

**JO CAUDRON
DADO VAN PETEGHEM**

DIGITAL TRANSFORMATION

**Bereid je organisatie voor
op de toekomst**

LANNOO | **VAN DUUREN**
CAMPUS | **MANAGEMENT**

Zevende, herwerkte druk: januari 2018
Zesde druk: april 2017
Vijfde druk: december 2016
Vierde druk: oktober 2016
Derde, herwerkte druk: april 2016
Tweede druk: oktober 2015
Eerste druk: oktober 2014

D/2018/45/75 – ISBN 978 90 825 4229 5 – NUR 801

Vormgeving cover: Peer De Maeyer
Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Jo Caudron, Dado Van Peteghem, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt & Van Duuren Management, Culemborg, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.
Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Van Duuren Management BV
Triosingel 38
4101 XC Culemborg
Nederland
www.vanduurenmanagement.nl

INHOUDSTAFEL

1.	Bedankt!	11
2.	Inleiding	13
	Het boek is een verhaal van hoop en opportuniteiten	13
	Ja, ook op papier	14
	Het is gedeeltelijk gefinancierd door crowdfunding	14
	Het bevat een methodologie	14
	Ons verhaal is niet gebaseerd op academisch onderzoek	15
	Nee, het gaat niet over de media-industrie	15
	Dit is niet enkel een marketingboek	15
	Dit is niet enkel een IT-boek	16

HOE DIGITAAL EINDELIJK BELANGRIJK WERD 17

3.	Smile, je zit in een crisis	18
4.	Een beknopte geschiedenis van de digitale evolutie	23
5.	De snelheid van de veranderingen	26
6.	Digitaal: van de zijlijn naar het centrum	29
7.	Van digitale media naar digitale transformatie	33
8.	Zitten we in een bubbel?	35

DIGITALE TRANSFORMATIE IS ECHT 37

9.	Transformatiegolven	38
10.	De reissector – de ene digitale revolutie na de andere	40
11.	Videoverhuur – lachen met disruptie	43
12.	Kodak – en hoe het zijn eigen graf delfde	46
13.	Muziek – de klank van digitale disruptie	49
14.	Zoekertjes – de verstoorders worden verstoord	54

- | | |
|--|----|
| 15. Het kantelmoment: wanneer disruptie overgaat in destructie | 57 |
| De gemiddelde levensduur van bedrijven is in de loop der tijden gedaald | 60 |
| 16. De voortekens herkennen: over achtbanen en de kanarie in de steenkoolmijn | 61 |
| 17. Hoe digitale spelers je markt kapot maken zonder winst te draaien | 64 |

DIGITAL TRANSFORMATION MODELING: EEN METHODOLOGIE OM GREEP TE KRIJGEN OP DIGITALE DISRUPTIE 69

- | | |
|---|-----|
| 18. De eindeloze transformatielus | 70 |
| 19. We moeten technologie ernstig nemen | 72 |
| Hou op met nieuwe dingen belachelijk te maken | 72 |
| Maak deel uit van het technologische milieu | 73 |
| 20. Een overlevingsplan voor de toekomst ontwikkelen | 75 |
| Strategie? Welke strategie!? | 75 |
| Je moet het nu doen! | 77 |
| 21. Digital Transformation Modeling – een methodologie om digitale transformatie te begrijpen en beheersen | 78 |
| De werkwijze van Digital Transformation Modeling (DTM) | 79 |
| 22. Stap 1 – Creëer inzichten: open je ogen | 81 |
| 23. Stap 2 – Impactanalyse: zijn we klaar voor de toekomst? | 84 |
| De Drivers of Transformation (DoT's) | 86 |
| Een scorekaart maken | 93 |
| 24. Stap 3 – Scenario's uitwerken: geef de toekomst vorm | 101 |
| Je kunt de toekomst niet voorspellen | 101 |
| De stuwende krachten van je toekomst(en) | 103 |
| De scenario's uitwerken | 105 |
| Kiezen is verliezen | 106 |
| 25. Stap 4 – Businesscases | 108 |
| De longlist opstellen | 109 |
| De shortlist samenstellen | 112 |

De businesscase uitschrijven	112
Leer van de anderen	113
Agenda	114
26. Stap 5 – Trendwatching	123

