

28



De Vastgoedlezing 2018

Strategic approaches in times of disruption:
Have you already destroyed your strategic plan/business canvas?

door prof.dr. F. van Eenennaam



De Vastgoedlezing 2018

Strategic approaches in times of disruption

Fred van Eenennaam

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Strategic approaches in times of disruption

Fred van Eenennaam

Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate
(Boekenreeks; 28)
ISBN – 978-90-73440-28-9

Schriftelijke uitwerking van de voordracht zoals uitgesproken op de jaarlijkse Vastgoedlezing van de Amsterdam School of Real Estate, op 29 maart 2018.

Copyright © 2018

Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaand toestemming van de Amsterdam School of Real Estate, Jollemanhof 5, 1019 GW AMSTERDAM.

Fred van Eenennaam

Prof. dr. Fred van Eenennaam is econoom, promoveerde in strategie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en werkt voor 50% procent van zijn tijd als Associate en Full Strategy Professor bij verschillende Nederlandse en buitenlandse universiteiten als PTCETYS, LIUC, de George Washington University en is directeur van The Decision Group en The Decision Institute.

The Decision Group richt zich op het internationaal leveren van bedrijfsinterne strategische verandering, transformatie en leiderschapsontwikkelingsprogramma's.

Als strategieconsultant richt hij zich op het creëren van de strategische dialoog en het vaststellen van de strategische agenda voor besturen en raden van commissarissen van toonaangevende en uitdagende bedrijven tijdens 'moments of truth'.

Het bouwen en leveren van in-company strategische verandering, transformatie, leiderschapsontwikkelingsprogramma's en high-end executive en MBA-programma's door The Decision Institute is een van zijn passies. Academisch onderzoek richt zich op besturen / ziekenhuisbestuur, opstellen en implementeren van gezondheidsbeleid en leiderschap in gezondheidsorganisaties.

Als een inspirerend spreker/docent wordt hij vaak gevraagd om te spreken voor zakelijke en academische doelgroepen van diverse internationale academische, student- en bedrijfsgroepen of om deze evenementen voor te zitten.

De Vastgoedlezing

Jaarlijks biedt de Amsterdam School of Real Estate aan een erkende deskundige de mogelijkheid om zijn of haar visie te geven op de maatschappelijke betekenis van een vastgoedvraagstuk. Dit platform geniet bekendheid onder de naam 'De Vastgoedlezing'. De Vastgoedlezing beoogt theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen. Uitgangspunt is het geven van een onafhankelijke analyse, vrij van belangenbehartiging of politieke doeleinden, maar met maatschappelijke relevantie. Voorwaar geen eenvoudige opgave, aangezien vastgoedvraagstukken zich doorgaans kenmerken door de nodige – vaak tegengestelde – belangen. De lezing vraagt van de vastgoeddeskundige om voor even de eigen belangen te laten voor wat ze zijn en een objectieve analyse te geven van de maatschappelijke gevolgen van vastgoedbeslissingen. Het waarmaken van deze hoge ambitie die de Vastgoedlezing kenmerkt, vormt voor de spreker een grote uitdaging.

De Amsterdam School of Real Estate is bij uitstek het podium om zo'n uitdaging te faciliteren. Het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk vormt immers een van de bestaansredenen van het instituut, waarin de Universiteit van Amsterdam, de vastgoedsector en het Rijk nauw samenwerken. De Vastgoedlezing is een karakteristiek moment waarop de drie partijen elkaar ontmoeten, met als doel de discussie over een voor Nederland belangrijk vastgoedthema een waardevolle stap verder te brengen. Het slaan van een brug tussen theorie en praktijk kan vanuit twee kanten worden geïnitieerd. Aan de ene kant van de brug staat de wetenschapper of beleidsmaker, die zijn kennis en visie naar de praktijk wil vertalen. Aan de andere zijde van de symbolische brug bevindt zich de ervaringsdeskundige die een verantwoorde onderbouwing aan zijn visie wil geven.

