

KEYNOTES

EN DISRUPTIE PRACTICES STRATEGIE BEST

7 TOPLUI ONVERSLEDEN: CHRISTIAN REINAUDO (AGFA-GEVAERT),
CHRISTOPHE DEPRETER (SABAM), TIM HOWELL (EUROCLEAR),
JURGEN INGELS (SMARTFIN CAPITAL), TOM CLOET (FRENTLIFE),
DOMINIQUE LEROY (PROXIMUS) EN ANDRÉ DUVAL (DUVAL UNION)

DECEMBER 2016

MET DE MEDEWERKING VAN



DISRUPTIE, BEST PRACTICES EN STRATEGIE

REDACTIE Johan Van Praet

REDACTIE-ADVIES Werner Lapage, Stefan Maes, Susanna Martirosyan,
Kim Milants, Dirk Vandendaele

EINDREDACTIE Linda Janssens en Anne Michiels

VORMGEVING EN OPMAAK Landmarks

FOTOGRAFIE Agfa-Gevaert, Boltawork, Duval Union,
Euroclear, Frentlife, Proximus, SABAM, Shutterstock, SmartFin Capital

DRUK Graphius Group

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

VBO vzw, Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, B - 1000 Brussel

WETTELIJK DEPOT

D/0140/2016/10

ISBN 9789075495003

NUR 801

Cette brochure est également disponible en français

De inhoud van deze Keynotes vindt u eveneens op
www.vbo.be (Publicaties)

EN **DISRUPTIE** PRACTICES STRATEGIE BEST

7 TOPLUI ONVERSLEDEN: CHRISTIAN REINAUDO (AGFA-GEVAERT),
CHRISTOPHE DEPRETER (SABAM), TIM HOWELL (EUROCLEAR),
JURGEN INGELS (SMARTFIN CAPITAL), TOM CLOET (FRENTLIFE),
DOMINIQUE LEROY (PROXIMUS) EN ANDRÉ DUVAL (DUVAL UNION)

DECEMBER 2016



INHOUD

01
INLEIDING

..... 5

02
CASES

..... 13

AGFA-GEVAERT	14
SABAM	22
EUROCLEAR	28
SMARTFIN CAPITAL	36
FRENTLIFE	42
PROXIMUS	46
DUVAL UNION	54

03
BESLUIT

..... 61

04
WOORD
ACHTERAF

..... 65



01

INLEIDING

Disruptors vs. dinosaurussen

INLEIDING



Technologie verandert zo snel dat niemand nog alles kan. Wie dat pretendeert, is een dinosaurus”, stelt Jurgen Ingels van SmartFin Capital onomwonden in zijn interview. Gedoemd om uit te sterven dus. Met zijn uitspraak sluit hij trouwens naadloos aan bij de beeldspraak van Rik Vera. De CEO van nexxworks trekt een beeldende parallel met de prehistorische mastodonten. Disruptors zijn volgens de man gewoon bedrijven die heel slim gebruikmaken van de nieuwe mogelijkheden.

We noemen ze disruptors omdat ze disruptief zijn voor onze business. Maar de dinosaurussen hebben de zoogdieren nooit als disruptors beschouwd. Ze hebben ze zelfs niet gezien en daarna ontkend. Maar op een bepaald moment hebben die zoogdieren wel de wereld veroverd. Niet omdat ze groter of sterker waren. Wel omdat ze kleiner, flexibeler en meer agile

waren. Omdat ze zich sneller aan de nieuwe wereld konden aanpassen. Omdat ze minder afhankelijk waren van bepaalde voedselbronnen. Omdat ze hun eigen warmte konden opwekken. Omdat ze zich sneller gingen voortplanten ... De dinosaurussen, groot, traag en aangepast aan de oude wereld, moesten veel tijd en energie steken in het onderhouden van hun eigen grootsheid.

Beeldspraak die je zonder moeite kunt vertalen naar de bedrijfswereld anno 2017: veel corporate bedrijven pompen massa's tijd, energie en middelen in het voortbestaan van hun grote complexe organisaties. Terwijl start-ups optimaal gebruikmaken van de nieuwe mogelijkheden van de hedendaagse realiteit om sneller en alerter te reageren. Of ze daarom de naam disruptor verdienen, blijft een open vraag.

De term wordt immers te pas en te onpas gebruikt. Te veel en ontoepasselijk zelfs waardoor de eigenlijke betekenis wordt uitgehold en het begrip wordt

gedegradeerd tot een container- en buzzwoord. In deze 'Keynotes' maken we ons niet druk over de juiste toepassing van de academische definitie – toch interesse? Lees de inzet 'Het fenomeen disruptieve innovatie'. Belangrijker is om ons af te vragen hoe bestaande, sterk verankerde bedrijven met een niet te onderschatten 'legacy' reageren op nieuwe businessmodellen die hun traditionele businessfundamenten dreigen te ontwrichten. Moeten de CEO's zich überhaupt zorgen maken? Bestaan er best practices om zich voor te bereiden op iets waarvan ze vandaag onmogelijk het concept, de vorm en de impact kunnen inschatten?

"Het is niet de rol of taak van de CEO om disruptief te denken", provoceert **André Duval, topman van Duval Union**. *"Dat is in tegenspraak met de intrinsieke inhoud van zijn job, zijn opleiding. Hij of zij moet wel inzien dat er 'iets' moet gebeuren met de technologie die zijn businessmodel op de helling kan zetten. Hij moet zorgen voor de zuurstof om dat 'iets' mogelijk te maken."*

"Eerlijk, zolang het goed liep dachten we niet na over alternatieven. Het was als normaal dat de omzet bleef groeien. We werkten keihard, maar werden lui in ons denken", geeft **Tom Cloet, de CEO van Frentlife**, ruitertlijk toe. *"Tot het zo slecht ging dat we de knop wel moesten omdraaien. Daarom: sta open, kijk, luister en denk na. Disruptie is als een verslaving. Je merkt het pas wanneer het te laat is."*

SABAM steunt op de expertise en ervaring van zijn Chief Innovation Officer. Aanvullend luistert **CEO Christophe Depreter** naar zijn kinderen om voeling te houden met de markt. *"Ze zijn een cruciale bron van inspiratie voor onze business. Dat op zich is al een belangrijke disruptie: voor de eerste keer in de geschiedenis van de mens leren de ouders van hun kinderen."*

"Elke CEO moet de essentie van de nieuwe technologie doorgronden, de fundamenten van wat er

HET FENOMEEN 'DISRUPTIEVE INNOVATIE'

"Met disruptie of verstoring wordt een fenomeen bedoeld waarbij een klein bedrijf met eerder beperkte middelen erin slaagt dominante, gevestigde bedrijven uit te dagen. Omdat die laatste zich meestal toespitsen op een verdere verbetering van hun producten en diensten om hun meest veel-eisende (en gewoonlijk rendabelste) klanten te binden, overtreffen ze vaak de noden van bepaalde marktsegmenten, terwijl ze die van andere links laten liggen. Nieuwkomers met een disruptieve aanpak mikken om te beginnen, met resultaat, op die segmenten die de grote spelers negeren. Ze krijgen vaste voet door functioneel in een nood te voorzien, vaak tegen een lagere prijs. Gevestigde namen hebben meestal niet de neiging om daar krachtadig op te reageren, omdat ze nu eenmaal streven naar een hogere rentabiliteit in veeleisender segmenten. In een volgend stadium stoten de nieuwkomers door naar het hogere marktsegment dankzij een dienstverlening die de mainstreamklanten van de gevestigde namen verwachten (daarbij behouden ze de troeven waarmee ze hun oorspronkelijke succes haalden). Wanneer die mainstreamklanten steeds meer inpikken op het aanbod van de nieuwkomer, is de disruptie een feit."

Bron: 'What is Disruptive Innovation', Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Rory McDonald, Business Harvard Review, december 2015

gebeurt om de markt en de klanten te begrijpen en zijn teams intern te kunnen challengen", stelt **Christian Reinaldo, CEO van Agfa-Gevaert**. Belangrijk daarbij is de diversiteit aan profielen. *"Kijk, de voorbije vijf jaar zijn er bij Agfa-Gevaert*

INLEIDING

zo'n 1.100 mensen (verplicht) vertrokken. Tegelijk trokken we 700 nieuwe medewerkers aan omdat we nood hadden aan de nieuwe diversiteit."

"Het is van wezenlijk belang om de medewerkers in het bedrijf mee te krijgen." **Dominique Leroy, CEO van Proximus**, introduceerde een transformatieprogramma om mensen op te leiden in nieuwe technologie. "Of om wie zich niet meer kon aanpassen, op een sociaal verantwoorde manier uit het bedrijf te laten stappen en ruimte te maken voor nieuwe digital 'savvies', vertrouwd met big data, cyber security..."

Niet alle innovaties zijn trouwens disruptief – in de meer academische zin van het woord – zelfs al zijn ze revolutionair. "De echt slimme jongens komen Euroclear niet bedreigen met hun 'disruptieve' oplossing, maar stellen voor om samen te werken. Ze beseffen dat de verandering vanuit het systeem, het establishment zelf zal moeten komen", spreekt de **CEO van Euroclear, Tim Howell**, uit ervaring. Zijn sector, de financiële dienstverlening, is zodanig gereguleerd en beveiligd dat disruptie nauwelijks kans maakt om er binnen te dringen. "Het establishment en het systeem zijn te diep geworteld."

"Het is samenwerken of verdwijnen", beaamt **Jurgen Ingels**, de man achter **SmartFin Capital**. "Fintech en de banken zijn twee werelden. De bank is sterk in balansbeheer, risico-advies, klantauthenticatie... terwijl bij fintech creativiteit, agility, snelheid primeren. Ze moeten elkaar aanvullen. Een bank zal veranderen in een digitale hub. Maar moet daarvoor een enorme investering doen en strijd leveren op verschillende vlakken: compliant zijn, haar leeftijdspiramide bijsturen, medewerkers bijscholen en omschakelen naar digitaal. Kortom, de motor vervangen in volle vlucht."

ZEVEN BELGISCHE BEDRIJVEN OVER DISRUPTIE

Vast staat dat we een onderscheid moeten maken tussen enerzijds bedrijven die evolutief veranderen en grote inspanningen leveren om te innoveren en hun producten, diensten of processen incrementeel of stapsgewijs te verbeteren. En anderzijds bedrijven die – in de academische zin van de definitie – disruptief zijn en de klassieke businessmodellen en klantenrelaties fundamenteel veranderen of ontwrichten.

De zoektocht naar uitsluitend voorbeelden van die twee categorie bedrijven in ons land, kaliber Uber of Airbnb, bleek echter snel een dood spoor. Onderstaande mail binnen onze werkgroep spreekt boekdelen:

"Collega's,
Lukt het met de zoektocht naar Belgische disruptors? Ik moet toegeven, het is een hele uitdaging! Hoe meer ik trouwens over disruptie lees, hoe groter mijn vrees wordt dat we onvoldoende casestory's zullen vinden als we ons tot België beperken. Een idee: laat ons de invalshoek van het onderwerp bijsturen en ook bedrijven aan het woord laten die worden of werden bedreigd door disruptie. Wat denken jullie? Intussen blijf ik zoeken"

"Bestaan er in ons land dan niet voldoende start-ups die met hun technologische innovaties disruptief zijn?" vraagt u zich af. Niet in die zin dat ze in die mate verstorend zijn door onverwacht, plots en snel marktaandeel te veroveren en de andere spelers zwaar uit evenwicht te brengen. In die logica bijvoorbeeld is zelfs autobouwer Tesla geen disruptor. Maar stel dat morgen een start-up een oplaadmethode uitvindt waarmee je de auto overal in een handomdraai kunt opladen – goedkoop bovendien – of een innovatieve batterij met een actieradius van 1.000 km, dan zou de elektrische wagen wel eens in een recordtempo de markt kunnen veroveren. Dan pas wordt de 'uitvinding' disruptief.

Na een grondige denkoefening breidden we onze zoektocht uit tot bedrijven die zelf werden of worden gedispersteerd of geconfronteerd worden met disruptieve omwentelingen. Uiteindelijk krijgen zeven bedrijfsleiders het woord. Stuk voor stuk zwaargewichten binnen ondernemingen of organisaties die ofwel een disruptieve rol (willen) spelen ofwel reageren of anticiperen – of net niet – op een nakende ontwrichting van hun businessmodel. Doel? Met hun rijke ervaring en best practices collega-CEO's inspireren en persoonlijke tips en tricks delen. Trouwens, de praktijk bevestigt hier nogmaals de theorie, namelijk dat elk bedrijf, elke topman of -vrouw disruptie benadert en definieert vanuit zijn of haar specifiek businessdomein. Elk interview openden we met dezelfde vraag: 'Wat is uw definitie van disruptie?' Elk antwoord is specifiek anders, maar daarom niet minder relevant. U leest ze vanaf p. 9.

DISRUPTIE VOLGENS ...

... 1 **CHRISTIAN REINAUDO** – AGFA-GEVAERT

“Disruptief zijn betekent voor Agfa-Gevaert eerder permanente innovatie, op hoog niveau. Zorgen dat onze productieplants een leidende rol blijven spelen, een stroom aan patenten blijven opbouwen. We beschouwen ons minder disruptief dan wel transformatief. We zijn een omvangrijke tanker, met vandaag minstens nog 50% aan traditionele activiteiten. Na verloop van tijd zullen bepaalde van die businessactiviteiten weliswaar verdwijnen, maar zolang ze rendabel zijn, stoten we ze niet af. Het zou dom zijn om een grote strijd aan te gaan die je cashflow in een wip kan verwoesten. Voor 20% van onze business daarentegen spelen we wel een disruptieve of verstorende rol. Daarmee bedoel ik dat we onze comfortzone verlaten, actief zijn in domeinen zonder onze traditionele concurrenten – en waarvan we vandaag niet weten wie morgen onze concurrenten zullen zijn – en snel durven schakelen, zowel strategisch als operationeel.”



... 2 **CHRISTOPHE DEPRETER** – SABAM

“Disruptie is iets dat je businessmodel of de parameters van je businessmodel volledig verandert en ervoor zorgt dat wie zich niet aanpast heel snel uit de markt kan verdwijnen. Dat is geen intellectuele definitie, maar vertaling van hoe SABAM het voelt. Er is een duidelijk verschil met incrementele innovatie waarbij een ‘concurrent’ of nieuwe speler het bestaande businessmodel of postulaat op een andere manier uitrolt op basis van andere principes en technieken. En daarbij betere resultaten zou bereiken dan wij dat vandaag kunnen doen met onze bestaande backoffice.”



INLEIDING

... 3 TIM HOWELL – EUROCLEAR

“Disruptie betekent Google die op een dag een auto bouwt, Microsoft die bank speelt ... Mensen zijn van nature niet disruptief. Ze maken deel uit van een ecosysteem, kennen de sterktes en zwaktes van hun tegenspelers, leven en werken binnen een gelijkaardige mindset, hebben een gelijkaardige opleiding en kunnen voorspellen wanneer er een innovatief product zit aan te komen. Kortom, meestal gaat het om variaties op hetzelfde thema, grondverschuivingen zijn zeldzaam. Het is evolutie, geen revolutie. Echte disruptie betekent wakker worden en beseffen dat je business er niet meer toe doet. Uber die uit het niets komt opzetten en steeds meer landen die hun legaal kader daartoe aanpassen. Je kunt op de sporen gaan staan – terwijl iedereen wel beseft dat het nieuwe model beter is dan het oude – de trein zal hooguit wat vertragen. Over je heen rijden doet hij sowieso. Samengevat betekent disruptie voor mij het moment waarop je ecosysteem een fundamentele sprong maakt. Denk aan het analoge filmrolletje dat digitaal werd.”

... 4 JURGEN INGELS – SMARTFIN CAPITAL

“Op het vlak van financiële technologie zie ik twee soorten disruptie. Er is de disruptie van een business omdat anderen die business beter, sneller of goedkoper aanpakken. Denk aan banken die marktaandeel aan fintechs – bedrijven die financiële technologie ontwikkelen – verliezen. En er is de disruptie waarbij je zelf nieuwe technologie – technology for financial institutions – in je processen inbouwt. Je doet dan (als bank) de oude technologie niet meteen weg, maar integreert nieuwe technologie voor extra efficiëntie. Wellicht is die tweede vorm van disruptie belangrijker. Bedrijven kijken uit schrik te veel naar externe disruptie en te weinig naar technologie die hun processen zou verbeteren. Ze denken dat ze van de kaart zullen worden geveegd en vervallen in een starre verdediging.”

... 5 TOM CLOET – FRENTLIFE

“De meubelmarkt wordt gedomineerd door één mastodont (IKEA). De rest probeert versplinterd te overleven. Het zijn allemaal ‘sleeping beauties’. Tot de disruptie je recht in je gezicht raakt. De financieel-economische crisis fnuikte het consumentenvertrouwen en stelde de aanschaf van nieuwe meubels voor onbepaalde tijd uit. Als ik voor ons voormalig meubelbedrijf Belrom spreek, dan wilden de winkels onze collecties wel, maar kregen ze die niet verkocht aan de particuliere klant. Dan heb je

twee opties: of je gaat roemloos ten onder – want oplapwerk is een eindig scenario – of je onderneemt. Eerlijk, zolang het goed liep dachten we niet na over alternatieven. Het was als normaal dat de omzet bleef groeien. We werkten keihard, maar werden lui in ons denken. Tot het zo slecht ging dat we de knop wel moesten omdraaien. De aanleiding voor Frentlife was dus een conjuncturele disruptie.”

... 6 DOMINIQUE LEROY – PROXIMUS

“Disruptie ontstaat als nieuwe spelers het business-model van je onderneming bedreigen en je producten of diensten niet langer relevant zijn voor je klanten. Disruptie van je markt of segment is dus meer dan een bedreiging van je business door extra innovatie bij je concurrenten. Het fenomeen is meestal afkomstig van een speler die eerder geen concurrent was. Denk aan de toepassing WhatsApp die in zijn vlucht de sms-dienst overbodig maakt. De geschiedenis van Proximus hangt natuurlijk samen met voice en daarbinnen maakten we al een forse evolutie door. Onze producten lieten mensen surfen, video- en tv-kijken... en we investeerden volop in een glasvezelnetwerk. Zo bleven we relevant voor onze lokale klanten in een wereld met veel nieuwe spelers en nieuwe types van producten. Die ontwikkelen zich meteen over de hele wereld en daar is van een regulering, zoals in Europa of in eigen land, zelden sprake. Dat nieuwe spelers andere spelregels mogen volgen is een typische vorm van disruptie in de telecomsector.”

... 7 ANDRÉ DUVAL – DUVAL UNION

“De digitalisering maakt het op een gegeven ogenblik mogelijk dat er een grote democratisering ontstaat. Peter Diamandis, één van de oprichters van Singularity University, spreekt over de ‘6 D’s of Exponentials’: Digitalization, Deception, Disruption, Demonetization, Dematerialization, Democratization. In essentie komt het hier op neer: dankzij de digitalisering worden dingen minder schaars. En wat minder schaars is, wordt per definitie goedkoper en democratischer. Als in die ketting plots een waarde wordt vernield, dan worden bepaalde beroepen, activiteiten of businessmodellen irrelevant. Taxi-chauffeurs zijn niet meer nodig omdat andere mensen kunnen rijden enzovoort. Dat is disruptie.”





