks beleid	Risico Management	Risico Management
WAARSCHIJNLIJK	Alert blijven	Dagelijks beleid	Risico Management	Risico Management
MOGELIJK	Alert blijven	Dagelijks beleid	Scenarioplanning	Scenarioplanning
ON-WAARSCHIJNLIJK	Geen	Alert blijven	Scenarioplanning	Scenarioplanning
ZELDEN	Geen	Alert blijven	Scenarioplanning	Scenarioplanning
	LAAG	SIGNIFICANT	HOOG	DISRUPTIEF

IMPACT

HET TOEKOMST IMPACTDIAGRAM

WAARSCHIJNLIJKHEIDSGRAAD

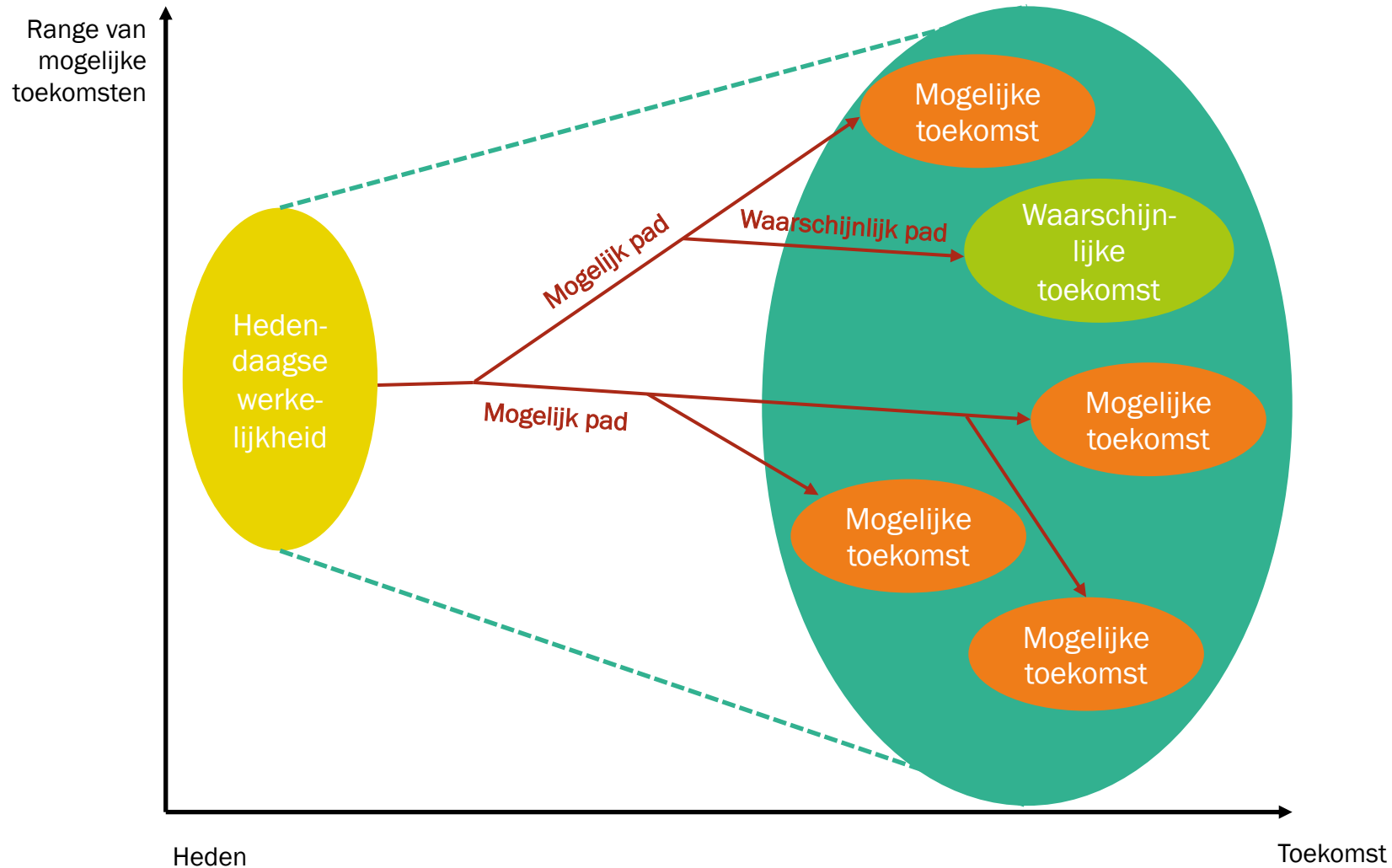
ZEKER		Cacaovervangers gebruikt voor chocoladeproductie		
WAARSCHIJNLIJK			Lab grown chocolade	
MOGELIJK		Geen suiker meer in chocolade	Cacaoprijs X 25	
ON-WAARSCHIJNLIJK	Pralines per 3 verpakt in doos(je)	Rantsoenering van chocolade		Cacao verlengt levensduur van de mens
ZELDEN				
	LAAG	SIGNIFICANT	HOOG	DISRUPTIEF

IMPACT

HET TOEKOMST IMPACTDIAGRAM

WAARSCHIJNLIJKHEIDSGRAAD	ZEKER				
	WAARSCHIJNIJK				
	MOGELIJK				
	ON-WAARSCHIJNIJK				
	ZELDEN				
		LAAG	SIGNIFICANT	HOOG	DISRUPTIEF
		IMPACT			

Denk in alternatieven



A group of five diverse people are sitting around a round table in a library or study area. They are all focused on reading or discussing books. The man on the left has a mustache and glasses. The woman in the center has blonde hair. The woman on the right is wearing a red and white striped shirt. The man on the far right is older with white hair and glasses. The woman on the far left is wearing a red sweater. The table is covered with several books and papers. In the background, there are bookshelves filled with books.

Denken in alternatieven en gebruik het omgekeerde
uitgangspunt van je Wat als ... ?

Wat als je gedurende je loopbaan constant moet
bijscholen?



Denken in alternatieven en gebruik het omgekeerde
uitgangspunt van je Wat als ... ?

Wat als alle mensen verplicht worden om op hun 85 te sterven?

Denken in alternatieven en gebruik het omgekeerde
uitgangspunt van je Wat als ... ?

