

MANAGERS
THE DAY AFTER TOMORROW

D/2018/45/74 – ISBN 978 90 825 4228 8 – NUR 801

Vormgeving omslag en binnenwerk: Peer De Maeyer
Illustraties: Steve Reynders
Auteursportret: Sarah Oyserman

© Rik Vera & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt
& Van Duuren Management, Culemborg, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie 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.lannoo-campus.be

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

RIK VERA

MANAGERS

THE DAY AFTER TOMORROW

*Connect to many
Engage individuals*

VOORWOORD

Ik schrijf dit voorwoord op 21 maart 2018. Ik ben in Miami. Buiten is het zomer.

5

Al dertig keer ben ik begonnen aan een voorwoord en evenveel keer maak ik een lijst van iedereen die ik niet vergeten mag en die lijst wordt alsmaar langer en toch neemt de kans dat ik iemand vergeten ben niet af. De lengte van de lijst is zelfs omgekeerd evenredig met de kans dat wie ik vergeet het me kwalijk neemt.

Waar ik gekomen ben, wie ik ben en dat mijn dagelijkse bezigheden en wie ik ben nu bijna een-op-een samenvallen is niet mijn verdienste. Ik ben een dromer. Punt.

Ik schrijf dit boek als een resultante. Iedereen en alle gebeurtenissen in mijn leven gaan hieraan vooraf. Niet mijn keuzes. Ik ben nooit sterk geweest in het maken van keuzes. Ik ben water en de mensen om me heen hebben dat water vorm gegeven. De ene ingrijpender dan de andere. Ik maak geen onderscheid tussen positief en negatief. Alles en iedereen heeft zijn rol gehad.

Ik wens jullie allemaal te danken. Voor de warmte. Voor de steun. Voor de liefde. Dromers hebben die nodig.

We hebben een verpletterende verantwoordelijkheid. We mogen een wereld vorm geven voor onze kinderen en kleinkinderen. Wij allemaal. Ook de managers van vandaag en morgen. Ik hoop dat ze dat gaan doen met de *Day After Tomorrow* in gedachten. Ik hoop dat ze hun bedrijven aanpassen aan de nieuwe wereld waarin mijn kleinkinderen opgroeien.

Ik draag dit boek dan ook op aan Line en Nout, mijn kleinkinderen.

*'History doesn't repeat itself,
but it often rhymes.'*

MARK TWAIN

BE ONE OR BE ZERO

Januari 2018. Jagende donkere hemels met hier en daar een spat blauw. Ook oranje. En rood. Normaal op dit uur van de korte dag. Op mijn harde schijf staan een aantal hoofdstukken van dit boek. Een boek in de steigers. De ene verzameling woorden en ideeën vormt al meer hoofdstuk dan de andere. Het ene stuk vergt nog veel boetseerwerk. De inhoud van het andere is af. Of zo dacht ik toch enkele maanden geleden. Als ik de pagina's scherm per scherm opnieuw lees, besef ik dat ik tekst mag renoveren en verbouwen. Tijd verweert zowel inhoud als structuur. Vandaag sneller dan gisteren.

Ik bedenk nieuwe bouwblokken en puzzel ze samen, ga na waar ik materie tekortkom en waar ik materie moet wegschrappen. Te veel of te weinig. Bij de tijd of van de tijd weg. Een boek schrijven dat je aankondigt als een handleiding voor managers voor de *Day After Tomorrow* is een oefening in mentale wendbaarheid.

Wat is de meest geschikte strategie voor de digitale wereld? Hoe kun je omgaan met onvoorspelbaarheid? Hoe kun je als ondernemer en onderneming tegelijk in fase zijn met de buitenwereld, de wereld van de technologie én de wereld van de consument? Waar zet je dan op in? Welke mogelijkheden boor je aan? Hoe kun je een organisatie opnieuw ontwerpen om duurzaam relevant te blijven? Op welke technologiegolf moet je dan surfen? Waar moet je bouwen en waar moet je wegschrappen?