JE BEDRIJF VERANDEREN 127

27. Je hebt een nieuw bedrijf nodig	128
Bouw zelf je toekomst op	128
De huidige stand van zaken	129
De leeftijdstest	130
De ‘zeven bij zeven’-test	131
Wat zijn je mogelijkheden?	133
Digitaal doorheen de hele organisatie	134
28. De digital chief	137
De digitale CEO	137
‘Hebben we daar al geen mensen voor? Wat met onze Chief Marketing Officer?’	138
Kan de CIO de digitale transformatie leiden?	139
Hier komt de Digital Transformation Officer	140
We hebben een Chief Digital Officer nodig	141
En wat met de CEO?	145
Een andere soort autoriteit	145
De kracht van het netwerk	146
29. Het Digital Leadership Team	148
Het is een inspanning van het hele team	148
Digital Officers	149
Digital Leads	149
Digital Supporters	150
Het netwerk	150
30. Waar vind je de mensen?	152
Ga op zoek naar interne parels	152
Aanwerven	152
Acqui-hire	153

31.	The Factory, The Guesthouse en The Garage	155
	The Factory	156
	The Guesthouse	156
	The Garage	157
32.	Omgaan met verschillende generaties	158
	De Klassieken	159
	De Geconverteerden	160
	De Digitalen	160
	De Breuklijners	161
	One size fits all?	162
	Traditionele versus digitale spelers	163
33.	De transformatievloot bouwen	165
34.	Over (intern) beleid en wetgeving	168
	‘Gij zult gehoorzamen’	168
	Om wiens belang gaat het eigenlijk?	169
	Omgaan met de impact van disruptie op beleid & wetgeving	170
35.	Kijk welke middelen je hebt en gebruik ze verstandig	172
	‘If you pay peanuts...’	172
	Neem je dit ernstig?	173
	De 3/5/7-regel	174
36.	De interne cultuur van disruptie	176
	Voor de verstoorders	176
	Voor wie verstoord wordt	177
	Hoe pak je dit aan?	177

DE ZEVEN METAFOREN, GRONDIG UITGELICHT 179

37.	De zeven metaforen	180
38.	The Glass House	181
	Nieuwe relaties, nieuwe regels	182
	Transparantie en nabijheid zorgen voor nieuwe druk	183
	Reageren is belangrijk	184
	De kans om open te zijn	187
	Het menselijke aspect	189
	Je moet authentiek en verantwoordelijk zijn	191

En hoe zit het met jou?	193
39. The Package	194
We leven in een wereld van pakketten	195
Digitaal verandert het pakket	196
Het pakket werkt niet meer: wat kunnen we van de kranten leren?	197
De APPificatie van de wereld: op zoek naar de ultieme gebruikerservaring	199
Van Long Neck naar Long Tail	202
Op zoek naar de ultieme gebruikerservaring	204
Nee dank je, ik doe het zelf wel	206
Sneller, sneller!	207
Schaalbaarheid	209
Prijs	210
En hoe zit het met jou?	211
40. The Frog	212
Digitale technologie maakt huwelijken stuk	212
Virtualisatie maakt het erger	213
Over ballonnen en drones	214
Merken worden media	215
Merken willen verder gaan	217
Nog meer disruptie aan de horizon. Word jij deze keer getroffen?	218
Fragmentatie van contactpunten	219
En hoe zit het met jou?	219
41. The Gatekeeper	220
Een wereld vol gatekeepers	221
De nieuwe gatekeepers staan voor de deur	222
De massa	223
Je eigen kring	224
Geautomatiseerde algoritmen	224
Nieuwe experts	225
Herbundelen	225
Good is good enough	226
En hoe zit het met jou?	227

42. The Traveller	228
De Traveller heeft een lange weg afgelegd...	229
Van haters naar verslaafden... de groei van nomofobie	230
We zijn stimulatiejunks, altijd op zoek naar instant gratification	231
Het benutten van je locatie	232
Nieuwe manieren van werken...	234
De Traveller is op zoek naar <i>utility</i>	235
De wereld om ons heen wordt de interface...	236
En hoe zit het met jou?	239
43. The Participant	240
Participeren zit in ons DNA	240
Online communities verbinden gelijkgestemde mensen uit de hele wereld	241
Samenwerking, voortbouwen op die verbindingen	243
De opkomst van de deeleconomie	245
De macht van de massa: het uitspelen van de kracht van het collectief	247
En hoe zit het met jou?	250
44. The Cyborg	251
De Cyborg komt eraan	251
Data, de nieuwe olie	252
Het Internet of Things: alles met elkaar verbinden	255
De quantified self, de nieuwe manier van leven	256
Robotica: de kunst om onze levens comfortabeler te maken	258
En hoe zit het met jou?	261

