

tendrapport 2018

IN TOUCH



IN TOUCH

De wereld draait in een zevende versnelling, en het is voor velen een hele uitdaging om te kunnen volgen. Misschien bots je op grenzen van je businessmodel, en op de mogelijkheden om je nog verder aan te passen. Volgens Trends hoofdredacteur Daan Killemaes wordt wendbaarheid een absolute must in 2018. We zijn geneigd hem gelijk te geven. Maar wat zijn nu de prioriteiten en met welke energie pak je het aan? Tegelijkertijd mag je natuurlijk ook niet vergeten waar het in het leven écht om draait – familie, vrienden, gezondheid.

Bij Wijs navigeren wij sterk op drie factoren die het ons mogelijk maken om vooruit te blijven kijken:

In touch met onze (toekomstige) klanten.

We merken een verschuiving in ons vakgebied: grote organisaties kiezen steeds vaker echte digitale denkers, en roepen minder de hulp in van de klassieke consultants. Om die reden bouwden wij teams rond onze klanten, zodat we die centrale plaats als strategisch bureau kunnen innemen. We hanteren een multidisciplinaire manier van werken zodat we die strategie pragmatisch, realistisch en implementeerbaar kunnen houden.

In touch met ons domein.

We onderscheiden de hypes van de trends, en filteren de zaken die écht een impact zullen hebben. Daarbij houden we enkele bewegingen nauwlettend in het oog: blockchain, quantum computing, augmented reality, artificiële intelligentie, en nog veel meer. Wat we overhouden, en toelichten in dit rapport, zijn naar onze mening de drijfveren voor hoe wij communicatie zien evolueren: data- en context-driven, predictive, deels geautomatiseerd, maar boven alles: nog steeds verfrissend creatief.

In touch met onze mensen... want zij maken het verschil (voor u).

Wijs is op en rond onze mensen gebouwd. Zij blijven vandaag onze grootste trots. Een team van 75 talentvolle en gepassioneerde experts die zelf kunnen beslissen, groeien, en bouwen aan morgen.

In de voorbije 10 Trendrapport edities hebben we elk mogelijk innovatiedomein doorgelicht. Deze keer was het tijd om zelf te innoveren. Enkele van de meest spraakmakende managers van 2017 nemen jou mee achter de schermen in hun organisatie. Ontdek hoe zij zich bewegen in een wereld die niet meer stil lijkt te staan.

Ons Trendrapport 2018: 'In Touch', is ons eerste geschenk voor het nieuwe jaar. Vol inspiratie en tips voor de toekomst... zodat u meer tijd heeft voor de zaken waar het écht om draait.

Veel leesplezier,

Anneleen Demasure
Managing Director Wijs





Beste lezer,

Het voelt alsof we op een kantelpunt staan.

Ondertussen is duidelijk geworden dat digitalisering geen voorbijgaande hype is, geen fenomeen dat slechts een select aantal sectoren raakt. De auguren die tien jaar geleden eenzaam 'software is eating the world' riepen hebben gelijk gekregen. We kunnen terecht spreken van een nieuwe industriële revolutie.

Het opvallende aan deze omwenteling is dat ze deze keer van buiten naar binnen aan het gaan is. Technologie heeft eerst het gedrag van het grote publiek veranderd, en die verandering dwingt bedrijven zich aan te passen. De digitalisering rimpelt daarom ook door bedrijven van buiten naar binnen: eerst aan de oppervlakte, in marketing en communicatie. Vervolgens in het businessmodel, om te eindigen in de kern van elk bedrijf: de mensen met hun processen en systemen.

Die van-buiten-naar-binnen-beweging zien we ook in de opeenvolgende golven waarin sectoren geraakt worden. Eerst alles wat met communicatie en media te maken heeft: de muziekindustrie, de media, fotografie, etc... Hoe dichter een sector bij zijn eindklanten staat, hoe sneller de nood om te veranderen duidelijk wordt. Hoe meer afstand er is tussen het 'hoofdkwartier' en de particuliere consument, hoe trager het inzicht komt. In de financiële sector reageren banken daarom veel sneller dan verzekeringsmaatschappijen: een bankier staat rechtstreeks in contact met zijn klant, terwijl een verzekeringsmaatschappij afgeschermd wordt door een tussenlaag van makelaars en agenturen. Retailers die dagelijks op de vloer staan bij hun kopers bewegen sneller dan producenten van FMCG's wiens eigenlijke klanten de tussenpersonen van groothandel en distributie zijn.

Maar vergis u niet: elke sector zal, op zijn eigen tempo, aangetaast worden. "What happened to the music industry will happen to everybody."

Het begint altijd aan de buitenkant: in communicatie en marketing. Je ziet dus dat de 'digitale transformatie' initieel getrokken wordt door de Marketing Manager. Pas daarna komt de impact op het business model, om uiteindelijk het inzicht te brengen dat de mensen, processen en systemen moeten aangepast worden.

Juist omdat die verandering afgedwongen wordt vanuit de buitenkant, vanuit de eindklanten, is er slechts één poolster om een bedrijf door die revolutie te gidsen: de klant. Het is geen toeval dat extreme customer centricity op dit moment het modewoord is. Wie in touch is met en inzicht heeft in het veranderde gedrag van zijn klanten, zal zich nooit door technologie moeten laten leiden maar kan zich zelf proactief aanpassen.

Dat is ook het succesrecept dat we bij de 9 Belgische kampioenen van dit trendrapport terugvinden. Zorg dat het hele bedrijf zich richt op het detecteren van klantgedrag. Zowel in tools als mensen. Pas je communicatie aan voor nieuwe kanalen. Laat de voorkeuren van klanten mee het businessmodel sturen. Doe dit door kleine, snelle testen uit te voeren die bij succes breed uitgerold kunnen worden. Zet daarvoor multidisciplinaire teams op met digitale kennis in het hart.

We kunnen allemaal leren uit de omwenteling bij de mooie Belgische voorbeelden in dit 11e Trendrapport.

Veel leesplezier.

Bart De Waele,
CEO Wijs.

8

Erik Luts, KBC

Een innovatiecultuur biedt vizier op de toekomst



16

Elke Laeremans, Torfs

Bouwen aan een toekomst van hybride e-commerce

26

Peter Henrich, BMW

Software is taking over the world



34

Marco van Haften, Cartamundi

Crowd-funding heeft onze business compleet veranderd



42

Ben Jansen, Medialaan

It's time for digital to grow up



50

Koen Van Gerven, bpost

Duurzaamheid centraal tijdens complete transformatie



58

Dominique Leroy, Proximus

Aan de vooravond van de vierde industriële revolutie



66

Alexander De Croo, vice-premier & Minister van Digitale Agenda

The API Government



72

Bart Van der Roost, Opera Ballet Vlaanderen

Diepgang in vluchtige tijden



80

Bart De Waele, Wijs

First we change technology, then technology changes us

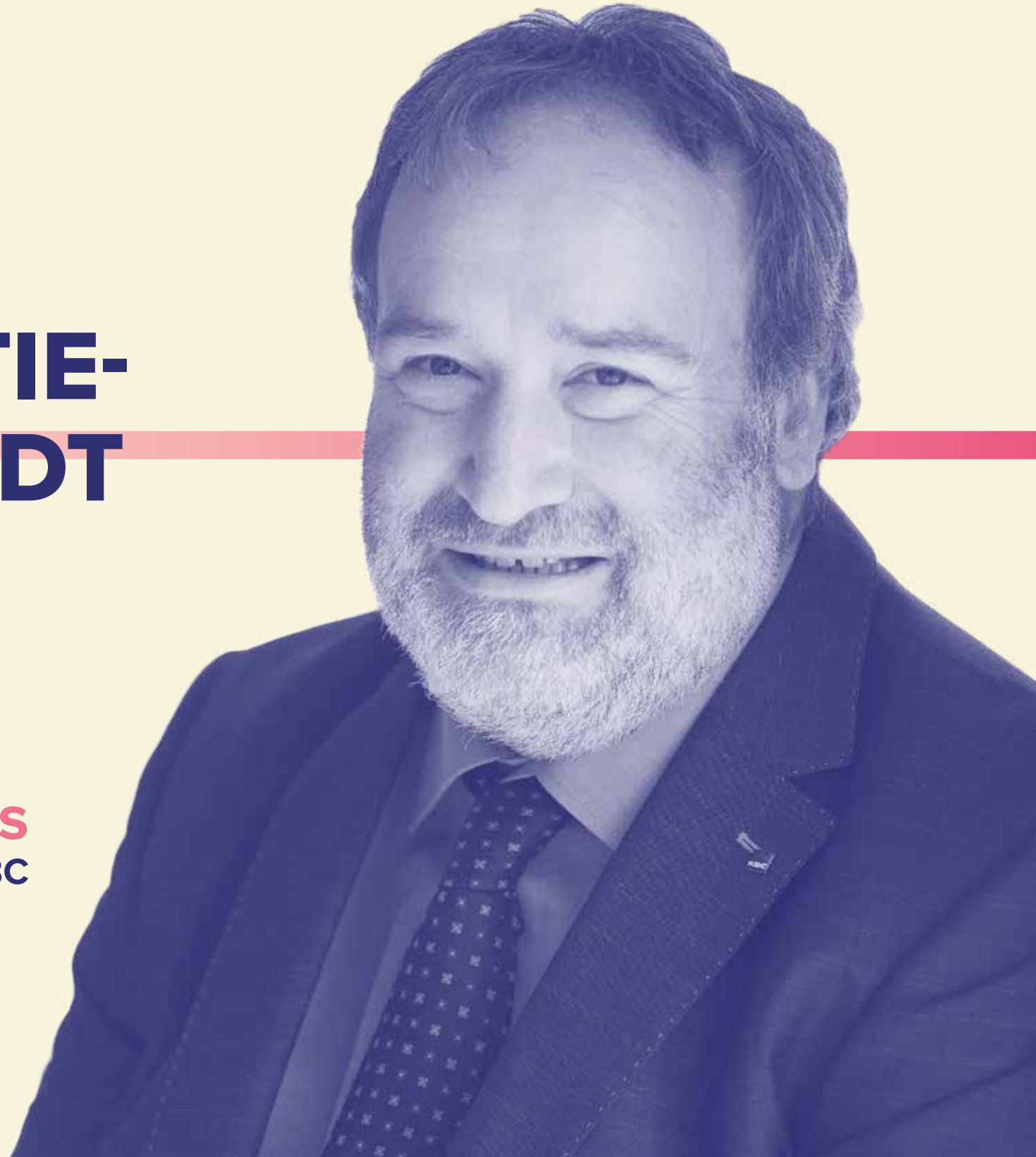




EEN INNOVATIE- CULTUUR BIEDT VIZIER OP DE TOEKOMST

Erik Luts

Chief Innovation Officer **KBC**



Vragen voor de banksector?