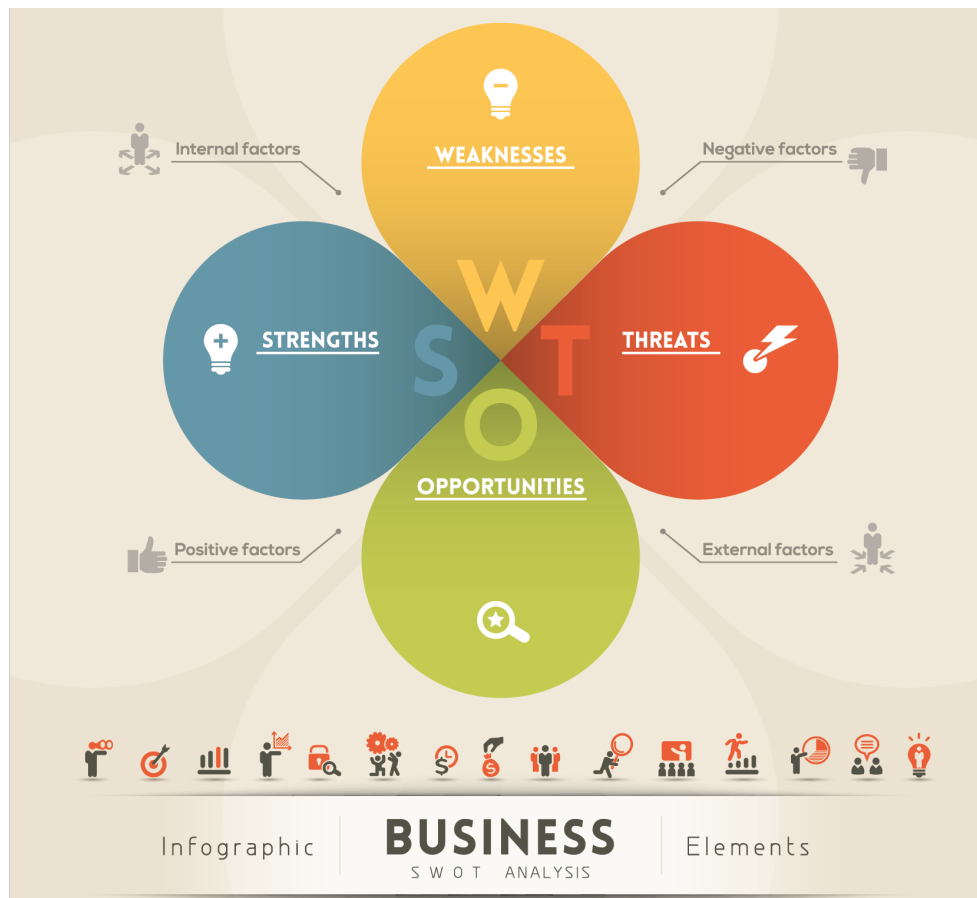
Wat als chocolade gratis zou worden voor elke consument?



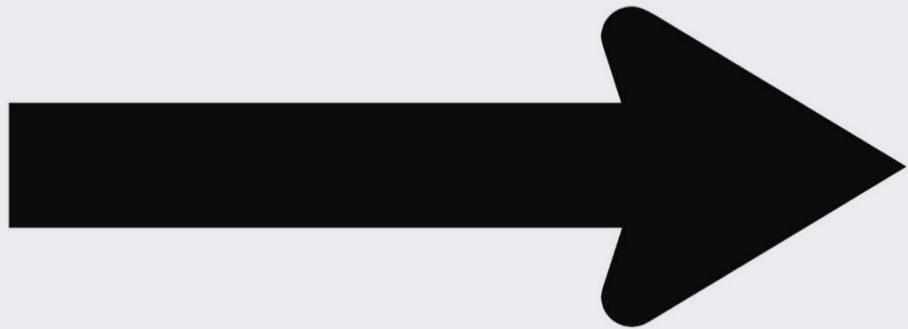
Methodieken van Toekomstdenken en strategisch vooruitkijken

Methodes om toekomstgericht te denken: SWOT-Analyse

OEFENING: MAAK EEN SWOT ANALYSE VAN JULLIE HUIDIGE ORGANISATIE?



