

INHOUD

INLEIDING

BE ONE OR BE ZERO

7

11

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 *manageable*

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 bouwwerf. 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.

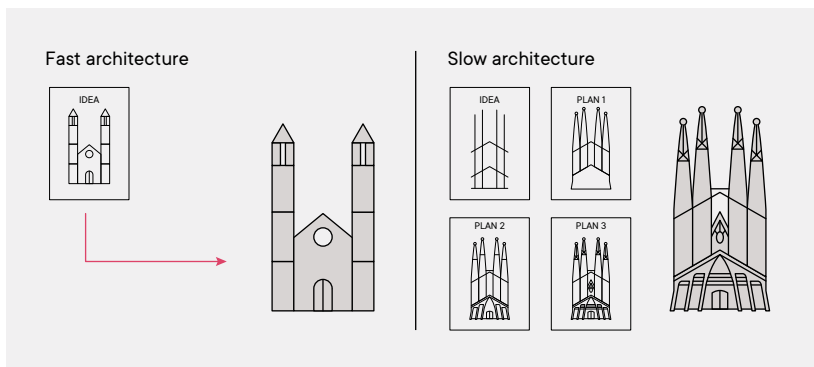
Ik vertel het verhaal over kathedralen omdat er een duidelijke parallel is met hoe een bedrijf kan gebouwd worden in de veranderende wereld: een grondplan, een doelstelling, enkele fundamenten en dan aan de slag gaan, soms op of rond een bestaand businessmodel, soms ernaast, en gedreven door voortschrijdend 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 TRAG 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 fundamenteën 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

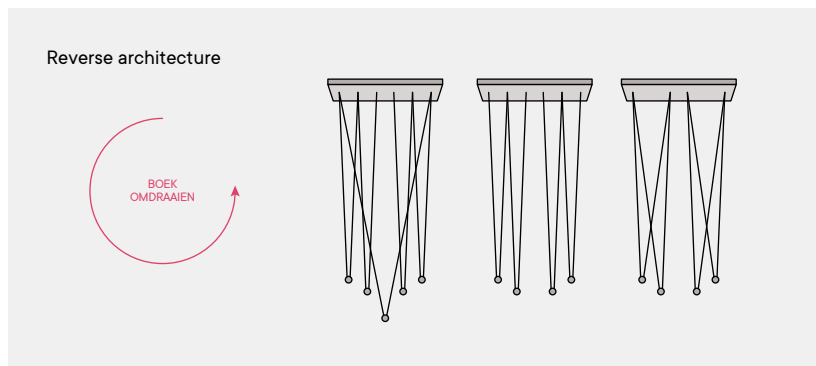
de ingenieurs Gaudi's organisch getorste zuilen en hyperboloïde- en hyperbolische paraboloidedakgewelven kunnen berekenen.⁶

Gaudi 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 Gaudi 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 Gaudi'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.

Gaudi 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 fundamenteën 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 Gaudi-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 foward 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.**

*'Gonna put an old school
drive-in, roller skates &
rock restaurant at one
of the new Tesla Supercharger
locations in LA.'*

ELON MUSK

1

**DISRUPTIE
IS NORMAAL**

Plots is het zover

James (Jamie voor de vrienden) Dimon is bestuursvoorzitter en CEO van JPMorgan Chase, de grootste onder de grote Amerikaanse banken. Jamie is ook een man die zijn mening graag ongezoeten ventileert. Ik merk dat aan de woorden die ik van hem lees. James schrijft zijn aandeelhouders geregeld lange brieven. Daarin gaf hij al toe 's nachts geregeld wakker te liggen. Geen insomnia door de vorige bankencrisis, de harde concurrentie met andere banken of het grote onheil in de wereld. Nee, Jamie ligt wakker van de gasten met de *hoodie*, de gasten op flipflops, met een paardenstaart, in de start-ups van Silicon Valley, van bitcoin en alternatieve fintech. *'When I go to Silicon Valley... they all want to eat our lunch'*; kloeg Dimon. *'Silicon Valley is coming and if banks don't up their game, then tech companies will take over the industry's business'*, schreef hij. Dimon zag de piraten in de verte aan komen varen om de lunch van de bankiers, *the industry's business*, te komen kapen.