Inhoud

Korte samenvatting	7
1. De vraag	8
2. Een korte historie van het denken in strategische benaderingen	9
<i>Strategisch plan vs. strategische benadering</i>	9
<i>Een korte schets van strategisch denken</i>	10
3. Vermoedelijk strategische spagaat bij vastgoed?	11
4. Strategische benadering: Onderliggende redenen waarom dat belangrijker wordt	12
<i>Macro economisch: De lange, 70 jaar durende Kondratieff zit aan de laatste fase</i>	12
<i>Kapitalisme heruitgevonden: De beste economische waarde is sociale waarde</i>	13
<i>De leidende board rooms' strategische agenda: Governance/ Risk, Shared Value, Global Ventures en innovatie</i>	14
<i>Antropologen, sociologen, politicologen: Het sociaal/individueel contract veranderd</i>	15
5. Twee denkramen	16
6. Afsluitend: (Te) goedkoop geld?	18
<i>Indien we laag scoren qua strategische benadering komt dat mede door goedkoop geld in een hoogconjunctuur?</i>	18
7. Disclaimer	19
8. Literatuur	20

Korte samenvatting

Strategic approaches in times of disruption: Have you already destroyed your strategic plan/business canvas?

We hebben al weer drie jaar van economische groei achter de rug. De crisis en de lessen van de crisis liggen achter ons. De vraag is of we in staat zijn om ons in de huidige tijd in te stellen op de economische teruggang die ook weer zal komen of dat we terug zijn naar "business as usual"?

In de crisis hebben we geleerd dat het nadenken over onze strategische benadering belangrijker is dan onze strategieën of business modellen. We kunnen niet blijven hopen op het doorzetten van tijden van extreem goedkoop geld.

De impact van technologie, sociale verandering, concurrentie, compliance en de wijze waarop tech firma's onze wereld aan het veranderen zijn stelt ons allemaal voor de vraag hoe we onze talenten, mensen, netwerken, innovaties en sociaal kapitaal voorbij scrum manieren van werken gaan organiseren in de jaren twintig van deze eeuw.

1. De vraag

Bij het bepalen van de strategische richtingen leiden de onzekerheden en de snelheid van verandering tot nieuwe manieren van strategisch beslissen en denken. Waar we tot de jaren nul van deze eeuw met redelijk vaste denkbomen zoals missie, visie, values¹, product-technologie-markt-combinaties, Value Propositions, en/of risicomanagement uit de voeten konden, is dat nu niet meer zo relevant. De budgetten die we vaststellen en vervolgens proberen te 'controleren' zijn in de eerste maand na vaststelling al niet meer relevant. Als we dan ook nog bonussen koppelen aan het halen van die budgetten wordt het helemaal ingewikkeld. Erger nog, onze belangrijkste 'value creators', medewerkers en klanten, lijken zich al helemaal niets aan te trekken van deze manier van werken.

De vraag die ik met u tijdens deze vastgoedlezing zou willen exploreren is: "Of de combinatie van economische groei en kunstmatig lage rente ons toch te weinig in strategische approaches laat denken en werken?"

¹ De auteur is zich bewust van het wisselende Engels-Nederlandse taal-gebruik door dit artikel heen. Hier is expliciet voor gekozen omdat de begrippen zich veelal niet zuiver laten vertalen: Nederlandse vertalingen omvatten niet altijd de kern en/of het geheel van het concept.

2. Een korte historie van het denken in strategische benaderingen

Strategisch plan vs. strategische benadering

Waar een strategisch plan klassiek gaat over de ambitie en doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie die doelstellingen gaat realiseren, is de meest simpele definitie van strategische benadering: "de manier waarop wij impact creëren".

Een van de eerste bedrijven die ons toonde te denken en werken vanuit een strategische benadering is het bekende Google. De gedefinieerde impact van Google is "to organize the world's information and make it universally accessible and useful".

Geniaal blijft het witte scherm; vul maar in dan krijgt u een zinnig antwoord. Een wezenlijk andere benadering dan wat zijn illustere voorganger Yahoo deed met de creatie van een search engine waarbij je net als in een bibliotheek op categorieën moest zoeken (de portal).