Als er een sector is die vooroploopt inzake digitale transformatie, dan is het wel de banksector. We houden bij Wijs een aantal zaken nauwlettend in het oog. Zullen nieuwe spelers als Google, Apple, Facebook en Amazon - de GAFA's - genoeg vertrouwen krijgen van de digitale klant om de bankdiensten te kunnen ontbundelen? Of zijn het toch de klassieke banken die zichzelf heruitvinden en zo de rol van vernieuwer kunnen opnemen? Wil de gemiddelde eindgebruiker wel dat zijn bankier vervangen wordt door een onzichtbare blockchain en advies krijgen van robots en AI-algoritmes? Of weegt het menselijke contact daarvoor nog te zwaar door?

Grootbanken transformeren naar een klantgerichte multidisciplinaire omgeving. Fintech start-ups zijn van meet af aan rond customer centricity gebouwd, maar moeten wel hun publiek nog overtuigen... Wie zal als eerste eindigen? Wij vroegen de Belgische voorloper in digitale banktransformatie, KBC, naar zijn standpunten.



De digitale ontzorging

De transformatie van KBC over de laatste jaren heeft te maken met een shift in focus. Waar we ons vroeger vooral op de interne werking van de bank richtten, is er nu een extreme focus op de klant. We zijn weggestapt van communicatie rond producten, en bieden nu oplossingen voor problemen waar klanten mee kampen. Die ommezwaai laat zich voelen in onze organisatie, waar de eerste doelstelling nu de ontzorging van de klant geworden is.

De digitalisering was in de voorbije jaren de drijfveer van die evoluties. Grote internationale spelers, vaak in andere sectoren, hebben onze klanten een nieuw serviceniveau gewoon gemaakt. Instant gratification, waar en wanneer je die ook wenst. Onze klanten moesten vroeger fysiek naar het bankkantoor gaan, aanschuiven aan het loket, en keerden

nadien vaak met een hoop papierwerk terug huiswaarts. Veel energie voor eenvoudige verrichtingen of vragen.

Wij hebben onder andere gekeken naar wat er in de muziek- en entertainmentsector is gebeurd. Ook daar moest je naar de winkel gaan voor het nieuwste album, had je pech dat het uitverkocht was, en kon je het bestellen om het pas twee weken later eindelijk in handen te hebben. De instant delivery die iTunes op gang gebracht heeft, lag aan de basis van een veel groter comfort en veranderde daarmee de verwachtingen van de consument. Als gevolg trad er een enorme ontbundeling op, het aanbod werd extreem modulair. Van album naar nummer. Van aankoop naar tijdelijk gebruik - zeg maar streaming.

Tussen overmoed en onwetendheid

Het is verontrustend dat op het hoogste niveau in grote organisaties nog geen actie wordt ondernomen. Zij die de verandering negeren, hebben blijkbaar niet genoeg aan de gekende voorbeelden van Blockbuster, Kodak en Blackberry. Die failure to adapt vertrekt vaak vanuit onwetendheid of koppigheid. Wanneer de markt nadien zijn omslagpunt

bereikt - voor Blockbuster was dat het groeiend succes van Netflix - is het te laat om de organisatie daarin nog mee te krijgen.

Bij KBC nemen we een voorbeeld aan de filosofie van Dave Brailsford. De hoofdcoach van Team Sky belooft geen garantie op succes, maar optimaliseert elke stap van het proces om de kans op overwinning te maximaliseren. Met voortdurende

kleine bijstellingen kan je op macro-niveau een groot verschil maken. Daarmee maak je je organisatie wakker en weerbaar zodat je de mensen niet overvalt met één grote verandering. Die aanpak is inherent onderdeel van KBC's methode om snel affiniteit op te doen met nieuwe zaken, om zo klaar te zijn voor wanneer de grote kanteling komt.

/ In touch met Erik Luts

Met tientallen jaren ervaring in de financiële sector staat hij intussen gekend als één van de beste innovatiestrategen in België. Vandaag zet hij de bakens en visie uit van de digitale transformatie bij KBC.

Installatie van een innovatiecultuur

Met de komst van quantum computing, de groeiende maturiteit van artificiële intelligentie en de eerste succesvolle applicaties op blockchain, staan we aan de vooravond van de derde grote internetgolf. Hoewel die nieuwe technologieën nog niet helemaal zijn doorgebroken, en dus ook de verwachtingen van de consument nog niet hebben beïnvloed, krijgen ze wel onze absolute aandacht. Als we wachten riskeren we het momentum te missen, en kunnen we onze organisatie niet meer tijdig in beweging krijgen.

KBC is door de jaren heen natuurlijk ook al heel wat veranderd, onder andere door de invoer van twee snelheden. Een groot deel van de organisatie heeft een duidelijk kader en behoudt de operationele excellentie van de dagelijkse processen. Zelfs in een snel veranderende wereld

willen wij een hoog serviceniveau aan diensten kunnen blijven leveren. Het haalt niets uit om het volledige bedrijf om te gooien, en duizenden klanten intussen niet meer te kunnen verder helpen. We maken een sterk onderscheid tussen 'run the bank' en 'change the bank'.

Een kleiner deel van de organisatie houdt zich bezig met nieuwe technologieën, en voert publieke testen uit. Zo houden wij vinger aan de pols van de markt, en kunnen we perfect aanvoelen wanneer die klaar is voor verandering. De doelstelling hier is ons aanpassingsvermogen vergroten, voeling met een nieuwe generatie klanten behouden, en affiniteit met nieuwe technologieën ontwikkelen.



Culture eats strategy for breakfast

Omdat er geen cultural legacy is, hebben jonge bedrijven het gemakkelijker om in een innovatieve mindset te geraken. Als groot bedrijf is het al moeilijker om zomaar je oude cultuur weg te gooien. “Resistance to change is failure to implement” gaat over leiderschap dat niet in staat is om daarmee om te gaan. Innovatie is niet enkel bij start-ups mogelijk, maar ook in grote ondernemingen die al lang bestaan. Bij KBC zijn het evengoed vijftigplussers die plezier hebben in onze experimenten met AI. Zo gebruiken we zulke slimme algoritmes momenteel al bij de behandeling van kredietaanvragen. Onze financiële experts verloren vroeger veel tijd door zelf elke aanvraag door te lezen. Vandaag worden zij ondersteund door een virtuele assistent die zorgt voor een snellere analyse van ingezonden dossiers, patronen ontdekt en al veel standaardvragen zelfstandig kan

beantwoorden. Dat geeft onze experts de tijd om de echt uitdagende, complexere zaken voor hun rekening te nemen. Zulke fijne samenwerkingen tussen mens en machine tonen dat er geen leeftijd staat op innovatie. En zo infiltreert iets innovatiefs als artificiële intelligentie ongemerkt in onze operationele werking.



Als je het momentum mist, riskeer je je organisatie niet tijdig in beweging te krijgen. Begin er dus vandaag mee.



Connectiviteit als toekomstplan

Aan de nieuwe beweging hangen zowel voor- als nadelen vast. Kijk bijvoorbeeld naar wat er tegenwoordig allemaal op het gebied van verslaggeving gebeurt. We hebben te maken met een grote geloofwaardigheids crisis met inbreuken op vlak van identiteit en privacy, fake

news, noem maar op. Vertrouwen vormt hierbij de rode draad, en dat is net de essentie van ons businessmodel. We mogen er niet zomaar van uitgaan dat wij geen kans maken als Amazon of Google bankier willen worden. KBC kan daar dan misschien een andere rol in spelen.

/Wijs in touch met

Blockchain



Men voorspelde onlangs dat Apple Pay ons helemaal van de kaart zou vegen, maar we zien nu dat het bijzonder moeilijk zijn plek op de markt kan veroveren. Voor elke rechtstreekse aanval die de relatie met de eindklant op een bepaald domein wil inpalmen - in dit geval: payments - duiken er ook altijd spelers op die enkel de infrastructuur en het platform eronder willen zijn, zonder de relatie met de eindklant over te nemen. KBC kijkt wel naar de rechtstreekse aanvallers (de GAFAs), maar houdt ook voornamelijk bedrijven als IBM of Microsoft in de gaten, die de volgende internetgolf aanvliepen vanuit een volledig ander perspectief. Zij werken aan de onderliggende infrastructuur, bouwen datacenters en voorzien indrukwekkende facilitators in de cloud. Informatie houden zij op die manier sneller en continu beschikbaar, wat in het veld van Internet of Things of Data Management Platforms een belangrijk voordeel kan zijn. Via die infrastructuur en een sterke focus op connectiviteit (via een API-strategie) behouden wij in de toekomst in elk geval de relatie met de eindklant.

Blockchain is een disruptieve technologie die het potentieel heeft om veel centraal gestuurde businessmodellen om te gooien naar een radicaal decentraal model. De rechtstreekse impact op communicatie is tegelijkertijd zeer klein en zeer groot: communicatie volgt het businessmodel. Marketeers dienen dit dan ook nauw in de gaten te houden voor hun sector. Achterliggend is investeren in decentrale communicatie nu al erg belangrijk: we denken daarbij aan gepersonaliseerde en 1-op-1 communicatie, contextuele boodschappen en het uitbouwen van een systematiek om die te creëren.





BOUWEN AAN EEN TOEKOMST VAN HYBRIDE E-COMMERCE

Elke Laeremans
Chief Digital Officer **Torfs**



Moeten we bang zijn van de grote e-commerce reuzen als Amazon en Alibaba en is retail echt ten dode opgeschreven? Willen alle jonge klanten enkel nog online kopen, en is er geen plaats meer voor fysieke winkels? Of kan zo'n winkel bijdragen tot de beleving? Is het mogelijk om als distributeur zonder eigen merken op te boksen tegen de grote platformen? Rendeert een investering in digitaal, en hoe meet je dat? En als je dan een digitaal publiek hebt zou er dan ook hier in België een extra inkomstenstroom uit advertising kunnen komen zoals Amazon dat doet? Wordt het metier van de retailer (op de juiste manier de smaak van klanten inschatten en inkopen) vervangen door AI en robots? Is het mogelijk om een organisatie gebouwd rond winkels en verkopers mee te trekken in een digitale transformatie? Met een hoofd vol vragen gingen we naar lokale held Torfs.