Opmerkelijk is niet alleen dat Dimon publiekelijk klaagt. Hij slikt ook geregeld eerdere woorden weer in. In september 2017 vergeleek Dimon bitcoin nog met *'a fraud'*.¹⁰ Enkele maanden later, begin 2018, zwakte hij die uitspraak al af en zei hij verder ook nog dat de blockchain echt is, *'the blockchain is real'*.¹¹ Voortschrijdend inzicht werkt. Als de CEO van de grootste Amerikaanse financiële instelling wakker ligt van start-ups die het businessmodel van de bank willen opeten en in harde taal spreekt over bitcoin, en als hij enkele maanden later die start-ups en de blockchaintechnologie achter de bitcoin omhelst, dan is er wel degelijk iets aan de hand. Vandaag investeert JPMorgan wereldwijd honderden miljoenen dollars in nieuwe technologieprojecten, waarvan een flink deel naar fintech én partnerships met veelbelovende fintechbedrijven gaat. Verder werkt JPMorgan in eigen huis aan een eigen blockchainprogramma, het Interbank Information Network, om de transactieketen bij internationale betalingen te vereenvoudigen en internationale transacties te versnellen en goedkoper te maken.¹²

Jamie Dimon gaf eerder ook al toe dat hij drie dingen zwaar heeft onderschat. Zijn eerste onderschatting heeft te maken met de impact van de digitalisering op de wereld. De digitalisering heeft de wereld veranderd. Ten tweede, omdat digitalisering de wereld heeft veranderd, heeft ze ook de klant veranderd. Ten derde was Dimon de snelheid van verandering ontgaan. We wisten dat er een en ander zou veranderen, maar we dachten dat we wel de tijd zouden hebben, tot 2020, tot 2025, tot 2030. Plots blijkt alles echter veel sneller te gaan, zei hij.

**ALS DE CEO VAN DE
GROOTSTE AMERIKAANSE
BANK WAKKER LIGT
VAN START-UPS, DAN
IS ER WEL DEGELIJK
IETS AAN DE HAND.**

Je kunt je afvragen hoe het komt dat de radar van de hoogste top van zo'n grote bank lange tijd verkeerd stond (of nog steeds staat) afgesteld. Als je evoluties verkeerd inschat, heeft dat doorgaans te maken met het feit dat je de werkelijkheid vanuit een verkeerd denkkader beoordeelt. En misschien is de bril op je neus ook nog van de verkeerde sterkte. Daardoor ga je heel veel dingen over het hoofd zien en de bal mislaan. Plots is die wereld dan helemaal gekanteld en wordt alles volatiel, onzeker, complex en ambigu en word je, voor je het beseft, de speelbal van de omstandigheden.

24

Technology rules

Wie vooruit wil kijken in de toekomst, bekijkt vooral de krachten die de omgeving zullen bepalen. Je brengt die krachten in beeld, selecteert die waarvan je denkt dat ze echt relevant zijn en die je dus in het oog zult houden. Vervolgens richt je je antennes, interpreteer je feiten en formuleer je opinies.

Klassiek is aangeleerd dat het samenspel van externe krachten in onze omgeving het best gevat wordt in een PEST-analyse. PEST staat dan voor Political, Environmental, Social en Technological. Vier krachten. Vandaag is er binnen die vier echter één kracht die de andere overschaduwet, en dat is technologie. Exit PEST. De T domineert. En die technologie schudt op haar beurt de richtingaanwijzers in de hele samenleving door elkaar. De technologie maakt het mogelijk dat bedrijven hele nieuwe businessmodellen op de markt loslaten, dat markten omkeren en kantelen, dat de consument de macht in handen neemt en om nog meer verandering en innovatie vraagt.

Je kunt dan zeggen: 'Ho maar, wat is er vandaag dan zo anders? De heren met paard en kar keken toch ook raar op toen de eerste auto een lange eeuw geleden in de straat verscheen? En wat met het eerste vliegtuig? En wat met de eerste radio, eerste telefoon, eerste televisie? Wat met de eerste computer? Wat met de raket naar de maan? Vroeger was er toch ook technologie die de wereld op zijn kop zette?' Ja, inderdaad. En met wat geluk reed die eerste auto zelfs elektrisch. Niet dat ik iets met Porsche heb, maar de eerste wagen ontworpen door Ferdinand Porsche, de System Lohner-Porsche, was een hybride model. Dat was in 1898.⁴³ Onthoud dat voor later. Tot het einde van de jaren tien van de vorige eeuw was de elektrische auto een evenwaardige concurrent van de auto met een verbrandingsmo-

tor. Er waren zelfs ketens van laadstations. Maar toen kwam Ford met zijn massaproductie. Exit elektrische aandrijflijn. Disruptie is van alle tijden.