Van Google hebben we geleerd dat het cruciaal is om:

- Heel expliciet en precies te zijn over wat voor innovatie het bedrijf zoekt en hoe innovatie voor het bedrijf wordt ingericht. Niet voor ieder bedrijf werkt een agile, scrum, garage, veel acquisities, fail fast/fail cheap, learn and move on, 20% verplicht vrij experimenteren benadering. Daarentegen hebben velen de vormen 1:1 overgenomen met de verwachting dat het ook voor hen werkt.
- Dat de analoge wereld naar digitaal omzetten, zoals Yahoo deed geen goed idee is. In een keer naar digitaal is een veel betere benadering.
- Dat business intelligence, strategische agenda's en 300 business beslissingen per week nemen prima mogelijk is zolang het beslisproces is georganiseerd.
- Dat drie CEO's met een directe connectie naar projectteams ideaal is.
- Dat de essentie is om – en uit te denken hoe – snel op te schalen tot op globaal niveau.

Stel je voor dat Google een vijf jaar plan moet maken: enerzijds met budget en een lijnorganisatie rolling forward budgets, anderzijds met 'afrekenen' op de behaalde financiële- en marktresultaten met een strakke definitie in divisie hokjes gebaseerd op product-markt-technologie combinaties.

Philips kon kennelijk ooit Apple kopen toen Steve Jobs net weg was. Ik denk niet dat we ooit nog van Apple gehoord zouden hebben als dat in de Philips machine en manier van innovatie doen was opgenomen.

Een korte schets van strategisch denken

Tot de jaren tachtig was het maken van een vijf jaren plan het credo als mede besluiten over de mate van diversificatie/focus en het implementeren via business units. Hier golden de fameuze portfolio, risico, product life cycles, PIMS databases en gesegmenteerde klantengroepen als de krachtige dragers.

In de jaren negentig werd het nut van de toepassing van fundamentele economische modellen en het modeleren/gamen van strategieën de standaard. Alles voortbouwende op het fenomenale werk van Prof. Porter van Harvard's five forces, value chain, parenting, clusters (en nog veel meer). Economics of Strategy was het adagium.

In de jaren nul van deze eeuw lag de nadruk op het managen van cashflow en risico. De centrale vraag hierbij was hoe bestaande business en nieuwe business tegelijk of parallel te bouwen. Hierin was het uittekenen van business canvassen de meest gekende tool opdat meerdere transactie- en verdienmodellen in samenhang met partijen parallel konden worden benut. De strategische agenda werd bepaald door strategieën van co-creatie, ecosystemen, platformen en spaces en de erkenning dat het resultaat van bedrijven met name wordt bepaald door de mate waarin de externe omgeving wordt benut. Vervolgens werd de strategische agenda in budgetten en forecast doorgevoerd. De zoektocht was naar de ambidextrous persoon die zowel in de staande organisatie als in de innovatieve organisatie leidend kon zijn.

3. Vermoedelijk strategische spagaat bij vastgoed?

Dat de impact van vastgoed enorm is op leefbaarheid, economische en sociale ontwikkeling staat buiten kijf. De kern gevoeligheid bij vastgoed lijkt mij dat de economische levensduur van de investering en de onzekerheid van de kasstroom over die periode het spannend maakt. Die spagaat heeft tot behoorlijke strategische creativiteit geleid in de (recente) geschiedenis. Daarbij lijkt de vastgoedsector zich qua gedrag niet te onttrekken aan de korte vraag en aanbod golven van de economie.

Sommigen wijten de diepte van de economische en financiële crisis in 2008 aan meerdere "Ponzi schemes" van vastgoed, geldverstrekkers, te veel, heel creatieve financiële producten voor investeerders, met onjuiste 'dikke staarten' statistiek over risicoberekeningen en fundamentele governance problemen bij - namens instituties opererende - fund managers/beleggers. Ik denk dat een dergelijke conclusie (te) kort door de bocht is.