De vragen die ik wil beantwoorden, zitten in mijn hoofd... Vragen genoeg. Typisch aan onze veranderde wereld is echter dat hét enige antwoord op al die vragen niet meer bestaat. Spreek het uit, en je mag al bijsturen. Het bouwen van een strategie voor de digitale wereld, daar kun je geen pre-fabplan voor uittekenen. Daar ga je aan bouwen, blok voor blok, en daar ga je gaandeweg aan bijsturen, om steeds mee te zijn met de modes en de mogelijkheden van de dag.

In dit boek leg ik vectoren bloot die de veranderde wereld aansturen. Ik wil met dit boek ook de hypes van de dag ontzenuwen. Ik heb het over spiegels, over de onderwereld en het kantelen van de wereld. Ik heb het over *slow architecture*, over het bouwen van kathedralen, over haaien en rode oceanen. Ik haal inspiratie bij Gaudí, bij Escher, bij *Stranger Things* en op Mars.

Het gaat er niet om een vleugje digitaal over je onderneming heen te strooien. Om een strategie voor een digitale wereld te ontwikkelen moet je kunnen begrijpen hoe de wereld buiten je klassieke gezichtsveld evolueert en welke krachten er ondergronds op elkaar inspelen.

De digitale wereld zet talrijke realiteiten en markten op hun kop. De nieuwe businessmodellen die vandaag zo succesvol zijn en die de oude modellen *disrupteren*, zijn eigenlijk de oude modellen maar dan op hun kop gezet. Vandaag ontmoet ik nog steeds ondernemers die vastzitten in de hun bekende en verklaarde bovenwereld en die niet beseffen wat er zich parallel in de ondergrondse subculturen aan het ontwikkelen is.

Het is niet het internet dat de wereld heeft veranderd. Het zijn de bedrijven die hun denken hebben gekanteld en zich door en met en op het internet hebben ontwikkeld, die de wereld hebben veranderd. Deze bedrijven hanteren technologie om de beperkingen van conventionele bedrijfsmodellen te omzeilen en om de voordelen van massaproductie te combineren met hyperconnectie en hyperpersonalisatie. Deze bedrijven doen eigenlijk niets anders dan de bestaande modellen spiegelen, in een spiegel waarin de digitale wetmatigheden de plak zwaaien. Typisch blijven dergelijke *disruptors* heel lang onder de radar van de gevestigde orde, tot ze plots inbreken in de bovenwereld. En de consument, die verandert mee. Zodra die de nieuwe vruchten, het gemak en de vriendelijkheid van de nieuwe spiegelmodellen proeft, wil die niets anders meer. En we zijn allemaal consument en leven steeds meer in de nieuwe, gekantelde wereld. We zijn zelf die wereld geworden.

In bedrijven wordt nog gemakkelijk vanuit het product gedacht. De idee is dat enkel voldoende radicaal vernieuwende producten of nieuwe technologieën een markt kunnen openbreken. Dat is niet zo. Het gaat niet om nieuwe producten of nieuwe technologieën. Het gaat om veranderend consumentengedrag. Een-op-een met de klant of van nul en generlei waarde zijn, dat is de keuze waar organisaties voor staan. *Be one with the customer or be zero*. Organisaties bevinden zich op een scharnierpunt, of ze dat nu willen of niet. De wereld is gekanteld. Onder is boven en boven

is onder. De technologie schenkt de klant de macht. De geconnecteerde klant wikt, weegt en beslist en maakt je marketing.

Er kunnen nieuwe, grote, succesvolle organisaties gebouwd worden die grote en verzadigde markten kunnen aanboren, zelfs met schijnbaar bestaande businessmodellen, zolang ze maar optimaal gebruikmaken van de nieuwe wetmatigheden van de nieuwe wereld en ze de consumenten weten te verleiden om mee de overstap te maken. Hierover gaat mijn boek: over het begrijpen van de nieuwe wetmatigheden als manager en over het zetten van stappen naar die nieuwe, veranderde wereld.