02

CASES

AGFA-GEVAERT	14
SABAM	22
EUROCLEAR	28
SMARTFIN CAPITAL	36
FRENTLIFE	42
PROXIMUS	46
DUVAL UNION	54

AGFA-GEVAERT BEELDVORMING EN INFORMATIETECHNOLOGIE

BALANCEREN TUSSEN OUD EN NIEUW



DE BUSINESS VAN AGFA-GEVAERT

De analoge filmrolletjes verdwenen jaren geleden al uit de markt, maar niet het bedrijf. Vandaag ontwikkelt, produceert en verkoopt Agfa-Gevaert analoge en digitale beeldvormingssystemen en IT-systemen binnen drie segmenten. Agfa Graphics levert klanten in de grafische industrie geïntegreerde drukvoorbereidingssystemen (de zgn. prepress-systemen) en industriële inktjetsystemen. Agfa HealthCare biedt ziekenhuizen en andere zorgorganisaties medische beeldvorming- en informatiesystemen. Agfa Specialty Products ten slotte ontwikkelt oplossingen voor uiteenlopende industriële toepassingen, filmpellicule bijvoorbeeld of film, chemicaliën, fotopapier en software voor luchtfotografie. Om maar twee producttypes te noemen. Elk jaar investeert Agfa-Gevaert 145 miljoen euro in R&D, waarvan twee derden in IT.

Hoe had u gereageerd wanneer een medewerker in 1975 kwam vertellen dat hij de digitale camera had uitgevonden? Dat is wat Steven Sasson deed bij Kodak. Het management was onder de indruk, maar geloofde niet in de toekomst van de uitvinding. Sassons camera zag nooit het daglicht... en dat was dat voor Kodak. In tegenstelling tot die fotografierus vond Agfa-Gevaert wel een antwoord op de digitale omwenteling. Dankzij diversificatie in product en markt, een volgehouden langetermijnvisie en innovatie met focus op de echte marktbehoeften groeide de chemische grootmacht uit tot een IT-gedreven speler.

VERANDEREN OF VERLIEZEN

Twintig jaar geleden had Kodak alle patenten in handen om succesvol te worden in het toen aanstormende digitale tijdperk van de fotografie. Ze liet haar kansen liggen. Met alle gevolgen van dien. “Anno jaren 90 dachten velen nog dat ze evolutie konden vertragen of zelfs uitstellen. Fout”, weet **Christian Reinaldo, CEO van Agfa-Gevaert**. “Dankzij globalisering, digitalisering en het internet of things wordt kennis razendsnel – zo niet onmiddellijk – toepasbaar. Wie vertraagt, tekent zijn eigen doodvonnis. Agfa wilde de evolutie niet tegenhouden, maar is ze niet gevolgd en verkocht in 2004 zijn fotobusiness zodat het middelen kon vrijmaken om te investeren en te pionieren in de gezondheidszorg (meer in het bijzonder in radiologie) en de grafische industrie (focus op inkjet). We gingen zelfs nog een stap verder en koppelden ‘digitalisering’ aan ‘duurzaam voor het milieu’, wat in die tijd geen evidente USP was.” Uiteindelijk transformeerde Agfa-Gevaert op 10 jaar tijd van een in de genen chemische grootmacht naar een IT-gedreven speler. De kennis en cultuur werden in hoofdzaak verworven via acquisitie. “Dat was onze redding, want wat vandaag nog geen IT is, zal het binnen afzienbare tijd worden. Op lange termijn zullen drukpersen niet langer drukplaten gebruiken. De computer zal het volledige drukproces direct sturen van in- tot output.”

Hoe gaat Agfa-Gevaert anno 2016 om met disruptie? Wat beschouwt de groep als dreiging, wat als opportuniteiten? Is 3D-printing bijvoorbeeld een marktverstorende business voor de grafische divisie? “Binnen mijn visie is disruptie vooral een evenwichtsoefening tussen twee sporen: enerzijds incrementele innovatie in onze mature marktsegmenten, en anderzijds uit onze comfortzone treden op markten waar we geen traditionele concurrenten hebben”, zegt Reinaldo, die ‘zijn’ bedrijf vergelijkt met een enorme tanker die grotendeels actief is in heel rendabele traditionele activiteiten, in mature markten met klassieke spelers. “Daar innoveren we non-stop op het vlak van

product- en servicekwaliteit, kostenefficiëntie... Weet bovendien dat veel traditionele activiteiten dan wel gedateerd mogen zijn in Europa, in de opkomende economieën boomt hun groei. Röntgenfilm bijvoorbeeld dooft uit in de Europese ziekenhuizen, maar groeit in China. Na verloop van tijd zullen die activiteiten weliswaar verdwijnen, maar zolang ze rendabel zijn, stoten we ze niet af. Het zou dom zijn om een grote strijd aan te gaan die je cashflow in een wip kan verwoesten. Sterker: op bepaalde markten investeren we zelfs nog in een krimpende industrie omdat we weten dat die daar minstens nog 10 jaar heel rendabel kan zijn. Denk aan offsetdruk in India of China. Op die manier spreiden we de vaste kosten over meerdere markten. En de cash die het oplevert, kunnen we investeren in nieuwe business.” Samengevat, geografische diversificatie kan de impact van de disruptie verzachten, want de snelheid waarmee het zich verspreidt, verschilt van markt tot markt. In die mate zelfs dat in sommige landen de vraag naar traditionele producten nog blijft groeien.

“GEOGRAFISCHE DIVERSIFICATIE KAN DE IMPACT VAN DE DISRUPTIE VERZACHTEN”

CHRISTIAN REINALDO

In minder traditionele businessactiviteiten is Agfa-Gevaert disruptief in de meer letterlijke zin van het woord. Daar gaat het in sneltempo vooruit. “Disruptie betekent dan voor mij snelheid in beslissen, executie en strategie... De snelste manier om voet aan de grond te krijgen in markten waar we geen traditionele concurrenten hebben en onze toekomstige concurrenten (nog) niet kennen, is investeren in disruptieve technologische spelers, >

AGFA-GEVAERT BEELDVORMING EN INFORMATIETECHNOLOGIE

start-ups. Door aandeelhouder te worden, verzekeren we bovendien dat de ontwikkeling en strategie in lijn liggen met onze eigen strategie."

Disruptie wordt door het gedrag van de klant gestuurd, daarom *"linken we meer dan ooit onze innovatie vandaag aan de behoeften in de markt. Geen innovatie om de innovatie. Dat vraagt ook een culturaanpassing. Meer focus en discipline. Een voorbeeld: tot voor kort hanteerden onze IT-ontwikkelaars liefst negen verschillende softwarecodes of -protocollen die verschillende klantengroepen bedienden op verschillende niveaus. Nu hebben we nog twee codes, wat een dubbele winst levert: onze eigen R&D-efficiëntie gaat omhoog en de klant wordt sneller geservicet met nieuwe releases. Lanceren we nu minder producten? Neen. Wel zetten we onze R&D-middelen doelgericht in op toepassingen die voor bredere doelgroepen relevant zijn"*.

Ook de klant moet worden overtuigd van dat win-verhaal. In de versnipperde Belgische ziekenhuismarkt vragen veel ziekenhuizen immers naar 'dedicated' softwareoplossingen. *"Het is verre van evident om een ziekenhuis te overtuigen dat een breder inzetbare applicatie geen afbreuk doet aan de efficiëntie. Integendeel, want ze is compatibeler en verhoogt de servicegraad naar de patiënt over de ziekenhuisgrenzen heen. De VS bv. tellen 320 miljoen patiënten die allemaal dezelfde 'taal' spreken, via dezelfde software worden behandeld. De snelheid waarmee de Amerikanen nieuwe applicaties in de markt zetten, is in Europa en België ongezien."* Met andere woorden, Agfa-Gevaert stuwet en steunt zijn klanten om nieuwe betere methoden van werken te omarmen.

"OM VAN DISRUPTIE EEN OPPORTUNITEIT TE MAKEN, MOET JE ZOWEL JE EIGEN GEDRAG ALS DAT VAN JE KLANTEN VERANDEREN"

MINDER HET 'PROOF OF CONCEPT', WEL HET VERMARKTEN

Betekent scherpere marktfocus per definitie dat er minder middelen zijn voor fundamentele R&D? Onderzoek waarvan je de uitkomst – en dus ook het vermarktbaar succes – niet kunt voorspellen? *"Toen enkele jaren terug de financiële resultaten van Agfa-Gevaert minder manoeuvreerruimte lieten, vormde ongebreideld fundamenteel onderzoek een te groot (financieel) risico. Vandaag hebben we ons Eureka-programma waar onderzoekers hun ideeën kunnen voorleggen aan een intern 'business angel'-comité. Ligt een idee in de lijn van onze business, dan mag het naar een volgende fase."* Van de pakweg 30 lopende projecten zullen er hooguit vijf de eindmeet halen en zal er één de klant bereiken. Want volgens Reinaudo is niet het 'proof of concept' de grootste uitdaging, wel het vermarkten van de oplossing. *"Belangrijk is dat creatieve geesten de kans krijgen om creatief te zijn. En dat Agfa-Gevaert een aantrekkelijke werkgever is voor dat soort profielen. Nu onze business almaar meer richting software verschuift, moeten we IT'ers aantrekken. Voor zover ik kan inschatten, staat Agfa-Gevaert vandaag (nog) niet bovenaan het verlanglijstje van de IT-geeks. Binnen onze chemische activiteit is het net andersom. Daar werken dagelijks tot 50 PhD's op thema's waarvan we vandaag de uitkomst nog niet kennen. Een must!"*

De echte vraag voor Agfa-Gevaert is dus niet waarom het niet op de trein sprong van bv. 3D-printing, maar wel hoe de drukindustrie zal evolueren. *"Als we dat niet correct inschatten, verliezen we die markt. We kunnen dus niet anders dan onze succesvolle strategie binnen Agfa HealthCare toepassen in de grafische sector. Alleen hebben we vandaag nog geen sluitend model."*

CULTURELE (R)EVOLUTIE

Volgens Reinaudo impliceert de technologische transformatie ook een culturele omwenteling. *"Het retail-niveau valt immers weg uit de keten. De producent zal zijn oplossingen rechtstreeks verkopen en leveren aan de eindgebruiker. Dat model vergt op zijn beurt een transformatie in management. Onze software-ingenieurs moeten we vandaag anders opleiden en managen dan pakweg 15 jaar geleden toen ze niet rechtstreeks in contact kwamen met de klant."*

“DE TECHNOLOGISCHE TRANSFORMATIE IMPLICEEERT EEN CULTURELE OMWENTELING”

Persoonlijk voelt Reinaudo zich een fles op de golven. Hij is doctor in de thermodynamica en heeft een diploma polychemie, maar voor Agfa was hij bovenal de geschikte CEO vanwege zijn knowhow in de software-industrie en telecom. *“De voorbije 20 jaar surf ik op het ritme van de golven die me in de juiste richting sturen. Ik ben jong genoeg van geest om de nieuwe evoluties te begrijpen, maar moet me met jeugdig talent omringen om te kunnen anticiperen op wat komt. Het is van levensbelang dat ik alle sensoren op scherp houd en slim genoeg ben om zelf geen rem te zetten op bepaalde evoluties.”* Elke CEO moet de essentie van de nieuwe technologie begrijpen, de fundamenten van wat er gebeurt om de markt en de klanten te begrijpen en zijn teams intern te kunnen challengen.

Belangrijk daarbij is de diversiteit aan profielen. *“Onze verantwoordelijke voor ‘Enterprise Imaging’ – n.v.d.r. het geïntegreerd en ziekenhuiscentraal ‘imaging management platform’ ontwikkeld door Agfa-Gevaert – is een Amerikaan. Zijn cultuur heeft immers het voordeel veel meer IT-minded te zijn dan de Europese. Je kunt onmogelijk ‘globaal’ zakendoen als je niet ‘globaal’ bent, denkt en de evolutie der dingen omarmt. Dat gaat veel dieper dan ‘multinationaal’ zijn. Kijk, de voorbije vijf jaar zijn er bij Agfa-Gevaert zo’n 1.100 mensen (verplicht) vertrokken. Tegelijk trokken we 700 nieuwe medewerkers aan omdat we nood hadden aan de nieuwe diversiteit.”*

“IK LIG NIET WAKKER VAN KWARTAALRESULTATEN”

Die culturele ommezwaai vormt een van de grootste uitdagingen en remmen op de wendbaarheid en innovatiecapaciteit van Agfa-Gevaert. *“En de zoektocht naar nieuwe ideeën”,* zegt Reinaudo. *“Start-ups slaan ons om de oren met nieuwe concepten. Zaak is om die eruit te pikken die echt waardevol zijn. Dat vergt een uiterst grondige kennis van de business.”* ➤



AGFA-GEVAERT BEELDVORMING EN INFORMATIETECHNOLOGIE

Bovendien zijn een langetermijnvisie en -strategie noodzakelijk om het bedrijf door de totale transformatie te loodsen die noodzakelijk is om te overleven. Eerlijk gezegd, ik lig niet wakker van kwartaalresultaten. De vragen die ertoe doen en mij uit de slaap houden, zijn: wat zal er gebeuren met de grondstoffen, de dollar, de euro, met het nieuwe product dat we morgen lanceren...?"

Agfa-Gevaert is geen mastodont. Dat heeft als voordeel dat 'disruptie' vrij hoog in het management-niveau op de agenda staat. Uiteraard volgt Reinaldo de essentie van de innovatietrajecten, maar *"de echte disruptie-issues zijn zaak van 3 tot 4 niveaus onder mij. Bij General Electric is dat 15 niveaus lager, bij Alcatel 10 niveaus. Bij Agfa komt elke beslissing met een significante impact op het budget en de bedrijfsstrategie op de directietafel. De raad van bestuur wordt geïnformeerd. Weet wel dat het vertrouwen tussen de executive board en de raad van bestuur heel groot is. Velen kennen elkaar al meer dan 20 jaar. Stuk voor stuk no-nonsense mensen, gedisciplineerd, die het bedrijf boven de persoonlijke agenda stellen. Zo'n governancecultuur is goud waard"*.

TIEN JAAR LATER

De dag komt dat Agfa-Gevaert rijp zal zijn om de knoop door te hakken en ofwel de weg van healthcare of het pad van de grafische industrie te volgen. Film was decennialang het gezamenlijke draagvlak, maar die doorsnede wordt met de dag kleiner. Beide sectoren hebben hoe langer hoe minder echte productraakvlakken. *"Binnen 10 tot 15 jaar zal Agfa dus ofwel uitmunten in healthcare-IT of in industriële inkjet. Film zal zo goed als verdwenen zijn."* Reinaldo schat de kans groter dat Agfa anno 2030 een wereldspeler zal zijn in healthcare-IT. De inkjetprintingsector zal evolueren naar een hardware- en apparatuurgedragen industrie, met de focus op het een-op-een maatdrukwerk. Bedrukken van meubels bijvoorbeeld, glas, keukens, textiel... met foto's of beelden gekozen door de eindgebruiker. *"In zo'n sector kun je niet overleven als nichespeler, maar moet je breed en diep gaan en alle facetten van de industrie beheersen. Agfa kan vandaag al op alle ondergronden drukken. Of we het juiste businessmodel zullen vinden om die knowhow winstgevend en duurzaam in de markt te zetten is een ander paar mouwen. Met onze afzonderlijke inktportfolio daarentegen maken we wel meer kans om succesvol te zijn als nichespeler."*

"EEN MARKT MET TRAGE ADOPTIESNELHEID HEEFT OOK VOORDELEN"

Het klinkt vreemd, maar healthcare is niet de meest innovatieve sector. In termen van adoptiesnelheid welteverstaan. En dat biedt voordelen. Een arts is geen profiel dat om de haverklap van technologie of gewoonte verandert. Wie er dus in slaagt een nieuwe technologie te introduceren, mag er volgens Reinaldo van op aan dat hij een poosje gebeiteld zit. Bovendien is het een heel moeilijke en gereguleerde sector. Zo zal het nog lang duren vooraleer een geïntegreerd, disciplineoverschrijdend patiëntendossier realiteit zal zijn. *"De Googles van deze wereld mogen dan wel bereid zijn duizenden IT-ingenieurs in te schakelen, het wordt een huzarenwerk om zo'n geïntegreerde oplossing in een sterk gefragmenteerde markt (waar elk land – of zelfs regio – zijn specifieke regelgeving, terugbetalingssysteem... heeft) in te voeren. Een all-in-one-oplossing grijpt in op de kern van de IT-architectuur van een ziekenhuis. En niet elke instelling staat te springen om zijn bestaande oplossing in een vingerknip te vervangen. Net zo min als een bedrijf zijn ERP-systeem van vandaag op morgen overboord gooit."*

De energieverslindende incrementele innovatie baart Agfa-Gevaert minder zorgen dan wel de evolutie waarbij de patiënt meer en meer de touwtjes in handen neemt en krijgt. *"Onze b2b-klanten boeten in aan autonomie – dus ook inzake aankoop – en dat betekent een risico voor onze business."* Patiënten worden veeleisende klanten, de zorg wordt gepersonaliseerd en op maat... *"Aan Agfa om de juiste interface te vinden tussen die moderne patiënt en de complexe medische wereld. De nieuwe wereld overschrijdt de grenzen van het ziekenhuis en groeit uit tot een geïntegreerd zorgmodel waarin alle spelers (van patiënt over klinici en verplegend personeel tot de kinesist en apotheker) data en kennis delen, online, in realtime, waar ook ter wereld."*

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Disruptie gedragen door de eindgebruiker verspreidt zich razendsnel. Kijk daarom niet alleen naar de behoeften van je eigen klanten, maar ook naar die van de eindgebruikers.

Werf de juiste mensen aan en omring je met diverse profielen. Mensen die de tijd nemen om te luisteren. En die wat ze horen ook kunnen duiden en omzetten in een actieplan.

Is het bedrijf actief in de hoogtechnologische markt, dan is het onvermijdelijk dat iedereen in het bedrijf – tot en met de boekhouder – voldoende de technologie begrijpt van de eigen producten om zo snel mogelijk op verandering te kunnen anticiperen.

Lees niet teveel boeken. Een boek is trouwens per definitie al verouderd.

De snelste manier om voet aan de grond te krijgen in nieuwe markten is investeren in disruptieve technologische spelers, start-ups. Word aandeelhouder zodat je de controle over de strategie behoudt.

Wie werkt met jeugdige talent kan beter anticiperen op wat komt. Wees zelf geen rem op bepaalde, onvermijdelijke evoluties.



1. Op 10 jaar tijd transformeerde Agfa-Gevaert van een in de genen chemische grootmacht naar een IT-gedreven speler.

2. Geografische diversificatie kan de impact van de disruptie verzachten.



WANNEER
HEBBEN
JOUW **MENSEN**
ZICH HET LAATST
OMGESCHOOOLD?

SABAM AUTEURSRECHTEN BEHEREN

KLEIN, MAAR DAPPER



Christophe Depreter © SABAM

Het klassieke businessmodel van SABAM wordt op verschillende niveaus belaagd door nieuwe technologie en de globalisering van het auteursrechtenbeheer. Duwt Google de nationale beheerders uit de markt? Zullen creatieve geesten überhaupt nog rechten kunnen claimen op hun werk? SABAM heeft alvast de visie en de wil om zich flexibel aan te passen aan de nieuwe wereld, maar de bewegingsvrijheid is beperkt. Onder meer door de kleinschalige Belgische markt en de afhankelijkheid van vertragende wetgeving en jurisprudentie.