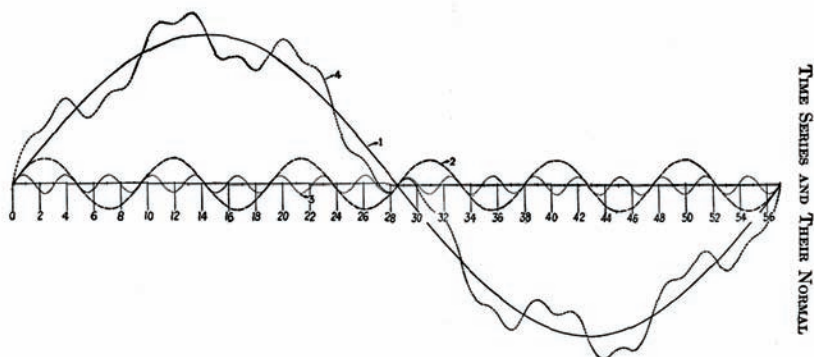
Nu ben ik geen expert in vastgoed of financiële markten. Dus voor iemand van de reële economie past bescheidenheid. Weliswaar is er veel nieuwe compliance en toezichtversterking als ook sterkere nadruk op CSR en duurzaamheid. Toch kost het mij moeite om momenteel significante verschillen te zien met de situatie 2006 – 2008. De vraag blijft, gegeven de lessen van 2008 over het mitigeren van fundamentele strategische issues van vastgoed, welke nieuwe strategische benaderingen er zijn ontwikkeld. Ik hoop van harte dat dit een vraag is waar u al een antwoord op heeft.

4. Strategische benadering: Onderliggende redenen waarom dat belangrijker wordt

In essentie laat het werken met een strategische benadering, ten opzichte van een meer gefixeerd strategisch plan, meer flexibiliteit toe in het organiseren van resources. De crux is het vermogen van de medewerkers om in te kunnen spelen op onzekerheden die zich manifesteren. Agile en scrum werken is wat de meeste mensen wel herkennen vanuit de informatie-technologie; daarin zit een parallel. Terugblikkend op de situatie (voorafgaand aan) 2006-2008, is de vraag nu of de onzekerheid inderdaad is toegenomen of niet. Vier argumenten waarom dat zo zou kunnen zijn:

Macro economisch: De lange, 70 jaar durende Kondratieff zit aan de laatste fase

Dat de economie zich laat beschouwen vanuit golven is iets wat velen herkennen. Hoog- en laagconjunctuur wisselen elkaar af in een redelijk te voorspellen ritme waarbij alleen de amplitude wisselt. Een aantal van de beste studies hierover zijn van De Groot & Franses (2008, 2009, 2011). Hierin laten zij onder andere econometrisch zien dat zeven golven met een verschillend ritme onder die conjunctuur liggen. Één daarvan is de welbekende Kondratieff cyclus: deze laat het langlopende effect van disruptieve innovaties zien. Vernieuwingen in het proces-materiaal in combinatie met technologische innovaties op gebieden als digitalisering, biomedisch, (nano)technologisch zijn zich nu aan het convergeren naar nieuwe toepassingen die zo rond 2021 tot dominante en duidelijke toepassingen komen! De impact van dit tot wasdom komen van deze disruptieve technologieën zou econometrisch sterker zijn dan die van de stoommachine en benzinemotor. Als dat klopt dan zien we nu de staart van heel veel nieuwe experimenten met toepassingen en worden klassieke business modellen en institutionele arrangementen achterhaald. Daarbij zouden de kortere conjunctuur golven ons in tweede helft 2019 weer aan het begin van een recessie brengen.



Figuur 1. Schumpeter's Three Cycle scheme. Figuur ter illustratie. De samengestelde golf (#4) bestaat uit de Kondratieff (#1), Juglar (#2) en Kitchin (#3) cycli. Schumpeter staat met name bekend om zijn idee van innovatie als creatieve destructie en diens invloed op economische groei. Bron: Schumpeter (1939)

Kapitalisme heruitgevonden: De beste economische waarde is sociale waarde

Praktisch iedereen die economie in de toepassing van bedrijfshuishoudkunde heeft gehad is getraind in het denken in afwegingen tussen opbrengsten en kosten. Dit klassieke paradigma heeft geleid tot berekeningen waarbij bijvoorbeeld werd afgewogen hoeveel geld wij kunnen besteden aan veiligheid op de werkvloer. Of omgekeerd: gegeven een budget 'x', hoeveel ongelukken zijn economisch acceptabel? Andere voorbeelden van deze klassieke (in mijn ogen foute) manier van denken zijn: Hoe goed kunnen wij ons aan de regels houden ten aanzien van lucht- en watervervuiling ten opzichte van onze financiële resultaten; extreme berekeningen als 'wat is de pakkans op fraude x de verwachte boete' of 'hoeveel geld is ons een extra levensjaar van iemand waard x zijn economische waarde'.