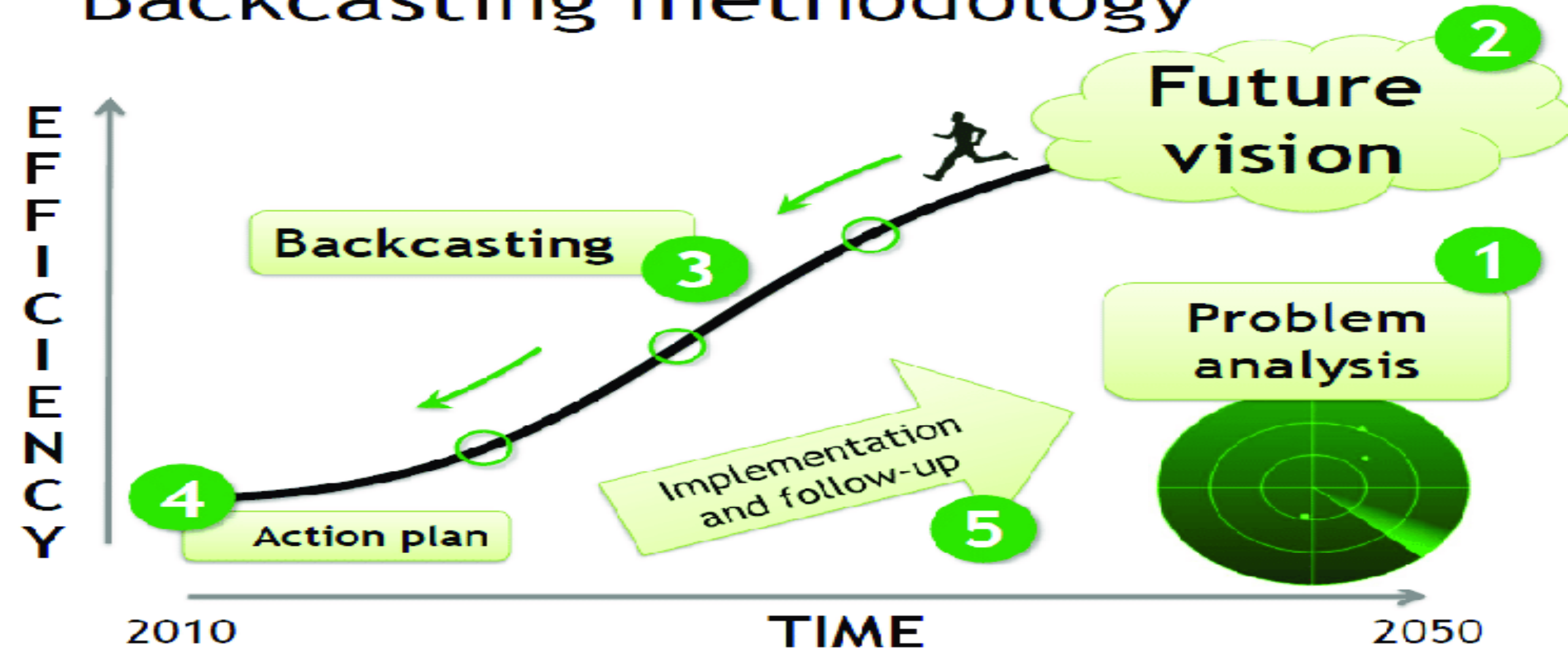
**DRIVING
FORCES**



**RESTRAINING
FORCES**



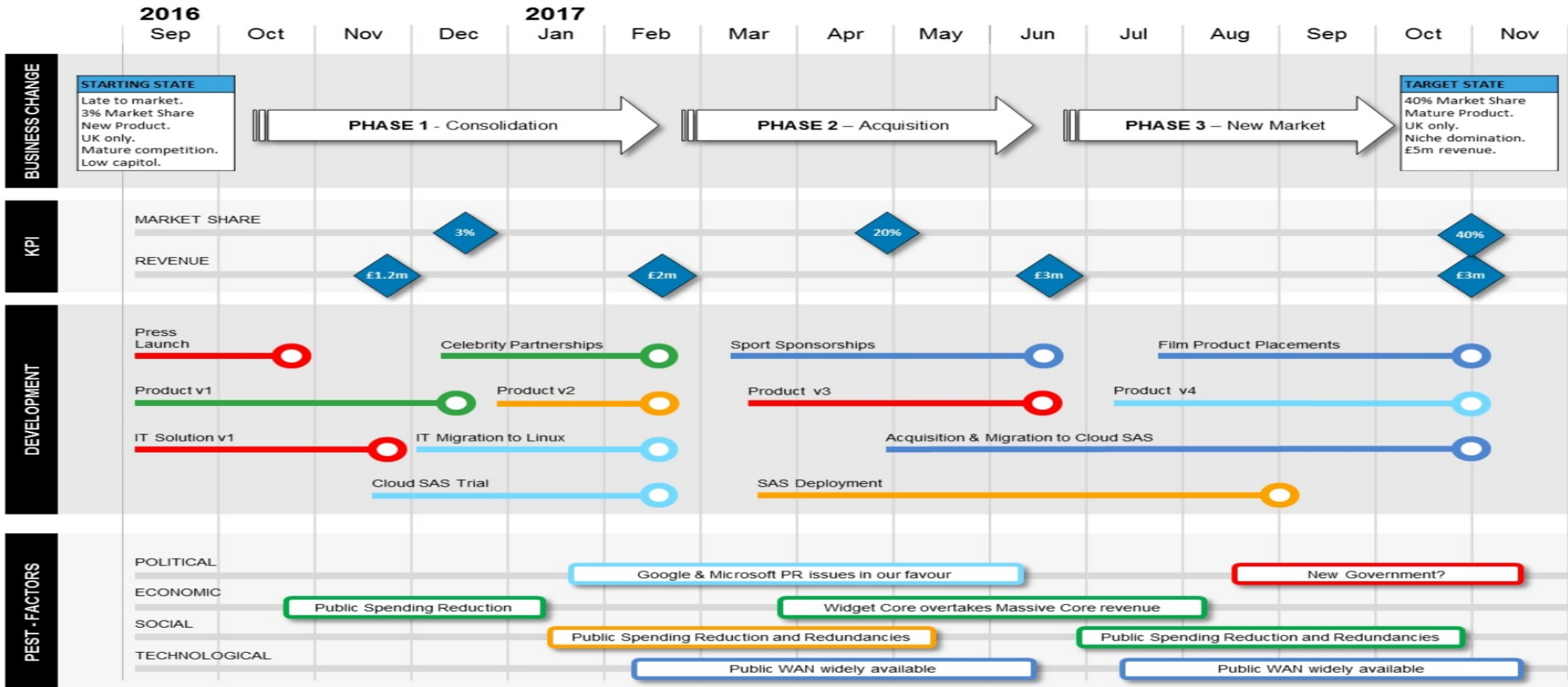
Backcasting methodology



Methodes om toekomstgericht te denken: Business Roadmapping

VERSION 5

Roadmap Template with PEST – 1



Methodes om toekomstgericht te denken: Stakeholderanalyse

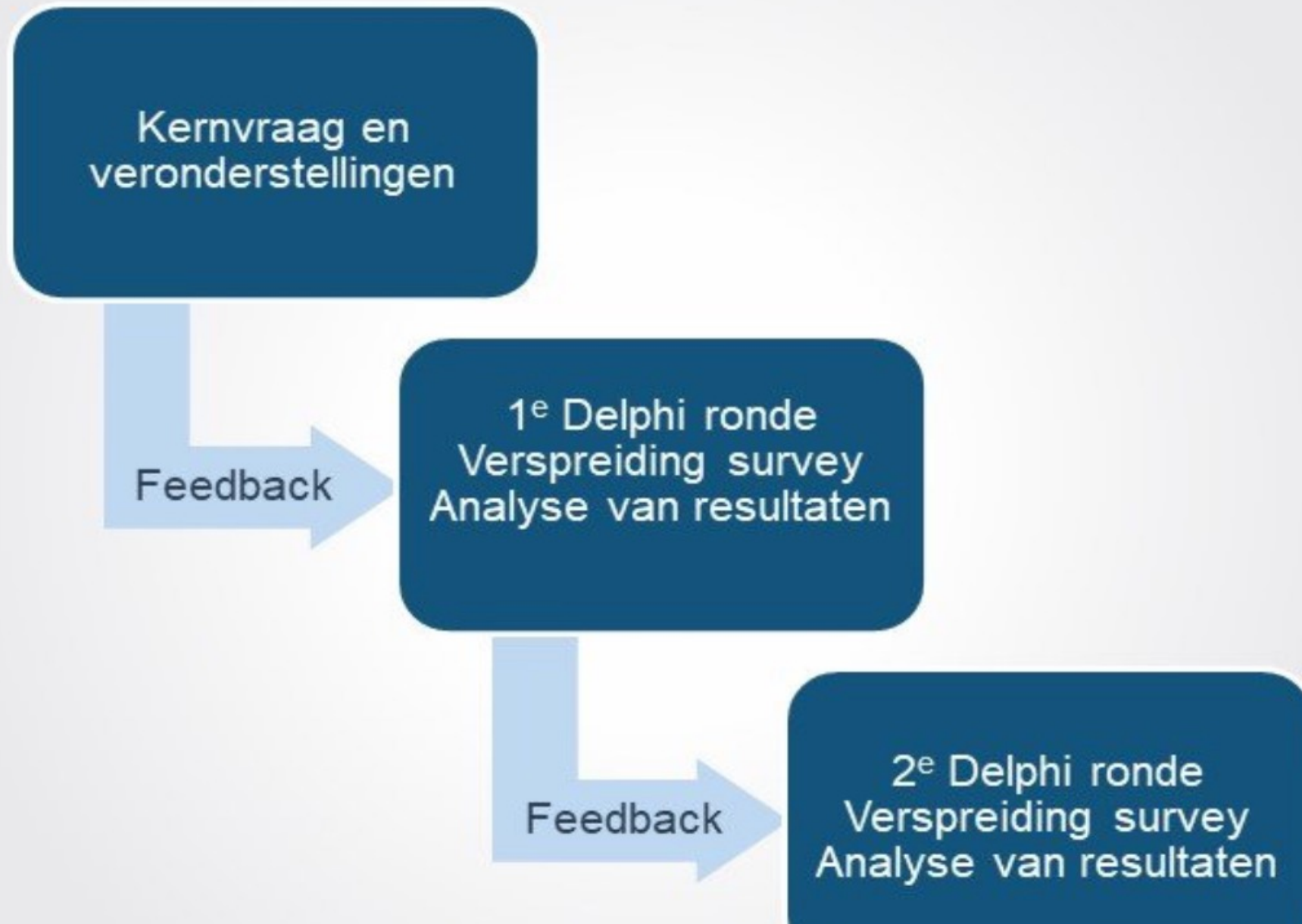
OEFENING:

◆ Aan welke personen buiten jullie organisatie zou je durven vragen om bv. een SWOT Analyse van het bedrijf te maken of inhoudelijke toekomstvragen over het bedrijf stellen?