Elke nieuwe, grensverleggende technologie heeft baanbrekende projecten mogelijk gemaakt en exponentiële veranderingscurves meegebracht. Maar de schaal en de manier waarop de technologie vandaag ingrijpt op ons leven zijn veel diepgaander en meer allesomvattend dan ooit tevoren. Nooit eerder zijn zo veel andere hefbomen in gang gezet. Nooit eerder was de invloed ervan zo wereldbreed. In alle sectoren wordt tegelijk aan de boom geschud en worden markten vloeibaar.

Kijk bijvoorbeeld naar het politieke bedrijf en hoe de T van technologie daar is beginnen domineren. Ten goede en ten kwade. Dankzij technologie brengt iedereen vandaag nieuws, fake of niet. Dankzij technologie worden verkiezingen gewonnen of verloren. Dankzij technologie wordt alles duidelijk of plots ambigu. Wat ooit de Arabische Lente was, is in gang gezet door technologie in handen van het volk: de smartphone en de sociale media. De politiek gebruikt technologie om het volk voor zich te winnen. In plaats van de krant te lezen en te reageren op gisteren is de beïnvloeding instant. Politici geven instantcommentaar bij elke onderhandeling, wat dat onderhandelen natuurlijk extra lastig maakt. Kijk naar de rol van de (fake) internetberichtgeving en de sociale media tijdens de afgelopen Amerikaanse verkiezingen. Kijk naar het favoriete communicatiekanaal van president Trump. Tot grote verbazing is er een VS-president verkozen, waarover alle algoritmes voorspelden dat hij het niet ging halen. In Frankrijk en Nederland kwamen de voorspellingen ook al niet uit. Elk echt of fake bericht en elke echte of fake opiniepeiling kan via de sociale media volkse tegenkrachten in gang zetten, inderdaad ten goede of ten kwade.

(stop de persen)

Letterlijk. Terwijl ik de eerste drukproeven zit na te lezen van wat u nu leest, waaien de berichten over de Facebook-lekken en de rol van Cambridge Analytica me om de oren.

Dit moment wordt geschiedenis. De invloed van sociale media, van data-mining op al dan niet slinkse wijze in combinatie met slimme algoritmes, komt hier duidelijk naar boven. Er hangt een zeer naar geurtje aan. Een aantal weken geleden mocht ik een keynote verzorgen tijdens het ABN-Amro tennistornooi in Rotterdam. De zaal zat vol met Nederlandse ondernemers. X Nix, de CEO van Cambridge Analytica sprak er voor mij. 45 minuten lang,

**NOOIT EERDER WAS
DE IMPACT VAN DE
TECHNOLOGISCHE
VERANDERING ZO SNEL
EN ZO INGRIJPEND
ALS IN ONZE TIJD.**

vertelde hij ons fier en een tikkeltje vanuit de hoogte, hoe zijn bedrijf de Amerikaanse verkiezingen gewonnen had voor Trump en hoe hij op basis van de verworven profielen van de Amerikaanse kiezer (we weten onder-tussen hoe CA daaraan kwam) elke kiezer precies wist te paaien met de juiste woorden en de juiste argumenten.

Zonder het zo te benoemen, vertelde hij dat zij gewoon de voorkeuren van mensen gingen spiegelen en daar de naam Trump onder plaatsten. Zo voelde iedere kiezer dat Trump zijn of haar kandidaat was. En inderdaad Trump-kiezers hebben zeer sterk het gevoel dat 'zij zelf' aan het roer van het land zitten. *Above the line* vertelde Trump dat hij met de politieke gewoontes ging breken en *below the line* liet hij elke kiezer vertellen hoe die dat voor zichzelf vertaalde en vervolgens ging Trump dat bevestigen. Big data, slimme algoritmes gingen aan de haal met de wetmatigheden van de democratie. Ik kom daar verder op terug. In het kort: de democratie is ontworpen in en voor een andere wereld. Wat Cambridge Analytica heeft gedaan, is op sluwe wijze nieuwe middelen inzetten in een context die daar niet voor ontworpen is en die nog niet voldoende ervaring heeft om het 'bedrog' te detecteren, laat staan te stoppen. Het is als de mechanische doping in het wielrennen: onzichtbaar ingebouwde elektrische motoren die extra kracht geven op de juiste momenten en waarvan amper iemand het bestaan kent.