Het lijkt niet onlogisch dat deze economische manier van denken tot veel weerstand heeft geleid en de roep om duurzaamheid, CSR en verantwoord ondernemen steeds sterker is geworden. Echter ook die vraagstukken werden c.q. worden vanuit een klassieke economische manier geplaatst in een trade-off framework. Met andere woorden, hoeveel CSR kosten kunnen wij ons veroorloven ten opzichte van de opbrengsten.

Bouwend op het werk van Freeman (2010) hebben Porter & Kramer (2011) zeer aannemelijk gemaakt dat dergelijk bedachte trade-offs geen daadwerkelijke trade-offs zijn. Sterker nog, in termen van "Shared Value Creation" leidt de verbetering van arbeidsomstandigheden tot aantoonbaar betere processen/productiviteit, minder verzuim, betere producten en minder afval. Ander voorbeeld: bedrijfsproces verbeteren en productiviteit stijgt wanneer het bedrijf streeft naar minder emissies en afvallozing tot aan nul procent!

Nog sterker zijn de voorbeelden waarbij sociale problemen worden aangepakt: het toegankelijk maken van kwalitatieve gezondheidszorg, scholing, ecologisch beheer, en betere voeding voor de onderste 30% procent van een bevolking leidt tot enorm goede financiële en sociale resultaten. Het mooi(st)e is: het bevredigen van de sociale behoeften van hen die daar zelf nog niet in slagen is tegelijkertijd de grootste groei-/kans voor bedrijven. Deze business kans is vele malen groter dan nog eenzelfde marginaal beter product of service ontwikkelen voor degene die koopkrachtvaardig zijn.

Een extra kans hierbij is dat het oude model van belastingen heffen en liefdadigheidsinstellingen oprichten in veel te geringe mate in staat is om impact te hebben op de echt grote sociale issues. Kijkend naar de Nederlandse setting: luchtvervuiling, achterstandswijken, toegang tot educatie en gezondheidszorg, betere wijken en tolerantie/verbinding zijn issues waar de kracht van bedrijven in samenhang met NGOs en overheden leidt tot de creatie van Shared Value. Uit het verleden hebben we hopelijk geleerd dat elke unilaterale aanpak (bijvoorbeeld meer regels) niet de kern van het probleem tackelen en daarom niet gaan helpen.



Figuur 2. Prof. Michael Porter tijdens TEDGlobal 2013: 'The case for letting business solve social problems' over dat het bedrijfsleven niet sociale problemen veroorzaakt maar juist probeert op te lossen. Creating shared value is het creëren van zowel sociale als economische waarde. Bron: Porter (2013).

De leidende board rooms' strategische agenda: Governance/Risk, Shared Value, Global Ventures en innovatie

Corporate Governance programma's is een van mijn activiteiten sinds ik in 2002 commissarissenprogramma's van/voor Ahold, Enron en Parmalat begon te leiden. Deze bedrijven gaven destijds een enorme boost aan het oprichten van dergelijke programma's. Als een klassieke Business Intelligence Officer is een van mijn taken alle thema's, issues en ontwikkelingen te scannen en die direct te vertalen naar een aantal leidende programma's in de wereld.

Naast de klassieke issues van Good Governance en de ontwikkelingen in risicobeheersing die u wel zult kennen, hebben de, in mijn ogen, beste commissarissenprogramma's anno 2018 aandacht voor Shared Value Creation programma's: Global Ventures en de expliciete innovatie-aanpak bij ondernemingen.

De kern van Global Ventures is bedenken waar de resources en ideeën zijn en waar de behoefte in de wereld is. Dit in tegenstelling tot de klassieke benadering van "Wat bieden we aan in ons land om, als dat werkt, stap voor stap door te bouwen en uit te breiden". Door direct op wereldschaal te kijken is de vraag nu omgedraaid: "Waar kunnen we de meeste impact en resultaat bereiken, hoe schalen we op en vooral met wie werken we samen op die delen waar wij niet effectief kunnen zijn of doorschalen?"