DE BUSINESS VAN SABAM

De fundamenten waarop het businessmodel van SABAM al decennialang met succes steunt, zijn in essentie de eenvoud zelf. De muzikant, auteur, film- en theatermaker, componist ... geeft SABAM de opdracht om zijn auteursrechten te beheren en te innen. Elke nieuwe uitbater die op de markt komt, krijgt een licentie om werken te gebruiken, denk aan een restaurant dat achtergrondmuziek laat horen, een uitgever die een boek verkoopt, een cultureel centrum dat een theaterstuk brengt. Vervolgens matcht SABAM via o.a. fingerprinting-technologie zijn internationale database (waarin alle werken zijn opgenomen) met de aangiftes of playlists van de uitbaters. De inkomsten worden - minus een werkingsvergoeding - volgens vooraf bepaalde verdeelsleutels onder de auteurs verdeeld.

BEDREIGD OP ALLE FLANKEN

*“Vergeet niet dat SABAM altijd met de zwarte stukken schaak moet spelen”, opent **Christophe Depreter, CEO van SABAM**, het gesprek. Waarmee hij duidt dat de auteursrechtenbeheersmaatschappij nooit het initiatief krijgt, altijd moet inspelen op wat nieuw is of wordt in de markt en zelden kan anticiperen. Is dat een alibi voor de complexiteit van zijn strategie? Neen. Wel een postulaat dat meer dan ooit een rem zet op de bewegingsvrijheid en wendbaarheid van de organisatie.*

“De razendsnelle groei van het muziekaanbod op het internet zet het klassieke businessmodel van SABAM zwaar onder druk.” In 2002 bijvoorbeeld inde de organisatie nog 35 miljoen euro rechten op de verkoop van muziek-cd’s (de zgn. mechanische rechten). Die markt stortte zo goed als helemaal in en is vandaag amper nog goed voor 8 miljoen rechten. De compensatie via inkomsten uit internetmuziek bedraagt amper anderhalf miljoen. Op korte termijn reageerde SABAM op een niet-disruptieve manier en kon het dankzij kostenbesparingen en efficiëntere inningen het gat grotendeels toerijden. Maar dat verhaal is, beseffen alle actoren, eindig. Een structurele oplossing ligt volgens Christophe Depreter nochtans voor de hand. “Net als een kabelmaatschappij 3,4% op haar zakencijfer betaalt voor het recht om de creaties van de tv-omroepen te verspreiden, zouden ook de internetproviders dat moeten doen voor de werken die ze verdelen. Helaas. Om een lang verhaal kort te maken: in samenwerking met Belgacom startten we een gerechtelijke procedure, maar de overheid dagvaardde SABAM om die procedure stop te zetten. De overheid beweert dat er geen auteursrechten verschuldigd zijn. Bovendien verdedigt ze het vrijemarktbeginsel. Volgens haar logica wordt de vrijheid op het internet beknot als de providers medeverantwoordelijk worden voor de inhoud die ze verspreiden.”

De uitbaters zelf meer laten betalen, is ook een juridisch gevecht. De YouTubes van deze wereld

verschuilen zich achter de Europese richtlijn die bepaalt dat alles wat de consument op het net post (de zgn. User Generated Content) gratis is. *“Wij zeggen dat er een waardetransfer gebeurt van de auteur naar de uitbater. Het is niet rechtvaardig dat uitbaters niet of nauwelijks betalen voor de werken die ze voor iedereen toegankelijk maken.”*

INTERNET ZET DISTRIBUTIE-MODEL OP ZIJN KOP

Het grootste gevaar van deze ‘dubbele’ disruptie – de ongebreidelde en ongecontroleerde distributie en ‘rechtenvrije’ consumptie – schuilt volgens SABAM in de verarming van het creatieve repertoire en op termijn van de Europese cultuur. Auteurs, muzikanten, filmmakers ... die nauwelijks nog worden vergoed voor hun werk zullen er de brui aan geven. *“Gelukkig wordt ook de Europese Commissie zich bewuster van het probleem. Maar we zijn er lang nog niet.”* Depreter maakt zich vooral zorgen dat SABAM met (kosten) efficiëntiewinst alleen het inkomstenverlies niet kan blijven compenseren. *“De Belgische media-omroepen verliezen vandaag al omzet aan Google. Als hun zakencijfer slinkt, dalen ook onze inkomsten. De technologische innovaties geven ons tools om de inning verder te verfijnen en zelfs een pioniersrol te spelen in de ontwikkeling van nieuwe processen, maar het is de regelgeving die ons aanpassingsvermogen aan de nieuwe realiteit (fors) vertraagt. Nogmaals, wij kunnen nooit als eerste het spel openen. Dus moeten we voorbereid zijn zodra er nieuwe regels of jurisprudentie van kracht worden.”*

*“Het probleem is soms de tijdspanne tussen het moment dat we voelen dat dingen gaan veranderen en de daadwerkelijke beslissing van de rechtbank”, gaat **communicatie & marketing manager Jérôme Van Win** voort. “Dat kan een jaar of langer zijn. Intussen verliezen onze aandeelhouders (auteurs, componisten, muzikanten...) veel centen. Vergeet niet dat SABAM geen winst maakt, maar op 16 tot 17% werkingskosten na, alle inkomsten herverdeelt.”* >

SABAM AUTEURSRECHTEN BEHEREN

Niet alleen het inkomstenmodel voor de auteurs, en indirect hun creatieve gedrevenheid staan onder druk, ook het hele distributiemodel wordt op korte termijn gedisrupteerd door het oprukkende internet of things. Een voorbeeld maakt veel duidelijk: *“Als wij de VRT vandaag een licentie geven, krijgt de omroep een licentie voor het offline wereldrepertoire dat we beheren. Internet zet dat alles op zijn kop. Werelduitbaters als Spotify en Deezer sluiten rechtstreeks contracten met buitenlandse nationale beheerders en bouwen zo online een wereldrepertoire uit. Onze rol krimpt dus aanzienlijk aangezien België maar over een klein aanbod beschikt dat SABAM online kan valoriseren (zo’n 2,5% van het repertoire dat we beheren). Zo geven we Apple vandaag de licentie om downloads van Belgische muzikanten te verkopen. Vroeger konden we hen ook Britse downloads aanbieden. Nu koopt Apple die rechtstreeks bij de Britse auteursverenigingen. Die evolutie staat nog in de kinderschoenen, maar zal het klassieke model zwaar disrupteren.”* Enerzijds zal offline dus plaats ruimen voor online, anderzijds moet elk land zijn boontjes doppen met zijn eigen nationale repertoire. Meer nog. Depreter geeft het downloadverhaal nog twee, hooguit drie jaar, want de consument kiest hoe langer hoe meer voor streaming. *“Mijn kinderen kopen niet langer een product, ze doen een beroep op een service. De verkoop van hardcopy-cd’s zal verschrompelen tot een nichemarkt, een vintage-product. In 2012 raamde SABAM de mechanische rechten op cd-verkoop in 2014 op nul. Ik was te pessimistisch – in 2015 genereerde de verkoop nog 8 miljoen euro – maar de nul nadert.”*

PRIVATE BANKING MET AUTEURSRECHTEN

Een vierde disruptie ten slotte is de nieuwe generatie spelers. Ze mikken niet op een zo breed mogelijk repertoire, maar op het meest waardevolle – lees meest rendabele. Vooral Amerikaanse agentschappen proberen de rijkste auteurs te strikken om hun rechten exclusief te beheren. En wat met een mastodont die muziek uitgeven combineert met rechtenbeheer? *“Als een agentschap onze topauteurs komt weggapen, dan moeten we ons hele businessmodel hertekenen”,* berekent Van Win. *“SABAM telt bijna 40.000 leden. Daarvan inden 15.700 auteursrechten in 2015. Amper negen (!) van hen ontvangen meer dan 200.000 euro (samen met 30 uitgevers,*

goed voor 6% van de te verdelen koek), 23 auteurs en evenveel uitgevers krijgen tussen 100.000 en 200.000 euro. Zo’n 3.300 auteurs verdienen tussen 1.000 en 100.000 euro, waarvan 1.550 tussen 1.000 en 3.000 euro. Het gros of 13.000 leden ontvangt 5 tot 199 euro. Klein of groot, onze nominale kosten blijven dezelfde. Bovendien moet SABAM extra kosten dragen om compliant te zijn met Belgische regelgeving terwijl die nieuwe buitenlandse speler niet of nauwelijks aan regels moet voldoen.”

RISICO'S COUNTEREN

SABAM en zijn hele rechtenbeheermodel worden op de vier flanken bedreigd. Wat onderneemt de organisatie? *“Fundamenteel is een sterkere binding van onze leden. Door ze relevant te vergoeden, door onze eigen werkingscommissie tot een minimum te beperken en door hun persoonlijke vertrouwenspersoon te worden binnen een een-op-een-relatie in functie van hun profiel. Op die leest hervormden we onze volledige accountmanagementcultuur. Daarnaast proberen we nieuw aanstormend talent zo vroeg mogelijk te scouten en aan SABAM te binden. Door jong talent van bij het begin sterk te ondersteunen (beurzen om in het buitenland te spelen, juridisch advies, workshops...), een omgeving te creëren waar ze zich thuis en gewaardeerd voelen als mens en als aandeelhouder, is de kans groot dat ze onze organisatie loyaal blijven wanneer ze doorbreken.”*

Technologie op haar beurt kan helpen om de efficiëntie op te drijven, de werkingskosten in het voordeel van de auteurs te drukken, de controles te verbeteren, enz. *“Elk werk dat we beheren moeten we in elk land documenteren. Die database besteden we sinds anderhalf jaar uit”,* geeft Van Win als voorbeeld. *“Daarnaast onderzoeken we onze*

“HET IS NIET RECHTVAARDIG DAT UITBATERS NIET OF NAUWELIJKS BETALEN VOOR DE WERKEN DIE ZE VOOR IEDEREEN TOEGANKELIJK MAKEN”

CHRISTOPHE DEPRETER

deelname aan een Europese licentiehub. Technologie kan veel, maar we zijn ervan overtuigd dat de menselijke factor altijd een cruciale rol zal blijven spelen in het rechtenbeheer.”

TE WEINIG LEVEL PLAYING FIELD

De derde uitdaging, anticiperen op een wereldspeler die alle lusten combineert, zonder de lasten te moeten dragen, is heel complex. *“Politiek kan Google zo’n all-in-onemodel niet opdringen”,* zegt Depreter. *“Maar hoe ver is het bereid te gaan in een strategie die voor de publieke opinie wel aanvaardbaar is? Het antwoord op zo’n disruptie is m.i. Europees. Omdat we als kleine organisatie machteloos staan, voeren we gesprekken met onze Europese conculega’s over hoe we ons kunnen wapenen.”* Zo vroeg Depreter aan de overheid of bv. de regels tegen concurrentievervalsing strenger kunnen. *“Het gaat om de creatie van een level playing field voor alle spelers die op de Belgische en Europese markt opereren. De spelregels moeten voor iedereen dezelfde zijn. Tegelijk is het uitermate belangrijk dat Europa kostenvriendelijk blijft zodat we aantrekkelijk blijven voor de toppers.”* Ten slotte speelt er ook een moreel issue. Is het wettelijk dat een auteursmaatschappij enkel de toppers als lid toelaat en de mindere goden niet? *“Onze raad van bestuur gaat bv. nooit aanvaarden*

dat we een bepaalde categorie van leden beter serviceren dan een andere. Wij segmenteren wel, maar enkel op basis van activiteit (mensen die heel actief zijn, zullen bv. sneller juridisch advies krijgen), maar nooit in functie van rendabiliteit of succes.”

De harmonisering van de Europese regelgeving voor het rechtenbeheer is een werk van heel lange adem. Voor zover het al haalbaar is. Maar intussen lobbyen Google en Wikipedia volgens Van Win hard voor de vrijheid van reproductie van de werken die zich in een publieke plaats bevinden. *“In hun filosofie moet alles gratis worden verspreid. Hoe ze dan de auteurs willen vergoeden, blijft voor mij nog altijd een raadsel. SABAM is en blijft een auteursmaatschappij die ernaar streeft dat de auteurs worden vergoed voor het gebruik van hun werk. Dat is ons DNA.”* Ondertussen kregen Google en Wikipedia gelijk van het federaal parlement: de wet is aangepast ...

“SABAM HEEFT EEN STERKE VISIE, MAAR NIET ALTIJD DE MIDDELEN OM DIE UIT TE ROLLEN”



SABAM AUTEURSRECHTEN BEHEREN

TIEN JAAR LATER

Jaarlijks houdt SABAM een strategisch seminar waar het vierjarenplan onder de loep wordt gehouden. Elke ingrijpende marktwijziging die impact heeft op de strategie wordt gekoppeld aan een risicoanalyse die wordt voorgelegd aan de raad van bestuur (die maandelijks vergadert). Depreter: *“Daarin zetelen verschillende persoonlijkheden, van zakenmensen tot artiesten. De een met al meer marktinzicht dan de andere. Het is de plicht van de directie om hen op een duidelijke manier bewust te maken van de verschuivingen en risico’s. En dat vraagt soms tijd. Daarnaast toetsen we om de twee maanden binnen GESAC (Groupement Européen des Sociétés d’Auteurs et Compositeurs) wat er gebeurt in de andere Europese landen.”*

“Technologie speelt een belangrijke rol, maar is niet alleenzalmakend”, vervolgt Van Win. “Daarom hebben we niet een IT-specialist, wel een Chief Change Officer. Hij volgt de markt op de voet en stelt oplossingen voor. Onlangs nog bleek uit zijn analyse dat SABAM tegen 2019 de playlist van YouTube niet meer zal kunnen verwerken met de bestaande oplossingen.”

Vergeleken met andere landen is de complexe Belgische wetgeving het grootste obstakel om agile op marktevoluties te kunnen reageren of anticiperen. *“Bovendien is de Belgische markt klein in vergelijking met bv. Frankrijk of Duitsland die elk meer dan een miljard euro omzetten. Een kleine omzet beperkt onze investeringsmarge.”*

Daarom kan Depreter vandaag niet verzekeren dat SABAM binnen tien jaar geen deel zal zijn van een Europese auteursmaatschappij. *“SABAM heeft een sterke visie, maar niet altijd de middelen om die visie uit te rollen.”*

Hebt u tijdens uw traject als ondernemer ervaren wat het is om voorbijgefiets te worden? *“Neen, maar je moet echt voortdurend op je hoede zijn. Toen ik tien jaar geleden onderhandelde met de online-accessproviders was ik van plan een hoger*

tarief te vragen voor de downloads en streaming vrij te laten. Op aanraden van onze marktspecialist heeft SABAM die richting gelukkig niet gevolgd. En wat mij als jurist ook verraste, is dat het Europees Hof van Justitie het belang van de internetgebruiker laat primeren op dat van de auteur. En dat kan aanzienlijke gevolgen hebben op de inning van de rechten. Zover is het nog niet, maar het risico dreigt.”

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Neem de tijd om na te denken. Voor jezelf en met het team. Neem af en toe afstand van de dagdagelijkse business.

Stel de business voortdurend in vraag. Ben je nog goed bezig met wat je doet? Waar moet je bijsturen om beter te worden en voorbereid te zijn op mogelijke disruptie?

Stel een Chief Change Officer aan, die de markt en de business op een horizontale manier scout, screent en analyseert.

Blijf lezen en rondom je heen kijken. Kijk naar je kinderen, ze zijn een bron van inspiratie. Dit is zeker een andere heel belangrijke disruptie: voor de eerste keer in de geschiedenis van de mens, leren de ouders van hun kinderen.



EUROCLEAR INTERNATIONALE FINANCIËLE DIENSTVERLENING

ESTABLISHMENT INTEGREERT DISRUPTIE



DE BUSINESS VAN EUROCLEAR

Het wereldwijde financiële systeem steunt op vertrouwen. Wanneer effecten worden verhandeld op de beurs of tussen twee partijen, moeten beide partijen er zeker van zijn dat ze hun deel van de transactie krijgen. Daarom is een derde, neutrale partij nodig. Euroclear zorgt ervoor dat cash tegelijk wordt uitgewisseld tegen effecten die ze beheert en bewaart. Dat wordt 'settlement' genoemd. Jaarlijks behandelt de groep binnenlandse en internationale transacties voor een waarde van zo'n 675 biljoen euro. Daarnaast zorgt Euroclear voor bijkomende dienstverlening zoals 'custody' (uitbetalen van coupons, dividenden, enz.). Settlement of vereffening is nog iets anders dan 'clearing'. Hoewel de naam anders laat vermoeden, is Euroclear geen clearinghuis. Een clearinghuis bereidt de weg voor tot settlement. Opererend vanuit Brussel heeft de Euroclear-groep intussen klanten uit 90 landen en telt het 4.000 medewerkers wereldwijd.

Niet Uber nekt de Londense taxibedrijven, maar Satan." Waarmee de CEO van Euroclear wil zeggen dat disruptie niet onverwacht uit de hemel komt vallen, maar een reactie is op een kwaad dat al langer sluimert binnen een sector of domein.

Zijn sector, de financiële dienstverlening, is echter danig gereguleerd en beveiligd dat disruptie nauwelijks kans maakt om er binnen te dringen. De drempels zijn te hoog, de muren te dik. "Het establishment en het systeem te diep geworteld." Kortom, Euroclear krijgt tijd en middelen om nieuwe, disruptieve technologie als opportuniteit in de eigen business te integreren.

IS FINTECH EEN HYPE?

