

SASKIA VAN UFFELEN

DURVEN VOOR MORGEN

LEIDEN, WERKEN, LEREN EN
LEVEN IN EEN DIGITALE WERELD

D/2019/45/171 – ISBN 978 94 014 6071 2 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG De Witlofcompagnie | Gert Degrande
VORMGEVING BINNENWERK Bananas.net

© Saskia Van Uffelen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en
multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelevoudigd 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
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

INHOUD

DURF VANDAAG!	7
Welkom in het digitale tijdperk	14
1 Alles en iedereen is geconnecteerd	15
2 Klanten, burgers en gebruikers in de driver's seat	15
3 Concurrentie komt niet meer uit de sector	16
4 Data is goud	18
5 Delen is het nieuwe hebben	19
Grenzen van gisteren	21
1 Automatisatie of disruptie?	21
2 Uber, dat mag niet	26
3 R.I.P. klassiek financieel model	30
4 Neen, baas!	32
5 One size does not fit all	36
Nood aan transitie	39
1 Gezocht: nieuwe financiële modellen	41
2 Langetermijndenken	46
3 Doe jij aan disruptie?	51
4 Online ethiek, veiligheid en vertrouwen	54
5 Mensen, probleem of oplossing?	58
DURFPLAN	65
Stap 1. Cultuurshift	70
Stap 2. Cartografie	76
Stap 3. Zet je vlag	83
Stap 4. Communicatie	89
Stap 5. Bouw aan een actieplan	93
Stap 6. Champions	97
Stap 7. Geduld, geduld, geduld	100
DANK JE WEL DURVER!	105
Over de auteur	109



DURF VANDAAG!



Hoelang wil jij het nog rekken? Hoelang kun jij je organisatie, je team of je leven nog managen zonder dat je iets fundamenteels verandert? En vooral, zonder dat anderen je inhalen, omdat jij vasthoudt aan jouw comfortzone, jouw methode, jouw *as is*. De wereld, onze maatschappij, verandert en schreeuwt om een nieuw model. We leven in een digitaal tijdperk, waarin iedereen en alles geconnecteerd is, de concurrentie niet meer uit de sector komt en klanten, gebruikers en burgers in de driver's seat zitten. Data is goud en delen is het nieuwe hebben. Het digitale tijdperk vereist een nieuwe aanpak, een nieuw model en vooral veel durf. Durf om mee te bouwen aan een andere bedrijfswereld, met een balans tussen resultaten op korte en lange termijn. Maar evengoed durf om via persoonlijke levenskeuzes mee te bouwen aan een andere maatschappij, een maatschappij klaar voor de volgende generatie.

In 2014 sprak de Belgische koning Filip in zijn nieuwjaarstoespraak over een maximum aan welvaart én welzijn. De combinatie van beide is de sleutel van een succesvol bedrijf, een waardevol leven en een eerbare maatschappij.

- Focus je enkel op welvaart, *money* en bedrijfswinst, dan kijk je nooit verder dan het kwartaal en je bonus. Jij bent blij als de boekhouder of financieel analisten blij zijn. 'Hoe krijg ik dat het komende kwartaal weer voor elkaar?', duikt dan op in de lijst van *frequently asked questions* van elke bedrijfsleider of manager. Op individueel niveau betekent dat: hoe kom ik deze maand rond?
- Focus je enkel op welzijn, dan zet jij je meer dan anderen in voor de maatschappij of je eigen welzijn, maar dat lijkt moeilijk combineerbaar met winstmarges of een inkomen. Toch heeft een ngo ook inkomsten nodig om haar idealen te verwezenlijken.

Welzijn en welvaart hoeven geen tegengestelden te zijn. Gelukkige medewerkers werken met meer inzet en positieve bedrijfsresultaten en dragen bij aan de economie, de werkgelegenheid en continue salarissen. Met bedrijfswinst kun je veel meer doen dan enkel de bestaande aandeelhouders plezieren. Recentelijk kwam er een verandering in de Belgische wetgeving voor goed bedrijfsbeleid. De norm rond vennootschapsbelang is nu

meer open. Sommigen vinden dat een probleem, ik vind dat een kans. Bedrijfsbestuurders kunnen zelf bepalen welke andere, minder klassieke doelen zij toevoegen aan hun missie.