Van klassieke retailer naar omnichannel

Torfs is een klassieke retailer: we kopen bij bepaalde merken in, en verkopen de producten nadien door aan de eindklanten. Door de digitale golf komt dit model onder druk te staan. Dankzij het internet kan je vandaag gemakkelijk iedereen tegelijk bereiken, waardoor de concurrentie groter wordt. Die extra concurrenten zijn naast onder andere Zalando en Brantano evenzeer onze eigen partners en leveranciers. Online klanten zijn minder merkentrouw, iets wat vooral bij de jongere generaties voelbaar is. Zij worden shophoppers omdat de markt veel transparanter is.

Fabrikanten kiezen er nu steeds vaker voor om rechtstreeks aan de eindklant te verkopen, waardoor de partij in het midden onder druk komt te staan. Dan kan je proberen de goedkoopste te zijn - maar dat gevecht tegen de fabrikant kan je moeilijk winnen. Of je kunt

uitgaan van je eigen kracht. In ons geval: onze uitstekende persoonlijke service uitspelen. Dat is onze grootste sterkte, daaraan willen we vasthouden. Dankzij onze jarenlange ervaring in klantcontact staan we stevig genoeg om onze positie in de markt te behouden. Ondertussen hebben we ook de stap naar tv gezet. Het doel daarvan was om te benadrukken dat Torfs 'van bij ons' is, met lokale distributie, waar je mensen met vriendelijke gezichten ziet met een inspirerende kijk op mode.

Torfs is niet bang om het tegen de Zalando's van deze wereld op te nemen. Vandaag zoeken we naar manieren om dat waar we goed in zijn, te vertalen naar de digitale wereld. We hebben voor een omnichannel-aanpak gekozen, om de klant via meerdere kanalen te kunnen bedienen.

De nieuwe shopper

Veranderingen in klantgedrag toont zich al in de pre-winkelfase. Hier zien we twee types: enerzijds mensen die naar de winkel komen om zich te laten verrassen en inspireren door het aanbod, anderzijds klanten die heel doelgericht naar een specifiek paar schoenen op zoek zijn. Die laatsten hebben vooraf inspiratie op de webshop opgedaan, komen passen en beslissen snel over

hun aankoop. Het is zeker een uitdaging om zo'n goed geïnformeerde klant nog te verrassen in de winkel en voor iets anders warm te maken, wanneer ze hun eerste keuze misschien niet naar huis kunnen meenemen.

De 'nieuwe' shopper is voornamelijk mobiel aanwezig. Dat type gaat voor inspiratie niet meer naar de website,

maar kijkt op zijn of haar eigen sociale media en laat zich daar inspireren door de eigen vriendengroep en community. Momenteel is desktop versus mobiel gebruik 50/50, maar dat laatste zal stilaan de overhand nemen. Weten waar-naar de klant op zoek is, is een eerste stap, nu komt het erop aan dit ook naar een mobiel formaat te vertalen.

Een van de speerpunten van Torfs voor de komende jaren is werken rond communities. Ambassadeurs kunnen

Hybride commerce

Het opzetten van de webshop was de eerste stap in ons digitale verhaal. Het is bovendien de ideale tool om aan marktonderzoek te doen: we kunnen exclusieve modellen online eerst testen om zo minder risico's te moeten nemen. Aan de hand van Keyword Research kunnen we ook beter inschatten waar

onze positie op social media zeker versterken, en dan richten we ons vooral op lokale influencers. We zijn met andere woorden niet noodzakelijk op zoek naar de grote BV met een grote fanbase, maar naar onze eigen klant - een echt "Torfske". Onze eigen Torfs-medewerkers beginnen ook steeds actiever hun kennis te delen via vlogs, iets wat onze marketeers sterk willen stimuleren.

Om de webshop verder te integreren en tot een hybride model te komen, hebben wij nadien webschermen in onze winkels geplaatst. Mensen die in de winkel niet kunnen kopen omdat net de juiste schoenmaat uitverkocht is, kunnen zo toch geconverteerd worden. Onze schermen tonen immers een veel ruimere stock. De niet-digitale koper laten we op die manier proeven van digitale aankopen. De klant leert het proces van online bestellen kennen, en krijgt op die manier vertrouwen in onder andere thuislevering. Dat is de eerste stap naar een echte omnichannel-klant.

Klanten die via onze webschermen kopen, beschouwen we trouwens niet echt als online consumenten, omdat ze nog steeds vanuit de winkel geholpen werden. Dit type omzet telt mee als omzet van een specifieke winkel. Het hybride model is intussen duidelijk een succes: de omzet via winkelschermen komt op zo'n 30% van het totaal. Meer

/ In touch met

Elke Laeremans

Met jaren ervaring als CRM-consultant en datastrateeg, de logische kracht om Torfs in het tijdperk van data, loyalty en AI te leiden.

de klant precies naar op zoek is tijdens bepaalde periodes. Zo kan Torfs met de modetrends in het achterhoofd een mooi aanbod samenstellen op basis van de behoeften die klanten aangeven.

nog: onze de webshop is ondertussen al viermaal zo groot als onze grootste winkel. Het ene sluit het andere niet uit: het is niet of de winkel, of de webshop.

Het is het samenspel tussen onze werknemers in de winkels en de snelheid en efficiëntie van de webshop dat ons succesvol maakt.

Klantervaring centraal

Wat erg opvalt is dat mensen steeds vaker bepaalde exemplaren online reserveren om ze nadien te komen passen in de winkel. Omdat je een bestelling vooraf moet betalen bij ons is het soms gemakkelijker om enkele exemplaren te reserveren zodat je nadien niets hoeft te retourneren en wachten op de terugbetaling. De website zal dus in de toekomst als extra etalage voor de winkels dienen, terwijl de winkels zullen

blijven uitblinken in het service aspect. De focus van de winkel zal steeds meer op ervaring, stijladvis en menselijke touch liggen, terwijl de digitale kant de handling en het praktische van de aankoop regelt. Ons vakmanschap, onze ervaring en kennis zullen onze kans op overleven vergroten.



We hebben zo'n 75 winkels momenteel, het zou jammer zijn mochten we die verloren zien gaan door de opkomst van digitale en online ontwikkelingen. Door het samenspel tussen online en offline zal de invulling van de fysieke outlets wellicht wel veranderen. Onze nieuwste winkel, in Borsbeek, is bijvoorbeeld veel meer op beleving gericht, er

is geen strikte scheiding meer tussen de winkel en het online gebeuren. Een goed voorbeeld daarvan is dat we aan het nadenken zijn over de integratie van augmented reality. Voor zaken als de voeten meten, advies ontvangen en dergelijke, mag het niet echt uitmaken of je je online of in de winkel bevindt.



Data, data, data

De persoonlijke service die we in de Torfswinkels kunnen bieden, vertrekt vanuit de kennis die het winkelpersoneel van de klanten heeft. Ze ontmoeten hen, stellen de juiste vragen, en kunnen snel inschatten hoe iemand best geholpen wordt. Om zo'n persoonlijke intuïtie te vertalen naar de digitale kanalen, is het belangrijk goed op de hoogte te zijn van de interesses van elke digitale klant. Hiervoor moet je eerst heel wat data rond je klanten verzamelen. Over een periode van 1,5 jaar heeft 90% van onze klanten zich geregistreerd in ons loyalty-programma, wat overeenkomt met zo'n 1 miljoen klanten.

De data komen in ons CRM systeem terecht, en van hieruit kunnen we duidelijk zien hoe de klanten evolueren. Dankzij een Business Intelligence-programma kunnen we die inzichten capteren en ontdekken hoe Torfs als bedrijf functioneert. Zo kunnen we inschatten hoe we beter kunnen worden in wat we doen, en wat we daar precies uit kunnen leren. Momenteel proberen

we daar nog een AI-laag bovenop te leggen. AI herkent patronen in het consumentengedrag en kan de kenmerken bundelen. De volgende stap zal zijn dat we de klant enkel nog relevante informatie of aanbiedingen bezorgen, via onder andere gepersonaliseerde mails.

Ter illustratie: een jonge dertiger sluit zich aan bij het loyalty programma en gaat typisch op zoek naar geklede mannenschoenen. Na een bepaalde tijd merkt ons AI-algoritme, Selma.ai,

Het ene sluit het andere niet uit: het is niet of de winkel, of de webshop. Het is het samenspel tussen onze werknemers in de winkels en de snelheid en efficiëntie van de webshop.



misschien een opvallend grote interesse in kinderschoenen op. Dan zal Selma het aanbod aanpassen naar die leefwereld. Daar waar het voor een marketeer moeilijk is om iets manueel op te merken, kan AI zulke fenomenen op grote schaal en automatisch herkennen. We kunnen de behoeftes van het individu dus

beter opvolgen, iets wat volledig past bij de persoonlijke service die Torfs wil aanbieden. Waar vandaag onze goede dataset al zorgt voor veel relevantere communicatie - onsite of via mail -, zal in de toekomst de AI-laag daarbovenop verdere 1-op-1 communicatie blijven faciliteren.

Geloof in eigen kracht en durf uitproberen

Het advies dat we vanuit onze eigen ervaring kunnen geven, is om dicht bij je eigen identiteit te blijven. Onderzoek waar je goed in bent, geloof in je eigen sterkte en wees niet bang om verschillende zaken uit te proberen. Zorg daarbij dat digitaal echt op de agenda staat, maak

er ruimte en tijd voor binnen de organisatie. Een tip: stel een verantwoordelijke aan die je onderneming digitaal op de kaart kan zetten, en kies daarbij iemand die de verbinding kan leggen tussen de verschillende afdelingen, omdat de focus van afdelingswerking veel meer

naar projectwerking zal verschuiven. Je hebt een goede wisselwerking tussen verschillende profielen nodig. In de 'klassieke' marketing afdeling heb je nu knowhow van data-ingenieurs en digital marketeers nodig.

aan de pols houden, snel schakelen met nieuwe technologieën wanneer nodig, en durven inzetten op innovatie vormen de sleutel tot succes.