Een boek lezen is een opdracht. Voor wie aan snellezen doet en op kernwoorden en quotes kickt, licht ik graag een tip van de sluier op: bekijk het vanuit het perspectief van de klant. Wij zijn allemaal mensen, en mensen kunnen elkaar begrijpen. En technologie is enkel een bedreiging voor wie de kansen ervan niet wil inzien. Hoe beter we de klant begrijpen en hoe dichter we bij de klant staan, hoe gemakkelijker het wordt om verrassend op de juiste technologische golf in te pikken en telkens mee te zijn, in het moment.

Rik Vera

INHOUD

INLEIDING	
BE ONE OR BE ZERO	7

METAFOOR	
FAST FORWARD SLOW ARCHITECTURE	15

1 DISRUPTIE IS NORMAAL	22
-------------------------------	----

Plots is het zover	23
Technology rules	24
Haaienvin	28
Meteoor van Chicxulub	30
Genetisch driften	33
Evolutie leren zien	35
In the beginning there is blockchain	37
Gekantelde wereld	38
Leren kijken in spiegelbeeld	42
Macht der gewoonte en tijd genoeg	43
Rode oceaan en blauwe oceaan	46
Auto-industrie	48
TREE-principe	51
In een wolk van lachgas	53
Adaptive cycle	56
Exponentiële curve	59
S-curves	60
There is more to it than Moore	61
Exponentieel is niet <i>manageable</i>	63
Close the gap	65
Exit het woord disruptie	69
Live long and prosper	72

2 VAN SAMENLEVING 1.0 TOT 5.0	74
Iedereen is een digital citizen	75
De klant zet zichzelf centraal	79
De vertrouwde een-op-een	82
Een-op-∞	83
∞-op-een	86
∞-op-∞	88
Nieuwe een-op-een	89
CIA-model	91
c2MxEi	91
Wat met B2B?	93
3 HOOKED EMPOWERED CUSTOMER	98
Connected	99
Urban	101
Self-centered	103
Tribal	103
On demand	106
Mindful(l)	106
Ethical	107
Radical	109
4 JEZELF IN DE TOEKOMST DENKEN	114
Reverse thinking	115
Toekomstdenken	116
The Martian	117
Strategie voor de Day After Tomorrow	118
De 30/3-regel	121
Balans tussen vloeibaar en bevroren	123
Cirkelmodel	124
Piratenmodel	127

5 HET NIEUWE BUSINESSMODEL	132
Starten bij de klant	133
Klant wijst de weg	138
Begin eens met een dwaas idee	138
Starten in de rode oceaan	140
Verdien er geen geld mee	141
Laat mensen nieuwe dingen doen	143
Connect to many, engage individuals	146
Huiswerk	148
BIBLIOGRAFIE	155
EINDNOTEN	157

*'What's not going to change
in the next ten years?'*

JEFF BEZOS, CEO AMAZON

METAFOOR

FAST FORWARD SLOW ARCHITECTURE

15

Toen ik een beeld zocht om aan managers te vertellen hoe ze een strategie voor de digitale wereld kunnen bouwen, openbaarde zich dat van de grote gotische kathedraal. De kathedralen zoals je ze in Antwerpen, Keulen, Reims, Chartres of York vindt. Die kathedralen kwamen er ter ere van God die hoog in de hemel woont en moesten dus ook zo hoog mogelijk, tot in de hemel, reiken. Opeenvolgende lagen van spitsbogen en hoge glasramen moesten dat verticaal gevoel versterken.

De bouw van die godshuizen overspant generaties, zelfs eeuwen. Het oorspronkelijke ontwerp evolueerde met de jaren en modes mee, en is sterk beïnvloed door fondsen, opdrachtgevers en technische inzichten. Je herkent in die kathedralen, zoals de Onze-Lieve-Vrouwekathedraal in Antwerpen, waaraan tussen 1352 en 1521 gebouwd is, zowel binnen als buiten verschillende bouwstijlen bovenop elkaar. Voor de Antwerpse kathedraal zijn ook niet minder dan dertig soorten zandsteen gebruikt. Bij de bouw zijn de steeds best beschikbare technieken gehanteerd. Die evolueerden met de kerk mee en ontstonden vaak als er zich een onmogelijke technische uitdaging voordeed. Dan werd er buiten het vertrouwde gedacht. Het ene inzicht bracht het andere mee.¹

Mooi detail in Antwerpen is ook dat de kerk niet zoals de meeste andere kathedralen in onze gewesten bovenop de resten van een romaanse kerk is gebouwd, maar omheen een romaanse kerk, die pas in 1487 is afgebroken. De Antwerpenaars gingen dus nog 125 jaar ter kerke midden in een grote bouwverf. Er is tegelijkertijd in, mee en aan gewerkt, letterlijk en figuurlijk. Renovatiewerken aan reeds afgewerkte delen tijdens de bouw waren niet uitzonderlijk.