Vandaag botsen mensen, bedrijven en overheden tegen de limieten aan van welvaart en welzijn. Ook de pijlers van onze maatschappij, zoals sociale zekerheid, mobiliteit en klimaat, bereiken hun limiet. De oplossing is een transitie: een structurele verandering of transformatie van onze modellen. Zo'n structurele verandering is allesomvattend. Een transitie raakt aan alle domeinen, zoals economie, cultuur, regelgeving, technologie en duurzaamheid. Bovendien versterken deze domeinen elkaar. Doordat deze verandering alle onderdelen van onze maatschappij raakt en tegelijkertijd moet gebeuren, staan we samen voor een aartsmoeilijke opgave. Ik ga jullie in dit boek niet vragen om alles aan te pakken. Pik er een professioneel én een individueel domein uit dat je boeit en werk daaraan met mijn voorgestelde durfplan. Als iedereen dat doet, bundelen we de krachten voor het waarmaken van de transitie.

Elke bedrijfsleider, manager en individuele werknemer kan meebouwen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, de doelstellingen voor 2030. Zelf ben ik sinds 2012 heel gepassioneerd Digital Champion voor België. De Belgische federale overheid en de Europese Commissie hebben me gemandateerd om de digitale agenda voor België versneld en veilig uit te rollen. Waarom zet ik mijn schouders daaronder? Naast een kloof tussen rijk en arm, dreigt er nu ook een kloof te komen tussen zij die deel uitmaken van de digitale wereld en zij die erbuiten staan. Sommige mensen kunnen in een digitaal isolement raken, iets wat in de toekomst nog ingrijpender is en mogelijk nog minder opvalt dan een sociaal isolement.

De digitale kloof verkleinen is slechts een van de vele huidige uitdagingen. Onze nieuwe, digitale wereld, waarin we uiteindelijk toch al meer dan vijftien jaar leven, vereist een fundamenteel andere aanpak, een andere maatschappij, een fundamentele shift in onze manier van doen en denken. Voor jou zal de nieuwe wereld die ik in dit boek beschrijf misschien sciencefiction lijken, maar voor jongeren is de digitale wereld vanzelfsprekend, een realiteit. Mijn jongste dochter is zestien jaar en zij vindt het vreemd dat we nog steeds werken met modellen van vóór het digitale tijdperk. Hoelang kunnen we zo nog verder? Wanneer passen we onze modellen aan de realiteit aan? Wanneer starten we de transitie?

Ik kan niemand verplichten bij te dragen aan de transitie waar we voor staan. Misschien wil jij nog wel enkele kwartalen doorgaan en dan is in jouw comfortzone blijven een aantrekkelijk idee. Maar kunnen onze (klein) kinderen nog verder met onze oude modellen? Als wij nu niets ondernemen, vrees ik voor hun toekomst. De klimaatjongeren bewijzen het: zij zijn klaar voor een meer dynamisch milieubeleid en hebben geen zin in wachten. Gaan we hen alles laten oplossen? Of durven wij een deel van de oplossing te zijn en niet van het probleem?

Veel mensen denken: Ja, maar Saskia, jij bent CEO, je hebt makkelijk spreken, jij kunt écht iets veranderen in een bedrijf of in de maatschappij. Ik ben echter niet als CEO geboren, wel als mens. Iedereen kan de motor tot de transitie aandrijven. Als we mogen kiezen, doen we de dingen echter liever zoals we ze altijd deden. Daarbij maakt het niet uit hoe hoog of laag je op de ladder staat. Zelfs al weten we dat wat we doen anders kan, de vraagtekens die bij de mogelijke positieve uitkomsten van de kleinste verandering oprijzen, schrikken meer af dan de bekende negatieve gevolgen van ons handelen. We blijven het rekken. Hoelang nog? Volgens mij is het breekpunt nu aangebroken.