Terwijl Nix aan het vertellen was, hoorde je steeds meer verontwaardigd geroezemoes opstijgen in de zaal; ik zag vele honderden ondernemers ongemakkelijk zitten draaien op hun stoel en toen Nix op het einde vroeg hoeveel ondernemers met CA in zee wilden gaan reageerde haast niemand. Iedereen had geschokt zitten luisteren.

De technologie komt vandaag ook heel dicht bij de consument. En dat beïnvloedt zijn verwachtingspatroon heel sterk; wat die wil, hoe die dat wil en wanneer en waar die dat wil. Kijk bijvoorbeeld naar het milieu. We worden ons steeds bewuster van onze impact op de omgeving. We worden er sneller op attent gemaakt en worden beter geïnformeerd. Elke milieuaanslag wordt via de socialemediamegafoon versterkt tot een schandaal. En zo worden we nog meer getriggerd om van de grid te gaan, om elektrisch te rijden, om minder vlees te eten... De dieselgate van Volkswagen zou tien jaar geleden vrij snel zijn toegedekt. Vandaag is dat toedekken onmogelijk én ondenkbaar. We beseffen maar al te goed dat ons milieu kapot kan gaan door oude technologie en dat we er nieuwe nodig hebben in onze omgeving om het te redden. De centrale kennis over de milieu-impact van de mens is omgevormd tot een gedistribueerde opinie.

De invloed beschrijven van de T op ons sociaal gedrag is als een *open deur intrappen*. Online en sociale media zijn niet meer weg te denken. Nooit eerder hebben we als mensen de technologie zo in ons leven laten doordringen. De wereld is een open netwerk waarin iedereen een rol kan opnemen, iedereen een opinie heeft en iedereen zijn eigen virtuele persoonlijkheid inricht. En die open netwerken volgen andere regels dan traditionele markten: ze zijn sneller, minder voorspelbaar en behoorlijk meedogenloos. Wat 'waarheid' is, zit nu verdeeld onder de mensen. Die opinie kun je niet meer centraal aansturen. Het gevolg daarvan is dat lobbygroepen hun macht kwijt zijn.

De open netwerken hebben de machtsbalans tussen organisatie en klant volledig verschoven. Heb je een goed idee, dan kun je vandaag makkelijk een onlineplatform bouwen waarmee je een ander businessmodel van de kaart veegt. Nooit eerder wilden zoveel jonge *software coders* via technologie de wereld en de bestaande orde der dingen veranderen. En het ding is: ze kunnen het ook, een computer en een internetconnectie volstaan.

Vergeet het woord digitaal. Digitaal is het nieuwe normaal. Als je het adjectief 'digitaal' gebruikt, plaats je jezelf uit de tijd. De wereld is gedigitaliseerd en de klant is gedigitaliseerd. De digitale technologie is overal ingebed, we komen de technologie overal tegen en we nemen die technologie overal mee. Wat in software kan gevat worden, zal in software gevat worden. Gewoon omdat software sneller is dan mensen, minder grondstoffen verbruikt en dure tussenstappen in de keten overbodig maakt. Vergeet ook het woord online. Straks is alles en iedereen online. Vergeet het woord mobiel. Alles is tegenwoordig mobiel. Vergeet het woord geconnecteerd. Want straks is alles en iedereen met elkaar geconnecteerd.

**NOOIT EERDER WILDEN
ZOVEEL JONGE SOFTWARE
CODERS VIA TECHNOLOGIE
DE WERELD EN DE
BESTAANDE ORDE DER
DINGEN VERANDEREN.**

Het gaat dus niet langer over digitaal, over online, over mobiel of over geconnecteerd. Het gaat over de rol die je als bedrijf wilt vervullen in die andere wereld, waarin de klant de macht naar zich toe heeft getrokken. Het gaat over je relevantie voor de klant. Bedrijven moeten mee evolueren met de nieuwe technologische wolk. En evolueren betekent zich écht aanpassen en inpassen in de nieuwe omgeving. Het gaat er niet om gewoon je dieet te veranderen, maar wel om je manier van leven te herzien.