Geen enkele kathedraal is volgens het ideale plan gebouwd. Dat plan volgde gewoon de consumentenvraag. Ook in Antwerpen is het grondplan geregeld aangepast. Economische groei zorgde voor meer kapitaalkrachtige gilden en ambachten die allemaal hun eigen altaar of kapel wilden, en dus werd de kerk langer en breder dan eerst gepland.²

Zeven torens behoort een gotische kathedraal idealiter te hebben. Twee torens vooraan het schip. Vier aan de transepten van het kruis en één nog hogere boven op de viering van het kruis. Geen enkele van de Europese gotische kathedralen is ooit volledig afgewerkt. Het beeld dat we ervan hebben, hoe symbolisch het ook is voor een stad en hoe vast het zich ook in onze verbeelding heeft genesteld, is dus altijd het beeld van een 'onafgewerkt' gebouw. Je kunt die gotische kathedralen zien als een werk in wording, dat inzicht geeft in de economische en politieke geschiedenis van een stad of streek; waarvan de evolutie op een gegeven moment is bevroren, omdat de geldstromen opdroogden of de consument andere markten opzocht.

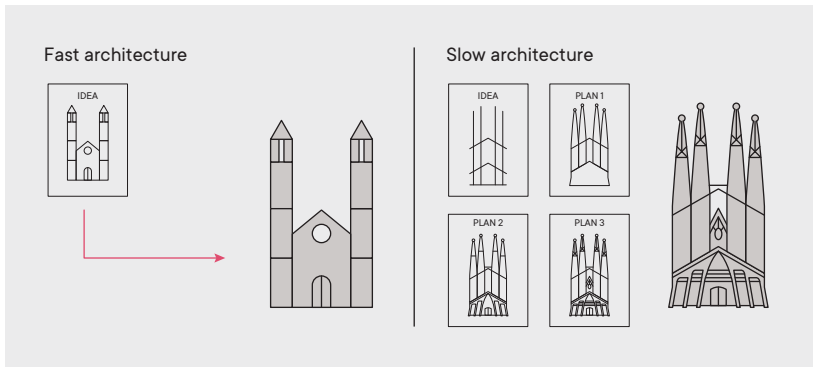
Ik vertel het verhaal over kathedralen omdat er een duidelijke parallel is met hoe een bedrijf kan gebouwd worden in de veranderende wereld: een grondplan, een doelstelling, enkele fundamenten en dan aan de slag gaan, soms op of rond een bestaand businessmodel, soms ernaast, en gedreven door voortschrijdend inzicht. Van moment nul beseft men goed dat het plan, de technologie, de technieken en de tools doorheen de maanden en jaren nadien nog sterk zullen evolueren.

HET BOUWEN VAN EEN BEDRIJF IS ALS HET VERSNELD TRAAG BOUWEN VAN EEN KATHEDRAAL.

Een kathedraal bouwen, dat gaat traag. Een onderneming leeft veel sneller en is alert voor de snel van de ene naar het andere verlangende overstekende consument. Wie niet snel en alert is en zich niet aan het verlangen van de consument spiegelt, is vandaag verloren. Maar ook een onderneming is gebouwd op voortschrijdend inzicht.

Slimme ondernemers bedienen zich van wat ik *fast forward slow architecture* noem. Voor mij is *slow architecture* de architectuur van het voortschrijdende inzicht. Eerst is er de droom. Dan zijn er de ruwe plannen en kostenindicaties. En vervolgens heel veel flexibel voortschrijdend inzicht bij de uitvoering van de plannen. Het bouwen van een bedrijf is als het versneld traag bouwen van een kathedraal.