RocketInternets aanpak om de concepten uit de VS naar die landen te brengen waar de Ubers, Facebooks, datingsites, Whatsapps et cetera nog geen marktpositie hebben is een voorbeeld. Door die "te kopiëren" naar

bijvoorbeeld Duitsland, Frankrijk of India en dergelijke snel op te bouwen, ontstaat een situatie waarin ze zelf resultaat boeken c.q. de oorspronkelijke uitvinder van het idee de technologie en organisatie van RocketInternet kan kopen. Globale Venturing vereist een heel strakke keuze in hoe en op welke wijze de innovatie van de firma is gedefinieerd en wordt uitgevoerd.



Figuur 3. Developing Global Venturing: Rocket Internet. Copyright by The Decision Institute (2018) ².

Voor de liefhebbers: het is interessant om te bezien hoe Alibaba impact op de middelgrote en kleine ondernemer organiseert. Ik ken weinig ondernemingen die niet Alibaba's platform benutten voor inkoop en verkoop in hun bedrijf. Dat veel van de jonge Harvard MBAs bezig zijn om Unicorns te creëren behoeft geen verrassing.

Of deze veranderende aandacht van Boards nu een weerspiegeling is van het inspelen op de veranderingen of dat deze veranderingen juist worden gecreëerd, maakt in ieder geval dat onzekerheid door intensieve concurrentie dynamiek toeneemt.

Antropologen, sociologen, politicologen: Het sociaal/individueel contract verandert

Als we het Sociaal en Cultureel Planbureau en andere wetenschappers mogen geloven, verandert de wijze waarop verschillende generaties en groepen zichzelf definiëren in een rap tempo. Ook hetgeen dat we van instituties (mogen) verwachten en hoe zich dat tot ons verhoudt, verandert. In ieder geval staan de klassieke sociale contracten onder druk. De generatie voor mij vertrouwde de werkgever dermate dat hij of zij gedurende het hele leven daar zou kunnen werken. Het adagium was dat je aan het begin van je carrière eigenlijk hard werkte, heel veel bijdroeg maar ook werd onderbetaald qua prestatie en dat dat aan het einde van de carrière omgekeerd gold. Dat vertrouwen of zo'n psychologisch contract bestaat zeker voor de generaties nu jonger dan vijftig jaar niet meer. Nu al die impliciete verwachtingen/zekerheden en sociaal vertrouwen veranderen, ontstaan nieuwe arrangementen.

² The Decision Institute is een Pioneering Business School gespecialiseerd in het creëren van business breakthroughs. The Decision Institute biedt onder andere Executive Education aan, zoals de Strategy & Governance Excellence Series, Maximize Your Board's Potential en Value-Based Health Care Green Belt. Voor meer informatie: www.thedecisioninstitute.org

5. Twee denkramen

Wat zijn nu manieren om de strategische benadering boven tafel te krijgen. Twee van mijn favorieten zijn:

- a. Become scenario writer: Schrijf het toneelstuk van ons bedrijf waarbij wij een acteur zijn;
- b. Definieer hoe we beslissingen gaan nemen met Courtney, Kirkland & Viguerie (1997): Decision Making under Uncertainty.

De kracht van verhalen, toneelstukken of zoals nu populair is: "Wat is de narratieve" is enorm krachtig in de verbinding en impact op mensen. Harvard cases zijn een voorbeeld van de kracht van verhalen, zeker als je zelf daar een van de 'actors' bent. In Engeland hebben ze deze technieken verder verfijnd als middel om de strategische dialoog te verdiepen. De kracht van het met elkaar schrijven van de film, YouTube film, of het toneelstuk van de firma stelt in staat om de meerdere lagen en het sociale construct c.q. onderliggende narratieve van de organisatie te duiden. De actors, interacties, plots, wendingen, drijfveren en humor maken dit een krachtige techniek. Het vereist een goede mix van mensen met ervaring, kennis en inbreng van verschillende generaties. Zie het werk van Boncek (2016): begin met een kort verhaal of schrijf allemaal eens hoe onze organisatie er over vijf jaar uitziet is vaak een goede start.