Disruptie overvalt je en komt per definitie van buiten het eigen, bekende ecosysteem. Bovendien is het volgens **Tim Howell, CEO van Euroclear**, meestal een reactie op een mistoestand of scheefgegroeide situatie. *“De digitalisering heeft de fotorolletjesindustrie van Kodak gedisrupteerd, maar had in se niets te maken met de chemische sector waarin de filmgi-gant actief was, toch? (lees ook de case Agfa-Gevaert op p. 14) Een ander voorbeeld: iedereen die tot 40 kan tellen, kan in New York taxichauffeur worden. Een chauffeur die daarentegen in Londen snel zijn bestemming wil bereiken, moet jarenlange ervaring hebben in het kluwen van straten en stegen. De disruptor was dus minder Uber, noch de gps of het internet dan wel de complexiteit van de stad. Dat ‘kwaad’ speelde in de kaart van Uber dat doorgewinterde Londenars inschakelt als taxichauffeur.”* Howell maakt zich weinig zorgen dat de sector van de financiële dienstverlening een gemakkelijke prooi is voor disruptie. Daarvoor is ze te sterk gereguleerd. *“Regulators geven het niet graag toe, maar de regels en wetten vormen zowel een beveiliging als een dam tegen verandering. Ze moedigen innovatie aan, maar zijn niet tuk op disruptie, noch op banken trouwens.”* Anders gezegd, ook al lopen ze niet hoog op met de banken, de regulators werken nog altijd liever samen met instellingen die ze kennen en begrijpen dan met ‘onbekende’ spelers. *“Stel je voor... Microsoft of Google die bank wordt.”*

“DE FINANCIËLE
DIENSTVERLENING
IS GEEN GEMAKKELIJKE PROOI
VOOR DISRUPTIE”

TIM HOWELL

“START-UPS ZOEKEN SNEL GEWIN EN VERMIJDEN DOMEINEN DIE NIEUWE REGULERING VEREISEN”

Twintig jaar of langer geleden zat Howell (als afgevaardigde van het Britse HSBC) in een meeting met Bill Gates en Steve Ballmer. Beide toplui van Microsoft predikten toen al dat papieren effecten ten dode waren opgeschreven. Vandaag bestaan ze enkel nog virtueel – in Europa althans. *“Als buitenstaander herken je bepaalde dingen beter dan van binnen uit waar je vaak – onbewust – niet over de muren ziet. Zijn de gedematerialiseerde effecten disruptief? Neen. Kan innovatie disruptief worden? Ja. Maar in mijn visie wordt een oplossing of technologie pas disruptief als ze het bestaande ecosysteem fundamenteel kentert, al dan niet in sprongen.”* De betaalservice Apple Pay zal de banksector niet doen kenteren. Apple wil trouwens geen bank worden. *“Opnieuw, banking betekent regulering, inertie. Dus besloot Apple wijs om het financiële luik bij de bank JPMorgan Chase & Co te parkeren, terwijl zij via de Apple-betaalkaart – in realiteit een JPMorgan Chase-kredietkaart – de transacties faciliteert en daar marge op neemt. Waarom denk je dat Apple zich niet inlaat met de miljardentransacties door Euroclear en enkel met de kleine bedragen? Als er dan toch iets fout zou lopen met een transactie, is dat geen catastrofe. De fouttolerantie bij Euroclear daarentegen is nul. Wij verhandelen geen miljoenen, maar biljoenen.”*

BLOCKCHAIN VORMT MEER OPPORTUNITEIT DAN BEDREIGING

Met Apple Pay als schoolvoorbeeld komt Howell tot het besluit dat de boom in financiële technologie

EUROCLEAR INTERNATIONALE FINANCIËLE DIENSTVERLENING

(fintech) geen bedreiging vormt voor zijn business. Laat staan disruptief zou (kunnen) zijn. Al die spits technologische oplossingen en tools focussen hoofdzakelijk op de retailkant van het bankieren en dat ligt buiten het speelveld van Euroclear. Bovendien halen de meeste fintech-start-ups volgens Howell het volgende decennium niet. *“Ze hebben de verdienste dat hun oplossingen de kosten die de regulering en inertie veroorzaken bij de traditionele banken, omzeilen. En dus schreeuwen die laatste moord en brand. Maar dat is nu eenmaal het lot van zakendoen. Dat noem ik geen disruptie.”*

Laten de fintechevoluties Euroclear dan helemaal koud? De hele financiële wereld heeft nochtans de mond vol van de blockchain-technologie, de datastructuur achter het bitcoin-netwerk (lees het kader). Zoals internet de overdracht van informatie veranderde, zou blockchain de overdracht van waardetransacties veranderen. Betalingen zouden realtime gebeuren tegen uiterst lage transactiekosten, zonder kans op fouten of storingen en zonder nood aan een derde vertrouwenspersoon. Exit Euroclear? *“Euroclear liet enkele jaren terug de technologie binnenstebuiten keren door experts die het speciaal daarvoor in huis haalde. Niet door de eigen ingenieurs, want hun mindset en werkhethiek zijn te gefocust op onze nultolerantiecultuur. De virtuele munt zelf liet ons inderdaad koud, de technologie er achter oogt veel interessanter. Dankzij blockchain kunnen we onze efficiëntie op een aantal terreinen (encryptie bijvoorbeeld) wellicht nog versterken. Maar zal het onze wereld en manier van werken veranderen? Ik denk het niet. Internetbankieren ging ook de banken buitenspel zetten. Maar wat is er gebeurd? Dezelfde banken doen vandaag nog altijd hun ding, in een andere vorm weliswaar en goedkoper. Dat wordt mijns inziens ook het lot van heel wat financiële technologie waarover vandaag nog zoveel buzz wordt gemaakt.”*

GELOOFWAARDIGHEID IS NIET TE DISRUPTEREN

Bij de samenwerking met derden of start-ups is het essentieel om niet in de valkuil te trappen van de buzz. *“Onze ingenieurs zijn even goed in staat om eenzelfde fintechtoepassing te bouwen die een getalenteerde starter ons komt voorstellen. Akkoord, die starter is wendbaarder en sneller. Maar heeft*

helaas zijn massa en geloofwaardigheid tegen. Die zijn fundamenteel in onze business. Onze klanten en waakhonden volgen met argusogen met wie we samenwerken, welke start-up we kopen en of onze kwaliteit en fouttolerantie er niet onder lijden. Want wat als de kennis verdwijnt samen met de starters die als jonge miljonairs op hun lauweren gaan rusten? Bovendien lijkt een oplossing op het eerste gezicht en onder de ideale omstandigheden wel kogelvrij en robuust. Maar garandeert de applicatie de foutloze transactie ook wanneer alle telefoonlijnen plat gaan? Waarom denk je dat Google zijn zelfrijdende auto enkel test bij helder weer? Bij regen werken de sensoren (nog) niet optimaal.”

“WELKE FINTECH-START-UP KAN EEN GENERATIES OUDE CULTUUR VAN FINANCE & BANKING BEKEREN?”

Ondanks alle tegenwind blijven blockchain-bedrijven vol overtuiging beweren dat ze Euroclear binnen de zes weken kunnen disrupteren. *“Niemand gaat transacties die vele miljarden waard zijn toevertrouwen aan een speler met ‘maar’ 20 miljoen kapitaal.”* Niet de technologierijpheid is hier het issue. De krachten die de disruptie verhinderen, zijn van een heel andere orde. *“Kan de start-up de securitywetgeving in elk land in de wereld op korte termijn laten aanpassen? Kan hij een generaties oude cultuur van finance & banking bekeren? Kom binnen 25 jaar nog eens weer, is mijn antwoord. De slimme jongens komen ons niet bedreigen met hun ‘disruptieve’ oplossing, maar stellen voor om samen te werken. Ze beseffen dat de verandering vanuit het systeem, het establishment zelf zal moeten komen. Bovendien zal geen enkele fiscale overheid, waakhond of regulator aanvaarden dat hij of zij niet weet wie hoeveel bezit. Nochtans is dat de democratische bottomline van blockchain.”* Anderzijds is Howell er wel van overtuigd dat diezelfde blockchain-technologie heel wat zaken in beweging zal zetten. Een huis kopen bijvoorbeeld zal even snel



kunnen als een obligatie verzilveren. Online en in enkele seconden. En zo zijn er nog tal van waardevolle toepassingen mogelijk.

De realiteit binnen de niche van Euroclear is dat er maar weinig oprecht haalbare opportuniteiten zijn om het systeem grondig te veranderen. *“Veel van de zogenaamde disruptieve technologie zal evolueren tot een efficiënt systeem.”* Het grootste voordeel van de meeste nieuwe technologie is dat ze de kosten van een fout aanzienlijk drukt waardoor de transactie sneller een ‘go’ krijgt. Dat is zo in de financiële wereld, maar even zo goed in de industrie. *“Een halve eeuw geleden moest je nog een duur prototype bouwen, dan kwamen de simulatieprogramma’s en vandaag print je het stuk voor weinig geld in 3D.”*

TIEN JAAR LATER

Euroclear werd nog nooit gedisrupteerd en heeft zelf niet de ambitie om te disrupteren. Het is Howells rol om te voorkomen dat zijn bedrijf gedisrupteerd

“DE WERELD VERANDEREN IS EEN GEZONDE AMBITIE, MAAR IN WALL STREET ZIJN NOG ALTIJD DEZELFDE SPELERS AAN ZET. DAT IS DE REALITEIT”

wordt. Daarvoor houdt hij vooral de buitenwereld in het oog, minder zijn historische concurrenten. *“Ik begrijp niet hoe sommige banken 30 jaar vooruitkijken terwijl wij met moeite voorspellingen op zes maanden kunnen doen. We kunnen voorspellen dat de tektonische platen zullen verschuiven, maar waar dat zal gebeuren kan niemand weten. Belangrijker is dat je wendbaar en voorbereid bent om correct te reageren. Ik vergelijk het als volgt: je kunt voor één rechte weg kiezen om een systeem te bouwen dat in 2025 operationeel moet zijn. Of je kunt verschillende paden opstarten richting dat nieuwe systeem en afhankelijk van de evolutie een ander pad kiezen. Dat zal uiteindelijk meer kosten, maar dat is de prijs die je betaalt om agile te kunnen reageren op de volatiliteit van de hedendaagse wereld.”*

De impact van blockchain is groot, en zal volgens Howell veel veranderen in de toekomst. De technologie vormt echter geen levensgevaarlijke bedreiging voor de financiële wereld. *“Cybercriminaliteit daarentegen kan je business kapotmaken. Blockchain bewaart de data niet centraal, maar open en overal ter wereld. Dat is haar sterkte, maar tegelijk ook haar grootste zwakte. Elke hacker kan om het even waar inbreken, hoe beveiligd het systeem ook is. Geen technologie is waterdicht. Zodoende is cybercriminaliteit de echte disruptor. Niet zozeer omdat banken bestolen worden – hackers pur sang doen het niet voor het geld, maar willen het systeem onderuithalen – maar omdat hun geloofwaardigheid en integriteit op losse schroeven worden gezet. Onderschat de kracht van de ‘dark disruption’ niet.”*

EUROCLEAR INTERNATIONALE FINANCIËLE DIENSTVERLENING

In casu de financiële transactiesector is geen enkel systeem opgewassen tegen die vorm van disruptie. *“Tenzij we terugkeren naar de middeleeuwen en burchten bouwen, schatkamers waar waardepapieren of effecten onder fysieke bewaking worden beschermd. Nergens en met niets verbonden en dus onhackbaar.”* De hele sector draait dus op vertrouwen en integriteit? *“Dat is het DNA van Euroclear. Ironisch genoeg krijg je meer vertrouwen van de klant wanneer je een fout maakt én die correct kunt rechtzetten. Dat bewijst dat je relevant bent in de markt. Die relevantie is onze sterkste differentiator.”*

“CYBERCRIMINALITEIT IS DE ECHE DISRUPTOR”

BLOCKCHAIN IN EEN NOTENDOP

Blockchain is oorspronkelijk de datastructuur achter het bitcoin-netwerk (de virtuele munt). Vergelijk het met een grootboek of een spreadsheet waarin alle dataveranderingen onder elkaar worden bijgehouden. Geld bijvoorbeeld vind je vandaag vooral terug in databases, grootboeken bij financiële instellingen. Het universele grootboek van de blockchain is een spreadsheet die gedeeld wordt met iedereen in de wereld. Iedereen kan wijzigingen aanbrengen in de lijst en elke aanpassing wordt simultaan overgenomen op alle kopieën van de lijst. Iedereen, overal ter wereld, beschikt dus altijd over identiek dezelfde lijst. Uniek is dat aan een blockchain alleen nieuwe regels aan de onderkant van de lijst kunnen worden toegevoegd. Voorgaande regels kunnen nooit worden gewijzigd. Hiermee is het mogelijk om digitale informatie onvervalsbaar te maken. En heeft de gebruiker geen derde, neutrale partij meer nodig die voor vertrouwen moet zorgen in de afhandeling van een transactie.

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Trap bij de samenwerking met derden of start-ups niet in de valkuil van de buzz. Blijf op uw hoede en zoek naar de echte meerwaarde van een nieuwe oplossing of applicatie.

Probeer een veelbelovende start-up niet in je bedrijf te integreren. Het zal zijn behendigheid verliezen. Werk er beter mee samen. De zoektocht naar opportuniteiten is geen zaak van de beste te oogsten – de sterke krachten doppen hun eigen boontjes wel – maar van de ‘waardeloze’ eruit te filteren.

Disruptie kun je hooguit vertragen, nooit stoppen. Au fond weet iedereen dat de nieuwe technologie of oplossing beter is dan de bestaande.

Samenwerken zet uiteraard de winsten onder druk. Het is zinloos daartegen verzet te plegen.

Wie vertrekt van het standpunt dat hij zijn bestaande winsten moet veiligstellen, zal tegen een muur lopen. Liever een deel van de inkomsten verliezen dan helemaal niets meer verdienen.

Focus op de relevantie van uw business voor de klanten. Wetende dat die relevantie evolueert met de tijd. Wie zich vastklampt aan het bestaande model, beweert dat relevantie een vast gegeven is. Fout.

HOE
RELEVANT
VINDEN
JOUW
KINDEREN
JOUW
BUSINESS?

SMARTFIN CAPITAL FINANCIËLE SPITSTECHNOLOGIE VOOR BANKEN

WIE HAALT HET? DE BANKEN OF DE FINTECHS, OF DE BANKEN EN DE FINTECHS?

Banken hebben te lang 'oude' technologie gehanteerd voor hun klanten-service en -binding. De vertaalslag naar morgen (eigenlijk al vandaag) kunnen ze daarom niet meer alleen meester. Behalve de introductie van nieuwe technologie in hun bancaire processen, is de hulp van of een partnership met fintechs een must. Die nieuwe softwarebedrijven ontwikkelen financiële apps die klanten nieuwe belevingen en instant satisfaction bieden. Voorwaarde voor die ontwikkelingen is de uitbouw van open platformen, het opheffen van schotten tussen de verschillende diensten binnen de bank, en een bonne entente met de fintechs. *"Het is samenwerken of verdwijnen"*, stelt **Jurgen Ingels, de man achter SmartFin Capital.**

DISRUPTIE: ONDERGAAN OF INTEGREREN

Zou u Clear2Pay nog op dezelfde manier (kunnen) oprichten als in 2000?

"Zeker niet. De manier waarop ik met Clear2Pay begon – geleidelijk, alles zelf doen en relatief oude technologie hanteren – die zou vandaag niet meer werken. Nu moet je voor een nieuw bedrijf voldoende centen hebben voor een lange aanloop met vooral O&O. Samen met partners zette ik SmartFin Capital op als een fonds dat investeert in bedrijven, gericht op de financiële sector en de

"ZELF DISRUPTIEVE TECHNOLOGIE IN JE PROCESSEN INTEGREREN IS VERSTANDIGER DAN SCHRIK TE HEBBEN VOOR DISRUPTIE DOOR DERDEN"

JURGEN INGELS

ontwikkeling van open platformen. Er is in (financiële) bedrijven naast centen ook technologie nodig, in onze visie met name platformtechnologie. Daarom richtten we naast SmartFin Capital meteen ook het technologiebedrijf The Glue op."

Wat doet The Glue precies?

"The Glue verbindt binnen een bank verschillende 'silo's' of geïsoleerde entiteiten. Denk aan de divisies 'woonkrediet', 'beleggen'... Wat de bankmedewerkers over hun klanten weten, blijft doorgaans beperkt tot die ene silo. Dat is frustrerend voor een klant met belangen in meer silo's. Want die vraagt zich af of er binnen de bank wel wordt gecommuniceerd. Toch hebben alle silo's een eigen hiërarchie, compleet met directeur. Tegelijk is er veel redundantie van data en



DE BUSINESS VAN SMARTFIN CAPITAL

Jurgen Ingels was stichter en CFO van Clear2Pay dat betalingssoftware ontwikkelde. Na de verkoop van het bedrijf aan FIS hield Ingels samen met partners SmartFin Capital boven de doopvont. SmartFin Capital is een op de lange termijn gericht investeringsvehikel. Het wordt geleid door een team dat financiële, operationele en ondernemerservaring combineert in de ondersteuning van bedrijven met ambitie. SmartFin Capital levert kapitaal aan Europese doorgroeiërs met een potentieel hoge waardecreatie in vooral de sector van de financiële en smarttechnologie. Het geloof in de doorgroei van succesvolle bedrijven eerder dan in financieel geconstrueerde transacties. En het weigert van toe te geven aan een hokjesmentaliteit die flexibiliteit in de weg staat.

processen, met alle kans op inefficiëntie en flagrante fouten. Om zoveel mogelijk info over je klant te verzamelen en bij te houden, over de grenzen van de silo's heen, zijn open platformen noodzakelijk. Bedrijven als Apple, Facebook en Google werken (al lang) op die manier. En Google beschikt nota bene al over een banklicentie..."

Banken moeten het businessmodel van Google kopiëren?

"Zo kun je het stellen. Dat geldt voor fintech, maar even zo goed voor healthtech, logistics,...

We evolueren naar een wereld waar het open platform centraal staat, de beheerder ervan alle macht heeft en de kleinere spelers geïntegreerde toeleveranciers worden. In ruil voor kennis, knowhow en het gebruik van zijn platform als verkoopnetwerk staat de platformbeheerder een deel van zijn inkomsten af aan de kleinere spelers."

Een Delhaize met een open platform kan dus bank spelen? Dat is pas disruptief.

"Ja. Op voorwaarde dat het aan alle compliancevereisten en regelgeving voldoet. Kijk, fintech en de banken zijn twee werelden. De bank is sterk in balansbeheer, risico-advies, klantauthenticatie... terwijl bij fintech creativiteit, agility, snelheid primeren. In het verleden profileerde de bank zich als een technologiespeler, terwijl haar cultuur dat niet was. Ik ben aanhanger van de wet van het comparatieve voordeel van de 18e-eeuwse econoom David Ricardo, die stelt dat de samenwerking tussen twee partijen beiden een relatief productiviteitsvoordeel oplevert als ze zich specialiseren in wat ze als de beste kunnen. Anders gezegd, fintechs en banken moeten samenwerken en apps en diensten ontwikkelen die het leven van de klant of het bedrijf beter maken. Ze delen kennis en knowhow binnen hetzelfde ecosysteem."



SMARTFIN CAPITAL FINANCIËLE SPITSTECHNOLOGIE VOOR BANKEN

CREATIEF DISRUPT OF DISRUPTIEF CREATIEF?

“Ook creativiteit werkt disruptief. De macht was jaren lang aan technologen en mensen met kennis. Nu is kennis abstract geworden, je vindt die op je gsm. Wie wil koken of een overhemd op de juiste manier wil opvouwen, die vindt wel 100 filmpjes over hoe het moet. Belangrijker dan kennis pur sang is de creatieve toepassing ervan. Straks is de macht aan zij die creatief met data kunnen omgaan. En hoe creatiever je bent, hoe disruptiever én cooler de oplossing die je bedenkt om het leven gemakkelijker te maken. De combinatie met een goede infrastructuur is dan bijzonder interessant, al is die infrastructuur geen differentiator voor disruptie.”

FINTECH VS. BANK VS. FINTECH

Moeten banken zich zorgen maken over de druk van de fintechs?

“Zeker. De banken zijn vandaag erg waakzaam. Maar een volledige bank disrupteren is iets helemaal anders dan wat er nu aan het gebeuren is. Slechts weinig fintechs proberen tot dusver een bank in haar totaliteit op de knieën te dwingen. De meeste analisten menen dat het gevaar voor disruptie zich aan de frontend zal afspelen. Maar voor mij zit het grote probleem van banken aan de backend. Die is buitengewoon oubollig. Dat is niet de schuld van de banken, maar ze hebben er de laatste jaren toch weinig in geïnvesteerd. Daardoor is de backend niet aangepast aan de hedendaagse noden van de klanten: zij zoeken ‘instant satisfaction’. Denk aan realtimebetalingen via de smartphone en andere ‘hippe’ technologie die verfrissende contacten met de eindconsument mogelijk maken. Fintechs kunnen daardoor met klanten van de bank aan de haal gaan, geheel of gedeeltelijk. Een voorbeeld: iedereen betaalt pensioen, RSZ of doet aan pensioensparen... maar niemand weet precies wat met dat geld gebeurt of hoeveel je daarvan effectief zult terugkrijgen in de vorm van je pensioen. Stel dat je met een app al die transacties realtime kunt volgen en je de stortingen of je spaarplan maandelijks kunt bijsturen in functie van de economische situatie

zodat je altijd precies weet waar je aan toe bent op het einde van de rit. Dat soort diensten maken het leven van de klant veel gemakkelijker en versterkt het vertrouwen en de zekerheid.”