NOG ÉÉN DING 263

45. En wat nu?	264
46. Over de auteurs	266

1. BEDANKT!

Hoe kunnen we iedereen ooit bedanken die ons geholpen heeft met dit boek? Er waren enorm veel mensen bij betrokken en zonder hun steun zou het niet mogelijk zijn geweest om aan het schrijven van dit boek te beginnen, laat staan om het af te maken.

Het schrijven van een boek is een beetje zoals een zwangerschap. Zodra je weet dat het gaat gebeuren, lijkt het allemaal nog houdbaar, controleerbaar en denk je dat je nog eeuwen hebt voor het echt zal gebeuren. Je weet waar het begint en waar het eindigt. Denk je. In het begin merk je er niet veel van als je schrijft, het is iets wat gewoon deel uitmaakt van je dagelijkse leven, enigszins onopgemerkt. Daarna begint de druk zich op te bouwen, de deadline komt eraan. Je weet precies wat het eindresultaat zal zijn, maar je bent er nog niet. En dan eindelijk is het daar: het boek is geboren. De laatste weken en dagen waren zwaar, maar zodra het boek er dan is, vergeet je het allemaal. Het is alsof je hersens geprogrammeerd zijn om die laatste moeilijke momenten te vergeten.

Nu klinkt dit een beetje negatief, maar dat is het natuurlijk niet. Een boek schrijven is, net als kinderen hebben, een van de geweldigste dingen die er is. Al je ideeën, visie, inzichten en dingen die in je gedachten leven, staan eindelijk op papier; soms erg gemakkelijk, soms na hard werken.

Terug naar het bedanken van mensen. Toen we eindelijk besloten om dit boek te schrijven, wilden we mensen om steun vragen door crowdfunding. Dat ging ons niet om het geld (we zouden het boek anders ook geschreven hebben), maar het was eerder een manier om te kijken of anderen het idee ook steunden. En steun hebben we gekregen! Een hoop mensen geloofden in de noodzaak van het verhaal en lieten dit zien door het boek op voorhand te bestellen en fans te worden op sociale media.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar Fredo De Smet (@FredoFredonis). Niet alleen omdat hij ons uitnodigde op zijn wereldbekende @Gent_M evenement om over ons boek te praten, maar ook omdat hij de eerste

persoon was die het boek bestelde. Over een snelle gast gesproken. Bedankt Fredo!

Dit boek zou niet mogelijk zijn geweest zonder onze *Digital Transformation Modeling* methodologie die deel uitmaakt van onze consultancy activiteiten. Bedankt aan alle bedrijven en hun CEO's die in ons geloofden en ons inhuurden om hen te helpen bij het opbouwen van hun digitale strategieën en toekomst. Weet dat we dankzij jullie de fundamenten van onze methodologie en dit boek hebben kunnen leggen.

We hebben dit boek niet alleen geschreven. Veel mensen hebben ons tips, advies, voorbeelden en ideeën gegeven. Dank aan hun allemaal, en nog een speciaal dankwoord voor Leo Neels, voor zijn steun voor het idee van de 'legal shelter'.

Er was ooit een stagiair die ons voor enkele weken ondersteunde. Een jaar later kwam hij terug voor enkele maanden. Beide keren maakte hij indruk op ons met zijn inzichten en frisse aanpak. We vroegen hem om wat onderzoek te doen voor het boek, maar zijn resultaten waren zo sterk dat we ze direct konden gebruiken, zonder al te veel aanpassingen. Deze stagiair is Sam Wouters en het is terecht om hem als coauteur en editor van het boek te beschouwen. Bedankt @SDWouters.

We willen ook onze vrouwen bedanken...we hebben nu een hernieuwd respect voor jullie zwangerschappen.

Natuurlijk zijn we ongetwijfeld veel mensen vergeten te vernoemen: collega's, vrienden, speciale vrienden, familie, voor hun steun en hun begrip: we hebben jullie verwaarloosd, dat weten we, en het zal niet nog eens gebeuren.