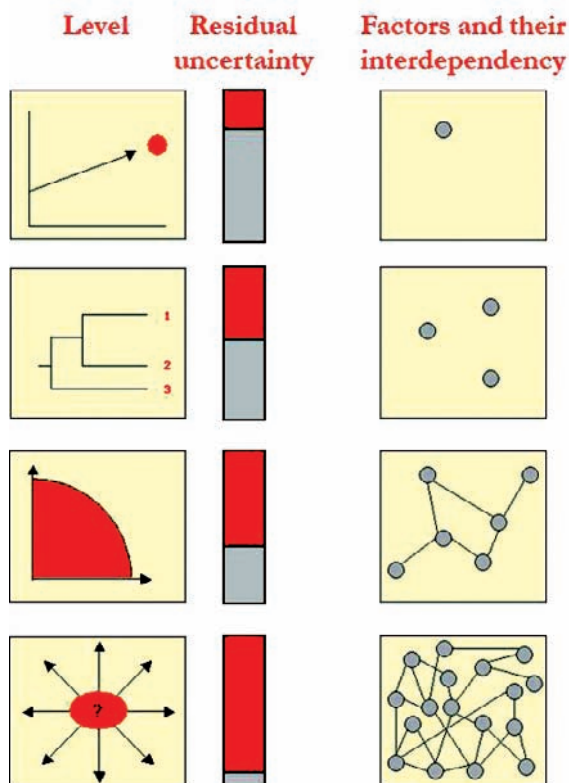
Bezien hoe we beslissingen nemen en zouden moeten nemen is een andere manier waarmee de strategische benadering kan worden gevormd. Hiermee wordt niet een einddoel of een a priori vastgelegde richting bepaald, hiermee worden de regels van de wijze van beslissingen nemen bepaald.

Een heel simpele regel kan zijn: "We willen alleen die plannen goedkeuren die een terugverdientijd hebben van achttien maanden, waar we volgend zijn aan de marktleider (second mover) en van klein naar groot kunnen groeien op basis van het feit dat wij altijd lagere kosten hebben". Dat maakt het leven simpel en duidelijk, waarbij weinig positieve uitschieters te verwachten zijn. Voor Google gaat dit niet werken. Daar past wellicht bij "We willen die plannen hebben waarbij we een hele grote klap kunnen maken met het verzamelen van informatie, waar een individu meteen wat kan, waarbij we eerst klein kunnen experimenteren of het werkt" of "We willen plannen waarbij we fors moeten investeren of overkopen omdat anders onze gebruikers of adverteerders naar een ander platform worden getrokken en onze informatie positie opdroogt indien die switch aannemelijk te maken is". Bij zo'n laatste strategische benadering past: "Wij vinden het belangrijk dat maar 10% van onze innovatie projecten daadwerkelijk achteraf slaagt, want als 70% slaagt dan nemen we niet genoeg risico".

Het werk van Hugh Courtney (2001), en ook beetje dat van mij, over Decision-Making under Uncertainty (2008) helpt om het niveau van onzekerheid,

de posture en decision rules te fabriceren. De kunst is om niet elke beslissing door de standaard NPV en machine te halen. De kunst is om de juiste plannen en de beslissingen voorgelegd te krijgen zonder het proces van feiten afwegen opnieuw te doorlopen. De soorten beslissingen die je wilt hebben en nemen zijn bepalend voor de richting waar we naar toe gaan.

Vertel me je belangrijkste beslissingen uit het verleden, of ze goed of fout zijn zijn afgelopen en ik weet welke adviseur, collega's je zoekt en welke beslissingen je gaat nemen of welk niveau van onzekerheid je gewend bent dan wel accepteert om op te acteren. Ondanks alle onzekerheden veranderen menselijke drijfveren en patronen niet sterk. Toch is het misschien tijd om je beslispatroon aan te passen?



Figuur 4. Decision-Making under Uncertainty. Vier niveaus met betrekking tot omgaan met onzekerheid, van boven naar onder: 'a clear enough future', 'alternative futures', 'a range of futures', 'true ambiguity'. Indien deze figuren niet bekend voorkomen, raad ik u aan om Courtney et al. (1997, 2004) te lezen. Naar: Courtney et al. (1997)

6. Afsluitend: (Te) goedkoop geld?

Indien het klopt dat we met meer onzekerheid te maken hebben, in welke mate voldoen we aan de vijf vragen van strategische approach?