- Eigenaar(s)
- Maatschappij/omgeving
- Bank(en)
- Leveranciers
- Overheden
- Klanten
- Externen
- Werknemers
- Management
- Media
- Anderen



Methodes om toekomstgericht te denken: Delphi-methode



Methodes om toekomstgericht te denken: Het Future Wheel

OEFENING: EXTREEM DOORREDENEREN OP 1 ONZEKERHEID

- ◆ Wat is voor het bedrijf de grootste onzekerheid voor de toekomst! Beschrijf dit met bij voorkeur 1 of 2 kernwoorden.

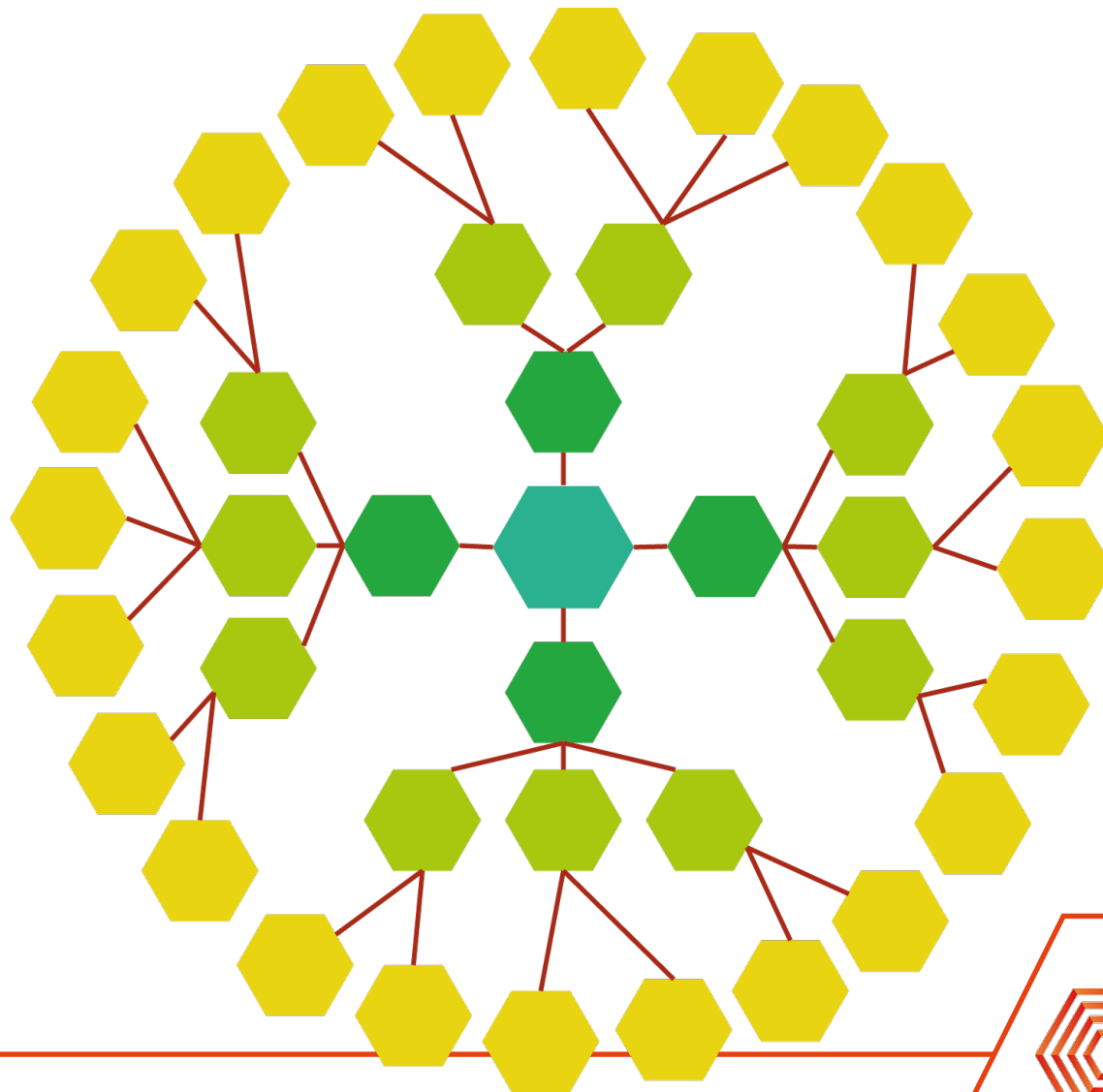
Bv. voor een chocolade producerend bedrijf zou dat cacao-schaarste kunnen zijn.