Tot slot willen we jou bedanken, de lezer. Niet omdat je een paar pagina's aan softe bedankjes hebt overleefd, maar omdat je geïnteresseerd bent in Digitale Transformatie en besloten hebt om ons boek daarover te lezen. We bedanken je voor je vertrouwen in ons.

Geniet van het lezen. Raak geïnspireerd. Denk. Doe!

Jo Caudron - @jcaudron

Dado Van Peteghem - @dadovanpeteghem

Als je in contact wil blijven, kan je ons volgen op:

<http://www.digitaltransformationbook.com> <https://www.facebook.com/digitaltransformationbook>

2. INLEIDING

Sinds een hele tijd helpen we bedrijven inzicht te krijgen in hoe digitaal een versturende impact kan hebben op hun toekomst. Hierbij adviseren we CEO's uit nieuwsmedia, radio en tv, banken, HR, automotive, retailers en vele andere sectoren over digitale transformatie. Toen we digitale transformatie in Europa lanceerden, geloofden vele organisaties niet in het concept van disruptie. We moesten hen overtuigen. Nu, enkele jaren later, praat iedereen erover en – meer nog – vele ondernemingen nemen concrete stappen om digitale transformatie te verwezenlijken.

Voor we dit boek uitbrachten, hebben we er onderling uitgebreid over gediscussieerd of we onze visie, kennis en aanpak wel met iedereen zouden delen. We zijn tenslotte consultants en dit is onze corebusiness. Waarom geven we in dit boek onze expertise dan zomaar weg? Omdat kennis en inzichten verborgen houden voor een breed publiek een voorbeeld is van hoe mensen in het verleden zaken deden. Vandaag zien we dat het delen van informatie op een open en transparante manier, deel uitmaakt van een nieuw soort toekomstgerichte manier van samenwerken. En dat is een toekomst waarin wij geloven.

HET BOEK IS EEN VERHAAL VAN HOOP EN OPPORTUNITEITEN

Natuurlijk is digitaal verstorend. Maar dit boek is meer dan een opsomming van alles wat bedreigd wordt door de impact van digitaal. We zijn er vast van overtuigd dat vele sectoren nog genoeg tijd hebben om te veranderen, met het oog op de toekomst. Digitaal creëert enorme mogelijkheden om nieuwe producten, diensten en bedrijven te ontwikkelen. Begrijpen hoe digitaal onze wereld en onze bedrijven transformeert, is in het begin misschien best intimiderend, maar als je begint na te denken over hoe dingen anders kunnen worden aangepakt, en de kansen die dit biedt, zul je misschien zelfs optimistischer worden dan je ooit bent geweest.

JA, OOK OP PAPIER

Waarom schrijven we een papieren boek, over een digitaal verhaal? We zijn beiden diehard digitaal, maar toch denken we dat een papieren boek het beste medium is voor het verhaal dat we willen brengen. Digitaal is niet altijd het beste antwoord op wat je doet. Je moet vragen durven stellen en de realiteit van de huidige markt in overweging nemen. Deze realiteit is nog altijd dat de meeste mensen het liefste papieren boeken lezen.

HET IS GEDEELTELIJK GEFINANCIERD DOOR CROWDFUNDING

Digitaal heeft de kosten om een bedrijf te starten of een markt te betreden enorm verlaagd. Tegenwoordig is het zelfs mogelijk je klanten iets te laten kopen nog voordat het product of de dienst klaar is. Platformen voor crowdfunding zoals Kickstarter en Indiegogo hebben bewezen dat voor goede ideeën het nodige geld bijeengebracht kan worden via mensen wereldwijd die deze ideeën steunen. We geloven in crowdfunding en hebben daarom onze netwerken uitgenodigd ons te steunen door het boek vooraf te bestellen. Hun vertrouwen in ons was een enorme motivatie om dit boek te schrijven. We willen daarom alle mensen bedanken die ons gesteund hebben nog voor we één letter op papier hadden staan, we zijn enorm blij dat jullie vertrouwen hebben in onze boodschap.

HET BEVAT EEN METHODOLOGIE

Dit boek beschrijft onze *Digital Transformation Modeling*, een methodologie met verschillende dimensies.

We gaan uit van een **strategisch** kader voor bedrijven om de juiste opportuniteiten te identificeren en te definiëren en om na te denken over digitale transformatie. Uitgaand van 7 metaforen en meer dan 40 *drivers of transformation* biedt ons model bedrijven de mogelijkheid om verschillende scenario's te creëren die hen zullen helpen om hun toekomst beter te begrijpen.