/ Wijs in touch met

Artificial Intelligence



Als er over Artificiële Intelligentie gesproken wordt in communicatie, dan valt al snel het woord 'creativiteit', en de vraag of die al dan niet door AI vervangen kan worden. Volgens ons is dat de verkeerde vraag. AI heeft het potentieel om aan het begin en het einde van het proces een duidelijke rol te spelen: het verzamelen en analyseren van grote hoeveelheden data, en het op schaal en snelheid testen en optimaliseren van kanalen. Het stuk daartussen - het inzicht in klantgedrag vertalen naar een menselijke boodschap - zal gebeuren door AI-ondersteunde menselijke marketeers. Vandaag investeren in menselijke kennis van de AI-tools zal daarom cruciaal worden voor morgen.

Het begint eigenlijk allemaal bij de cultuur van je bedrijf en je eigen mensen. Bij (digitale) veranderingen is het belangrijk om transparant te communiceren. Neem je mensen mee in het verhaal en toon waardering, want als je hén meekrijgt, heb je sowieso al een voor-sprong. Maar die cultuur erin krijgen is een proces van meten, weten, leren, durven vallen, en weer opstaan. Dat aanvaarden van fouten maken, bereik je niet op 1 dag.

Data verzamelen is vanzelfsprekend de belangrijkste raad om te onthouden. Breng alles samen op een goed platform, en zorg dat die basislaag goed zit. Vinger





SOFTWARE IS TAKING OVER THE WORLD

Peter Henrich
CEO BMW Belux



Als mobiliteit verandert, verandert ook de manier waarop we onze samenleving organiseren. We voelen allemaal dat we aan de vooravond staan van een volgende shift in de auto-industrie - met grote maatschappelijke impact. Net daarom hadden we heel veel vragen voor marktleider BMW over hun visie op de toekomst. Zullen klanten nog wel een auto willen bezitten, of betalen ze liever per afgelegde kilometer - of die nu multimodaal is of niet? Als een auto meer software dan hardware wordt, moet de rol van de autobouwer dan veranderen? Is het automerk van de toekomst een anonieme leverancier van white label carrosserie aan de GAFAs? Of blijft zo'n merk vooral de rijervaring vormgeven, terwijl het langzaam vervelt tot een software- en UX-bedrijf?

Omarmen van verandering

De jongste jaren beweegt er heel wat in de autosector. De markantste gebeurtenis was het aantreden van Apple en Google als nieuwe spelers.

Dat is voor ons natuurlijk een belangrijke ontwikkeling, die we niet perse als negatief beschouwen. Het vormt juist een enorme opportuniteit, een uitnodiging tot reflectie. Hoe moeten we hier als bedrijf op reageren? Hoe kunnen we rekening houden met wat er gebeurt? En wat moeten we doen om in de toekomst succesvol te blijven? Bij BMW staat de leuze 'to embrace change' centraal. Vanuit deze gedachte hebben we technologische verandering gedefinieerd. We onderscheiden vier digitale pijlers die bepalen welke richting we uit willen en die onze ontwikkelingsactiviteit ondersteunen. We noemen dit het 'aces' verhaal:



De digitale honger van de chauffeur stopt niet wanneer hij in de wagen stapt.



Autonomous driving: Wij geloven in een toekomst met zelfrijdende wagens, en zijn daaraan nu reeds volop aan het bouwen. Om de volgende stap te zetten, zullen we vooral gebruik moeten maken

van artificiële intelligentie en big data - twee aspecten waarin we ons vandaag al verdiepen.

Connectivity: De rijervaring is niet enkel meer de voeling met de weg, het comfort van het interieur en de sensatie van de acceleratie. Het is de afgelopen jaren veel meer de connectiviteit in de wagen geworden. De digitale honger van de consument stopt immers niet wanneer hij in de wagen stapt. De automatisch samengestelde afspeellijst die Spotify opstart wanneer je de motor aanzet, Real Time Traffic Information (RTTI) zoals Waze die jouw route herkent en tips geeft om de file te omzeilen, of de wagen die jouw agenda inkijkt en laat weten dat het tijd is voor een conference call: een geslaagde rijervaring omvat dat allemaal.

Electromobility: De zoektocht naar duurzaamheid en de continu wijzigende wetgeving houdt ons alert en wakker in een wereld van verandering. Dat primeert op de digitale vernieuwing. De decennia van toenemende verfijning op vlak van hardware liggen achter ons. Het gaat vandaag zo snel dat we gedwongen worden om grote stappen vooruit te zetten.

Shared economy: Ook de maatschappij en het verwachtingspatroon van onze klanten is fel veranderd. De wil om een wagen te bezitten, zien we stilaan afnemen. Zeker bij een jonger publiek is het gebruik van een wagen soms belangrijker dan één specifiek exemplaar op de oprit staan

hebben. Van de bus op de trein, naar een BMW die je voor een dagje gebruikt, en zo weer met de trein naar huis. De toekomst zal liggen in een shared economy, met multimodale mobiliteit, waar, wanneer en zoals de consument het wil.

Klant 2.0

Opvallend aan de recente digitale revolutie, is dat ze de macht bij de consument heeft gelegd.

Waar we ons vroeger vooral concentreerden op hoe we de ideale wagen konden bouwen volgens onze eigen normen, staat de klant nu echt in het middelpunt van de ontwikkeling. We investeren sterk in die extreme customer centricity om te begrijpen wat de klant wil en wat belangrijk is voor hem.

Bij MINI voelen we dat de jongste generatie ook hele-

maal anders omgaat met haar wagen. Er ontstaat een groeiende interesse voor het gebruik, eerder dan voor het bezit. Om die reden hebben we DriveNow opgestart. Via deze carsharing app kan je in grote steden verschillende wagens van ons gebruiken zonder die te moeten kopen. Dit is vergelijkbaar met de evolutie in de muziekindustrie: vroeger kocht je muziek en kreeg je de CD fysiek in handen, terwijl je nu muziek huurt door programma's als Spotify te gebruiken. Een abonnement op mobiliteit? Daarop zijn we ons al volop aan het voorbereiden.

/ In touch met

Peter Henrich

Peter heeft meer dan 15 jaar ervaring in de automotive sector, en was eindverantwoordelijke voor de succesvolle lancering van de gloednieuw BMW 2 Reeks. Vandaag heeft hij de leiding over de volledige BMW Group (BMW, Mini, Motorrad) in Belux.

Van hardware naar software

Marc Andreessen, één van de halfgoden uit Silicon Valley, zei in 2011: "Software is eating the world". Alle snelst groeiende bedrijven op het gebied van video, telecom, muziek, marketing, rekrutering, boekenverkoop en vele andere, worden door software aangedreven. Kijk maar naar bedrijven als Netflix, Skype, Spotify, Google, LinkedIn en Amazon. Maar software neemt het stilaan ook over in sectoren die voornamelijk in de 'fysieke' wereld bestaan. De autosector is hiervan een goed voorbeeld. In de wagens van vandaag is software al verantwoordelijk voor motoraandrijving, entertainment van de passagiers, veiligheid, routebegeleiding en communicatie. Zij vervult intussen ook al de rol van virtuele rijassistent die de wagen binnen de juiste

rijstrook houdt of tijdig doet remmen. Binnenkort neemt die al jouw taken over en kan jij onderweg iets anders doen.

Het is zeker niet zo dat we alle deskundigheid op vlak van autobouw achterwege laten, we willen in de toekomst nog steeds echt rijplezier aanbieden. Zo zal de zelfrijdende auto van de toekomst nog steeds beschikken over een stuur zodat de bestuurder het gevoel heeft dit in eigen handen te hebben. Maar het staat als een paal boven water dat we onze expertise op vlak van software ontwikkeling de komende jaren extreem zullen aanscherpen. Er staan honderden vacatures open voor ontwikkelaars, UX-designers, en data engineers. Dat toont dat Andreessen misschien wel eens gelijk zou kunnen krijgen. Ook in onze sector.

Partnerships op de rails

Kopenhagen vormt voor ons een geweldige proeftuin. Het is een omgeving die innovatie omarmt, en ons vanuit een theoretisch kader naar praktijkinzichten en echte ervaringen leidt. We hebben in de Deense hoofdstad een joint venture opgezet tussen BMW en de lokale spoorwegmaatschappij. Klanten kunnen er met een abonnement en een app zowel gebruik maken van het openbaar vervoer als van een wagen om op hun bestemming te geraken. In een onwaarschijnlijk snel veranderende wereld stellen we ons ook veel meer open voor partnerships, terwijl we vroeger nagenoeg alles in





eigen huis wilden houden. We willen een scenario vermijden waarin wij de jack of all trades worden, en uiteindelijk als master of none achterblijven. Zo kijken we ook naar nieuwe oplossingen die zich aandienen, zoals een eigen AI of een eigen data tool. We kunnen die componenten samen met een andere partij ontwikkelen en te gepaste tijde integreren. We geloven sterk dat er zich in dat landschap nog zoveel moet vormen, dat het nutteloos is om zulke zaken ook nog eens zelf te ontwikkelen.

The road ahead

De mogelijkheden zijn schier oneindig. Alleen al de samenwerkingen die internet of Things mogelijk zal maken, zijn ontelbaar. Door een betere gedeelde dataset zouden we in samenwerking met verzekeringsmaatschappijen een verzekering op maat van iemands rijgedrag kunnen samenstellen. Eentje dat zich in realtime dan nog bijstelt, en op zich meer modulair wordt. In het veld van big data en AI voorzien we een grote ommezwaai. Wanneer alle voertuigen daarmee zijn uitgerust, kan er een communicatie op grote schaal opgestart worden die files en ongevallen helemaal naar het verleden verbannen. BMW wil die veranderingen zelf beheeren en zal altijd proberen pionier te zijn in dit vak. Onze rol, hetzij als fabrikant, hetzij als software expert, is nog lang niet uitgespeeld. Tegelijkertijd moeten we ook een realistische timing hanteren. Hoewel de radicale veranderingen misschien niet meteen morgen zullen plaatsvinden, bereiden wij ons wel voor op overmorgen.



/ Wijs in touch met

UX



“Excellent digital customer experience will become one of the most important differentiators by 2025”

De essentie van een merk is de klantenervaring, ook en zeker in een sector die zo in beweging is als automotive. Ook daar zien we dat software, schermen en interactiviteit een steeds belangrijker deel van die klantenervaring - user experience of UX - uitmaken. Het merk van de toekomst spendeert evenveel energie aan de digitale User Experience als aan de niet-digitale communicatieboodschappen. De marketeer moet dus niet enkel bezig zijn met de communicatie die er los van staat. Investeren in UX-kennis voor je marketingteam wordt cruciaal. Laat UX niet enkel over aan de product designer, want de digitale UX van je product is evenzeer een communicatievorm die vaak nog differentiërender is dan banner ads.