“DISRUPTIE IS EEN VORM VAN CREATIVITEIT. HOE MAKKELIJKER JE HET LEVEN VAN DE MENSEN KUNT MAKEN, HOE DISRUPTIEVER JE BENT”

Kunnen de banken het alleen af?

“Banken moeten die realservice ook zelf aanbieden, maar hun infrastructuur laat dat niet toe. Net daar kunnen creatieve ontwikkelaars nochtans applicaties allerhande koppelen aan bancaire producten en diensten. De banken moeten die investeringen niet mordicus alleen willen doen, zoals nog te vaak. Ze hebben daar de tijd, de mensen of zelfs het geld niet (meer) voor. Laat ze morgen al samenwerken met andere bedrijven. Laat ze een autostrade bouwen waarop fintechs handige financiële apps enten. Geef ze de kans om de banken te helpen om relevant te zijn en dat ook te blijven voor de consument. Veel tijd hebben ze niet meer. Binnen hooguit drie tot vijf jaar moeten ze in staat zijn om apps te (laten) bouwen die ze razendsnel kunnen integreren in de back- en frontend. Vandaag duurt dat nog maanden, waardoor veel klanten afhaken. Maar het is zeker niet onmogelijk.”

Samen in het bad en in het ecosysteem?

“Naast geld om bedrijfjes applicaties te laten maken en technologie voor de uitbouw van open platformen, is er nood aan een efficiënt ecosysteem voor samenwerking en sharing. Aan common ground waar banken en technologiebedrijven samenwerken. Vroeger hoorde je de banken zeggen: ‘We zijn groot en kunnen alles zelf (beter)’. Maar technologie verandert zo snel dat niemand nog alles kan. Wie dat pretendeert, is een dinosaurus. Zij het van de technologische soort zoals in Jurassic Park, niet toevallig avontuurlijke fictie.”

“ER IS NOOD AAN COMMON GROUND WAAR BANKEN EN FINTECHS KUNNEN SAMENWERKEN”

Staan banken elders al verder dan bij ons?

“Er zijn zeker regio’s waar banken technologisch verder staan dan in België, dat toch wat achterophinkt. Kijk maar naar banken als Santander in de EU, Wells Fargo in de States. Nochtans waren we in de jaren 90 ronduit vooruitstrevend, zelfs fintechbedrijven avant la lettre en heel succesvol. Denk aan Financial Architects en Vasco, om er maar twee te noemen. De meeste van die bedrijven zijn verkocht, maar hun kennis is nog aanwezig. Er is in ons land heel wat knowhow in verband met financiële technologie, maar er wordt te weinig mee gedaan. In tegenstelling tot het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Hun track record is dan wel minder indrukwekkend, maar ze kregen steun van de overheid om een fintechindustrie op te zetten. Wat ze dan ook prompt deden.”

En de toekomst van de bank is...

“Een bank zal veranderen in een digitale hub. Alleen zo zal ze consumenten nog kunnen overtuigen om van haar producten en diensten gebruik te maken.

Banken kunnen ook in de wereldwijde e-commerce een rol spelen op het vlak van (cyber)security en authenticatiediensten aanbieden. Ook het beheer van gigantische hoeveelheden data (real big data) is bankenbusiness. Ik breng mijn gegevens liever bij een bank onder dan ze rond te laten slingeren bij andere bedrijven. In vergelijking met 15 jaar geleden is de nieuwe bankentop zich bewust van de digitale mogelijkheden. Ook de oude krokodillen aan de top hebben dat door. Maar ze moeten een enorme investering doen en strijd leveren op verschillende vlakken: compliant zijn, hun leeftijds piramide bijsturen, medewerkers bijscholen en omschakelen naar digitaal. Kortom, de motor vervangen in volle vlucht. Het zijn grote uitdagingen, maar als ze slagen, verwerven ze een goede uitgangspositie. Want een bank is nog altijd een ‘trusted environment’.”

BELGIË TELT TE WEINIG FINTECHS

“In België zijn er nu een zestigtal fintechs, waarvan 30 echt grote. Naar mijn schatting goed voor 80% van de Belgische fintechmarkt en vooral actief in b2b. Twintig bestaan al een hele poos, zoals Isabel. Maar 30 fintechs is veel te weinig. Het zouden er 500 moeten zijn, waarvan pakweg 10 of 20 met 100 miljoen omzet en een wereldwijde afzet van software. Zonde dat de overheid daar zo weinig in stimuleert.”



SMARTFIN CAPITAL FINANCIËLE SPITSTECHNOLOGIE VOOR BANKEN

TIEN JAAR LATER

Hoe zal de financiële retailmarkt er over tien jaar uitzien? Geen gemakkelijke vraag.

"Het is de vraag van veel meer dan één miljoen. En onmogelijk te beantwoorden. Het is opvallend hoe (exponentieel) snel de dingen veranderen. Met ons klassieke rechtlijnige denken hebben we het daar behoorlijk moeilijk mee. We oordelen dat er nog wel wat tijd is – het zal zo'n vaart niet lopen, het duurt onze tijd nog wel... – maar dat klopt meestal niet (lees ook de case van Duval Union op p. 54). Zelfs visionairs kunnen wat de toekomst betreft de bal behoorlijk misslaan. Maar het grote risico vandaag is wel dat ondernemers disruptie zouden onderschatten. En geloof me, dat doen er heel veel. We staan nochtans echt nog maar aan het begin. Zelfrijdende auto's bijvoorbeeld, dat is een evolutie die de volledige sector en meer dan dat op zijn kop zal zetten: autoconstructeurs, wetgeving, taxibedrijven, privépersonen, de bedrijfsauto als extralegaal voordeel, milieuzorg... Niet te schatten, maar we zien het nu nog niet."

Verandert disruptie ook de mensen en hun job?

"Dat is een understatement. Denk aan wat ik respectvol het 40 jaar-syndroom noem. Na mijn studies was ik ervan overtuigd dat ik met de opgedane kennis 40 jaar zou meedraaien, zonder wezenlijk te moeten veranderen. Misschien de eerste tien wat beter dan de laatste tien. Maar vandaag ben je voor je het weet 'verouderd', al heeft dat niets met leeftijd te maken. In de huidige maatschappij draaien medewerkers nog hooguit tien jaar onveranderd mee, maar dat worden er binnenkort nog amper vijf."

Wat doe je eraan?

"Ik denk dat werkgevers hun werknemers veel vaker en veel grondiger moeten om- of bijscholen. In een digitaal, talen- of ander bad. Banken hebben bijzonder veel veertigers en vijftigers. Ik vind dat prima. Alleen zijn ze wellicht niet voldoende aangepast aan de nieuwe manier van werken. Neem mezelf. Ik was sterk met Excel aan de universiteit. Maar vandaag los ik nog altijd alles op dezelfde manier – old school – op als vroeger. Terwijl de jonge gasten dat veel sneller kunnen. Niet beter of juist, maar efficiënter. De banken kampen met dezelfde kramp. De omschakeling bij banken om jonge mensen te rekruteren en de juiste job te geven is bezig, maar

niet evident. Bovendien was er de financiële crisis waardoor ze sinds 2008 niet echt meer investeerden in infrastructuur en backoffice. Vandaag werken ze aan de inhaalbeweging en trekken ze volop de digitale kaart. De een al sneller dan de ander."

"ZELFS VISIONAIRS KUNNEN WAT DE TOEKOMST BETREFT DE BAL NOG FORS MISSLAAN"



PASSIE VOOR SPECIALISATIE

"Ik ben er voorstander van dat je in je loopbaan niet jarenlang uitsluitend voor één bedrijf werkt, maar opeenvolgend of tegelijk voor meerdere ondernemingen. Jongeren moeten zich daarvoor openstellen en zich tegelijk - meteen of op termijn - specialiseren. Als ik vroeger thuiskwam met vier 9's en één 6 op mijn rapport, dan vond mijn moeder die 6 volstrekt onvoldoende. Zelf vind ik dat (nu) verkeerd. We moeten doen waar we goed in zijn en ons op dat vlak voortdurend verbeteren. Ook als bedrijf, regio, land, continent... Bovendien is de kans op succes hoger als mensen hun passie volgen. Dankzij die motivatie kunnen ze uitblinken en nationaal en internationaal iets betekenen. Meteen de beste zuurstof voor economische groei."

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Focus op datgene waarin je sterk bent.
Laat je niet afglijden naar de middelmaat.
Laat waar je niet goed in bent over aan anderen.

Geef uw werknemer om de tien jaar een sabbatical van zes maanden waarin hij of zij zich kan bijscholen of een digitaal bad kan nemen. Niemand kan nog 40 jaar relevant meedraaien zonder digitale updates.

Onderschat de snelheid van de evolutie niet. Kijk niet naar de toekomst met de ervaring uit het verleden. De snelheid van één technologische evolutie versnelt de snelheid van een andere. Net als bij een nucleaire kettingreactie.

Ik ben liever geen CEO, want die moet dag en nacht werken voor 'zijn' bedrijf. Hij heeft minder de vrijheid om zich in andere zaken te verdiepen waardoor zijn blik verengt. Mijn advies: ga in meer dan één bedrijf aan de slag.

Volg je passie. Dat is geen garantie voor succes, maar het verhoogt de kans op slagen aanzienlijk. Want wie gepassioneerd is, doet meer dan van hem of haar wordt verlangd. Verleg grenzen. Bovendien is de intellectuele voldoening veel groter. Is je job niet je passie? Verander dan van werk.

Geef medewerkers volop de kans om zich te herbronnen, om te scholen of bij te scholen. Je bedrijf wordt er alleen maar beter van. Zelfs veel beter!

Werk samen met disruptors. Ze zijn niet allemaal vijanden, maar nieuwe fenomenen in de samenleving en de economie. Wees niet te beroerd (te ouderwets) om toenadering te zoeken. Je kunt nog altijd neen zeggen.

Doe zelf aan gecontroleerde disruptie in je bedrijf voor het je onderneming overkomt.

Omarm nieuwe technologie. Technologie die je zelf ontwikkelt of die je bij derden betreft.



1. Er is in ons land heel wat knowhow in verband met financiële technologie, maar er wordt te weinig mee gedaan.

2. Vandaag ben je voor je het weet 'verouderd', al heeft dat niets met leeftijd te maken.



FRENTLIFE TOTAALINRICHTING WONINGEN EN APPARTEMENTEN

CHANGE THE GAME



DE BUSINESS VAN FRENTLIFE

Frentlife geeft eigenaars en huurders van een woning of appartement de kans om op een gemakkelijke en kostenefficiënte manier het interieur te huren in plaats van te kopen. Het model is uniek in zijn strategie en biedt als enige in België de mogelijkheid om de volledige inrichting (van meubels tot bestek) te huren. De huurprijs omvat levering, plaatsing, omniumverzekering en herstel- en onderhoudsdienst tijdens de hele huurperiode. Elke huurformule is aangepast in functie van de woning of het bouwproject en het juiste rendement voor de vastgoedinvesteerder of de bewoner. Je kunt het nog best vergelijken met het SaaS-model (Software as a Service). De klant hoeft de software (meubels en inrichting) niet aan te schaffen, maar sluit een contract per maand per gebruiker. De SaaS-aanbieder (Frentlife) zorgt voor de installatie, het onderhoud en het beheer. De gebruiker (huurder) benadert de software over het internet (de bouwpromotor) bij de SaaS-aanbieder.

Het was kiezen of delen: als meubelfabrikant van de markt verdwijnen of zelf een nieuw disruptief afzetmodel in de markt zetten. **Tom Cloet** koos voor het tweede. Een model waar hij dit keer wel greep heeft op de eindklant en niet meer afhangt van de salesstrategie van de meubelretailers. Of de CEO zijn Frentlife ooit groot genoeg zal kunnen maken om de meubelsector grondig te verstoren, is koffiedik kijken. Maar hij heeft alvast de (koppige) verdienste dat hij de traditionele woningmarkt aan het denken zette met zijn nieuwe marktbenadering en kostenmodel.

CONJUNCTURELE DISRUPTIE

De gemiddelde Belgische meubelfabrikant deed het uitstekend tot 2010. Daarna kelderde de markt met 'double digit'-cijfers. Waar liep het fout?

"De financieel-economische crisis fnuikte het consumentenvertrouwen en stelde de aanschaf van nieuwe meubels voor onbepaalde tijd uit, zeker in het middensegment. Als ik voor ons voormalig bedrijf Belrom spreek, waren we afhankelijk van de verkoopstrategie van de meubelwinkels en hadden we als fabrikant zelf geen greep op het aankoopgedrag van de eindconsument. Anders gezegd, de winkels wilden onze collecties wel, maar kregen ze niet verkocht aan de particuliere klant. Dan heb je twee opties: of je gaat roemloos ten onder – want oplapwerk is een eindig scenario – of je onderneemt. Eerlijk, zolang het goed liep dachten we niet na over alternatieven. Het was als normaal dat de omzet bleef groeien. We werkten keihard, maar werden lui in ons denken. Tot het zo slecht ging dat we de knop wel moesten omdraaien. De aanleiding voor Frentlife was dus een conjuncturele disruptie."

Frentlife maakt niet langer meubels, maar verhuurt ze. Waar gebeurt de disruptie?

"We ontwikkelen nog altijd meubelcollecties en stappen er nog altijd mee naar de klant. Maar dit keer hebben we controle over de hele keten. We partneren met bouwpromotoren en -bedrijven die onze verhuurformule integreren in hun verkoopstrategie en voorstellen aan hun klanten. Vandaag richten we (nog) niet één appartement of woning in per dag. Gaan we daarmee de markt verstoren? Neen. IKEA heeft 8% van de Belgische meubelmarkt, de overige 92% is verspreid over een heel gefragmenteerde markt – ieder dorp heeft wel een meubelverkop. We zijn te klein om de markt daadwerkelijk te verstoren. Als wij per dag één contract sluiten, snoepen we twee bedden, één tafel en zes stoelen af van de honderden actieve meubelverkopers. In de

cijfers zijn we – vandaag – dus zeker niet disruptief wat dat betreft. Wel dagen we de markt uit met ons totaalconcept (lees het kader over het businessmodel), kostenmodel en marktbenadering."

Maar u brengt een verandering in beweging? Het businessmodel van Frentlife vormt de brug naar een nieuwe lokale tendens binnen de woningmarkt.

"Kijk, in New York kun je geen appartement huren zonder meubelen. De huiseigenaars in de VS zijn geen particulieren, maar fondsen die de woningmarkt beheersen. Ook hier groeit die trend. Het aantal particuliere eigenaars daalt terwijl het aantal huurders en huurwoningen stijgt. Een Belgische projectontwikkelaar zoals Home Invest bouwt vandaag al woonwijken om te verhuren, niet meer om te verkopen. Frentlife zegt: als je dan toch liever huurt, huur dan de hele inrichting. Waarom nog meubels kopen met het risico dat ze niet zullen passen als je weer eens verhuist naar een nieuwe huurwoning."

Hoe zet je dat model in een markt waar iedereen met een baksteen in de maag werd geboren?

"Met engelengeduld en door koppig vast te houden aan het initiële idee. Iedere potentiële partner was enthousiast tijdens de verkennende gesprekken, maar niemand kon (of wilde) ons de zwakke plekken duiden. Het kostte bloed, zweet en tranen om een eerste bouwpromotor zover te krijgen ons te vertellen waar het schoentje wrong. Ons model vertrok te veel vanuit de meubelbranche, de particuliere eigenaar, te weinig vanuit een investeerderscliënteel. Nadat we ons huiswerk hadden gemaakt, kregen we de kans onze specifieke meerwaarde te bewijzen. Ik verduidelijk: de helft van de grootstedelijke appartementen wordt verkocht als investering, om te verhuren. Maak ze dan ook verhuur- en instapklaar. Met alles erop en eraan, van de gordijnen en de meubels over het beddengoed en de tapijten tot en met huishoudtoestellen en

FRENTLIFE TOTAALINRICHTING WONINGEN EN APPARTEMENTEN

huisraad. En tegen een meerprijs die bij afschrijving niet hoger is dan de aankoop, plaatsing en het onderhoud ervan. Kortom, als een promotor verkoopt aan een investeerder, zijn wij het verlengde. Verkoopt hij aan iemand die er zelf zal intrekken, dan kan Frentlife weinig meerwaarde bieden."

"IN DE CIJFERS ZIJN WE - VANDAAG - NIET DISRUPTIEF. WEL DAGEN WE DE MARKT UIT MET ONS TOTAALCONCEPT, KOSTENMODEL EN MARKTSTRATEGIE"

TOM CLOET

Zijn expats daarom een voor de hand liggend marktsegment?

"Inderdaad. In Brussel alleen al zijn ze met 300.000. En ze hebben niets liever dan enkel nog hun koffer met kleren te moeten verhuizen. Dus als een promotor een project start, dan denken we van bij het begin met hem mee over de inrichting en aankleding. Een project in Ukkel is niet hetzelfde als in Evere, een residentieel gebouw verschilt van een high-end project gericht op diplomaten. Daarom ontwikkelden we drie formules met verschillende afwerkingsniveaus. Voor elk appartement bepalen we op maat een marktconforme huurprijs voor de inrichting. En het werkt, voor expats, maar ook voor de nieuwe generatie middenklassers. Twee jong afgestudeerden bv. met elk een eerste job in Brussel, maar goed beseffend dat ze binnen vijf jaar misschien elders in de wereld aan de slag zullen zijn. Vijf jaar huur zal hen nog altijd minder kosten dan de aankoop. Wij sluiten contracten voor 3, 6 en zelfs 9 jaar met de eigenaar, nooit met de huurder. Ons advies is daarbij altijd: ga niet in op persoonlijke wenslijstjes van de huurder. Stel dat een buitenlandse voetbalster bij Anderlecht roze fauteuils vraagt, ze krijgt, maar na anderhalf jaar opnieuw vertrekt. Dat meubilair krijgen we nooit meer verhuurd."

HOOFDBREKERS

U stapte eerst naar de immobiënkantoren met uw model. Waarom kreeg u ze niet warm?

"Momenteel zijn de immobiënkantoren niet geïnteresseerd in kleine marges. Nochtans is ook Starbucks koffie per koffie groot geworden. En als we al kansen kregen om ons model te demonstreren, bijvoorbeeld door het inrichten van kijkwoningen van bouwfirma's, hapte de eindconsument niet toe. Pas veel later kwamen we te weten dat de echte 'blocker' voor de makelaars de duurtijd van de huurcontracten was. Die piste is nog altijd niet rijp, maar binnenkort hebben we een oplossing. Geduld. Vandaag kan ik zeggen dat alle beursgenoteerde bedrijven actief in residentieel vastgoed, contracten lopen hebben met ons. Na verloop van tijd zullen ook de andere spelers niet kunnen achterblijven. Dat wordt onze versnelling."

Het concept in de markt zetten is één ding. Het idee operationeel uitrollen een ander.