Daarna concentreren we ons op het **organisatiemodel** dat nieuwe ideeën aanreikt over hoe een bedrijf zich zo kan organiseren dat het de bereidheid weerspiegelt om de nieuwe structuren, rollen en verantwoordelijk-

heden aan te nemen die nodig zijn om dat toekomstbeeld in werkelijkheid om te zetten.

Dat alles zou je moeten voorbereiden op een continue **operationele** werkelijkheid van digitale transformatie.

ONS VERHAAL IS NIET GEBASEERD OP ACADEMISCH ONDERZOEK

Het model voor digitale transformatie dat we voorstellen, is niet wetenschappelijk getest of onderzocht. Het is iets wat we hebben samengesteld op basis van wat we geleerd hebben tijdens vele projecten met klanten uit verschillende sectoren. De algemene reactie van klanten die een beroep op ons doen, is dat deze eenvoudige en pragmatische non-sense methodologie precies is wat ze nodig hebben om van start te gaan en uit te zoeken wat de toekomst voor hun bedrijf in petto heeft. We hopen van harte dat het ook jou kan inspireren om je bedrijf het digitale tijdperk in te loodsen.

NEE, HET GAAT NIET OVER DE MEDIA-INDUSTRIE

Het is niet onze bedoeling een boek te schrijven over hoe digitaal de media verandert. Dat onderwerp hebben we al uitgebreid behandeld in een vorig boek dat in 2011 is uitgegeven. Momenteel worstelen nog altijd heel wat mediabedrijven met digitale transformatie. Terwijl we dit schrijven, zijn kranten, tijdschriften, tv-zenders en andere soorten media volop bezig met digitale transformatie. Het resultaat van hun transformatieproces is nog onduidelijk, maar we zijn hoopvol gestemd over de toekomst van veel van die bedrijven. Het interessante aan de mediasector is dat hij illustreert welke weg ook vele andere sectoren zullen opgaan. De mediasector is heel concreet omdat we zelf allemaal mediagebruikers zijn en op die manier ook actief deelnemen aan zijn digitale disruptie. Het is erg tastbaar en daarom gebruiken we de media als referentie om te laten zien hoe ze met verschillende aspecten van digitale transformatie omgaan.

DIT IS NIET ENKEL EEN MARKETINGBOEK

De voorbije jaren is digitaal behoorlijk verstorend geweest voor de traditionele marketing. De komst van nieuwe soorten digitale media

heeft marketeers gedwongen na te denken over interactieve manieren om met klanten te communiceren en met hen in dialoog te treden. Die evolutie is het onderwerp geweest van tal van studies, boeken en conferenties. Dit is niet het zoveelste boek in die reeks. Digitale transformatie gaat niet alleen over het aanpassen van je marketingaanpak, het gaat over het heroriënteren van je bedrijf om zo te kunnen omgaan met de uitdagingen en nieuwe kansen die digitaal op de markt teweegbrengt. We komen in een nieuwe fase terecht waar alle interne stakeholders bij betrokken zijn. Digitale transformatie is een zaak van het hele bedrijf.

DIT IS NIET ENKEL EEN IT-BOEK

In 2015 zagen we hoe IT-bedrijven de term ‘Digitale Transformatie’ gebruikten om te duiden op de implementatie van cloud-diensten bij hun klanten. Hoewel dit een belangrijk onderdeel is van transformatie, dekt de vlag de lading niet. Meer cloud-diensten gebruiken en communiceren met je klanten over sociale media, zal je niet helpen om te weerstaan aan de druk van digitale uitdagers die volledig nieuwe businessmodellen, nieuwe producten en nieuwe diensten ontwikkelen. Het gaat hierbij niet enkel over infrastructuur of marketing, het gaat om bedrijfsmatige transformatie.

Dit boek is de herwerkte editie voor 2018 met nieuwe voorbeelden en enkele nieuwe hoofdstukken, gebaseerd op onze ervaringen tijdens de vele Digital Transformation-workshops die we bij onze klanten hebben gegeven sinds de eerste editie. We bedanken graag onze klanten die ons de mogelijkheid hebben gegeven om onze methodologie in de praktijk te brengen en onze lezers uit meer dan vijftig landen voor hun feedback.