**CROWDFUNDING
HEEFT ONZE
BUSINESS
COMPLEET
VERANDERD**

Marco van Haaften

International Marketing Officer **Cartamundi**



Er kan geen sector analoger en immuun voor digitalisering zijn dan die van de speelkaarten - juist? Of verdwijnen de kaart- en bordspellen binnenkort helemaal voor tablet en smartphone games? Brengt de personalisatie golf die met digitale technologie gepaard gaat ook verandering teweeg in deze sector? Wat is de invloed van nieuwe distributiekanaalen als Amazon en Alibaba op een traditionele maakindustrie? We trokken met heel veel vragen naar Cartamundi.

Een nieuwe klant

Veruit het grootste deel van onze klanten zijn uitgevers van games zoals kaart- en bordspelen. Onder invloed van digitaal zagen we de samenstelling van ons klantenbestand ingrijpend veranderen. Daar waar we een vijftal jaar geleden voor slechts een handvol grote bedrijven zoals Hasbro en Ravensburger werkten, zijn dat er door de opkomst van crowdfunding intussen enkele honderden. Een platform als Kickstarter laat vandaag zowat iedereen toe om games uit te geven. Dat heeft geleid tot een explosie van het aantal klanten die een beperktere, unieke oplage willen.

Iemand met een goed idee kan heel snel zijn project op een crowdfunding-platform zetten en geïnteresseerde investeerders vinden. Maar vaak weet zo iemand niet hoe het productieproces verloopt en hoe de prijszetting in mekaar zit. Voor deze aspirant-uitgevers hebben we een website opgezet die hen helpt om een richtprijs op te stellen. We moeten deze nieuwe klanten dus opleiden en bij de hand nemen.

Eén pakje UNO

Diezelfde nieuwe klant dwingt ons tegelijkertijd om onze productieprocessen aan te passen naar een audience of one. De fondsen vergaard via Kickstarter zijn vaak niet de grootste, waardoor we met kleinere oplages moeten starten. Maar dat is niet erg : bij enkele soorten games zijn de eindgebruikers bereid veel meer te betalen als de oplage helemaal uniek of gepersonaliseerd is. Eén pakje UNO, maar dan met jouw eigen foto's? Vroeger zouden we het nooit overwogen hebben, vandaag zien we daar een mooi resultaat en een enorme groeiemarkt in.

zeer actief op hun crowdfunding platformen en sociale media, door advies te verstrekken en contacten te leggen met de influencers in die scene. In de game scene heb je een select aantal mensen die de status van 'rockster' hebben. Die mensen proberen we te ontmoeten om samen met hen vooruit te kijken en te anticiperen op nieuwe trends.

Een meer diverse samenstelling van ons klantenportfolio betekent ook dat we hen op andere manieren moeten bereiken. We doen dat voornamelijk door binnen te treden in hun leefwereld. We zijn dus

Dat lijkt op het eerste zicht een weinig baanbrekende aanpak. Maar het is een werkwijze die loont, op voorwaarde dat je er echt tijd in steekt . We vissen uit wie de influencers zijn, zoeken contact, en wisselen ideeën uit. We integreren in die communities en platformen, brengen mensen met eenzelfde interesse samen en als wederdienst vertellen ze hoe ze liefst geholpen worden. Door

hun enthousiasme verder aan te wakkeren, en hen duidelijk te maken dat zelf game-ontwikkelaar worden geen droombeeld meer hoeft te zijn, creëren we onze eigen klanten en doen we de markt groeien.

Focus op productie

Als je je als organisatie enkel op de productie focust, moet je ook rekening houden met mogelijke bedreigingen.

We kijken naar de grote platformen zoals Amazon en Alibaba die een challenger zijn voor de traditionele waardeketen van producent > groothandel > distributie. Daarbij houden we tegelijkertijd ook de opportu-

niteiten in de gaten en onderzoeken we of we eventueel de distributie op ons kunnen nemen. Zo kunnen we zelf games ontwikkelen die we dan kant en klaar kunnen aanbieden aan de eindklant, uiteraard zonder in concurrentie

te treden met onze klanten- de game developers en uitgevers. Op die manier nemen we een groter aandeel van de waardeketen in, en verstevigen we onze positie in de sector.



*We zullen altijd
nood blijven
hebben aan
echte fysieke
spellen,
ongelooflijke
technologie
of niet.*



Technologie centraal?

Niet enkel de klant, maar ook de markt is de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. Een aantal jaren geleden was het plots mogelijk om je iPad in het midden van een fysiek bordspel te leggen, maar die hype is snel uitgedoofd. We sluiten niet uit dat die hype nog terugkomt,

kijken we sterk uit naar de evolutie van augmented reality. Vandaag zien we dat nog teveel als een gimmick, gezien je het spel er continu voor moet onderbreken, of bij vrienden de hele tijd door jouw smartphone moet zitten kijken. Zodra we die technologie kunnen incorpo-



zo is er bijvoorbeeld wel vraag naar digitale spelregels op een tablet ter ondersteuning. Wat we vandaag ook sterk zien opkomen zijn digitale games met fysieke 'enhancers' waarbij je aan de hand van een bepaalde kaart extra krachten in een videogame kan brengen. Het spel Lightseekers is daar een mooi voorbeeld van.

Bij dit alles mag de technologie niet primeren; ze mag de spelervaring niet in de weg staan. Als we erin slagen de technologie onzichtbaar te maken, zal ze een meerwaarde bieden. In dat opzicht

renen in een slimme bril of in de tafel waarop je speelt, zal dat de ervaring versterken en aan populariteit winnen. Tot dan beperken wij ons in dit domein tot kleine experimenten.

Een van de projecten waar we momenteel wel mee bezig zijn is niet met schermen in het spel zelf, maar met antennes die het spel ondersteunen. Samen met vijf andere bedrijven uit vier verschillende EU landen hebben we het PING (Printed Intelligent NFC Game cards and Packaging) consortium opgericht. Met de steun van het

Horizon 2020-programma van de Europese Gemeenschap kunnen we flexibele elektronica van het lab naar de markt brengen. We hebben het dan over printbare NFC-chips, dat zijn plooibare, goedkope en dunne plastic fiches die met elk touchscreen kunnen interageren. De technologie wordt helemaal frictieloos, ze hindert de ervaring niet langer. Zo kunnen we tijdens het productieproces - in dezelfde beweging van het printen - sensoren toevoegen in een spelbord. Die kunnen alle bewegingen registreren. Met deze data brengen we het spelgedrag van een speler in kaart, kunnen we zien hoe die vooruitgang boekt, en kunnen we waardevolle tips geven om het spel beter te spelen.

Vandaag zijn het printbare NFC-chips, over vijf jaar is het wellicht weer iets helemaal anders. Wat wel altijd zal blijven is de gedachte dat technologie de hoofdrol niet mag opeisen en dat we soms ook gewoon eens nood hebben aan een echt fysiek spel. Dat gevoel - contact met de medespeler en de menselijke emotie - zal altijd centraal blijven staan, ook bij de volgende technologische evoluties.

Opgedragen aan Chris

Enkele dagen na dit gesprek is Chris Van Doorslaer plots overleden.

Chris laat een echtgenote en 2 zonen achter. Chris Van Doorslaer was sinds 1997 CEO van Cartamundi en hij transformeerde de Vlaamse onderneming tot een echte wereldleider. Hij was de drijvende kracht achter de onderneming, en een groot inspirator voor velen, binnen en buiten Cartamundi. Zijn overlijden laat een grote leegte na.

Een van Chris' favoriete uitspraken was: "De enigen die ooit geld verdiend hebben met gisteren waren The Beatles, met hun hit Yesterday".

Cartamundi gaat door.



/ Wijs in touch met

AR & VR



Virtual Reality en Augmented Reality zijn op dit moment nog redelijk beperkt omdat de bestaande instrumenten niet voldoende verfijnd zijn. Verder dan de initiële PR-waarde is het in die zin nog niet interessant genoeg voor de marketeer. Hou zeker AR in de gaten, want wanneer (niet "als") er een AR-toestel -zoals een bril- uitkomt dat voldoende consumentensucces kent, wordt dit een zeer dominant gebied. Voorbereiden hierop kan door te investeren in UX die klaar is om de omslag van 2D (vlakke interface) naar 3D (interface met diepte) te maken, en door te investeren in het voice-klaar maken van je digitale interfaces. We denken dat Apple hierin de beste kaarten heeft.





IT'S TIME FOR DIGITAL TO GROW UP

Ben Jansen

Commercieel Directeur **Medialaan**



Geen domein dat meer impact heeft gevoeld van de digitalisering dan de media. Heel veel brandende vragen dus voor Ben Jansen, Commercieel Directeur Mediaaan. Is tv echt op sterven na dood, of is de stelling dat millennials enkel nog op hun smartphone kijken een mythe? Hoe kan een lokaal mediabedrijf relevant blijven tegenover het digitale geweld van de GAFA's? Is data het nieuwe goud? En wat is nu de juiste strategie: reach of targeting? Maar vooral: wat vragen de adverteerders?

Cross-platform intent

Mediaconsumenten beschikken vandaag over spectaculair veel vrijheid. Ze genieten waar en wanneer ze maar willen van een film, een video of een goed boek. Logisch dat er nu meer content bekeken, beluisterd en gelezen wordt dan ooit tevoren. Adverteerders evolueren mee en ontdekken volop de mogelijkheden van data-driven communicatie, naast de bestaande massa-media-aanpak. Ze investeren met ongeziene snelheid heel veel geld in digitale communicatie, en beseffen meer en meer dat het een en-en-verhaal is geworden: digitale investeringen zijn een krachtige aanvulling op investeringen in klassieke media.

Mediaaan wil digitaal even relevant zijn als in traditionele media. We hebben onszelf de doelstelling opgelegd om in Vlaanderen tegen 2020 en groot aandeel verified users maandelijks te bereiken. Ondertussen hebben zich op onze online platformen al 1,8 miljoen Vlamingen geregistreerd om gratis naar onze content te kijken. Daar willen we op verderbouwen.

Gepersonaliseerde TV?