In Barcelona kun je de *slow architecture* live meemaken. Sinds 1882 wordt daar gebouwd aan de *Basilica i Temple Expiatori de la Sagrada Familia*, het



Fast Architecture versus Slow Architecture

basiliekvisioen van de briljante zonderling Antoni Gaudí. Het is een verzoeningskerk, en zo'n kerk mag blijkbaar enkel en alleen gefinancierd worden via donaties. De Sagrada Familia is misschien wel het bekendste onbekende crowdfundingproject ooit. De officiële opleverdatum is ergens in 2026. Maar het kan net zo goed wat later worden. 2026 is op de Gaudí-tijdslijn een symbolisch jaar. Op 7 juni 1926 werd de verstrooide Gaudí immers gegrepen door tram 30, op de hoek van de Gran Via en de *carrer Bailén*.³ Hij stierf drie dagen later.

Gaudí wordt een architect genoemd, maar dat was hij niet. Een architect tekent een gedetailleerd bouwplan, laat alles zorgvuldig doorrekenen door ingenieurs en maakt een bestek op waarin de te gebruiken technieken en bouwmaterialen staan opgesomd. Gaudí daarentegen was de man van het filosofische concept, met beelden in het hoofd, een paar schetsen, wat maquettes en voortschrijdend inzicht. Voor Gaudí bestond er geen verschil tussen de structuur van een gebouw en de versiering ervan.⁴ Alles was een organisch geheel. De Sagrada was zijn visioen van wat een basiliek behoort te zijn, verder geëvolueerd op enkele fundamenten van zijn voorganger architect Villar, en gebouwd zonder veel veiligheidsmarges, gewoon proefondervindelijk. Een definitieve versie van het algemeen ontwerp van de kerk kwam er pas in 1906, dus 24 jaar na de eerstesteenlegging.

Een volle 43 jaar lang heeft Gaudí aan de Sagrada gewerkt, en vanaf 1914 bijna uitsluitend.⁵ De laatste jaren woonde hij zelfs op de bouwwerf. Alles wat er na zijn dood in 1926 aan de Sagrada is gebouwd, berust op een interpretatie van Gaudí's algemene ontwerp, detailplannen en gipsmodellen. En als de bouw de laatste jaren opschiet, is dat niet enkel dankzij de donaties, maar ook dankzij simulatiesoftware uit de luchtvaart, waarmee

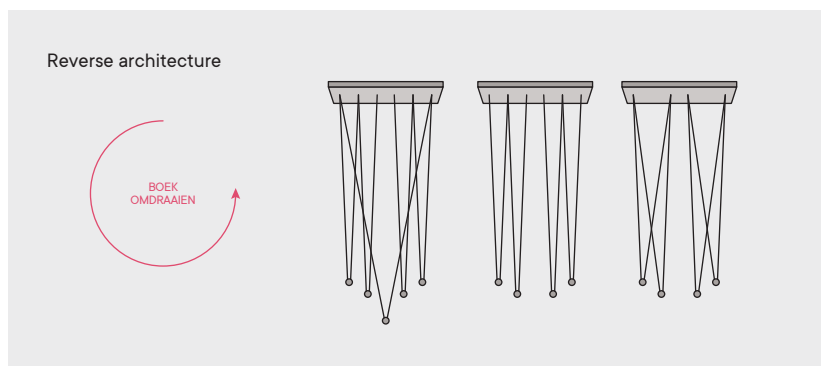
de ingenieurs Gaudí's organisch getorste zuilen en hyperboloïde- en hyperbolische paraboloidedakgewelven kunnen berekenen.⁶

Gaudí vond de schoolse architectenopleiding aan de Escola Technica d'Arquitectura maar niets. Die ontbeerde volgens hem elk greintje creativiteit. Hij voelde zichzelf lichtjaren vooruit op de beperkte inzichten van zijn leraren, en hij was ook niet te beschroomd om hen dat te laten weten. Toen Gaudí afstudeerde in 1878, zei de schooldirecteur Elie Rogent: '*He aprobado a un loco o a un genio.*' (Ik heb een dwaas of een genie laten slagen.)⁷

Bij mijn eerste bezoeken aan Barcelona, ergens in de jaren tachtig, kon je de bouwwerf nog gewoon op wandelen. Daarna kwamen de toeristen, in steeds dichtere drommen, vooral sinds de Olympische Spelen. Heel de wereld komt vandaag naar Barcelona. 4,5 miljoen toeristen bezoeken de Sagrada Familia, dubbel zoveel als tien jaar geleden.