HOE DIGITAAL EINDELIJK BELANGRIJK WERD

3. SMILE, JE ZIT IN EEN CRISIS

De wereld bevindt zich nog altijd in een diepe crisis. Volgens velen is het een van de meest dramatische momenten uit de moderne economische geschiedenis. Europa, de VS en zelfs de opkomende BRICS-landen hebben zware klappen gekregen die gevolgen hadden voor zowel regeringen, bedrijven als gewone mensen.

Het is niet de bedoeling van dit boek de redenen en achterliggende mechanismen voor die specifieke situatie te verklaren. Het is ook niet onze intentie om iedereen depressief en pessimistisch over de toekomst te maken. Dit boek gaat over de grote uitdagingen die velen van ons te wachten staan en we willen daarbij inzichten en context verschaffen. Daarom is het belangrijk om te begrijpen waarom de huidige crisis zo anders is in vergelijking met wat we de voorbije eeuw in onze economie hebben meegemaakt.

Zoals veel vorige crisissen begon deze Grote Depressie waarin we ons sinds eind 2007 bevinden, met een financiële crisis veroorzaakt door een gebrek aan liquiditeit. Het gevolg was dat het wereldwijde banksysteem bijna in elkaar stortte.

Overall ter wereld moesten regeringen tussenbeide komen en enkele van de grootste banken redden. Dat was blijkbaar de enige manier om te voorkomen dat de economie, en misschien zelfs de maatschappij zoals we die kennen, het zou begeven. De impact van die en andere politieke beslissingen zal waarschijnlijk nog heel wat jaren blijven nazinderen.

Deze Grote Depressie legde de onderliggende bankencrisis bloot die de huidige situatie tot stand bracht. De ene crisis zette de andere in gang. De echte reden voor de bankencrisis was natuurlijk niet alleen het gebrek aan liquiditeit en ook niet het daaruit voortvloeiende wantrouwen tussen banken en de rest van de maatschappij. De echte reden van het probleem was vooral ethisch en filosofisch: het risico dat we namen door een handvol mensen het beheer in handen te geven van een gi-

gantisch complexe, technisch-financiële constructie, die de ruggengraat vormt van een nog complexere wereld en economie. Door deze crisis werd duidelijk dat het systeem gewoonweg te complex was geworden, niemand was nog in staat het volledig te begrijpen en beheren. We doen allemaal ons uiterste best, maar we zijn niet langer slim genoeg om om te gaan met alle gevolgen van veranderingen in de wereld en de economie zoals we die vandaag kennen.

Terwijl we dit boek schrijven, verschijnen de eerste tekenen dat het einde van deze economische crisis misschien in zicht is. Dat zou ons optimistisch kunnen stemmen, maar wereldwijd zijn er heel wat economen die niet geloven dat deze crisis ooit zal eindigen. Ze hebben het over een systeemcrisis, een mogelijke reeks kleine en grote crisissen die elkaar opvolgen. Ze zijn het erover eens dat deze crisis niet was zoals vorige crisissen en dat maakt het bijna onmogelijk om te voorspellen wat er nu zal gebeuren. De economen zijn van mening dat als we het einde van de crisis definiëren als ‘terugkeren naar de normale gang van zaken’, dit niet zal gebeuren. Nooit meer.

In de economie van morgen bestaat ‘*normaal*’ niet meer. De tijden waarin een recessie een paar jaar aanhoudt en dan gevolgd wordt door een relatief lange, stabiele periode van groei zijn voorbij. We moeten aanvaarden dat alles aan het veranderen is en dat de ene golf van veranderingen binnen de kortste keren door een volgende golf wordt gevolgd. Een belangrijk inzicht is dat verandering niet langer een eenmalig iets is: *‘de media zijn veranderd, dus nu hebben we het wel weer even gehad’*, dat is hoogstwaarschijnlijk niet wat ons te wachten staat. De media (en veel andere sectoren) zullen onophoudelijk met verandering geconfronteerd worden. Geloven dat er maar één transformatie zal gebeuren is een grote fout, het is een permanente toestand geworden. Iets wat vandaag werkt, kan het morgen plots laten afweten. Dit dwingt ons om verandering als een permanente factor te zien, wat het moeilijk maakt om zevenjaarsplannen op te stellen. Hierdoor is het gevaarlijk om investeringen op lange termijn te maken die je dwingen een bepaalde weg te volgen zonder dat je onderweg van koers kunt veranderen. Bedrijven en hun leiders die beseffen dat die uitdaging eraan komt, zijn de pioniers van morgen. Zij zullen een voorsprong nemen op de anderen.