Tegelijk ben ik er mij van bewust dat niet iedereen altijd tijd en middelen heeft voor het meebouwen aan een andere maatschappij, een ander leven of een ander bedrijf. Wie midden in een scheiding zit, tegen de grenzen van een burn-out aanloopt of een naderend faillissement in de ogen kijkt, denkt het misschien moeilijker te hebben met het direct toepassen van wat ik meegeef in dit boek. 'Saskia, ik ben al blij als ik op het einde van de maand nog overeind blijf, waar kom jij nu mee aandragen? Ik heb geen tijd voor verandering.' Zelfs al eist de korte termijn veel van je, toch loont het na te denken en te reflecteren over wat deze nieuwe modellen voor jou betekenen. Wat is levenslang leren? Hoe bouw ik aan de juiste competenties? Waarom kan automatisatie positief zijn? Hoe bescherm ik mijn data? Wie vandaag bij deze en nog veel andere vragen stilstaat, zet maximaal in op de welvaart en het welzijn van morgen.

Aziaten zeggen wel eens: koop geen paraplu als het regent, maar als de zon schijnt. Ook zonder stevig stormweer moet je de kracht hebben om een vangnet te bouwen voor jezelf én voor anderen. Gaan we nog even door met de oude modellen? Wachten we tot de limiet van al deze modellen bereikt is? Wachten we tot de problemen helemaal openbarsten? Neen, elke verandering voor je liefst proactief door. Wij hebben een verantwoordelijkheid, wij moeten

nu accountability opnemen voor de nieuwe maatschappij waarin wij zullen leiden, werken, leren en leven. De slogan 'de jongeren lossen het wel op' is voor mij iets te makkelijk.

De huidige digitale wereld vereist een andere aanpak. En het liefst van allemaal voeren we de transitie nu door. Maar hoe begin je daaraan? Hoe bouw je aan nieuwe modellen voor je bedrijf, je team en je eigen leven? We hebben vandaag al zoveel op onze to-dolijst staan, hoe maken we dan de nodige tijd vrij voor de diepgaande transformatie, zodat we optimaal functioneren in de digitale wereld? Geen paniek, in dit boek probeer ik je te helpen en geef ik je een aantal handvatten.

Ben jij klaar voor een verandering die doordringt in alle facetten van onze maatschappij, van gezondheidszorg tot arbeidsmarkt? Ben jij klaar om samen over te schakelen naar een samenleving die geen last is voor de toekomstige generaties en werknemers? Ik start dit boek met een reis door onze huidige digitale wereld en verken dan de grenzen van de modellen van gisteren. Daarna reflecteer ik samen met jou over hoe wij kunnen leiden, werken, leren en leven in de nieuwe, digitale wereld. In het praktische deel gaan we met het durfplan concreet aan de slag.

Vooraleer we starten, wil ik nog enkele zaken duidelijk maken. Dit boek telt reflecties en oefeningen voor bedrijven enerzijds en voor individuen anderzijds.

1. In bedrijven richt ik me op drie doelgroepen.

- **Bedrijfsleiders:** de Chief Executive Officer (alias CEO) of (gedelegeerd) bestuurder van een bedrijf is de hoogste in rang voor het uitvoerende beleid. Hij of zij heeft als missie het realiseren van een businessdoel. Doordat welzijn en welvaart voor mij hand in hand gaan, valt elke schooldirecteur, partijleider, ngo-baas, voorzitter van de directiecomités van de federale en andere overheidsdiensten ... onder deze noemer. Elke organisatie vereist een bedrijfsmatige aanpak. Ook starters en personen met eenmanszaken zijn CEO van hun zaak.
- **Managers:** hiermee doel ik op teamleiders op elk niveau. Zij managen een team of een afdeling, zij zijn daar CEO van.
- **Individuele medewerkers:** alle andere werknemers van een bedrijf, freelancers inclusief. Ook zij zijn CEO van hun professionele verantwoordelijkheden, individueel of als deel van een (virtueel) team.

Ik nodig alle drie de doelgroepen uit om na te denken over de huidige en toekomstige toestand van het bedrijf en/of het team. De zaken die extra veel lef vereisen, duid ik aan met een speciaal icoon voor durvers.