"Beide lopen parallel. Onze klanten bereiken was dé uitdaging, zoals ik al vertelde. Daarnaast moest het plaatje ook juridisch-financieel kloppen. Verhuren is niet hetzelfde als leasen. Frentlife heeft bv. geen banklicentie voor leasingformules. Ook verzekeringstechnisch valt ons model buiten de traditionele krijtlijnen. En vergeet ten slotte de financiering niet. Onze investeringen in nieuwe meubelen/projecten bedraagt zo'n 2,7 miljoen euro voor 2017. Dat moeten we ergens ophalen. Om de flexibiliteit en efficiëntie te behouden, wil ik zo weinig mogelijk een beroep doen op banken. Enkel privékapitaal, maar zonder de controle te verliezen. Ik behoud 80%. Bovendien zoek ik investeerders die behalve financieel bijdragen, ook echt toegevoegde waarde kunnen leveren aan het verhaal en het netwerk. Dat biedt meer slagkracht voor de toekomstige groei en (internationale) ontwikkeling."

"IK ZOEK INVESTEERDERS DIE BEHALVE FINANCIËEL BIJDRAGEN, OOK ECHT TOEGEVOEGDE WAARDE LEVEREN AAN HET VERHAAL"

Het pad effenen is eenzaam?

“Frentlife blijft bewust onder de radar. Wij verhuren geen product aan de eindklant, neen, wij leveren een service aan de bouwpromotor. Frentlife is zijn verlengde. Dus mogen we onszelf ook niet profileren. Alle credits gaan naar de projectontwikkelaar, die trouwens ook het best geplaatst is om de service het meest geloofwaardig in de markt te zetten. De promotoren zijn onze locomotief. Zo hoeft Frentlife niet zelf te investeren in klantenbinding. Een andere onzichtbare rem is het feit dat we een solospeler zijn. We hebben geen referentie of concurrentie in de markt als toetssteen. Dat werkt vertragend. Je hebt altijd gelijk, je bent altijd de beste als je alleen bent. Het vergt veel energie en zelfdiscipline om jezelf continu scherp te houden. Zaak is om voldoende voor-sprong op te bouwen waardoor potentiële concurrenten je niet meer kunnen bijbenen. Een laatste tip: onderschat niet hoe moeilijk en energievretend het is om de ‘blijde boodschap’ te verkondigen. Koppig doorzetten, volharden en vasthouden aan je initiële idee – bijsturen moet uiteraard – is de boodschap.”

TIEN JAAR LATER

Frentlife anno 2026?

“Als ik zie hoe ons traject de afgelopen drie jaar is geëvolueerd, kan ik onmogelijk zo ver in de toekomst kijken. In 2017 moet Frentlife op kruissnelheid komen, dat betekent één huurcontract/woning sluiten per dag. Het langetermijndoel is om actief te zijn in de belangrijkste Europese grootsteden. Luxemburg eerst, dan de andere buurlanden enzovoort. Dubai is het mekka, want daar wonen bijna uitsluitend expats. In mijn stoutste dromen sluit Frentlife vijf contracten per dag. Feit is dat de manier van wonen verandert, de beschikbare bouwgrond krimpt, de verhuurmarkt groeit, de maatschappij verstedelijkt, de deeleconomie ingang vindt... Al die krachten spelen in de kaart van Frentlife en in het nadeel van de traditionele, gedateerde meubelsector. Wie weet gaan we alsnog de markt op zijn kop zetten.”

U volgt nu veel meer de promotor in uzelf, niet langer de meubelmaker?

“Je moet geen eikenhouten kastje plaatsen in een modern appartement. Of een te groot bed. Maar dat soort vragen houdt de klassieke meubelboer niet uit zijn slaap. Klanten lok je vandaag niet meer naar je winkel met mooie neonverlichting en twee

vlaggen voor de deur. Waar is de strategie van al die meubelwinkels en immobiliënmakelaars? Het gaat blijkbaar nog niet slecht genoeg waardoor ook zij de klik maken dat het anders moet. Een voorbeeld: Frentlife dokterde een product uit voor de OCMW's. Voor 2,99 euro per dag, per persoon kunnen wij alle OCMW-woningen inrichten. De bewoners stoppen zich niet langer in de schulden om de inrichting te financieren en vermijden de deurwaarders omdat ze dingen kochten die ze zich eigenlijk niet kunnen veroorloven... Stel je voor, iemand die stopt met roken kan met dat geld zijn woning inrichten. Met dat verhaal stappen we naar de OCMW's. Om maar aan te tonen hoe groot het potentieel is voor wie disruptief durft te denken.”

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Wees waakzaam dat de kwaliteit niet lijdt onder de snelheid. Ondanks ons enthousiasme en onze ondernemingszin blijven we heel voorzichtig. Eén misstap zet onze geloofwaardigheid op de helling.

Zoek een toetssteen. Als solospeler kun je je eigen model met niets of niemand vergelijken. Dat werkt vertragend.

Onderschat niet hoe energieverblindend, tijdrovend en afmattend het is om de ‘blijde boodschap’ telkens weer te moeten verkondigen. Soms denk je dat de markt het licht niet wil zien. Zet door en wijk nooit af van het initiële idee. Bijsturen en aanpassen moet – daarom is goed luisteren ook van essentieel belang.

Sta open, kijk, luister en denk na. Disruptie is als een verslaving. Je merkt het pas wanneer het te laat is. Je bent wellicht niet lui in het werk, maar goede tijden maken je lui in je denken.



PROXIMUS TELECOMPRODUCTEN EN -DIENSTEN

DE DISRUPTIEVE PARADOX



Proximus Tower © pbonbaert / Shutterstock.com

DE BUSINESS VAN PROXIMUS

Proximus levert op de Belgische en internationale markten (telecom)diensten voor consumenten, bedrijven en overheden. De merken Proximus en Scarlet zijn bovendien marktleider op het vlak van telefonie-, internet-, televisie- en netwerkgebaseerde ICT-diensten in België. Via de dochterondernemingen Telindus Luxemburg (ICT) en Tango (telecommunicatie) is de onderneming actief in Luxemburg. In Nederland biedt ze ICT-diensten aan via Telindus Nederland. En de dochteronderneming BICS is verantwoordelijk voor internationale carrierdiensten. De met elkaar verbonden vaste en mobiele netwerken bieden toegang tot digitale diensten, data en een breed aanbod van multimedia-inhoud. Als basis voor duurzame groei investeert Proximus in toekomstgerichte netwerken en innovatieve oplossingen, waarbij de gebruiker centraal staat.

Disruptie voor de **CEO van Proximus, Dominique Leroy**, is de paradox van haar industrie. De investeringen stijgen, het terugverdieneffect daalt en tegelijk zoekt de klant naar alternatieve – vaak goedkopere – oplossingen die wereldwijd worden aangeboden binnen een ongelijk level playing field. *“Maar waar een wil is, is een weg, want de klant heeft altijd gelijk. Aan ons om ervoor te zorgen dat onze diensten en producten voldoende relevant blijven om hem aan Proximus te binden.”*

DISRUPTIE VERTEERT RELEVANTIE

Wat disruptie betekent voor Dominique Leroy, CEO van Proximus? *“Disruptie ontstaat als nieuwe spelers het businessmodel van je onderneming bedreigen en je producten of diensten niet langer relevant zijn voor je klanten.”* Disruptie van je markt of segment is dus meer dan een bedreiging van je business door innovatieve oplossingen van je concurrenten. Het komt meestal zelfs van een speler die tevoren geen concurrent was.

Gedoodverfde voorbeelden zijn Polaroid en Kodak, die hun businessmodel zagen kapseizen door de komst van nieuwe technologie bij nieuwe spelers. *“Ook wij hielden (of houden) soms te lang vast aan oude producten en diensten, inclusief onze oude technologie. Omdat we er hogere marges op hadden (of hebben) dan op nieuwe ontwikkelingen. Dat verdienmodel verlaten vergt lef. Wacht je te lang en slaat de disruptie toe, dan kan het te laat zijn. De kunst is vroegtijdig aan je eigen verandering te werken en die gefaseerd uit te voeren.”*

WHAT'S (H)APPENING?

Disruptie komt inderdaad meestal uit een totaal onverwachte hoek. Denk aan de toepassing WhatsApp die in zijn vlucht de sms-dienst overbodig maakt. *“Dat heeft veel te maken met de verschuiving van voice messaging naar data. Mensen willen – meer dan met gesproken boodschappen – ook met foto’s en filmpjes communiceren.”* De geschiedenis van Proximus hangt natuurlijk samen met voice en daarbinnen maakte de onderneming al een forse evolutie door. *“Onze producten laten mensen surfen, video en tv-kijken... en we investeren volop in een glasvezelnetwerk. Zo blijven we relevant voor onze lokale klanten in een wereld met veel nieuwe spelers en nieuwe types van producten. Die ontwikkelen zich meteen over de hele wereld, waar van een regulering, zoals in Europa of in eigen land, zelden sprake is. Dat nieuwe spelers andere spelregels mogen volgen, is een typische vorm van disruptie in de telecomsector.”*

INVESTMENT JA. MAAR RETURN ON INVESTMENT?

Nieuwe innovatieve diensten, zoals Skype en Skype voor Bedrijven, vormen een echte disruptie voor de klassieke telefonie markt. *“Dat jaagt het mobiele dataverbruik de hoogte in, tot zelfs een jaarlijkse verdubbeling. Het vaste dataverbruik verdubbelt maar om de twee jaar. Het vergt forse investeringen om je klanten in hun nieuwe noden te volgen, maar diezelfde klanten zijn niet happig om meer te betalen.”* Samengevat: de inkomsten uit voice verdampen terwijl het datagebruik en de bijbehorende investeringen de pan uit swingen zonder dat de klanten daarvoor willen betalen. *“Dat is de paradox van onze industrie. De investeringen stijgen, het terugverdieneffect daalt; en tegelijk zoekt de klant naar alternatieve – vaak goedkopere – oplossingen die wereldwijd worden aangeboden binnen een ongelijk level playing field.”*

“DAT NIEUWE SPELERS ANDERE SPELREGELS MOGEN VOLGEN, IS EEN TYPISCHE VORM VAN DISRUPTIE IN DE TELECOMSECTOR”

DOMINIQUE LEROY

Positief is dan weer dat die evoluties ook kansen creëren. Proximus kan groeien door aan het toemende mobiele dataverbruik nieuwe, complementaire diensten te koppelen. *“We blijven de basisconnectiviteit aanbieden – onze roots en corebusiness – en we blijven investeren in onze netwerken. Maar daarrond bouwen we allerlei toepassingen die van connectiviteit een toegevoegde waarde-connectiviteit maken (cloud, ‘security’...).”*

PROXIMUS TELECOMPRODUCTEN EN -DIENSTEN

Disruptie kan hard toeslaan, maar je moet die trend nuchter en beheerst onder ogen zien en zelf proactief actie ondernemen, anticiperen. *“Ook een partnership met de ‘concurrentie’ opzetten kan. Zo werkt Proximus samen met Microsoft, dat ons nochtans disrupteert met Skype. En we sloten een deal met Netflix. De hedendaagse wereld evolueert zo snel dat je onmogelijk nog alles zelf kunt doen.”* Op die manier combineert Proximus lokale verankering met kritische massa bij internationale partners.

“MAAK JE DISRUPTOR TOT VRIEND”

BEWUST WORDEN, NUCHTER BLIJVEN, ANTICIPEREN

Die hele nieuwe wereld met internet als een globaal en toegankelijk medium zorgt ervoor dat ideeën, kennis, innovatie... én disruptie de wereld veroveren. Het is

PAS JE TALENTMANAGEMENT AAN

Van wezenlijk belang is het om de medewerkers in het bedrijf mee te krijgen. Proximus is een lokaal bedrijf, gegroeid vanuit België en bevolkt met medewerkers die tot voor enige tijd weinig internationale ervaring hadden. Dominique Leroy introduceerde een transformatieprogramma om mensen op te leiden in nieuwe technologie. Of om wie zich niet meer kon aanpassen, op een sociaal verantwoorde manier uit het bedrijf te laten stappen en ruimte te maken voor nieuwe digital ‘savvies’, vertrouwd met big data, cyber security... *“Vergeet ook de sociale partners niet in het bad onder te dompelen. Het management moet helpen bij hun bewustwording van de gevolgen van disruptie, zonder evenwel een doemscenario op te hangen. Het internet of things en de Industrie 4.0 bieden meer kansen dan dat ze dingen gaan vernietigen.”*

niet te voorspellen of de opeenvolgende disrupties traag of snel zullen toeslaan, lineair of exponentieel. Alles hangt af van de mate waarin en snelheid waarmee de klanten nieuwe technologie, producten of diensten oppikken.

Dominique Leroy trok destijds naar Silicon Valley om te zien wat in het mekka van de nieuwe technologie leeft. En welke cultuurfenomenen er in Europa en België op ons afkomen. *“Omdat ik het in ons bedrijf moeilijk uitgelegd kreeg – je moet het zelf meemaken – stuurden we de top 70 ook voor een week naar Silicon Valley. Zo creëerden we een multidisciplinair draagvlak voor verandering. Later mochten nog een honderdtal medewerkers naar Innovation Hubs in Europa. Op die manier zijn we erin geslaagd om intern een pak mensen wakker te schudden en over disruptie te doen nadenken.”* Zo’n dynamiek kun je volgens Leroy ook faciliteren door te luisteren naar de leveranciers die in alle uithoeken van de wereld kennismaken met technologische experimenten en ontwikkelingen. Ook de input van buitenlandse telecombedrijven is soms bijzonder waardevol. *“De boodschap luidt: voed jezelf permanent met wat er in de wereld gebeurt.”*

TEGEN DE GROTEN DER AARDE

Of Proximus zich kan meten met pakweg Google en Facebook? *“Een bedrijf dat zich in België ontplooit, wordt nooit een speler van die omvang. Dat geldt zelfs op Europees niveau. De nieuwe digitale wereld – en die ‘wereld’ moet je letterlijk nemen – wordt beheerst door flink wat spelers uit de VS, enkele uit China,... maar geen enkele uit Europa. Er is schaalvoordeel nodig. Bovendien is Europa niet één. Monetair met veel goede wil enigszins, politiek niet en cultureel al helemaal niet.”*

Op Europese schaal is Proximus piepklein. Alle concurrenten in België zijn groter en maken deel uit van internationale organisaties: Orange (x10) en Telenet (Liberty Global, x50). *“We moeten wendbaarder en slimmer zijn dan de andere. Dat we klein en lokaal verankerd zijn, maakt dat mogelijk. De beslissingen voor Orange en Liberty Global worden respectievelijk in Parijs en Chicago genomen. Wij beslissen in België en dat maakt ons wendbaar, al werkt de complexiteit van onze organisatie soms wat tegen. Maar daar wordt hard aan gewerkt.”*

Wat kun je als onderneming dan wél doen vanuit Europa of België? *“We kunnen de lokale verankering uitspelen en alternatieven of complementaire oplossingen bouwen rond het lokale ecosysteem, met – heel belangrijk – de wortels in de lokale economie. Het heeft geen zin om je te differentiëren op een globaal ecosysteem, zoals Facebook of Twitter.”*

Zo nam Proximus onlangs een meerderheidsparticipatie in bedrijven als Be-Mobile en Flow om samen een uniek Smart Mobility-platform te bouwen, op basis van eigen algoritmes en knowhow.

**“DE DIGITALE REVOLUTIE IS
VEEL INGRIJPENDER DAN WAT
WE ZIEN AAN DE HAND VAN DE
TOOLS EN APPLICATIES”**

“In tegenstelling tot pakweg Coyote kunnen wij interageren met de lokale radiozenders en politie, met steden en gemeenten, samenwerken met openbaar vervoer en parkingbedrijven en wat al meer. Dat is een belangrijke troef.”

Op die manier is Proximus disruptief op zijn niveau. Dat sluit echter niet uit dat de groep op wereldschaal een rol van betekenis kan spelen. Leroy geeft het voorbeeld van Proximus-dochter BICS (Belgacom International Carrier Services). *“Haar kernactiviteit is de overdracht van communicatie (voice of data) van het ene naar het andere land. Wat als een kleinschalig, lokaal initiatief begon, groeide dankzij de internationale samenwerking uit tot een wereldleider in zijn sector. Wie zegt dat we dat morgen ook niet kunnen doen met onze mobiliteitsoplossing? De kracht van het netwerk is de lokale verankering, de applicatiefunctionaliteiten zijn generiek en kunnen we wereldwijd uitrollen. Zonder onze strategie te verloochenen: vasthouden aan onze corebusiness – connectiviteit aanbieden – maar dankzij applicaties in de periferie creëren we toegevoegde waarde. Trouwens, hoe verder verwijderd van onze corebusiness, hoe internationaler de activiteit wordt.”*



PROXIMUS TELECOMPRODUCTEN EN -DIENSTEN

TIEN JAAR LATER

Hoe Proximus er over tien jaar zal uitzien? Minder de investeringscapaciteit vormt een rem op het disruptievermogen dan wel de waarde van de return on investment. Als Proximus vandaag zou investeren in een nieuw netwerk, dan is de vraag: *“Hoe lang zal het duren vooraleer de regelgever ons verplicht om dat open te stellen voor de concurrenten tegen een opgelegde prijs? De investeringsmiddelen vormen dus geen issue. Ik vraag me wel af hoe ik een nieuw ecosysteem kan uitbouwen dat een aanvaardbaar return on investment biedt voor Proximus, dat alle investeringsrisico's neemt.”*

Proximus investeert in elk geval veel financiële middelen, tijd en talent in nieuwe technologie in België. *“Als wij het niet doen, zal een ander het ook niet doen. De langetermijnvisie om te investeren in een nieuw aanbod van producten en diensten, in extra tewerkstelling en in de verdere ontwikkeling van de Belgische telecominfrastructuur, levert de economie meerwaarde. En het maakt ons land*

GEEN VERTICALE, MAAR HORIZONTALE REGULERING!

Het is niet meer van deze wereld dat een verticale regulering (per technologie) de telecomoperator remt in zijn innovatiedynamiek. *“Onze apps moeten aan specifieke regels voldoen terwijl Skype en WhatsApp hun gang mogen gaan. We worden als het ware verplicht om ons te laten disrupteren. Dat is absurd. We moeten dus niet alleen de eigen medewerkers en de vakbonden bewustmaken van wat er op ons afkomt (lees ook het kaderstuk op p. 48), maar ook de regulatoren. Dat is heel moeilijk, maar cruciaal, want Belgische of Europese regels of wetten veranderen duurt jaren. Het is bijzonder moeilijk om politici of regulatoren te doen inzien dat de huidige regelgeving misschien het einde van de Europese digitale industrie betekent.”*

aantrekkelijker voor buitenlandse investeerders. Omgekeerd moeten Belgische bedrijven niet noodzakelijk over de grenzen op zoek gaan naar geavanceerde en innovatieve telecommoetepassingen.”

Maar hoe de sector of business concreet zal evolueren is natuurlijk moeilijk te zeggen. Zonder gevaar voor disruptie is het voor een onderneming al moeilijk om tien jaar vooruit te kijken. Laat staan dat bedrijfsleiders dat zouden kunnen in disruptieve tijden. Trouwens, als het al zou kunnen, dan zou disruptie veel strategische beslissingen wellicht onderuit of overhoop halen.

Leroy hoopt alvast dat België en bij uitbreiding Europa anno 2026 veel innovatievriendelijker worden. *“In Amerika kan alles wat niet verboden is. De regulatie volgt ex post. Maar Europa reguleert ex ante. Niets is mogelijk, tenzij het vooraf wordt toegelaten. Kortom, het is veel gemakkelijker om disruptief te zijn in de States dan aan onze kant van de oceaan. Zeker in een digitale wereld die noch Belgisch, noch Europees, maar globaal is.”*

“IN AMERIKA KAN ALLES WAT NIET VERBODEN IS. IN EUROPA IS NIETS MOGELIJK, TENZIJ VOORAF TOEGELATEN”

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Eén, besef dat er nieuwe spelers zijn die jouw business aan het opeten zijn. Twee, wees er niet bang van!