Redeneer door wat hiervan gevolgen in eerste lijn kunnen zijn, wat gevolgen kunnen zijn in de tweede en zelfs de derde lijn.

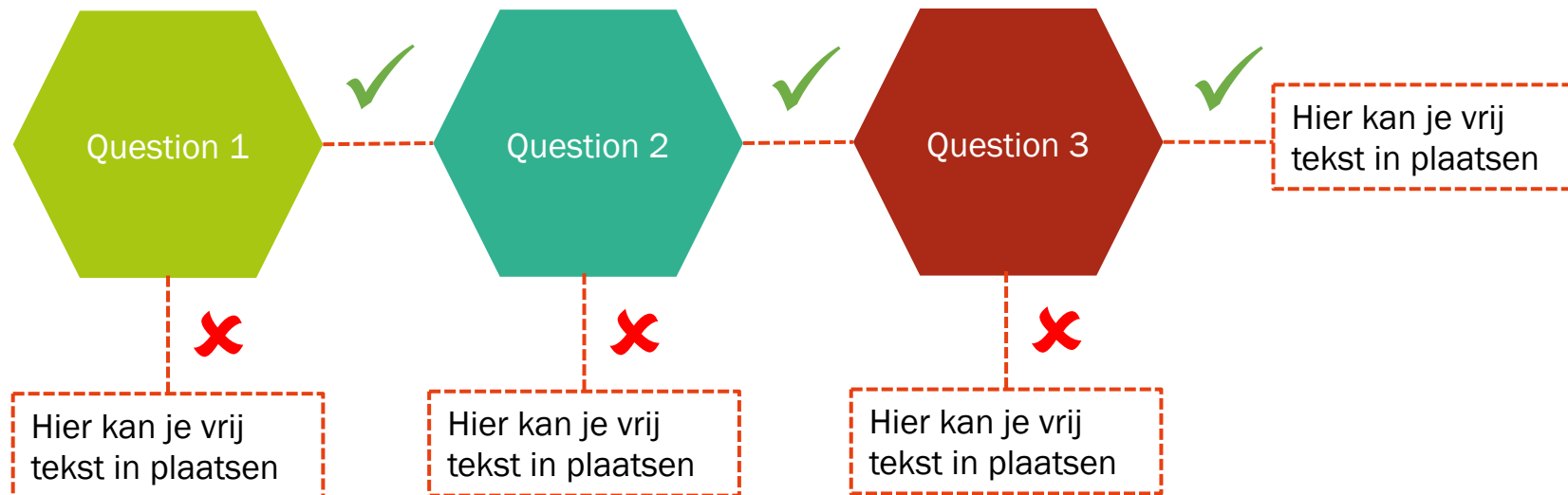
Let op: Gevolgen hoeven niet alleen negatief te zijn, beschrijf ook uitdagingen of oplossingen, uiteraard steeds toekomstgericht. Plaats deze in een cirkel en werk met kleuren: rood zijn negatieve gevolgen, groen zijn positieve gevolgen, blauw zijn neutrale gevolgen. Je hebt nu een kleurrijk Future Wheel gemaakt.

De kleuren moeten immers in evenwicht zijn.

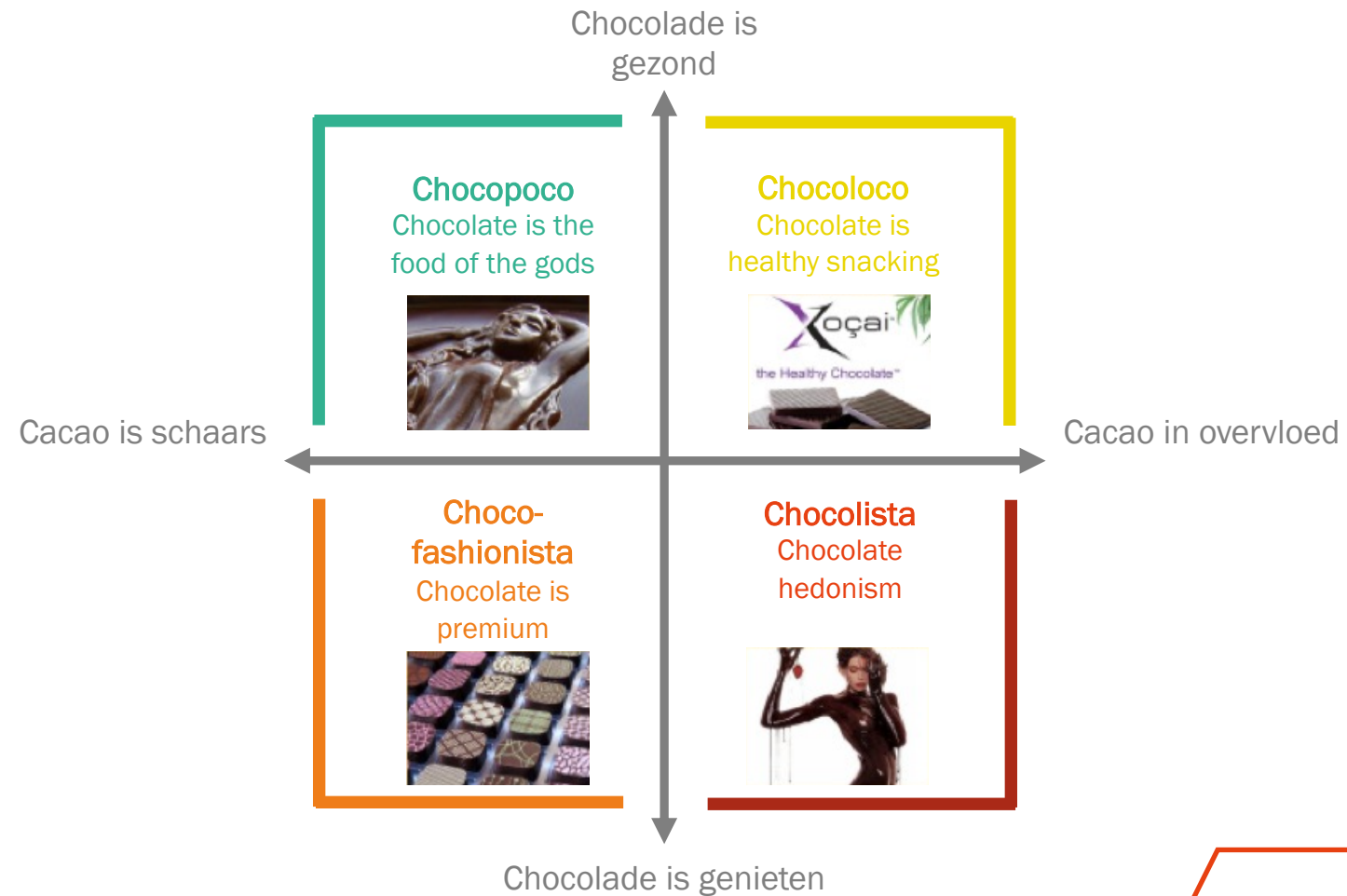
Methodes om toekomstgericht te denken: Het Future Wheel