2. Daarnaast stimuleer ik iedereen tot het maken van individuele reflecties en oefeningen. Deze reflecties en oefeningen staan in aparte kaderstukken.

Als jij tijdens het lezen van dit boek bouwt aan een duurzaam durfplan voor je professionele activiteiten (leiden, werken, leren) én kritisch nadenkt over hoe je kunt leven in een digitale wereld, dan hebben we de bouwstenen voor een nieuwe maatschappij.

Welkom in het digitale tijdperk

Als ik spreek over de huidige digitale wereld, spreek ik over veel meer dan laptops, wifi en 5G. Technologie is een motor achter onze nieuwe, digitale wereld, maar de impact reikt veel verder dan hardware, software en datatoegang. De gevolgen van technologie zijn niet technologisch, maar maatschappelijk! Een voorbeeld? In 2005, bij de verkiezing van paus Benedictus XVI als opvolger van Johannes Paulus II, zagen we een massa mensen live toekijken op het Sint-Pietersplein in Vaticaanstad. In 2013, nog geen tien jaar later, maakte een even grote massa op datzelfde plein met hun mobiele telefoon foto's van de nieuwe paus, Franciscus I. In 2017 doken er foto's op van de verkiezing van de Amerikaanse president. Enkel: toen keerde het publiek massaal de rug naar de prominente figuur vooraan. Een primeur, want wie dacht dat we ooit de rug zouden draaien naar de belangrijkste persoon in de zaal? Is zo'n gedrag onbeleefd en ongehoord? Neen, alle enthousiastelingen wilden eenvoudigweg een selfie maken met het Amerikaanse icoon. Dit soort maatschappelijke veranderingen vormen de kern van de digitale transformatie.

In het digitale tijdperk leven we in een ultraverbonden wereld, met meer zeggenschap voor burgers, klanten en gebruikers, data als het nieuwe goud, concurrentie over de sectoren heen en de transformatie van onze westerse, door koopkracht gedreven economie naar een deelmaatschappij. Al deze elementen van onze nieuwe realiteit zijn eveneens verbonden en hebben een ingrijpende impact op je bedrijf, je team en je leven.

Toch hoor ik zo vaak: 'Wat een onzin, jij ziet én wenst deze nieuwe realiteit omdat je in de technologiesector werkt' of 'Het zal zo'n vaart niet lopen'. Vaak komen die uitspraken van mensen in blauwe pakken en bruine schoenen met topposities. Enige gelijkenis is louter toevallig. Mijn antwoord? Eén: ik schets geen toekomstbeeld; de nieuwe, digitale wereld is er al, open je ogen! En twee: deze digitale wereld evolueert sneller dan ooit.

Wil jij je kop in het zand steken en doen alsof we nog leven in de wereld van gisteren? Van mij mag dat. Alleen: kom dan niet klagen dat het alsnog moeilijker wordt met die scherpe concurrentie, mondige klanten en nieuwe

uitdagingen. Begrijp je daarentegen de maatschappelijke veranderingen die de technologische omwenteling ontketent, dan kun jij je optimaal aanpassen aan onze nieuwe realiteit.

1 Alles en iedereen is geconnecteerd

Onze ultraverbonden wereld is een primeur in onze geschiedenis en we deden dat in een recordtempo. Beeld je eens in: we deden er honderd jaar over om één miljard plaatsen te verbinden met de vaste telefoonlijnen, maar zestig miljard dingen connecteren duurde amper vijftien jaar. Met dingen bedoel ik: je wagen, koelkast, computer, pacemaker en alles wat de menselijke creativiteit toelaat. Uiteraard zijn ook bedrijven, teams en wijzelf instant verbonden met de andere kant van de wereld.