Denk na hoe je je businessmodel kunt transformeren en hoe je medewerkers – én vakbonden én regulatoren – sociaal verantwoord kunt laten aansluiten.

Bekijk de disruptor als een opportuniteit. Integreer hem in je ecosysteem en biedt samen een totaaloplossing aan de klanten. Kortom, maak je disruptor tot vriend.

Verkijk je niet op de traditionele 'competition watch', disruptie komt vaak van buiten de eigen sector.

Stel bij globale verandering altijd de vraag of ze geen invloed heeft op je eigen businessmodel. Of je eigen klanten of consumenten er iets mee aan kunnen dat bij jouw business past. Als jij het niet doet, gaat een ander ermee lopen.

Durf jezelf te disrupteren. En bijvoorbeeld oude producten met een hogere marge op te offeren voor nieuwe producten die minder winst genereren.



1. Het is niet te voorspellen of de opeenvolgende disrupties traag of snel zullen toeslaan.

2. Minder de investeringscapaciteit vormt een rem op het disruptievermogen dan wel de waarde van de return on investment.



WANNEER
ZIET JOUW
KLANT VOOR
HET **EERST**
JOUW
PRODUCT?

DUVAL UNION MARKETING EN COMMUNICATIE

MODEL VAN DE TOEKOMST



DE BUSINESS VAN DUVAL UNION

André Duval (1953) noemt zichzelf nog altijd een reclamejongen. Met Duval Union wil hij samen met zijn twee partners marketingveteranen, Marc Bresseel en Klaus Lommatzsch, een antwoord bieden op een prangend probleem van veel CEO's: *'Hoe moeten we onze organisatie veranderen om de digitalisering in onze sector te overleven?'* Dat gaat veel verder dan experimenteren met nieuwe technologie. Bedrijven worden hoe langer hoe meer gedwongen het wezen van hun organisatie- en businessmodel in vraag te stellen. In een wereld waar disruptieve innovaties hele sectoren bedreigen, helpt Duval Union merken en organisaties hun eigen digitale concurrent uit te vinden en de transformatie te verankeren in de leiding van het bedrijf. Daarvoor steunt Duval Union op 17 bedrijven, een combinatie van volwassen servicebedrijven en technologie-start-ups in het snijvlak van marketing en digitale technologie.

Mensen en bedrijven zijn onvoldoende voorbereid op schokkende veranderingen in onze samenleving. Waarom nog de hele wereld rondreizen als je binnenkort kunt bergbeklimmen in je woonkamer? *"Mensen hebben geen besef hoe ver het al staat en hoe snel technologie disrupteert"*, aldus **André Duval, oprichter van Duval Union**, maar meer nog ervaringsdeskundige die 'zijn' wereld van communicatie en marketing 360° zag veranderen. Vandaag al stuurt de consument de marketing aan. Morgen neemt de intelligente computer het voortouw. Met alle issues van dien, zoals privacy, beroepen die verdwijnen, machtsconcentraties, de groeiende kloof tussen digitaal vaardigen en digibeten ...

ALS DE MENS DE WERELD NIET MEER SNAPT

De mediawereld en reclamesector zoals vandaag georganiseerd, zijn ten dode opgeschreven. Het zijn uw woorden.

“Ze moeten het klassieke messaging model loslaten. Dat betekent stoppen met massaal en ongefilterd boodschappen uit te sturen naar de consumenten. Tapijtbombardementen noem ik dat. Doel van zo’n bombardement? Een zo hoog mogelijke Gross Rating Point (de GRP-score geeft de kracht van de campagne aan, de correlatie tussen bereik en repetitie). Hoe hoger dat cijfer, hoe meer bommen er worden afgegooid. De reclamejongens zijn dan weer de fabrikanten van Opportunities To See (OTS, de kans die de gemiddelde doelklant loopt om aan de boodschap van de adverteerder te worden blootgesteld). Hoe creatiever ze zijn, hoe meer van de boodschap blijft kleven in het hoofd van de consument, en hoe groter de kans op een merkvoorkeur en koopintentie. Het is een heel inefficiënt model dat sterk door elkaar wordt geschud door de nieuwe technologie. Gek genoeg is het nog altijd daar omdat bewezen is dat het nog altijd werkt.



Duval Union Partners: Klaus Lommatzsch (links), André Duval en Marc Bresseel

Op voorwaarde dat je maar voldoende herhaalt en er veel centen tegenaan gooit. Tegelijk wordt de consument voortdurend ongevraagd gestoord. En dat pikt hij hoe langer hoe minder. Daarom, weg met dat interruptiemodel, weg met inefficiënte en irriterende tapijtbombardementen.”

“IK PRAAT, JIJ LUISTERT EN KOOPT. DAT MACHIENTJE IS STUK”

ANDRÉ DUVAL

Volgens content strateeg Mischa Verheijden zijn ‘adblockers’ de disrupter van de digitale media, die hen dwingt tot een radicale systeemvernieuwing.

“Uitgevers gebruiken het internet als een klassiek medium om opnieuw het oude messaging model toe te passen. Ze hebben het interruptiemodel van de reclame gewoon verschoven naar het internet. Maar internet is geen medium, het is een platform waar mensen interageren en dialogeren. De consument wil niet langer gestoord worden door banners et cetera en schakelt ‘adblockers’ in. Dankzij de digitalisering kan hij zelf de touwtjes in handen nemen en zijn marketingproces sturen. Hij of zij bepaalt. Wil dialoog, niet langer braaf luisteren naar een monoloog. Merken en media die niet begrijpen dat de wereld veranderd is en blijven zoeken naar middelen om via het internet een messaging model te handhaven, vergissen zich.”

Terwijl ze het internet kunnen gebruiken als een platform voor heel intuïtieve en directe connecties tussen merken, merkpersoonlijkheden en mensen?

“Klopt. Maar dat vraagt een heel nieuwe skillset voor wat je moet vertellen en hoe je dat moet doen. Er zijn veel jonge marketeers die echt wel mee zijn, maar

DUVAL UNION MARKETING EN COMMUNICATIE

elke dag gedwongen worden in het messaging model te werken. Anders hadden jij en ik vandaag allang commerciële connecties met merken die veel waardevoller en intelligenter zijn dan domweg een banner of notificatie. Gelukkig komt marketing tot het beseft dat ze moet luisteren naar de consument en begrijpt ze dat technologie haar kan helpen om beter te weten met wie ze wat vandoen heeft. Technologie stelt marketeers in staat om de klant echt te leren kennen, maar je moet er wel wat moeite voor doen.”

U liet zich - net als Dominique Leroy (lees haar case op p. 46) - een week lang onderdompelen in de Singularity University (www.singularityu.org) in Silicon Valley. Om te beseffen dat de wereld niet gaat veranderen, maar al veranderd is.

“Singularity University is een denktank, een kennis- en opleidingscentrum met als kerndoelstelling: duidelijk maken hoe disruptief technologie wordt. Niet alleen voor bedrijven en sectoren, maar voor de hele mensheid. Kijk naar het politieke bestel dat zowat overal ter wereld in volle verandering is. Overal krijgen populistische onverdiende aandacht. Waarom? Omdat de mediafilter verdwenen is. We krijgen nauwelijks nog duiding. De sociale netwerken bepalen ten goede of ten kwade de agenda en de klassieke media worden gedwongen de sociale netwerken te volgen. Dat biedt ongebreidelde mogelijkheden waardoor we evolueren van een representatieve democratie naar een ‘holocratie’ (zelfsturend). Ook dat is disruptie. Mensen hebben geen beseft in welke mate de wereld al veranderd is en hoe snel alles blijft evolueren. Ook het technologie-socialisme pikte ik op tijdens die week: hoe de disrupting factor van technologie van schaarse overvloed maakt. Peter Diamandis, één van de oprichters van Singularity University, spreekt over de ‘6 D’s of Exponentials’: Digitalization, Deception, Disruption, Demonetization, Dematerialization, Democratization. In essentie komt het hier op neer: dankzij de digitalisering worden dingen minder schaars. En wat minder schaars is, wordt per definitie goedkoper en democratischer. Op die manier evolueren we naar een socialere integratie van technologie en van diensten en producten die voorheen enkel voor de happy few waren.”

De maatschappelijke disruptie is dus een feit?

“Je kunt ze niet meer stoppen. De digitalisering neemt exponentieel toe. De zogenaamde exponentiële

technologie brengt ons op een punt dat de rekencapaciteit van computers zo sterk is dat dingen mogelijk worden die voorheen onmogelijk leken, zoals het menselijke brein evenaren of zelfs voorbijsteken. Vandaag haalt de computer het al van de wereldkampioen schaken of overtreft hij elke mens bij Mahjong – het Spel van de Tienduizend Mogelijkheden genoemd. Door de exponentiële ontwikkeling van de technologie komt het punt van technische singulariteit steeds sneller dichterbij (lees het kader ‘Wat is singulariteit?’). Exponentiële technologie gaat vandaag veel verder dan rekenkracht alleen en biedt ongekennde mogelijkheden, zoals de razendsnelle ontwikkeling van 3D-printers, sociale technologie, robots die de vervelende, zware of gevaarlijke jobs doen, het ‘internet of things’, medische diagnostiek, duurzame energiebronnen, toegankelijke leerdata en dat allemaal tegen steeds lagere kosten, zo goed als gratis. Exponentiële technologie wordt intuïtie, verbeelding, interpretatie ... en op basis daarvan ‘zelf initiatief nemen’. Het wordt échte artificiële intelligentie.”

VAN LINEAIR NAAR EXPONENTIEEL

Wat met de andere kant van de medaille? De bergen informatie die de mens te verwerken krijgt, privacy issues, beroepen die verdwijnen, robotisering, machtsconcentraties door de afhankelijkheid van informatienetwerken, de groeiende kloof tussen digitaal vaardigen en digibeten ...

“Dat is voer voor een ander debat. Technologie is uiteraard niet alleenzalmakend, maar helpt wel bij de strijd tegen hongersnood, watertekort, klimaatverandering, armoede ... Wat mij vooral intrigeert is onze reactie op de problemen. De mens heeft de reflex om die te lijf te gaan met lineaire oplossingen. Maar het stap-voor-stap denken en optimaliseren van processen helpt ons niet meer bij het oplossen van de uitdagingen van vandaag. Het vergt een totaal andere manier van organiseren en benaderen. Er is een paradigmashift nodig van lineair naar exponentieel.”

Philip Dutré, professor computerwetenschappen aan de KU Leuven, voorspelt dat de artificiële intelligentie de menselijke intelligentie zal inhalen in het jaar 2040.

“We moeten voorbereid zijn op schokkende veranderingen in onze samenleving. We spelen vandaag al computerspelletjes in een virtuele realiteit. Maar

hoe lang nog vooraleer we niet langer naar de Alpen trekken om te skiën? Waarom nog de hele wereld rondreizen als je kunt bergbeklimmen in je woonkamer? De reissector staat op het punt zwaar te worden omgegooid. Als morgen iemand 'virtual reality'-skivakanties aanbiedt, voorspel ik hem megasucces. Dat zal geen vijf jaar meer duren."

Bereiden we ons al voldoende voor? Staan bedrijven open voor zo'n paradigmashift?

"Neen. Er leeft nog heel wat ontkenning bij vooraanstaande industriëlen. Veel mensen die vandaag topfuncties bekleden, denken dat het hun tijd wel zal duren. Weet, het is ook geen gemakkelijke, toegankelijke materie. Maar 35 jaar reclame hebben mij lateraal leren denken, mijn inlevingsvermogen versterkt. Wie beseft dat je in 36 lineaire stappen de overkant van de straat bereikt, maar met 36 exponentiële stappen zes keer de aarde rondt ... is al een heel eind ver."

Niet elk bedrijf heeft de tijd, het vermogen of de middelen om zijn model fundamenteel te heruitvinden of op te boksen tegen de huidige machtscentra als Google, Facebook ...

"Ook Google en Facebook zullen ooit worden gedisrupteerd door de dieplerende, artificieel intelligente technologie. Ze mogen vandaag dan wel in een quasi 'monopolie'-positie staan, wie beweert dat ze binnen tien jaar niet worden overtroefd door een nieuwe speler? De vraag luidt niet 'Hoe kan ik mij op die ontwrichting voorbereiden?' maar wel, 'Wat is vandaag en morgen de relevantie van mijn bedrijf?'. Ik heb geleerd mij te disconnecteren van mijn bedrijf en heb het verkocht. Om een nieuw bedrijf te starten, Duval Union. Geen nv, maar een cvba, want dat is het enige juridische model dat een network governance model toelaat waarin de verschillende bedrijven wederzijds participeren. Waar verschillende bedrijven binnen een ecosysteem samen een oplossing of marketingtraject uitbouwen om het daarna weer te ontbinden. In plaats van het tegen de natuurlijke logica in te willen bestendigen. Duval Union is geen fonds, geen marketingbureau, geen consultant, geen participatievenootschap ... we zijn een open ended samenwerkingsverband dat onderneemt in een open vorm en dat organisch evolueert. Union betekent niet united, maar een unie van bedrijfjes die elkaars onafhankelijkheid en autonomie respecteren en besloten om samen

"HET STAP-VOOR- STAP-DENKEN EN OPTIMALISEREN VAN PROCESSEN HELPT NIET MEER BIJ HET OPLOSSEN VAN DE UITDAGINGEN VAN VANDAAG"



OlegDoroshin / Shutterstock.com

WAT IS SINGULARITEIT?

Singulariteit in mensentaal? De beschrijving door Soo Bosman komt dicht in de buurt: "Het begrip van technologische singulariteit werd mij voor het eerst uitgelegd in de jaren '80 door Frank-Jan, een jeugdvriend die politicologie studeerde. Ik zat in de brugklas en was vooral onder de indruk van de Apple computer op zijn studentenkamer. Een computer op je kamer was toen helemaal niet gangbaar. Frank-Jan legde mij uit waarom het Pentagon zo zwaar investeert in de ontwikkeling van schakcomputers. Hij schetste het scenario wanneer de schakcomputer een zet meer vooruit kan denken dan de menselijke wereldkampioen. In die toekomstige wereld zou bijvoorbeeld hypothetisch op een dag plotseling een tank voor je huis rijden terwijl er geen oorlog is, en niemand met een menselijk brein zou kunnen bevatten waarom. Alleen die computer zou ons dan kunnen vertellen dat dit de beste zet voor ons zou zijn. Singulariteit is dus zoiets als het moment dat de wereld echt niet meer te snappen is."

Bron: <https://liveforward.t-mobile.nl/exponentiele-technologie-en-singulariteit-deel-1/>

DUVAL UNION MARKETING EN COMMUNICATIE

een project of een vuist te maken. Die samen een unie vormen om sterker te staan tegenover de buitenwereld.”

Met de optimale, kostenbesparende synergieën ...

“Fout! Geen gezamenlijke boekhouding, fleet of huisvesting. Zo verstik je het ondernemerschap. Optimaliseren kan inderdaad kosten besparen, maar start-ups hebben net nood aan hun autonomie. Hun eigenzinnigheid is hun kracht. Dus laat ze de plek waar ze graag zitten.”

Het is niet zo evident om je bedrijfsmodel te heruitvinden als je een verleden of ‘legacy’ meesleurt.

“Ik had inderdaad de luxe om met een propere lei te beginnen. Het schip laten keren is voor veel bedrijven niet meer mogelijk. Maar als je een zodiac neerlaat en van de boot springt, dan kan die wel overleven en straks weer uitgroeien tot een grote boot. Let wel, een zodiac uitzetten gaat veel verder dan een nieuw traject opzetten of aan innovatie doen. Dat is businesstransformatie en heeft niets met digitale transformatie te maken. Met een nieuw traject of zodiac bedoel ik: geef enkele talentvolle mensen een structuur waarbinnen ze echt kunnen ondernemen. Dat is het verschil tussen incrementele innovatie – verder bouwen op wat al bestond – en disruptie.”

Het is dat of zelf gedisrupteerd worden?

“Ofwel vecht je tegen de disruptie die je overvalt, wat meestal gelijkstaat met een langzame doodstrijd. De wereld zal nooit verdwijnen, maar ze zal ook niet meer zijn zoals ze was. Wie wil vandaag nog een taxibedrijf beginnen, niet? Ofwel spijker je je eigen bedrijf tegen de muur. Bijvoorbeeld door de consument onvoorwaardelijk centraal te stellen in het businessmodel. Wat betekent het voor mijn onderneming als de consument alle beslissingsmacht krijgt? Dat soort denkoefeningen faciliteert Duval Union bij bedrijven. Stel, Apple verdwijnt door een of andere calamiteit. Wat is de consument dan kwijt? Weinig, want Samsung beschikt over dezelfde technologie. Niet de technologie is de ‘intellectual property’ of kracht van Apple, wel de manier waarop het de beslissingsmacht in handen geeft van zijn gebruikers, de manier waarop het respectvol omgaat met de gebruiker en zijn ervaring centraal stelt in het businessmodel.”

Welke drempels staan die zelfdisruptie in de weg? Wetgeving, privacyregels ... heeft een ondernemer niet zelf in de hand.

“Het is niet de rol of taak van de CEO om disruptief te denken. Dat is in tegenspraak met de intrinsieke inhoud van zijn job, zijn opleiding. Een CEO zal nooit zelf het tafelkleed wegtrekken. Hij of zij moet wel inzien dat er ‘iets’ moet gebeuren met de technologie die zijn businessmodel op de helling kan zetten. Hij moet zorgen voor de zuurstof om dat ‘iets’ mogelijk te maken vooraleer een of andere start-up hem voor is. Door zelf een start-up – de zodiac – te beginnen en op zoek te gaan naar de ‘jonge gasten’ die voor zijn bedrijf het algoritme of de applicatie kunnen uitdokteren waarmee het de klanten beter kan servicen.”

TIEN JAAR LATER

Duval Union anno 2026?

“We zijn geen disruptor en hebben ook de intentie niet het te worden. Toch niet bewust. Wie weet zijn we het op termijn wel, maar dat zal de toekomst moeten uitwijzen. Ik ga trouwens niet akkoord met het feit dat een bedrijf een model kan opzetten waarmee het de sector bewust onderuithaalt. Je vertrekt altijd van wat vandaag technologisch mogelijk is en schrijft met die kennis een rekenformule om iets te bereiken. De consument tevreden stellen bijvoorbeeld door hem een tool te geven waarmee hij sneller ter bestemming geraakt door met een chauffeur uit de buurt mee te rijden dan een taxi te bestellen. Dat die rekenformule de taxisector op zijn kop zet, is het gevolg, maar niet de premisse. Het uitgangspunt is ‘consument centric’. De hedendaagse consument laat zich niet meer leiden, hij stuurt! Hij is een ‘empowered citizen’ die zowel op politiek, maatschappelijk als economisch vlak zijn stem laat horen en vooral laat voelen. De wet van de grote getallen bestaat niet meer. Dankzij big data kan een bedrijf elke mens – het woord consument associeer ik met ‘ondergaan’ – op maat van zijn persoon en realiteit van dienst zijn.”

Duval Union staat vaak aan de wieg van disruptieve oplossingen. Start-ups die op een kantelmoment staan, stootten dankzij jullie zuurstof door naar de weg richting succes.