De intuïtieve denkmethode

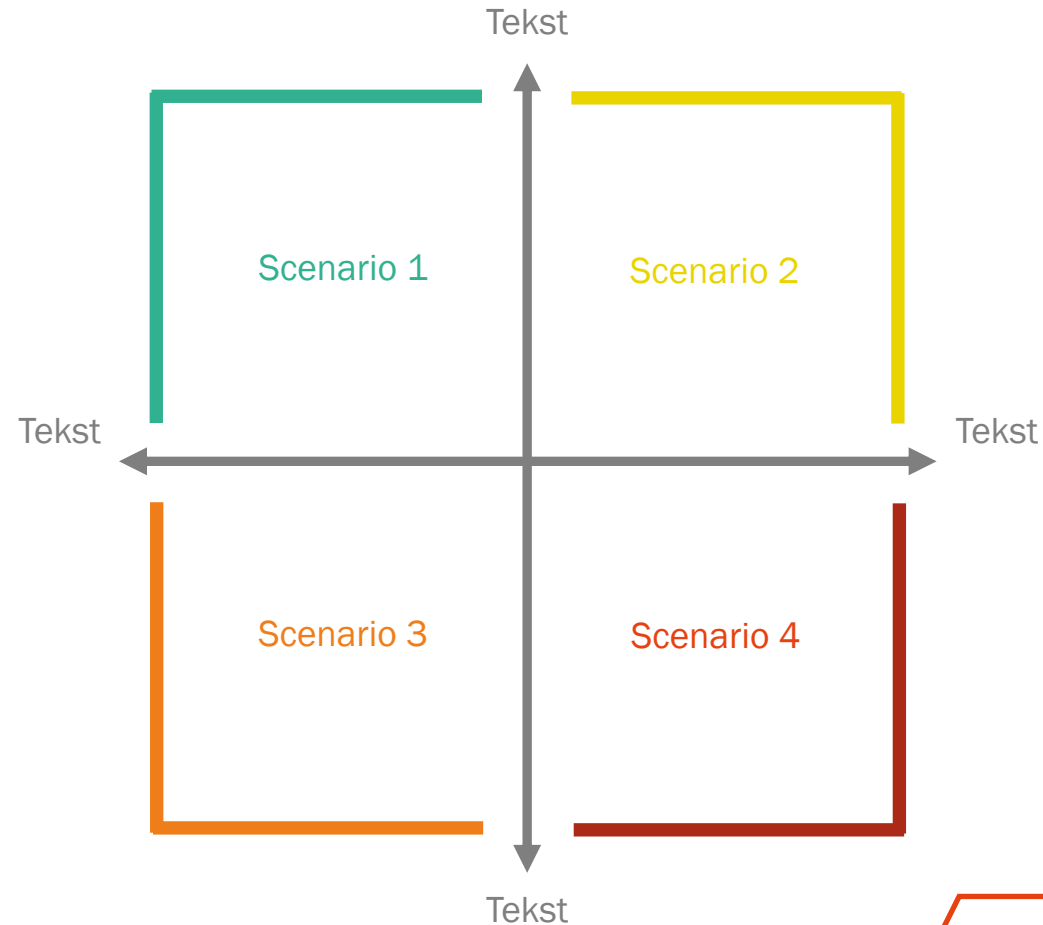


Methodes om toekomstgericht te denken: Analytische toekomstscenario's

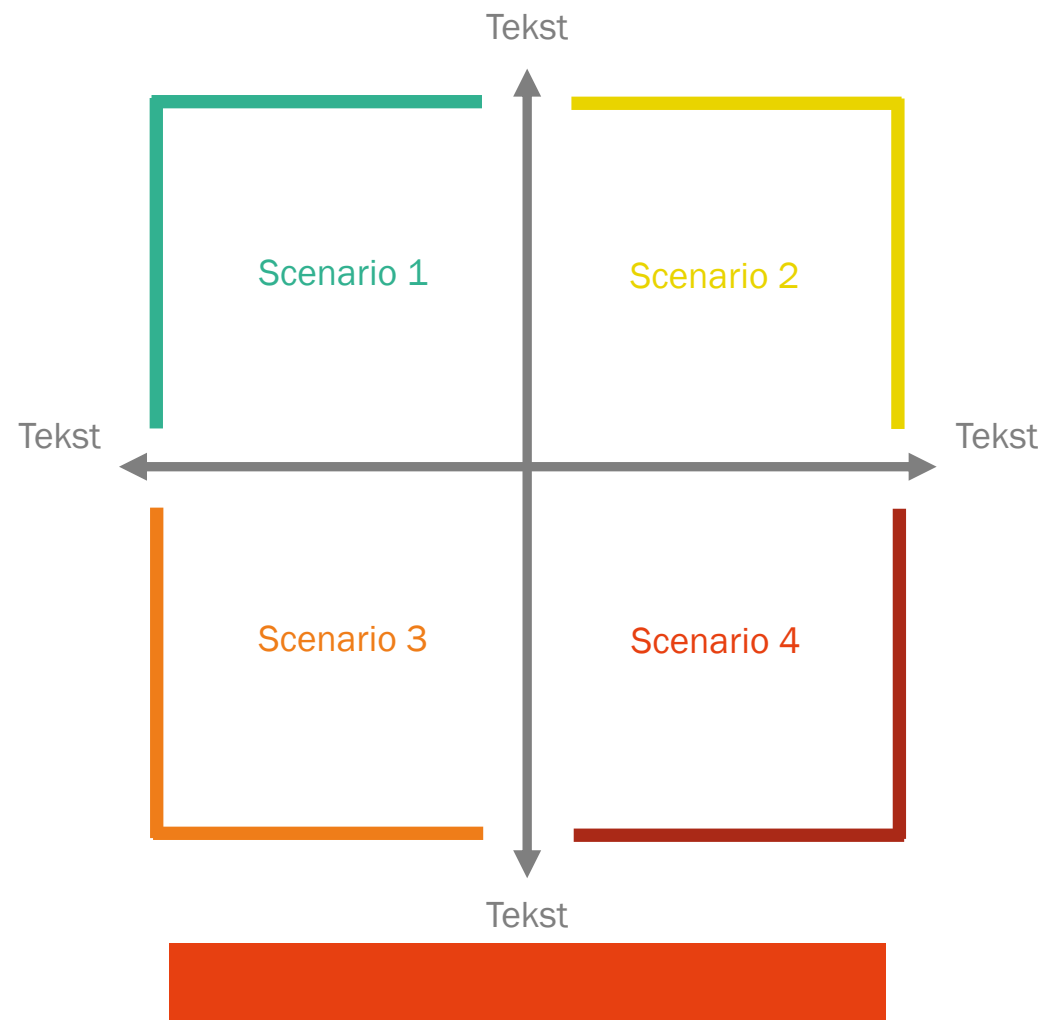