Vind jij het in een digitale wereld vreemd dat wij nog debatteren over provincies, gewesten en gemeenschappen? Ik wel. We opereren niet meer binnen de grenzen van een stad, land, regio of continent. In Silicon Valley werken staat mooi op je naamkaartje, maar doordat alles en iedereen toch verbonden is kun je even fraaie resultaten bereiken vanuit Brussel. En wie zegt dat alle bedrijven daar daadwerkelijk zitten? Starters creëren soms een postbusadres als thuisbasis, maar werken vanuit alle uithoeken van de wereld, inclusief slippers én afterworkcocktails. Kritische massa en ecosystemen zijn meer doorslaggevend dan je locatie.

Als alles en iedereen met elkaar verbonden is, hebben organisaties en teams geen grenzen meer. De concurrentie evenmin, die duikt vandaag meestal onverwacht op vanuit alle uithoeken van de wereld.

2 Klanten, burgers en gebruikers in de driver's seat

In een wereld waarin alles en iedereen verbonden is, krijgt iedereen toegang tot data. Gevolg: klanten aanvaarden niet langer dat je hen dingen of visies dicteert. Als de klant een witte stoel met drie poten wil, dan zal die klant een witte stoel met drie poten krijgen, via jou of via de concurrentie. Het punt is dat jij geen weerwoord meer hebt. Jij kunt je visie niet opleggen aan de klant, jij bepaalt niet langer wat de klant wil of

koopt. Doe je dat wel, dan verlies je hem of haar gegarandeerd. Je merkt dat nu al aan het koopgedrag van de jongste generaties: jongeren hebben geen loyaliteit tegenover bedrijven, neen, ze hebben loyaliteit tegenover de klantenofferte. Valt de offerte tegen of vinden ze elders beter, dan veranderen ze zonder schroom.

Hoe maak je in onze digitale, mondige wereld een businessplan? In ieder geval door te luisteren naar je klanten. Lang leve *customer centricity*: de klant zit in de stuurstoel en bepaalt wat jij doet. Wendbare bedrijven zijn daarom vandaag het meest succesvol. Je altijd, overal en snel kunnen aanpassen aan de vraag van de klant of markt is vooral een uitdaging voor grote, logge bedrijven. Vandaar dat kleine starters maar al te vaak de gevestigde bedrijven het leven lastig maken. Toegegeven: aan een sterk financieel businessplan ontbreekt het sommige starters, maar ze zijn wel zeer wendbaar, staan dicht bij de gebruiker, weten perfect wat hij of zij nodig heeft en geven daar een out-of-the-boxantwoord op. Deze antwoorden zijn meestal eenvoudig en overschrijden de heersende visies en spelregels.

Ook burgers en gebruikers zitten aan het stuurwiel. Iedereen waant zich vandaag, al dan niet met onderbouwde mening, de beste politiker, de beste CEO, de beste dokter, de beste leerkracht ... van het land. Afgelopen met pamfletten, we posten het allemaal op sociale media. Het bereik is meestal omgekeerd evenredig aan de (sociale) controle. Reken er maar op dat jouw bedrijf, team of persoonlijkheid soms voer is voor deze online discussies. Wanneer Marco en Maria met één stem grote beslissingen kunnen tegenhouden, bereiken we zelfs de grenzen van de democratie en onze huidige politieke modellen.

3 Concurrentie komt niet meer uit de sector

Succesvolle starters vinden niet noodzakelijk complexe zaken uit. Wat ze meestal wel doen, is de sector door elkaar schudden omdat ze onverwachts opduiken en zelden in sectoren denken. Hun product of service is meestal sectoroverschrijdend en je kunt heel moeilijk de vinger leggen op wat ze precies zijn. Zij zijn één voorbeeld van hoe de concurrentie vandaag zelden nog uit dezelfde sector komt. Elk bedrijf en elk individu kan een

concurrent worden in een andere sector. Op elk moment kan er van buiten de sector een speler opduiken die écht naar de klant luistert en de toegevoegde waarde voor zich neemt.