Flink wat bedrijven putten zich uit in een digitale strategie. Ze investeren fors. Maar ze investeren verkeerd. Een digitale strategie suggereert dat je je oude businessmodel digitaliseert. Dat is dus niet wat je moet doen. Dat

**HET GAAT NIET OVER EEN
DIGITALE STRATEGIE.
HET GAAT OVER EEN
STRATEGIE VOOR EEN
DIGITALE WERELD.**

werkt niet. Het digitaliseren van wat je al doet, betekent dat je al een strategie hebt en daarbovenop of daarnaast een digitale strategie. Dan ben je nog altijd niet getransformeerd. Praat dus niet over een digitale strategie. Want dan geef je aan dat je de oude dingen blijft doen, alleen ga je er wat *digital* aan toevoegen. Wat je als bedrijf wel te doen staat, is het bedenken en uitrollen van een strategie voor een digitale wereld. Het gaat over het opnieuw uitvinden van je businessmodel.

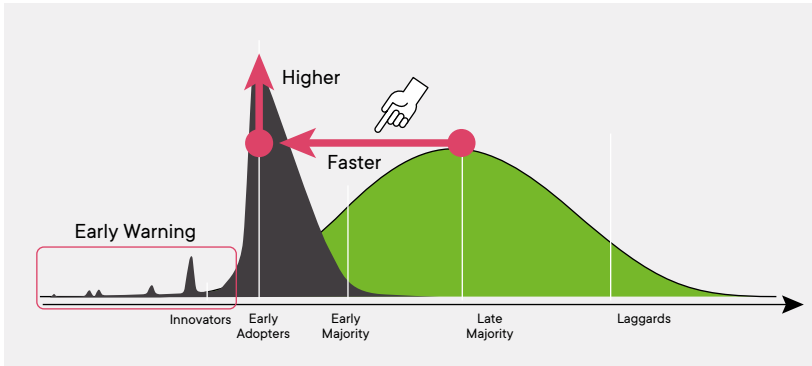
28

Haaienvin

Vroeger was strategisch vooruitdenken relatief eenvoudig. Je keek naar de markt, naar de technologie en naar het klantengedrag in het heden en extrapoleerde dat heden aan de hand van wat groeicijfers en marktrapporten naar de toekomst. Je kon aan het zwembad relatief veilig je volgende vijfjarenplan uitschrijven en *milestones* vastleggen. Eens om de zoveel tijd een plan becijferen volstond. En in de tussentijd kon iedereen switchen naar *execution mode: start, hold and repeat*. Dat volstond omdat de wereld wel veranderde, maar de veranderingsgolf relatief traag kwam aanrollen. Als er een hogere golf zou volgen, dan kwam die al geruime tijd op voorhand zichtbaar aangewaaid en bleef er relatief veel tijd over om toe te kijken hoe andere bedrijven op de verandering inspeelden en hoe de consument daar dan op inging.

Op school hebben we geleerd dat het proces waarmee de consument innovatie oppikt het verloop kent van een gausscurve. Je kreeg ruim de tijd om na te gaan wat de *early adopters* en de *early majority* met het product van de pioniers aanvingen. Door de kat wat uit de boom te kijken, kon je ook heel gemakkelijk de fouten en kosten van de pioniers vermijden. Als slimme volger kon je uit hun fouten lessen trekken en je eigen aanpak net genoeg aanpassen om de grote massa aan te spreken: *adjust, hold and repeat*.

Dat trage innoveren, dat is er vandaag niet meer bij. Hoe verloopt innovatie nu? Eerst zijn er wat vroege signalen, *early hick-ups*, tekenen aan de wand dat er iets nieuws aankomt. Iemand biedt iets aan dat helemaal anders is. Het zijn de trendsetters die dat nieuwe oppikken, of niet. De *early hick-ups* kunnen op niets uitlopen. Of op iets. Na een aantal opeenvolgende *early hick-ups* rinkelt er een belletje: *early warning*.



Big Bang Disruption / Larry Downes & Paul Nunes

De manier waarop de consument innovatie oppikt: hoe we het geleerd hebben versus hoe echte vernieuwers het doen gebeuren. Gauss versus haaienvin.