Analytische scenario's bouwen

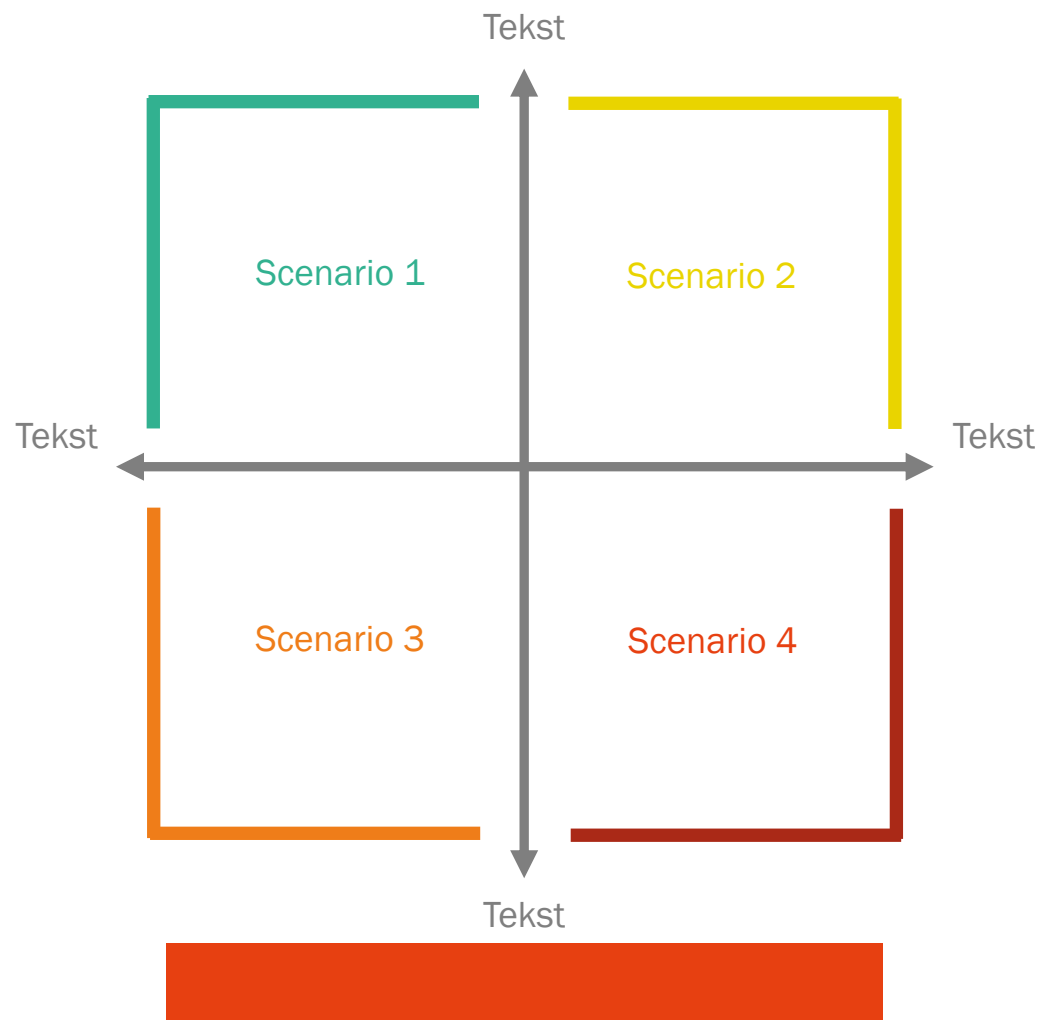
Je bepaalt of je met kern-
onzekerheden of dilemma's
gaat werken en plaatst ze
op de X- en Y-as