- a. Welke impact wordt nagestreefd en wat is het scenario van het toneelstuk?
- b. Hoe verhouden wij ons tot de economische golven?
- c. Hoe sterk is onze Shared Value Creation benadering?
- d. Zijn onze beslissingen en technieken in lijn met het niveau van onzekerheden waarin we opereren?
- e. Is onze innovatie definitie en -benadering kristal helder, correct en global venture proof?

Indien we laag scoren qua strategische benadering komt dat mede door goedkoop geld in een hoogconjunctuur?

Kennelijk is gemiddeld rond 4% reële rente op lange termijn gezien een 'gezond' renteniveau over de risicocategorieën heen. De kennelijke consensus bij een aantal van de golven-onderzoekers is dat in de laatste fase van Kondratieff die rente behoorlijk boven die 4% zou staan omdat we zoveel strategische mogelijkheden hebben dat we de sterken eruit kunnen halen.

Test van drie vragen of we Bad Actors zijn?

- f. Als we onze plannen plannen en projecten met 4 of 7% rekenrente plus of min risico-opslag doorrekenen, zouden we het dan ook doen?
- g. Maar ook vragen: "Of krijgen we eigenlijk een excessief rendement vanwege de hoogconjunctuur en omdat marktverhoudingen dat mogelijk maken?"
- h. Met deze periode van bijna gratis geld is alles wat een beetje marge kan maken en is de korte klap wat we eigenlijk doen.

Als simpele ziel denk ik, kunnen wij aan onze kinderen en kleinkinderen uitleggen dat ze boven de 1000 euro huur en 300 euro servicekosten per maand moeten betalen om op 18 m2 in de grote stad te kunnen wonen? Greco zei het al: jullie zijn de NINJAS generatie: No Income, No Assets, No Job.

Ik wens U allen goede zaken, faire en duurzame deals ook in de laagconjunctuur.

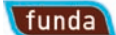
7. Disclaimer

Alle opmerkingen in deze voordracht zijn voor rekening van de auteur. Deze stelt commentaar, suggesties en feedback op prijs. De dynamieken in Economie, Technologie en Sociaal zijn betrokken in de voordracht. De politieke en institutionele context anno 2018 met dreigende handelsoorlogen USA/Trump met China en de rest van de wereld, de digitale oorlogsvoering, de zorgen over controle op het gebruik van data en de politieke instabiliteit met Rusland, Brexit, Noord Korea, ISIS zijn buiten deze voordracht gehouden.

8. Literatuur:

1. Bonchek, M. (2016). How to Build a Strategic Narrative. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative>. Accessed on: 18-3-2018.
2. Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
3. Courtney, H. (2001). Making the most of uncertainty. *The McKinsey Quarterly*, Autumn 2001, 38.
4. Courtney, H., Van Eenennaam, F. (2008). *Models and strategic decision-making under uncertainty*. Paper presented at Strategic Management Society Conference, Cologne
5. De Groot, B., & Franses, P.H. (2008). Stability through cycles. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(3), 301-311.
6. De Groot, B., & Franses, P.H. (2009). Cycles in basic innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(8), 1021-1025.
7. De Groot, B., & Franses, P.H. (2011). Common socio-economic cycle periods. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(1), 59-68.
8. Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
9. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011) Creating Shared Value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January-February 2011): 62-77.
10. Porter, M.E. (2013, June). *Michael Porter: The case for letting business solve social problems*. Retrieved from: https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems/transcript?sf18341790=1, accessed on: 22-3-2018.
11. Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, 461 pp.

**De activiteiten van de Amsterdam School
of Real Estate (ASRE) zijn mede mogelijk dankzij
de financiële steun van onze partners:**

bezoekadres

Huys Azië
Jollemanhof 5
1019 GW Amsterdam

postadres

Postbus 140
1000 AC Amsterdam

✉ info@asre.nl
☎ 020 668 11 29
☎ 020 668 03 61

www.asre.nl