Die beweging zullen we nog niet meteen doortrekken naar de klassieke kanalen, zoals tv en radio. Veel van onze grootste klanten zien geen nut in het verder verfijnen en personaliseren van tv-advertenties. Ook wij geloven nog steeds in één centrale boodschap die ongewijzigd alle Vlaamse huiskamers binnenkomt. Maar die dient om het merk invulling te geven, of om een bepaalde

Vandaag is een segmentatie op basis van socio-demografische gegevens perfect mogelijk, maar wij werken al volop aan de volgende stap: behavioural targeting. Doorheen alle interacties houden we bij waar iemands interesses liggen, om nog gerichtere advertenties te laten zien.

Vanuit die opzet hebben we Trinity opgestart, ons centrale data- en onderzoeksteam. Zo valt bijvoorbeeld de Spaargids onder beheer van De Persgroep. De interesses en intenties van iemand die op deze website een aantal simulaties uitvoert, zijn relatief makkelijk te koppelen aan een bericht van een van onze adverteerders uit de financiële sector. Dat lukt ook cross-platform: wanneer de persoon die spaargids.be bezocht later een aflevering van Familie bekijkt op zijn tablet, dan kunnen we de reclame daar meteen aanpassen. De opkomst van programmatic buying, gekoppeld aan een intelligent systeem om reclame, content en data met mekaar te verbinden, is iets wat onze volledige aandacht krijgt. Maar om dat te doen, moeten we die software kunnen voeden met een geweldige dataset. Daar zijn we nu volop mee bezig.



© Medialaan

latente interesse aan te spreken. Zodra dat voldoende gebeurd is, kan digitaal de specifieke productinteresse verder opsporen en helpen met een aanbod op maat. Niet enkel in FMCG, waar digitaal een lagere impact heeft op het beslissingsproces van de consument, maar ook bij high involvement aankopen zoals bij grote e-commerce spelers of techmerken, zien we die beweging. Er is een goede reden waarom ze op t zo dominant aanwezig zijn.

De komende jaren zullen we data rond socio-demo, sociale klasse en gezinssamenstelling opbouwen. Die parameters zijn voor klassieke media dan weer wel zeer interessant. Maar tv inzetten zoals digital advertising, en enkel nog gepersonaliseerde spotjes afspelen, is een brug te ver en vaak ook niet werkbaar voor de adverteerders.

De speeltijd is voorbij

De rol die Medialaan wil innemen, is die van pionier en voorvechter van een correct kader en een veilige omgeving voor de adverteerders. Het is opvallend dat zoveel Belgische organisaties vandaag ongeziene innovatieve zaken kunnen realiseren in het domein van artificiële intelligentie, augmented reality, en big

data, maar geen grip kunnen krijgen op de manier waarop hun digitale advertenties worden weergegeven.

Het gebrek aan vertrouwen in digital advertising zorgt ervoor dat een aantal spelers zich onthouden om er volop op in te zetten. Het feit dat een spotje

op Facebook na twee seconden al beschouwd wordt als volwaardige view, of dat een advertentie in YouTube die wordt afgespeeld terwijl de kijker op dat moment een ander browservenster open heeft staan, geteld wordt als volwaardige impressie, zorgt voor onduidelijkheid. De wil om daar verandering in te brengen en om een transparant beleid te voeren, heeft tot onze samenwerking met Moat geleid. Dat is een tool die in al onze platformen is geïntegreerd, en onze advertenties afmeet aan de AVOC parameters. Dat is kort voor 'audible and visible on complete'.

Staat het geluid aan wanneer iemand een advertentie afspeelt? Wordt ze dus bekeken door een échte persoon? En komt ze daarbij volledig in beeld? Wordt ze helemaal uitgekeken? Dat is precies wat de Moat tool kan meten. Eigenlijk zou iedereen deze criteria in kaart moeten brengen, waardoor we hopelijk ooit komen tot één industry standard, die het makkelijker maakt om appels met appels te vergelijken.

Vandaag hanteren alle grote spelers een gesloten en zelf ontwikkeld meetsysteem, wat het voor adverteerders vandaag onmogelijk maakt om een grote cross-mediale campagne naar behoren op te volgen.

/ In touch met

Ben Jansen

Van National Category Manager bij Unilever tot commercieel directeur bij Medialaan. Intussen is Ben Jansen een van dé visionairs in de Belgische media.

Tv inzetten zoals digital advertising, en enkel nog gepersonaliseerde spotjes afspelen, dat is een brug te ver.

Digitaal volwassen

Wanneer er in de wereld van media, agentschappen en adverteerders over online vs. offline wordt gediscussieerd, hangt er vaak hoogspanning in de lucht. Het lijkt wel alsof er één grote winnaar moet zijn, eerder dan dat er ruimte is voor een én-én verhaal. Digitale marketing bestaat intussen 23 jaar, en in België is die markt goed voor om en bij de 500 miljoen euro. Ze behoort al lang niet meer tot de categorie van nieuwigheden: het is een force incontournable. Hoog tijd dat de sector het fenomeen als dusdanig gaat beschouwen en de complementariteit leert omarmen. Stoppen met hokjesdenken en inzien dat de kracht net in het samenspel zit. Dat is een toekomst waar Medialaan, samen met zijn partners, aan wil bouwen.



/ Wijs in touch met Data/DMP



Algoritmes en AI zullen in een gepersonaliseerde en geautomatiseerde communicatie cruciaal worden. Het grote geheim van die AI is echter dat niet het algoritme het verschil maakt, maar wel de hoeveelheid data waarop dat algoritme zichzelf kan trainen. De winnaars van de toekomst zullen diegenen zijn die voldoende eigen en unieke data ter beschikking hebben. Voorbereiden daarop kan je door data te capteren, er een goede datahygiëne op na te houden, en te investeren in een DMP (Data Management Platform) waarbij je controle behoudt over de gegevens.



**AAN DE
VOORAVOND
VAN DE VIERDE
INDUSTRIËLE
REVOLUTIE**

Dominique Leroy
CEO Proximus



Je zou denken dat een telecommunicatiebedrijf in het hart van de digitale revolutie zit. Toch rijzen er veel vragen. Wordt een lokale telecomspeler gedwongen zich te beperken tot infrastructuur en het leveren van 'dumb pipes'? Of zijn er andere manieren om waarde te creëren? Zit die toegevoegde waarde in zelf content maken, of zijn er nieuwe businessmodellen te bedenken rond data? Misschien moet het Afrikaanse voorbeeld gevolgd worden waarbij een telco de nieuwe bank wordt? We waren zeer benieuwd naar de antwoorden van Proximus.

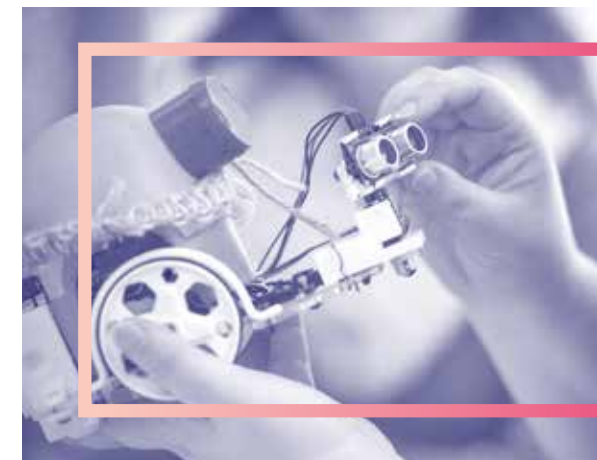
Aan de vooravond van de vierde industriële revolutie

Vandaag hebben we instant toegang tot alle informatie, muziek, video en producten via onze smartphones: het is een ongeziene luxe. Toch hebben we onze digitale limiet nog lang niet bereikt en staan we nog maar aan de vooravond van de vierde industriële revolutie. Waarschijnlijk zullen we pas later ten volle beseffen dat de enorme digitale groei van de voorbije jaren slechts het begin was. We zien vier domeinen waar nu al een echte omwenteling zichtbaar wordt:

Consumerization of Enterprise: steeds meer organisaties stappen over naar Cloud Computing en laten daarin het merendeel van hun databases en applicaties draaien. Bedrijfsinformatie is altijd en overal beschikbaar voor de medewerkers in onderlinge samenwerking met collega's, in klantencontact, op kantoor of onderweg. Onder andere thuiswerken wordt daardoor gemakkelijker haalbaar.

Digital government: het comfort dat digitale kanalen ons aanreiken, vindt intussen ook vlot zijn weg naar openbare besturen. De hoeveelheid aan e-government applicaties groeit gestaag en steden investeren volop in 'slimme' projecten zoals geconnecteerde parkings, veiligere buurten dankzij sensoren, en smart cities die onder andere plannen maken voor zelfrijdende voertuigen. Recent nog werkten we mee aan de lancering van 'itsme', een app om over verschillende platformen heen jezelf te identificeren, veilig transacties goed te

keuren en officiële documenten digitaal te ondertekenen. Gedaan met die elektronische identiteitskaart, kaartlezers, en andere hinderlijke hardware die je nooit bij de hand hebt wanneer het zou moeten. Blockchain is in die setting zeer beloftevol aangezien dat systeem



via een gedistribueerd netwerk een volgende stap in identiteitscontrole kan betekenen.

Internet of Things (IoT): als consument staan we continu in verbinding met het internet, maar ook onze bezittingen raken steeds geconnecteerder. Een goed voorbeeld hiervan is domotica. Een slimme thermostaat regelt vanop afstand de verwarming voor jou op basis van patronen in je weekritme. Volledig autonoom, manuele handelingen zijn niet meer nodig. Het gaat dus zowel om

de integratie van techniek en bediening in slimme voorwerpen, als om de dienstverlening errond van buitenaf.

New kids, new rules: we zien een aantal erg machtige en invloedrijke spelers opduiken in deze snel veranderende wereld. We hebben het over Google, Amazon, Facebook en Apple - de GAFA's. Zulke organisaties oefenden de voorbije jaren enorm veel invloed uit op de manier waarop wij communiceren en interageren. Ze hebben de normen voor klantenervaring, service, interfacekwaliteit en personalisatie zonder meer opnieuw gedefinieerd.

Met het oog op al dat revolutionair geweld heeft Proximus de ambitie om van een telecom- en ICT-bedrijf naar een provider van digitale diensten te transformeren. Die diensten zijn bedoeld om onze klanten het allerbeste te kunnen bieden, en om de nieuwe GAFA-normen te halen.