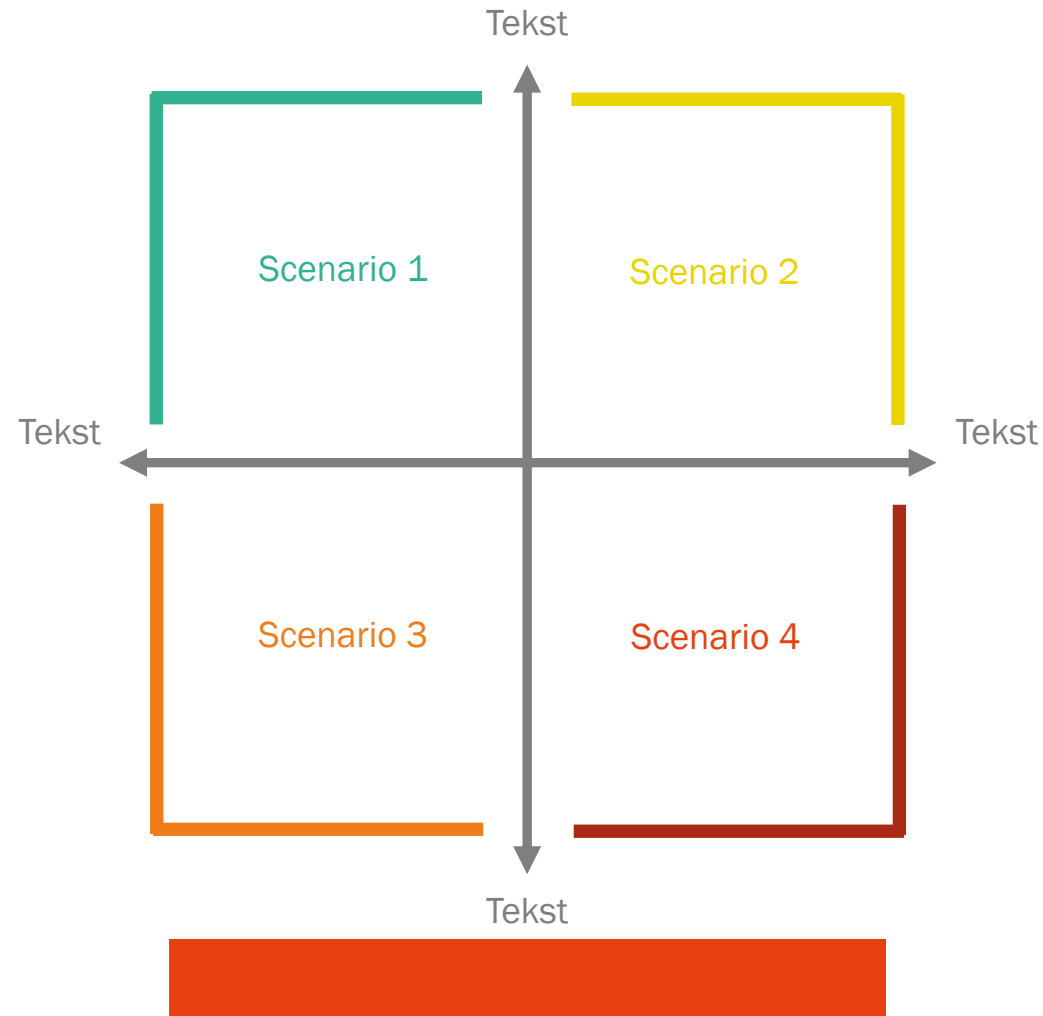
Klantenverlangens/Verlangens stakeholders binnen onze toekomstscenario's



Business opportunities/ Kansen binnen onze toekomstscenario's



Resources binnen onze toekomstscenario's: Wat hebben we nodig?



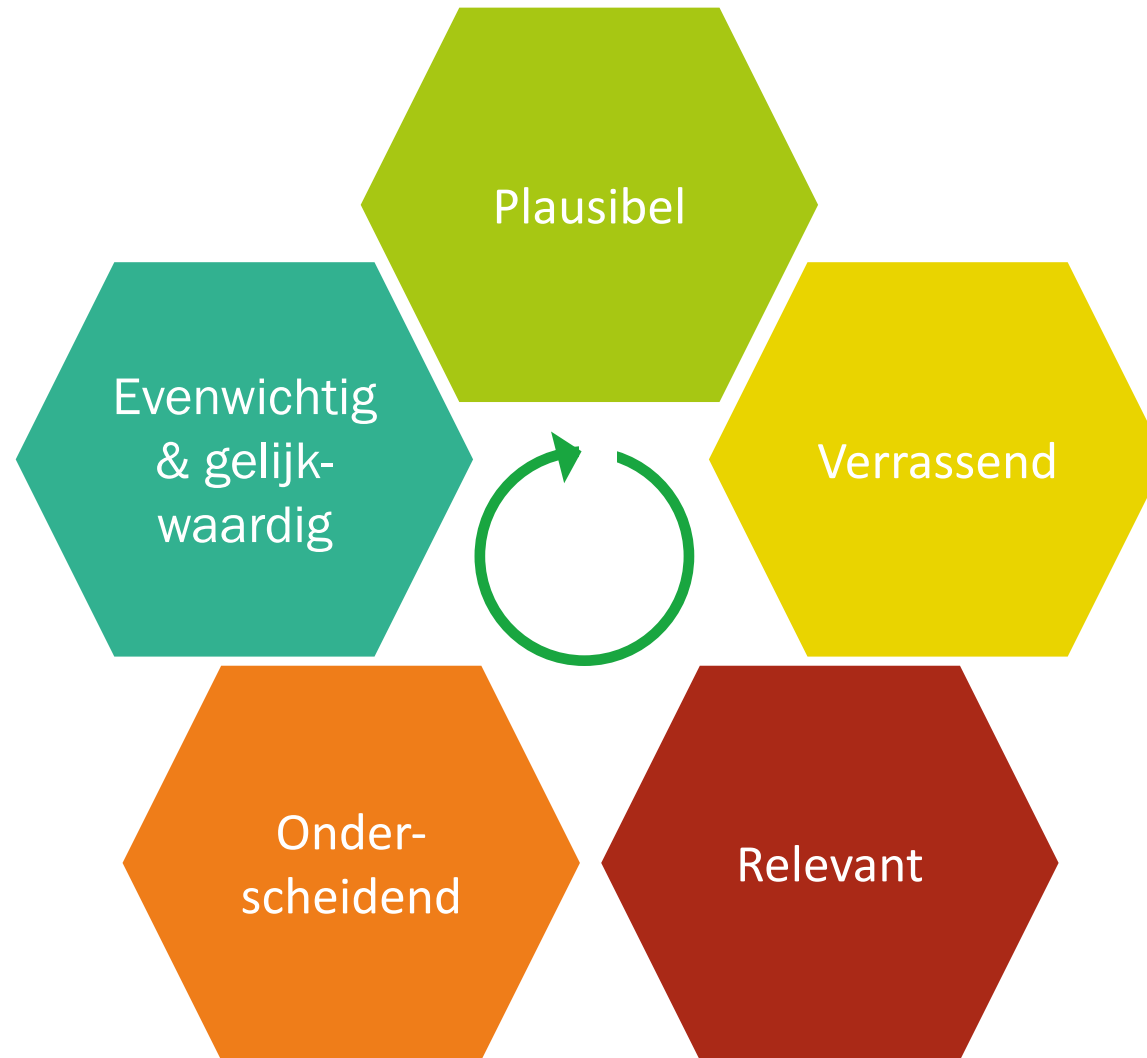
Presentatie van je scenario



Andere mogelijkheden:

- Sketch met acteurs, die met hun publiek spelen
- Videopresentatie
- Simulaties
- Animaties
- Interactieve game
- Virtual reality

Het testen van je scenario



Welke strategische keuzes moeten we maken?



BEDANKT!



TOEKOMSTDENKEN & STRATEGISCH VOORUITKIJKEN

Bert van Thilborgh

T. 0475 32 65 22

E. bert@futureproved.be

10/04/2023