In het museum kon ik destijds naar donkere, bijna abstracte tekeningen gaan kijken, contouren van wat de Sagrada Familia ooit moest worden. Dat museum is er vandaag nog. Tickets en je tijdslot reserveren doe je online. Ik herinner me de hoge, gewelfde ruimtes, en vooral Gaudí's spiegelmaquettes, zijn draadmodellen van de kerk, gevormd door kettingen en koorden waaraan zakjes met loodhagel hangen.⁸ De Sagrada is omgekeerd ontworpen, opgehangen aan het plafond.

Gaudí besteedde ruim tien jaar aan het perfectioneren van zijn ontwerp-methode met de hangende kettingen en koordjes. Op een houten plank teken je het grondplan op schaal, de fundamenten van het gebouw dat in je hoofd broedt. Vervolgens timmer je die houten plank vast aan het plafond en op de plaatsen waar er zuilen en bogen komen, maak je touwen



vast en hang je gewichtjes. Zo krijg je een hangende, driedimensionale, ideale vorm van de kerkbogen en gewelven. Meet alles op en fotografeer de draadmaquette vanuit alle hoeken, draai de gemaakte beelden op hun kop, en je kunt aan de slag. De techniek van Gaudí is puur wetenschappelijk en hoogst wiskundig. In de herfst van 2004 kon je zelfs een Gaudí-workshop volgen aan het MIT.⁹

Als je dus naar de Sagrada Familia kijkt, door het bos van zuilen wandelt en naar boven tuurt, bedenk dan dat je eigenlijk in de diepte staart en omgekeerd in een omgekeerde wereld loopt, zonder het te beseffen. Van zodra je dat beseft, gaat er een andere wereld voor je open.

Toen ik een aantal weken geleden probeerde uit te leggen dat het bouwen van een strategie voor de digitale wereld vergelijkbaar is met het versneld traag bouwen van een kathedraal, met *fast forward slow architecture*, haalde ik het beeld van de Sagrada-basiliek aan als metafoor voor de uitdagingen waar managers voor staan: bouwen met een visie, wat geërfde fundamenten, een eerste onaf plan en heel veel voortschrijdend inzicht.

Het andersdenkende zit hem in Gaudí's manier van ontwerpen. Vergelijk hem gerust met een Elon Musk en diens dromen. Of met Steve Jobs en de manier waarop hij zijn mensen instructies gaf: een bijna onbereikbare droom schetsen, letterlijk, en vanuit dat beeld aan de slag gaan.

Ik wil dat je je als lezer toegang verschaft tot een veranderde wereld, die de omgekeerde logica hanteert van de wereld die je kent en die je vertrouwd is, een wereld die de spiegeling is van de gekende modellen en die anders gebruikmaakt van bestaande elementen.

Als manager in de Age of New Normal kun je best als een Gaudí leren denken. Zet je businessmodel eens op zijn kop. Draai de zaken om. Kijk naar wat er is en ontwerp vervolgens het spiegelbeeld ervan, waarin rollen zijn omgedraaid en ketens van links naar rechts en niet van rechts naar links zijn ingevuld, of omgekeerd, of op hun kop en nog eens gedraaid, met de klant altijd centraal. Bedenk welke technologie er is en welke nog nodig is om dat gespiegelde plan te laten werken. Het is dat omgekeerde beeld, het beeld achter de spiegel, dat ik wil vasthouden in dit boek.

**ZET JE BUSINESSMODEL
EENS OP ZIJN KOP. DRAAI
DE ZAKEN OM. KIJK NAAR
WAT ER IS EN ONTWERP
VERVOLGENS HET
SPIEGELBEELD ERVAN.**