“Kijk, toen ik enkele jaren geleden uit het reclamevak stapte, had ik centen. Wat doe je er mee? Ik zag het einde van het klassieke messaging model. De monoloog wordt een dialoog die merken en

mensen met elkaar verbindt. Respect en vertrouwen krijgen, loyaliteit verdienen, dat is een heel nieuw beroep waarrond een ecosysteem van nieuwe bedrijven ontstaat. Ik besloot om erin te investeren. Die start-ups vroegen me hen bij de merken te introduceren. Omgekeerd wilden de bedrijven niet liever dan nieuwe kennis verwerven. Maar je stuit op 'procurement'. Die laat bedrijven niet toe met dergelijke kleine, kwetsbare bedrijfjes te werken. Ook een corporate marketingafdeling is niet georganiseerd om plots met een hele troep jonge starters te werken. En, met alle respect, veel start-ups hebben niet de opleiding noch de achtergrond om te doorgronden waar die brands en bedrijven mee bezig zijn. Een algoritme uitdokteren is één ding, weten hoe marketing in elkaar steekt is iets anders. Duval Union is als facilitator een tussenschakel. Wij zien problemen bij klanten en de toepassingen van de start-ups. Als die hun applicaties willen bijsturen in functie van de problemen van de bedrijven, dan krijg je snel een betaalde factuur. Zo hebben we al veel start-ups aan fondsen kunnen helpen."

"HET IS NIET DE ROL VAN DE CEO OM DISRUPTIEF TE DENKEN. HIJ MOET ZORGEN VOOR DE ZUURSTOF OM HET MOGELIJK TE MAKEN"

Uw grootste angst is dat Duval Union niet snel genoeg kan blijven investeren in jonge technologiemarketers en u de connectie met de nieuwe wereld verliest.

"Hoe dat nieuwe model en ecosysteem gaat evolueren, weet ik nog niet. Ik weet wel dat de markt nood heeft aan een 'seed fund' en een fonds voor scale-ups. Er zijn veel incubators, maar ik vind geen enkele accelerator die actief scale-ups kan begeleiden. Ik zal pas gelukkig zijn wanneer er zo'n accelerator in de Belgische markt staat, waaraan ik heb kunnen bijdragen."

VALKUILEN, TIPS EN TRICKS



Lees 'Abundance: The Future is Better Than You Think' van Peter Diamandis, één van de oprichters van Singularity University, en 'The Singularity is Near. When Humans Transcend Biology' van uitvinder en futurist Ray Kurzweil.

Veel CEO's van mijn generatie leven nog in de ontkenning. 'Ze hebben betere dingen te doen dan te 'Facebooken'. Dan vraag ik me af hoe ze een innovatietraject op poten kunnen zetten, zonder te weten hoe de digitale wereld in elkaar steekt.

Omring je met jonge mensen. Breek uit de cirkel van gelijkgezinden, generatiegenoten en laat je voortdurend inspireren.

Disruptie moet je in eerste instantie niet kunnen, maar begrijpen. Zet de oogkleppen af, sta open voor de essentie van de veranderde wereld.

Het is niet de rol van de CEO om disruptief te denken. Hij moet zorgen voor de zuurstof om het mogelijk te maken.

Stel de juiste vraag. Niet 'Hoe kan ik mij op die disruptie voorbereiden?' maar wel, 'Wat is vandaag en morgen de relevantie van mijn bedrijf?'

Voor dit artikel werd op vraag van André Duval ook geput uit de bron: www.bloovi.be/nieuws/detail/andre-duval-veel-jonge-marketeers-zijn-echt-wel-mee-maar-woorden-elke-dag-gedwongen-in-het-aida-model-te-werken

LOOK
IN THE
MIRROR.
**THAT'S
YOUR
COMPETITION!**



03

BESLUIT

BESLUIT

De grootste gemene deler die na alle diepte-interviews met de zeven bedrijfsleiders boven komt drijven, is dat disruptie werkt als een verslaving. Je merkt het pas wanneer het te laat is. Kun je dan als bedrijf überhaupt anticiperen op iets wat je niet ziet aankomen, laat staan voorspellen? Moeilijk. Of toch? Wij vroegen het op de man/vrouw af en kregen een rist tips en tricks recht uit de praktijk. We bundelden ze onder een aantal thema's. Sommige adviezen spreken elkaar op het eerste gezicht soms tegen ... maar wie aandachtig leest en laat bezinken, ontdekt de rijkdom van de nuances.

INFORMATIE EN INSPIRATIE

- Lees 'Abundance: The Future is Better Than You Think' van Peter Diamandis, één van de oprichters van Singularity University, en 'The Singularity is Near. When Humans Transcend Biology' van uitvinder en futurist Ray Kurzweil.
- Blijf lezen en rondom je heen kijken. Kijk naar je kinderen, ze zijn een bron van inspiratie. Dit is zeker een andere heel belangrijke disruptie: voor de eerste keer in de geschiedenis van de mens leren de ouders van hun kinderen.
- Lees niet teveel boeken. Een boek is trouwens per definitie al verouderd.

FOCUS OP DE RELEVANTIE VAN DE BUSINESS ONGEACHT TECHNOLOGIE EN HYPE ...

- Wees waakzaam dat de kwaliteit niet lijdt onder de snelheid. Blijf ondanks je enthousiasme en ondernemingszin heel voorzichtig. Eén misstap kan je geloofwaardigheid op de helling zetten.
- Focus op de relevantie van uw business voor de klanten. Wetende dat die relevantie evolueert met

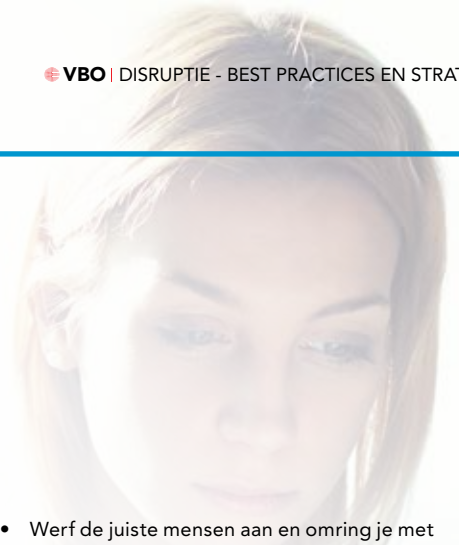
de tijd. Wie zich vastklampt aan het bestaande model, beweert dat relevantie een vast gegeven is. Fout.

- Stel de juiste vraag. Niet 'Hoe kan ik mij op die disruptie voorbereiden?' maar wel, 'Wat is vandaag en morgen de relevantie van mijn bedrijf?'
- Doe zelf aan gecontroleerde disruptie in je bedrijf voor het je onderneming overkomt.

“GEEF MEDEWERKERS VOLOP DE KANS OM ZICH TE HERBRONNEN, OM TE SCHOLEN OF BIJ TE SCHOLEN”

SPELERS MET (JUISTE) ANTWOORDEN ...

- Disruptie gedragen door de eindgebruiker verspreidt zich razendsnel. Kijk daarom niet alleen naar de behoeften van je eigen klanten, maar ook naar die van de eindgebruikers.
- Verkijk je niet op de traditionele 'competition watch'. Disruptie komt vaak van buiten de eigen sector.
- Stel een Chief Change Officer aan, die de markt en de business op een horizontale manier scout, screent en analyseert.
- Stel bij globale verandering altijd de vraag of ze geen invloed heeft op je eigen businessmodel. Of je eigen klanten of consumenten er iets mee aan kunnen dat bij jouw business past. Als jij het niet doet, gaat een ander ermee lopen.



ATTITUDE DIE HELPT ...

- Sta open, kijk, luister en denk na. Je bent wellicht niet lui in het werk, maar goede tijden maken je lui in je denken.
- Veel CEO's van mijn generatie leven nog in de ontkenning. Ze hebben betere dingen te doen dan te 'Facebooken'. Dan vraag ik me af hoe ze een innovatietraject op poten kunnen zetten, zonder te weten hoe de digitale wereld in elkaar steekt.
- Disruptie moet je in eerste instantie niet kunnen, maar begrijpen. Zet de oogkleppen af, sta open voor de essentie van de veranderde wereld.
- Eén, besef dat er nieuwe spelers zijn die jouw business aan het opeten zijn. Twee, wees er niet bang van!
- Onderschat de snelheid van de evolutie niet. Kijk niet naar de toekomst met de ervaring uit het verleden. De snelheid van één technologische evolutie versnelt de snelheid van een andere. Net als bij een nucleaire kettingreactie.
- Disruptie kun je hooguit vertragen, nooit stoppen. Au fond weet iedereen dat de nieuwe technologie of oplossing beter is dan de bestaande.
- Durf jezelf te disrupteren. En bijvoorbeeld oude producten met een hogere marge op te offeren voor nieuwe producten die minder winst genereren.
- Stel de business voortdurend in vraag. Ben je nog goed bezig met wat je doet? Waar moet je bijsturen om beter te worden en voorbereid te zijn op mogelijke disruptie?

DRAAGVLAK MET DE JUISTE MENSEN

- Is het bedrijf actief in de hoogtechnologische markt, dan is het onvermijdelijk dat iedereen in het bedrijf – tot en met de boekhouder – voldoende de technologie begrijpt van de eigen producten om zo snel mogelijk op verandering te kunnen anticiperen.

- Werf de juiste mensen aan en omring je met diverse profielen. Mensen die de tijd nemen om te luisteren. En die wat ze horen ook kunnen duiden en omzetten in een actieplan.
- Wie werkt met jeugdige talent kan beter anticiperen op wat komt. Wees zelf geen rem op bepaalde, onvermijdelijke evoluties.
- Omring je met jonge mensen. Breek uit de cirkel van gelijkgezinden, generatiegenoten en laat je voortdurend inspireren.
- Geef uw werknemer om de tien jaar een sabbatical van zes maanden waarin hij of zij zich kan bijscholen of een digitaal bad kan nemen. Niemand kan nog veertig jaar relevant meedraaien zonder digitale updates.
- Geef medewerkers volop de kans om zich te herbronnen, om te scholen of bij te scholen. Je bedrijf wordt er alleen maar beter van. Zelfs veel beter!
- Denk na hoe je je businessmodel kunt transformeren en hoe je medewerkers – én vakbonden én regulatoren – sociaal verantwoord kunt laten aansluiten.

SAMENWERKEN - BENCHMARK ZOEKEN

- Zoek een toetssteen. Als solospeler kun je je eigen model met niets of niemand vergelijken. Dat werkt vertragend.
- Omarm nieuwe technologie. Technologie die je zelf ontwikkelt of die bij derden betreft.
- De snelste manier om voet aan de grond te krijgen in nieuwe markten is investeren in disruptieve technologische spelers, start-ups. Word aandeelhouder zodat je de controle over de strategie behoudt.
- Probeer een veelbelovende start-up niet in je bedrijf te integreren. Het zal zijn behendigheid verliezen. Werk er beter mee samen. De zoektocht naar opportuniteiten is geen zaak van de beste te >

BESLUIT

oogsten – de sterke krachten doppen hun eigen boontjes wel – maar van de ‘waardeloze’ eruit te filteren.

- Trap bij de samenwerking met derden of start-ups niet in de valkuil van de buzz. Blijf op uw hoede en zoek naar de echte meerwaarde van een nieuwe oplossing of applicatie.
- Samenwerken zet uiteraard de winsten onder druk. Het is zinloos daartegen verzet te plegen. Wie vertrekt van het standpunt dat hij zijn bestaande winsten moet veiligstellen, zal tegen een muur lopen. Liever een deel van de inkomsten verliezen dan helemaal niets meer verdienen.
- Bekijk de disruptor als een opportuniteit. Integreer hem in je ecosysteem en biedt samen een totaaloplossing aan de klanten. Kortom, maak je disruptor tot vriend.
- Werk samen met disruptors. Ze zijn niet allemaal vijanden, maar nieuwe fenomenen in de samenleving en de economie. Wees niet te beroerd (te ouderwets) om toenadering te zoeken. Je kunt nog altijd neen zeggen.

PASSIE, INZICHT EN KRACHT

- Het is niet de rol van de CEO om disruptief te denken. Hij moet zorgen voor de zuurstof om het mogelijk te maken.
- Neem de tijd om na te denken. Voor jezelf en met het team. Neem af en toe afstand van de dagdagelijkse business.
- Ik ben liever geen CEO, want die moet dag en nacht werken voor ‘zijn’ bedrijf. Hij heeft minder de vrijheid om zich in andere zaken te verdiepen waardoor zijn blik verengt. Mijn advies: ga in meer dan één bedrijf aan de slag.
- Volg je passie. Dat is geen garantie voor succes, maar het verhoogt de kans op slagen aanzienlijk. Want wie gepassioneerd is, doet meer dan van hem of haar wordt verlangd. Verlegt grenzen. Bovendien is de intellectuele voldoening veel groter. Is je job niet je passie? Verander dan van werk.

“DISRUPTIE MOET JE IN EERSTE INSTANTIE NIET KUNNEN, MAAR BEGRIJPEN. ZET DE OOGKLEPPEN AF, STA OPEN VOOR DE ESSENTIE VAN DE VERANDERDE WERELD”

- Onderschat niet hoe energievierslindend, tijdrovend en afmattend het is om de ‘blijde boodschap’ telkens weer te moeten verkondigen. Soms denk je dat de markt het licht niet wil zien. Zet door en wijk nooit af van het initiële idee. Bijsturen en aanpassen moet – daarom is goed luisteren ook van essentieel belang.
- Focus op datgene waarin je sterk bent. Laat je niet afglijden naar de middelmaat. Laat waar je niet goed in bent over aan anderen. □

A silhouette of a woman with her hair in a bun, standing and looking out a large window. The background is a bright, hazy sky. The entire scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

04

WOORD
ACHTERAF

WOORD ACHTERAF

Wie weet nog dat het wereldwijde web in essentie een Belgische innovatie is? Of dat de anticonceptiepil op onze bodem werd uitgevonden? Het

zijn maar twee voorbeelden van innovaties waarmee ons land wereldwijd de maatschappelijke vooruitgang stuwde. En tegelijk bestaande modellen en evenwichten heeft ontworpen. Waren beide 'uitvindingen' dan per definitie disruptief? In de strikt academische zin van het woord niet, maar ze vormden wel het fundament voor een ingrijpende economische en maatschappelijke omwenteling. Au fond zijn ze van hetzelfde kaliber als de uitvinding van de stoommachine, de elektriciteit, de telefonie, de verbrandingsmotor ... En we weten allemaal welke impact die innovaties hadden op het leven en de welvaart.

Innovaties met zo'n disruptieve inslag zijn vandaag niet langer haalbaar, wishful thinking zelfs. Denken we ... verkeerd. Het is niet omdat we ze niet herkennen of kunnen voorspellen dat ze niet zullen gebeuren. Disruptie – en bijgevolg de concurrentie door de disruptor – komt meestal uit een heel onverwachte hoek. Volgens een studie bij zo'n 600 Vlaamse bedrijven door Stijn Viane, professor aan de Vlerick Business School, beschouwt zo'n 90% de start-ups en zelfs scale-ups niet als potentieel bedreigende concurrentie. Het gros van de bedrijfsleiders benadert het fenomeen 'concurrentie' nog altijd op een uiterst klassieke, traditionele manier. Ze doen aan navelstaren binnen hun eigen sector en focussen vooral op hun bestaande, gekende tegenspelers. Opnieuw verkeerd. We moeten anders leren (uit)kijken en radicaal switchen van een 'inside out view' naar een 'outside in view' en daarbij de klant een centrale rol durven geven.

VLUCHTEN, VECHTEN OF VERANDEREN?

Bovendien is er anno 2016 een nieuwe dwingende reden tot verandering in elk bedrijf: de wereld buiten verandert sneller dan de realiteit in de onderneming of organisatie. Die factor snelheid hebben we echter niet langer zelf onder controle. Toch bepaalt ze de impact van de disruptie op de maatschappij, op het bedrijf. Veel keuzes om als bedrijfsleider adequaat te reageren zijn er niet.

“WE MOETEN ANDERS LEREN (UIT)KIJKEN EN RADICAAL SWITCHEN VAN EEN 'INSIDE OUT VIEW' NAAR EEN 'OUTSIDE IN VIEW' EN DAARBIJ DE KLANT EEN CENTRALE ROL DURVEN GEVEN”

Er zijn de vluchtelingen die ontkennen of denken 'het zal mijn tijd wel duren'. Hun aantal neemt gelukkig zienderogen af. Andere, sterkere leiders gaan harder en harder vechten, maar daarom niet slimmer en anders. Ze houden vast aan oude modellen. Dat is veilig. Maar zo'n houding wordt almaar moeilijker in een economie waar onzekerheid een vaste waarde is geworden, waar de kennis steeds vaker buiten het bedrijf ligt en waar de wereld steeds meer wordt bevestigd van onderuit en van buitenaf door kritische bloggers en opiniemakers. Op die manier weerwerk blijven leveren, heeft weinig zin. Je kunt voor de trein gaan staan, hij zal hooguit wat vertragen. Maar over je heen walsen doet hij sowieso. Fundamenteel veranderen is de enige, waardevolle en zinvolle reactie. En dat vergt heel andere skills

om je als CEO niet in de tang te laten nemen door prestatiedruk enerzijds en overleven in de disruptieve economie anderzijds. Getuige daarvan de zeven topmensen in deze 'Keynotes' aan het woord.

HOE RELEVANT IS MIJN BEDRIJF?

Eind 2015 al kozen we het thema 'disruptie' voor deze 'Keynotes'. In 1995 – niet toevallig ook de start van de internetrevolutie – definieerde Clayton M. Christensen, professor aan de Harvard Business School, disruptieve innovatie als: *"... an innovation that creates a new market and value network and eventually disrupts an existing market and value network, displacing established market leaders and alliances"*. Het fenomeen nam recent echter zo'n vlucht dat we vandaag al een nieuw boek zouden kunnen schrijven waarin we, naast de economische impact, nog meer aandacht moeten hebben voor de maatschappelijke effecten van disruptieve innovaties. Waarin we op zoek moeten naar antwoorden op vragen als 'Wat is de impact op jobverlies- en creatie?', 'Zullen machines mensen vervangen?', 'Moeten we naar een ander model van welvaartsverdeling?', 'Kunnen we evenveel welvaart creëren met minder mensen aan de slag?'. Met andere woorden, de vraag luidt niet 'Hoe kan ik mijn bedrijf op disruptie voorbereiden?' maar wel, 'Wat is vandaag en morgen de relevantie van mijn bedrijf voor de mens en de maatschappij?'.

□

"FUNDAMENTEEL VERANDEREN IS DE ENIGE, WAARDEVOLLE EN ZINVOLLE REACTIE"



PIETER TIMMERMANS
GEDELEGEERD
BESTUURDER VBO



RIK VANDENBERGHE
CEO ING BELGIË



HANS WILMOTS
CEO BDO

Het VBO, dé stem van de ondernemingen in België, staat – via een 40-tal lid-bedrijfsfederaties – voor meer dan 50.000 kleine, middelgrote en grote ondernemingen die 75% van de tewerkstelling in de private sector voor hun rekening nemen. Onze leden zorgen voor 80% van de export en creëren 2/3 van de toegevoegde waarde in ons land. Als enige overkoepelende interprofessionele werkgeversorganisatie vertegenwoordigen we ondernemingen uit de drie gewesten van ons land. www.vbo.be



WAT
GAAT U
NU
DOEN?



www.intodisruption.be