Van zodra het eerste vernieuwende aanbod vaste grond onder de voeten heeft en opgepikt wordt door de 'gemiddelde' klant, komt alles in een stroomversnelling terecht. De golf komt veel sneller aanrollen en heeft veel meer impact dan voorheen: die impact verloopt exponentieel. Het is een haaienvincurve.

Typisch aan een exponentiële curve is dat de impact ervan altijd groter wordt en in snelheid toeneemt. Om het anders uit te drukken: doorheen de tijd neemt het almaar minder tijd in beslag om eenzelfde portie verandering te produceren. Zich aanpassen is niet gemakkelijk. Want de technologie wijzigt snel. Het ene bedrijf wil ook voor het andere blijven, wat de urgentie van de nieuwe technologie en nieuwe plannen nog verscherpt.

Het is interessant om even in de tijd terug te keren en de vroege signalen van eerdere belangrijke innovaties op te sporen. Zie het als een oefening in het aanscherpen van je talent om nieuwe *early warnings* te ontdekken. De introductie van de Google Glass was bijvoorbeeld een *early hick-up*, die je vertelde dat virtual reality er echt aankomt. De grote, wat onhandige 3D-brillen zijn dat ook. De technologie is er. De toepassingen zijn er ook. Het is enkel wachten op een iPhone-moment om die virtual reality te laten doorbreken. Je weet ook dat er duizenden bedrijfjes hun business rond die virtual reality willen bouwen. Allemaal zoeken ze naar de juiste interface, de juiste vorm, het juiste aanknopingspunt. En allemaal beïnvloeden ze elkaar. De verandering verloopt heel lang diffuus en ambigu onder de oppervlakte. Er zijn verbanden zichtbaar. En er zijn verbanden onzichtbaar. Dat diffuus en ambigu zijn heeft te maken met het feit dat de vernieuwers andere spelregels hanteren dan de gevestigde orde. De vernieuwers bouwen

spiegelmodellen van de bestaande businessmodellen. Ze vinden de bestaande business opnieuw uit door wat is te spiegelen en helemaal anders in te vullen, volgens de digitale wetmatigheden en met centraal de moderne consument. Die wil alles gemakkelijker, vriendelijker, eenvoudiger, sneller, vrijer en respectvoller, en wil zelf ook meer betrokken zijn. De eerste consumenten die naar dat parallelle spiegelmodel bewegen, worden de marketeers van de verandering.

Het nieuwe, alternatieve, gespiegelde aanbod blijft lang onzichtbaar voor de gevestigde orde, omdat die zich blindstaren op klassieke KPI's, die niet afgestemd zijn op de nieuwe spelregels. Tot het aanbod van de vernieuwers van de ene naar de andere consument begint over te springen, en meer en meer consumenten naar het nieuwe, gespiegelde businessmodel kantelen. Consumenten die de nieuwe spiegelmodellen hebben geproefd, willen niets anders meer. Ze gaan de nieuwe wereld die plots voor hen is opengegaan, aanprijzen aan andere consumenten. En vervolgens gaan alle andere grote en kleine werelden mee aan het kantelen: niet enkel de wereld van de klant, ook die van de productie, van de media, van de politiek, van het werk...

De technologische wolk die exponentieel meer mogelijk maakt, is de facilitator van verandering. De *disrupterende* businessmodellen die zich als een spiegelmodel parallel naast de bestaande businessmodellen ontwikkelen, zijn mee de drijvende kracht van de verandering. Heel de verandering wordt aangedreven door de technologie die exponentieel verandert. Die technologie maakt compleet nieuwe 'businessmodellen' mogelijk. En die laten op hun beurt toe dat de consument de rol van marketeer en zelfs facilitator of leverancier van infrastructuur opneemt. Omdat de vernieuwers kunnen putten uit dat wat reeds aanwezig is op de markt (bij de consument), kunnen ze ook heel snel schakelen in hun vernieuwing. Het ene wiel drijft zo het andere aan. De verandering van de wereld wordt aangedreven door het samengaan van nieuwe technologie; nieuwe, gespiegelde businessmodellen en de nieuwe consument die de verandering mee *marketeert*.

Meteoor van Chicxulub

Of je nu als individu overleeft of niet, daar trekt de natuur zich geen snars van aan. Maar het leven op zich, dat wil wel overleven. En om te overleven, is er evolutie nodig. Als soort evolueren om als soort te blijven bestaan. En zelf aantrekkelijk genoeg te blijven en lang genoeg te blijven leven om