Lampenmakers kunnen bijvoorbeeld concurrenten worden van de telecomsector als zij slimme straatverlichting maken die licht-, beeld- en communicatietechnologie omvatten. Zij lossen dan voor de klant twee vliegen in één klap op: netwerken zijn sterker dan ooit door het aantal geïntegreerde pylonen in de straatverlichting, plus er duiken minder storende pylonen op in de achtertuinen. En als autobedrijven de data over de rijstijl van de bestuurders combineren met artificiële intelligentie, kunnen ze concurrenten worden van de verzekeringssector. Bij een ongeval is er immers nog weinig discussie over wie er schuld aan had. Beide partijen kennen instant en zonder papierwerk de gevolgen. Dat is pas toegevoegde waarde! Of denk jij écht dat klanten graag een ongevallenpapier invullen met een balpen die negen op de tien niet werkt in de koude, natte buitenlucht?

Als de concurrentie niet meer uit dezelfde sector komt, draait het succes van je businessplan om meer dan marktaandeel alleen. De autosector cruist volgens mij nog te veel op het ritme van marktaandelen. We weten allemaal dat er alsmaar minder auto's verkocht gaan worden en toch ontkurken ze de champagne op het autosalon omdat er toch nog auto's verkocht werden. Je bezighouden met een sectoroverschrijdend businessmodel lijkt me een veel beter idee dan juichen omdat jouw cijfers de concurrentie overtroeven. Vandaag is de directe concurrentie het minste van je zorgen. Die ken je! Maar hoe wapen jij je tegen onvoorspelbare concurrenten die niet uit de sector komen? Hoe blijf jij vernieuwend? Hoe ben je er zeker van dat je alle concurrentie aankunt, zelfs spelers die onverwacht jouw territorium betreden?

Voor sectorgeoriënteerde en georganiseerde landen als België is aanvaarden dat de concurrentie niet meer uit de sector komt een oefening. We hebben een legioen aan sectorfederaties en regulators, het liefst één voor elk van de drie gewesten. Het beheer van de infrastructuur en regulatoren garanderen je concurrentiepositie echter zelden. In het digitale tijdperk kan alles. Pakweg vijftig jaar geleden was het onmogelijk om overnacht een nieuwe bank of vervoerbedrijf uit de grond te stampen. 'Enkel wij kunnen een bank zijn of financiële oplossingen

voor verplaatsingen aanbieden', klonk het bij de banken. Vandaag vragen digitale giganten als Google een banklicentie aan en duiken elektrische huursteps plotseling in het straatbeeld op.

Hoe kunnen we dat laten kantelen in onze hoofden? Hoe zorgen we ervoor dat elk bedrijf en elk individu minder in sectoren denkt? Hoe steken we minder energie in het verdedigen van sectorbelangen en in het levend houden van een stervende sector? Hoe steken we meer energie in de horizontale integratie van verschillende sectoren? Hoe bouw jij een nieuw ecosysteem uit? Ik denk er alvast over na. Doe jij mee?

4 Data is goud

Waarom kunnen jonge en innovatieve bedrijven op minder dan 24 uur een eeuwenoude sector door elkaar schudden? Het antwoord heeft veel te maken met het gegeven dat data het nieuwe goud is. Wie over de juiste data beschikt en die op een efficiënte, innovatieve en veilige manier kan gebruiken voor de creatie van een nieuwe, toegevoegde waarde voor de klant, heeft goud in handen.

Een eerste belangrijk inzicht is weten dat de zestig miljard geconnecteerde dingen in onze verbonden wereld nu al allemaal data creëren. Afhankelijk van de drager krijg je automatisch een heel oeuvre aan makkelijk beschikbare data, gestructureerd of in de vorm van audio en video. Data over je energieverbruik, het weer, het autoverkeer, je koffiegebruik, je surfgedrag, je hartslag, you name it. Een tweede belangrijk inzicht is weten hoe je die data gebruikt. Elke sector kan die data gebruiken voor de creatie van een toegevoegde waarde, denk aan een applicatie voor het plannen van ziekenhuisbedden. Als je in dat bed een chip legt, weet je meteen of daar een patiënt ligt. Of je doet alleen maar het onderhoud van tuinen en gebouwen als daar nood aan is. Die nood kun je dankzij data automatisch detecteren.