De komende generaties zullen nog uitsluitend uit 'digital natives' bestaan. Helaas zijn weinig organisaties daar echt goed op voorbereid. Proximus wilt hen begeleiden naar de digitale toekomst en helpen bij hun transformatie wat techniek betreft, maar evengoed via een ruimer dienstenaanbod (denk aan cybersecurity en dergelijke).

De glasvezel-transformatie

Onze investeringen in glasvezel zullen nieuwe diensten mogelijk maken op middellange termijn. Sterkere en snellere verbindingen zullen de hele Belgische maatschappij ten goede komen. De verspreiding van glasvezel in België is zeker

/ In touch met

Dominique Leroy

Bij Unilever bekleedde Dominique verschillende functies, waaronder die van CEO. Nadien was ze de drijvende kracht achter de rebranding van Belgacom/Proximus naar Proximus.

Vandaag leidt ze de verdere transformatie van het huis naar een nieuwe toekomst.

een van onze voornaamste projecten. De volgende tien jaar investeren we er drie miljard euro in om 85% van de ondernemingen en 50% van de gezinnen te bereiken.

Vandaag is er al een schril contrast tussen de digitale mogelijkheden en beperkingen zoals we die kenden toen de klassieke modem de telefoonlijn in beslag nam, en wat er nu allemaal kan. Wij vermoeden dat glasvezel een gelijkaardige impact zal hebben op het digitale leven van de consument. Zo'n extreme connectie maakt betere proceskracht in de cloud mogelijk, en HDR en 4K zullen de norm worden op vlak van video, zelfs wanneer we streamen. De verhoogde kwaliteit van videobellen, realtime augmented of virtual reality zorgen ervoor dat

thuiswerken, smartschooling en virtuele universiteiten echt doorbreken.

De manier waarop mensen samenkomen en samenwerken zal ingrijpend veranderen zodra we alle informatie vlot en ongehinderd uit de cloud kunnen opvragen en de trage, onhandige verbindingen voor televergaderen achter ons liggen. De samenleving zal zich nog meer rond de mens organiseren en minder rond vaste plaatsen en opgelegde tijdstippen.

Doordat we de verdere groei van IoT faciliteren, zullen wij het leven van de consument steeds gemakkelijker maken. Meer toestellen zullen autonoom werken, zullen dus onze beslissingen niet langer nodig hebben en zelf optimalisatie mogelijkheden voorstellen.



Big Data

We werken intussen ook volop aan oplossingen voor automatisering en artificiële intelligentie. Dit doen we om onze doeltreffendheid en wendbaarheid nog op te drijven en sterk gepersonaliseerde interacties met onze klanten mogelijk te maken. In onze divisie Customer Operations zijn we momenteel machine learning en predictive analytics aan het invoeren voor bepaalde interventies die 'eerste keer, goede keer' moeten zijn, zoals bij het onderhoud van toestellen.

De lessen die we daaruit trekken willen we ook meegeven aan onze klanten. Om die reden ontwikkelden we een IoT platform dat het beheer van honderden, soms duizenden, sensoren vergemakkelijkt. In juli 2017 lanceerden we MySense, een kleine multifunctionele sensor die bedrijven de mogelijkheden en voordelen van IoT laat ontdekken. Het platform capteert alle data uit de sensoren. Nadien verwerkt een AI-algoritme al die informatie om het bedrijf meer inzicht in zijn werking te verschaffen.

Een mooi voorbeeld hiervan is onze samenwerking met heftruckbedrijf TVH. Doordat we alle machines met sensoren hebben uitgerust, beschikt TVH nu over een massale hoeveelheid gebruiksgegevens. Het uiteindelijke doel is natuurlijk om de dienstverlening en het onderhoud te optimaliseren. Dankzij de real time analyse van die data is TVH nu in staat om zijn klanten te adviseren hoe ze hun machines efficiënter kunnen gebruiken.

Er ontstaan nieuwe mogelijkheden - een onderhoudsbeurt voorspellen en vervolgens aanbieden bijvoorbeeld. Op die manier kunnen de techniekers



/ Wijs in touch met Internet of Things



IoT is een manier om sensoren en connectiviteit in voorwerpen te stoppen waardoor een stroom van data op gang komt. Deze data laat toe om niet meer reactief, maar preventief met klanten om te gaan. Het digitaliseert de fysieke wereld van objecten. Ook marketeers moeten constant nadenken over hoe de fysieke realiteit van hun klanten verbonden kan worden met de digitale wereld. Data van sensoren zullen een cruciale aanvulling zijn om communicatie preventief of zelfs voorspellend te maken. Je geeft daarbij intelligentie aan een voorwerp of bezit, dat dan op zijn beurt inzicht geeft in hoe het gebruikt wordt.

in actie komen nog voor er zich echt een probleem stelt. De machine staat veel minder stil, haar gebruik wordt geoptimaliseerd.

Design thinking

Nieuwe digitale technologieën zoals artificiële intelligentie, machine learning, augmented reality en blockchain maken binnenkort deel uit van ons leven. Het is belangrijk om vandaag al te experimenteren met zulke technologieën zodat de sprong niet te groot is op het moment dat normen en standaarden andermaal evolueren naar het volgende niveau. Om die reden bouwen wij een innovatieprogramma uit op basis van de design thinking filosofie. We kunnen daar gemakkelijk en snel kleine initiatieven uittesten met echte klanten en partners.

Dit is eveneens de reden waarom we de Proximus Enabling Company (EnCo) gelanceerd hebben. Dit platform biedt ontwikkelaars en ondernemingen toegang tot de technologieën van Proximus en haar partners. EnCo is vorig jaar ontstaan als spin-off uit de voortdurende interactie met onze klanten via hackathons en workshops allerhande. Een ideale voedingsbodem voor oplossingen en applicaties die misschien de toekomst zullen helpen definiëren.



De GAFA's hebben de normen voor klantenervaring, service, interfacekwaliteit en personalisatie zonder meer opnieuw gedefinieerd.





**DUURZAAMHEID
CENTRAAL
TIJDENS
COMPLETE
TRANSFORMATIE**

Koen Van Gerven
CEO bpost



De post: wat kan in godsnaam de relevantie zijn van fysieke brieven ten tijde van mails en WhatsApp? Blijkt dat bpost een bloeiend bedrijf is met internationale ambities. Tijd om daar wat vragen over te stellen. Welke impact heeft e-commerce op het businessmodel van bpost? Kan een Belgische speler op tegen de internationale kracht van Amazon? Als 'delivery' de sleutel is tot klantentrouw, waarom zou een groot e-commerce bedrijf dat uitbesteden? En hoe experimenteert bpost met verandering?

Booming e-commerce

De digitalisering heeft een onomkeerbare invloed op bpost. Elk jaar daalt het totaal aantal brieven dat verwerkt wordt met zo'n 6%. Onze ijsberg smelt, dus moeten we uitkijken naar een nieuwe manier om relevant te blijven. Het goede nieuws: de digitale evolutie is ook onze grootste opportuniteit. De steile opmars van e-commerce betekent meer leveringen van pakjes, en dus een belangrijke groeikans voor onze last-mile.



Niemand zit te wachten op zijn factuur, maar iemand die een smartphone of een paar schoenen besteld heeft, wil die zo snel mogelijk.



Dat ons land achterop hinkt op vlak van online shoppen, is intussen achterhaald. We zijn aan een enorme inhaalbeweging bezig: we bezorgen namelijk 32% meer pakjes ten opzichte van vorig jaar, en we

zien die groei momenteel niet stoppen. Intussen is de e-commerce business in België goed voor zo'n 10 miljard euro, wat ongeveer 10% meer is dan vorig jaar. Daarmee waren we vorig jaar nog de sterkste groeier in Europa.

Om die reden willen we ook de nieuwe behoeften van klanten begrijpen, want die zijn anders voor een pakje dan voor een brief. Niemand zit te wachten op zijn factuur, maar iemand die een smartphone of een paar schoenen besteld heeft, wil die zo snel mogelijk. Instant gratification: vandaag besteld, morgen in huis. Een aantal grote spelers zoals Zalando of Coolblue hebben op zeer korte tijd dat nieuwe verwachtingspatroon bij de consument inhoud gegeven. Voor hen is die last-mile nog het enige fysieke contactmoment dat ze met hun klanten hebben. Via die levering proberen zij dus een verbinding tot stand te brengen, want 'convenience is the new loyalty'. We zien een interessant patroon opduiken bij mensen die online iets in hun winkelmandje plaatsen, maar het item nadien niet kopen - de zogenaamde shopping cart abandonment rates - zien. In recente studies bleek namelijk dat 48% te wijten was aan onvoldoende of te trage leveringsmogelijkheden.

Where do we go from here?

Parallel aan deze evolutie merken we dat consumenten ook kritischer worden ten opzichte van de ecologische impact

van die beweging. Naast een efficiëntere supply chain strategie, werken we aan nieuwe mogelijkheden om de druk op

het milieu te verlichten en om de consument nog meer keuze te geven over waar en hoe hij het pakje wil ontvangen. Met Cubee hebben we een netwerk van 150 pakjesautomaten geïntroduceerd waar de klant 24/7 een pakje kan verzenden en ophalen. Via ons online portaal kunnen mensen ook zelf kiezen wat er met het pakje moet gebeuren als er niemand thuis is: bij de burens leveren, een veilige plek naar keuze, of een ophaalpunt in de buurt. Zo vermijden we meerdere leveringspogingen en verlichten we de druk op de stadskernen.

In dat kader testen we vandaag een aantal nieuwe initiatieven uit. Een daarvan is dat Parcify voor bol.com op basis van geolocatie levert. Het pakje wordt met andere woorden geleverd op de plaats waar je je op dat moment bevindt, waardoor de eerste leveringspoging ook altijd de goede is. Of Bringr, die kleine boodschappen door lokale chauffeurs laat uitvoeren, zodat er minder grote vrachtwagens door de steden moeten.

De leefbaarheid en mobiliteit in grote stedelijke omgevingen blijven onze aandacht krijgen, om de groei in e-commerce op een leefbare en duurzame manier te kunnen uitbouwen. De overname van slimme stadsdistributiespecialisten Citydepot en Bubble Post zijn daar een perfect voorbeeld van. Zij bundelen namelijk alle leveringen buiten de stadskern, en bezorgen alles met ecologische voertuigen.