En dat is waar het verhaal weer een positieve wending neemt: hoe beter je begrijpt welke veranderingen op je afkomen, hoe sneller je erop kunt reageren en hoe beter jij en je bedrijf gewapend zijn om ermee om te gaan. Als er één ding is dat we uit deze crisis moeten leren, dan is het wel dat we een andere ingesteldheid nodig hebben. Eén die ons in staat stelt om snel te reageren op verandering in tijden die constant onzeker zijn. Zij die dat onder de knie hebben, zullen winnen. Deze veranderde ingesteldheid zal een noodzaak zijn, want de impact van de financiële crisis is allesbehalve de enige uitdaging die we het hoofd zullen moeten bieden.

Op lange termijn zullen we geconfronteerd worden met de gevolgen van de klimaatverandering en die zullen een enorme impact hebben op beleidvorming, economie en onze persoonlijke levens. De investeringen die nodig zullen zijn om af te rekenen met overstromingen en droogtes en om de eventuele migratie van miljoenen mensen op te vangen kunnen in de miljarden euro's lopen en zal in heel wat landen een aanzienlijk deel van het bruto binnenlands product opsloppen.



Tegelijkertijd zien we dat de aandacht verschuift van de traditionele (vooral westerse) supermachten naar nieuwe, opkomende economieën zoals Azië, Zuid-Amerika en Afrika, die langzaam maar zeker een deel van

onze dominantie overnemen. Dat zal niet alleen gevolgen hebben voor onze economie, maar mogelijk ook voor ons nationale zelfbewustzijn.

We ronden af met de meest nabije en waarschijnlijk grootste uitdaging op korte termijn: digitale transformatie. Wanneer het einde van de grote crisis bereikt wordt, zullen veel sectoren niet naar de normale toestand kunnen terugkeren. Het consumentenvertrouwen zal stijgen en consumenten zullen weer meer uitgeven, maar toch zullen veel traditionele bedrijven er niet in slagen hun oorspronkelijke positie te heroveren. Ze verliezen terrein omdat de regels in hun markt veranderd zijn, vooral door digitale disruptie. Veel sectoren zullen met de grootste uitdaging uit hun bestaan geconfronteerd worden: ze zijn verzwakt door de economische crisis en ze worden afgeremd door hun *legacy business*. Hierdoor zullen ze het moeilijk hebben om zich aan te passen aan de nieuwe regels die de digitale verandering oplegt. De tijdelijke economische crisis zal vervangen worden door een langdurige structurele crisis die de kern van hun bestaan beïnvloedt.

In dit boek zullen we sectoren bespreken die al met die evolutie geconfronteerd werden en het nauwelijks overleefd hebben. We zullen het ook hebben over andere sectoren die nu al in zwaar weer zitten of daar in de nabije toekomst in kunnen belanden.

Moeten we dan toch maar depressief worden? Dat is afhankelijk van waar jij staat en hoe je met digitale vernieuwing omgaat. Dit boek wil je laten inzien wat de stuwende krachten van digitale transformatie zijn en hoe die invloed kunnen hebben op jouw bedrijf. Het helpt je inzicht te krijgen in hoe de toekomst van jouw branche eruit kan zien en welke rol jij daarin kunt spelen. Tenminste, als je sommige van de basisregels waarmee je zo lang gewerkt hebt, wilt en kunt aanpassen om zo de kracht van digitale verandering te omarmen.

Op zichzelf is digitaal geen vernietigende kracht. Het is een kracht die mensen, bedrijven en bewegingen emancipeert. Een kracht die nieuwe opportuniteiten en kansen creëert om dingen te doen die vroeger ondenkbaar waren. Als we deze digitale kracht op een positieve manier gebruiken, zal die in de toekomst een enorme waarde creëren. Niet alleen op het vlak van inkomsten en winst, maar het zou ook kunnen dat digitaal oplossingen aanreikt voor de grote, wereldwijde uitdagingen die op ons afkomen.

Een laatste tip: als je bedrijf niet presteert zoals het zou moeten, geef dan niet automatisch de economische crisis de schuld. Overweeg ook eens of je misschien in een structurele crisis bent beland: de disruptie en transformatie van je sector.