Alle data of kennis koppig voor jezelf houden is zinloos. Hoe jij die data gebruikt is wél de kern van je bedrijfsgeheim. Toch springen te weinig bedrijven voldoende creatief om met data. We hebben zoveel data en toch doen we daar nog dezelfde dingen mee als gisteren. In plaats van dat we de data een voorspellende waarde geven via algoritmes, steken we de data

nog al te vaak in spreadsheets die ons iets leren over het verleden. Maar wat heb je vandaag nog aan data die bewijzen dat wat je gisteren deed prima is? Weinig, want de huidige wereld is onvoorspelbaar en snel.

Mijn motto? Gebruik geen nieuwe data voor oude spreadsheets! Hoe sommige bedrijven omgaan met de data van hun customer-relations-managementsysteem is een fraaie illustratie. Anders dan het uitdenken van nieuwe inzichten maken deze tools de beschikbare data nu veel uitgebreider en meer toegankelijk. Top, maar wat ga jij met die data doen? Wat mij boeit is die data te gebruiken voor onze acties van morgen, het verbeteren van een service, meer klanteninzicht, meer vernieuwing.

Het is duidelijk dat onze huidige wetgeving nog onvoldoende aangepast is aan de datawereld. In 2019 werken we immers nog altijd met een overdosis aan repetitieve administratieve processen. Innovatieve spelers gaan wel slim om met data. Zij beschouwen data niet als een rapportage over gisteren, maar als een businesskans voor morgen. Zij gebruiken de beschikbare data om buiten de vastgeroeste sectoren of processen te treden.

5 Delen is het nieuwe hebben

Vandaag delen we alles, van fietsen, auto's en huizen tot voedingsrestjes, energiecontracten (groepsaankopen) en kunst. De deelmaatschappij is voor mij een generatiegedreven verhaal. De jongste generaties moeten het in tegenstelling tot de babyboomers met minder financiële middelen doen dan hun ouders. Zij kunnen niet méér verdienen dan wat ze nu verdienen en echt veel zin om jarenlang te sparen voor alles wat hen gelukkig zal maken hebben ze niet. Zij willen hier en nu van het leven genieten. Via meer delen en minder kopen passen veel jongeren zich haarfijn aan in een wereld met eindige middelen. Voor anderen is delen een duurzame, antimaterialistische reflex.

Meer delen heeft een fundamentele impact op oude economische succesmodellen. Als mensen minder kopen en iets bezitten niet langer de heilige graal is, zoeken zij een andere toegevoegde waarde. Wat is de waarde van witgoed? Hoe organiseer je verzekeringen? Hoe maak je van je product iets deelbaars? Beschouw de deelmaatschappij en de

bijbehorende mentaliteit meer als een kans dan als een bedreiging. Airbnb bestaat, autodelen eveneens. Verlies geen energie aan het tegenhouden van deze initiatieven, maar leer ervan.

De deelmaatschappij betekent eveneens dat je misschien moet aanvaarden dat je werknemers voor twee concurrenten tegelijk werken. Of dat jij als groot bedrijf de kennis via een incubatorprogramma deelt met een starter, zonder dat jij deze starter opkoopt en integreert/opsloopt. Overige opties: je deelt je businessplan met je netwerk of plaatst je kennis op een opensourceplatform. Vroeger waren al deze zaken ondenkbaar, bedrijfsgeheimen waren heilig.

Grenzen van gisteren

Je hebt nu meer kennis over de digitale wereld waarin we vandaag leven. Je weet bovendien wat mij als mens tot een structurele verandering drijft: ik wil mijn (klein)kinderen niet opzadelen met een onprettige erfenis door het gebrek aan durf om ons nu aan te passen aan de nieuwe, digitale realiteit. Ook als CEO of als bestuurder ben ik bijzonder gemotiveerd tot verandering. Toen ik aan mijn carrière begon, kenden we royale marges, zeeën van tijd en onbegrensde groeiprognozes. Nu zitten bedrijfsleiders, managers en werknemers met het mes op de keel. Durf jij je hand ervoor in het vuur te steken dat je zonder verandering je kwartaalcijfers nog haalt? Weet jij zeker dat de vermoeidheid bij je medewerkers niet doorslaat? Je gaat het misschien nog een kwartaal, wie weet een jaar kunnen rekken, maar daarna is het over en uit, de oude methode is uitgewerkt.

Bedrijfsmatig en financieel is er geen enkel argument pro niet-verandering. Een voorbeeld? Volgens de huidige bedrijfsmodellen zijn mensen een last, ze zijn te duur. Als je mensen ontslaat omdat je automatiseert of uitbesteedt, reageren de financiële markten positief en is de bonus binnen. Hoe pervers kan het worden? Is er dan echt geen plaats voor een ethische keuze? Als we mensen nu niet hertrainen en herwaarderen, dan botsen we tegen de grenzen van het menselijk kapitaal. Tegelijk zorgen disruptieve bedrijven, mondige klanten en verschillende generaties ervoor dat het uitbouwen van een businessplan een hels karwei wordt. Zij hebben het nu voor het zeggen, niet langer jij! Welke oude modellen bereiken nog hun grens? We gaan het samen na.

1 Automatisatie of disruptie?

Veel managers en CEO's verwarren automatisatie met disruptie. In automatisatie zijn veel bedrijven steengoed: ze automatiseren de huidige processen met als doel de kosten te doen dalen, efficiëntie te verhogen en de winst te laten stijgen. Automatisatie draait om de vraag: wat kost dat en hoeveel brengt dat op (liefst dit kwartaal)? Je rekt met andere woorden aan de *cost down*-elastiek, met als doel zo veel mogelijk efficiëntie en optimalisatie te realiseren. Een logische ingreep, want we moeten steeds

meer doen met minder mensen en minder middelen. We blijven dus het eeuwenoude model van de industriële revolutie rekken, alleen doen we dat nu digitaal en over de grenzen van onze continenten heen.

Op efficiëntiewinst zit in het begin veel rek. Automatisatie levert fantastische cijfers op, zeker op korte termijn; het lijkt de heilige graal voor positieve kwartaalresultaten. De keerzijde? Automatisatie is een eindig model. Je kunt slechts één keer efficiëntiewinst maken met de automatisatie van een proces. Als je die winst eenmaal gemaakt hebt, kun je dat niet herhalen. Je kunt geen positieve resultaten blijven boeken via kosten drukken. Wie weet vind je dit kwartaal nog een ander proces dat je kunt automatiseren. Maar wat als je bijvoorbeeld al 97% van je business offshore (of nearshore) doet, hoe ga je dan je volgende dividend maken? Als het allerlaatste proces volautomatisch loopt, is het gedaan met deze opsmuktruc voor je winstmarge.

Geen wonder dat je in de kranten leest: 'We moeten jobs schrappen als gevolg van digitalisatie en automatisatie.' De scenario's zijn altijd gelijkaardig. In de eerste fase gebruiken bedrijven technologie voor automatisatie. Gevolg: het bedrijf ontslaat medewerkers en zet een matrixorganisatie op, met middenmanagers die de spreadsheets controleren. Want zoveel vertrouwen in automatisatie is er niet. In de tweede fase – wanneer de automatisatie compleet is – is het middenmanagement aan de beurt. Zij zijn te duur, hebben zelden een toegevoegde waarde en krijgen een C4. Oké, we hebben dus al in twee fases mensen ontslagen. Wat ga je nu doen? Wat is nu je strategie? Ga je nog meer doen met nog minder mensen? Voor welvaart zorg je zo amper, voor welzijn evenmin.

Nog een negatieve bijwerking van automatisatie? Creativiteit en innovatie passen zelden in het plaatje. Bovendien maakt de indexatie het je flink lastig. Enkele jaren geleden kon je de indexatie nog compenseren met efficiëntiewinst. De cijfers bleven groen kleuren en iedereen was tevreden (ten koste van de ontslagen medewerkers). Nu verhogen de kosten terwijl je klant een goedkopere service verwacht. Wat is dan je fundamentele oplossing, de reden waarom je nog jarenlang kunt bestaan in onze bikkelharte digitale wereld, met kleine, wendbare spelers enerzijds en financiële mastodonten anderzijds? Ga je dat overleven met automatisatie? Denk er eens over na.