Intern laboratorium

Onze investering in de jonge start-up Parcify heeft een soort van lab-functie gecreëerd binnen bpost waarin we verschillende nieuwe vormen van levering uitproberen. Een voorbeeld daarvan is levering thuis via smartlocks, waarbij je je deur vanop afstand opent om de koerier binnen te laten, ook al ben je op dat moment niet thuis. We proberen op deze manier zoveel mogelijk nieuwe concepten uit op echte gebruikers, om te achterhalen waar onze klanten het best op reageren. Een user test of gebruikerspanel kan enkele leuke inzichten

/ In touch met Koen Van Gerven

Bij bpost jarenlang verantwoordelijk geweest voor het retailnetwerk, IT-projecten, en de producten en diensten. Vandaag staat Koen aan het roer van bpost, één van de meest toonaangevende bedrijven van het land.



opleveren, maar je leert nog veel meer bij over de verschillende profielen van de ontvangers als je een nieuw concept echt op de markt brengt.

Die vorm van intrapreneurship heeft tot concepten als Bringr geleid, dat intussen volledig operationeel is en zijn plek aan het veroveren is in het retaillandschap. Dankzij die mindset komen we intussen tot samenwerkingen met externe partners zoals de KU Leuven en VIL (Vlaams

Instituut voor de Logistiek), waarmee we vanaf de start samen zitten als het gaat over de toekomstige logistieke mogelijkheden. Enkele daarvan zijn: drone delivery, zelfrijdende voertuigen, en bestaande oplossingen uitrusten met een heleboel sensoren. Die IoT aanpak leert ons intussen ook veel over het gedrag van onze koeriers. Hierdoor bouwen we op termijn nog efficiëntere en ecologische routes uit op basis van de allernieuwste technologie.



De post 3.0

Het is duidelijk dat ons business model voornamelijk gevormd was rond het ophalen, sorteren en verdelen van de briefwisseling in België. Momenteel reikt bpost dagelijks nog 8,6 miljoen brieven uit, en dat zullen we blijven doen. Maar de groei van e-commerce heeft onze blik internationaal verruimd met heel wat mogelijkheden naast het leveren van pakjes of brieven aan huis: bestellingen

voorbereiden (fulfillment), douaneformaliteiten vervullen bij export, de retourorganisatie opzetten, etc.

We zijn in e-commerce in 2012 gestart met de acquisitie van het Amerikaanse bedrijf Landmark. Sindsdien hebben we nog andere bedrijven overgenomen in Australië, Polen en Canada. Vorig jaar namen we de Nederlandse Dynagroup over, waardoor we de belangrijkste hersteller van smartphones, elektrische

toestellen en drones in de Benelux werden. Door de recente overname van de Amerikaanse speler Radial verwerven we belangrijke knowhow in e-commerce delivery die we op termijn ook naar Europa zullen brengen. Dat is iets waar wij, maar vooral onze klanten mee van profiteren. Hiermee worden we een meer globale speler in een wereld die globaliseert, maar we blijven hoe dan ook trouw aan onze roots: we blijven de sterkste last-mile provider in België.


Dat de digitale beweging vooral een opportuniteit biedt, toont bpost als geen ander. Een lokale en analoog-georiënteerde organisatie kantelen naar een digitale en globale speler en toonaangevende operator is perfect mogelijk, ook in België.

/ Wijs in touch met

E-commerce



Bij een eigen digitaal verkoopkanaal zit de kracht vooral in het verlengde onderzoekstraject van de consument. De bezoeker van de webshop moet niet noodzakelijk iets online gekocht hebben om toch positieve gevolgen te hebben voor je business. We zien dat het vaak toch al een goede zaak is als de klant een verlanglijstje samenstelt of verschillende producten in het winkelmandje plaatst, ook als hij die nadien niet koopt. Prijzen en configuratiemogelijkheden zorgen ervoor dat je klant langer nadenkt over de aankoop, en vergroot dus ook de kans daarop. Staar je dus niet blind op de business case van een alleenstaande webshop, maar bekijk het totaalbeeld. Het komt vaak voor dat offline sales boomen na de lancering van een webshop. Zorg dan voor de juiste link tussen on- en offline klanten. Een performant CRM-systeem dat naast de offline verkoop ook online bezoeken meerekent is daarbij cruciaal.



THE API GOVERNMENT

Alexander De Croo
Vicepremier & Minister Digitale Media



Overheden en digitale transformatie, we associëren ze niet zo vaak met elkaar. Maar Alexander De Croo, vicepremier en minister van Digitale Agenda, staat toch met beide voeten stevig in beide kampen. Uiteraard zijn er een reeks vragen die ons bij Wijs bezighouden. Hoe verhoudt een politicus zich tot zijn kiespubliek in een wereld waarin iedereen rechtstreeks met iedereen kan communiceren? Hoe gaat hij om met het directe, maar ongenueanceerde contact op sociale media? Moet een politicus dit aspect van zijn bestaan zelf onder de knie hebben? Mag hij het overlaten aan externe professionals of het partijbureau?

En we kunnen de reflectie nog veel dieper maken. Moeten politici als vertegenwoordigers van de burger helemaal vervangen worden door rechtstreekse participatie via digitale kanalen? Is de overheid in voldoende mate bezig met haar nieuwe digitale burgers die een snelle, persoonlijke en rechtstreekse dienstverlening verwachten? Of wordt de overheid als centrale vertrouwenspersoon straks helemaal vervangen door het decentrale blockchain? Hoe kijkt een digitaal denker in een analoge overheid naar de toekomst?

Dwarssnede in communicatie

De digitalisering laat zich in steeds meer domeinen voelen, en politieke communicatie is daar geen uitzondering op. Vroeger moest je kiezen tussen een breed bereik of een persoonlijke conversatie. Je bereikt ontzettend veel mensen wanneer je op het journaal verschijnt, maar een diepgaand gesprek is het allerminst. Een persoonlijk gesprek laat daarentegen veel meer nuances toe, maar op die manier ben je als politicus je hele leven bezig voor je alle burgers hebt gesproken.

Digitale communicatie heeft daar dwars doorheen gesneden. Nu kunnen we gesprekken aangaan met veel meer mensen, zonder de rijkdom van een diep gesprek te moeten missen. Politieke partijen werken volop aan dataprogramma's die zorgen dat de communicatie met het individu meer gepersonaliseerd wordt naarmate de hoeveelheid interacties toeneemt. Zelfs het toepassen van A/B- of user-testing op traditionele communicatie, zoals een persbericht, is intussen de norm in politieke kringen.

Een ander belangrijk gevolg van die digitale communicatie is dat de traditionele gatekeepers verdwijnen. In klassieke media heb je altijd een tussenlaag die bepaalt welke info doorsijpelt naar de burger en op welke manier dit gebeurt. Sociale media verwijderen die filterfunctie. Dat geeft politici de kans om op een directe manier met het publiek te communiceren. Wat we nog te weinig doen, is proactief op zoek gaan naar wat er leeft op die kanalen zodat wij er kunnen op inpikken. We zitten met andere

woorden nog teveel in een top-down benadering, terwijl het net interessant is om te kijken wat er vanuit de andere kant onze richting op komt. Ik ben ervan overtuigd dat die mindshift vroeger dan verwacht zal komen. Een toekomst met meer participatieve modellen waarbij burgers volop in debat gaan en stemmen op digitale platformen, is niet zo veraf. Dat komt hun betrokkenheid ten goede, en zorgt voor politieke standpunten die relevanter en meer gedragen zijn. Digitale initiatieven en communicatie hebben bij veel politieke partijen te lang in de hobbysfeer gezeten. Het laatste anderhalve jaar is er wel een enorme professionalisering, waarbij grote agentschappen meewerken



De 'gesloten' overheid van weleer stelt zich stelselmatig open voor integratie en samenwerking met de privésector.



aan het uitzetten van digitale strategieën en partijmedewerkers opleiden in sociale media en community management. Het is essentieel om je die kennis zelf eigen te maken, anders verlies je je authenticiteit. Het is ook een van de redenen waarom ik mijn sociale mediakanalen zelf opvolg.

De burger centraal

De overheid moet zijn dienstverlening structureren rond de noden en behoeften van burgers en bedrijven, niet rond zichzelf. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het in de praktijk jammer genoeg niet. Een van de moeilijkheden waar we op stoten is de manier waarop overheden zichzelf tot hiertoe georganiseerd hebben, namelijk volgens bepaalde ideologieën en oude breuklijnen. Die oude structuren met traditionele processen maken het niet altijd even makkelijk om snel en klantvriendelijk te handelen in een digitale omgeving.

We moeten met de overheid ook sneller testcases durven uitvoeren. Ook andere organisaties doen dat. Dat betekent wel dat een ommezwaai nodig is. We moeten

dringend wegstappen van die eindeloze discussies, onze stoute schoenen aantrekken en durven falen. Het BeCentral project is een goed voorbeeld van die aanpak. Een jaar geleden besloten we de ruimte boven het Brusselse Centraal Station om te toveren tot een digitaal belevingscentrum, mét succes. Intussen hebben 25 initiatieven hun intrek genomen in BeCentral, allemaal met hetzelfde doel: de digitale kloof in België verkleinen en digitale vaardigheden voor jong en oud versterken op een laagdrempelige manier.

/ In touch met

Alexander De Croo

Een combinatie van business-expertise na een carrière bij BCG Consulting, en politieke slagkracht als vice-premier. Vandaag één van de meest digitaal vooruitstrevende denkers van ons land.

The API government

Om echt snelheid te maken op vlak van innovatie, werken we samen met privé-organisaties. Die bedrijven hebben een sterke drijfveer om te innoveren en hebben bovendien ook meer interacties met hun klanten waardoor hun dataset vaak groter is. In plaats van bepaalde ideeën helemaal alleen te ontwikkelen, maken we gebruik van de innovatiecapaciteit uit de privésector. De 'gesloten' overheid

van weleer stelt zich stelselmatig steeds meer open voor integratie en samenwerking met andere partijen.



Zo wisselen we intussen geanonimiseerde medische data uit met farmabedrijven. Met de juiste machine learning tools kunnen we daar vandaag sneller en beter patronen in ontdekken dan vroeger. De samenwerking versterkt ons beiden: wij winnen inzichten die ons slimmer maken op vlak van preventie en regulering, en de R&D-afdelingen van farmabedrijven kunnen hun onderzoek naar baanbrekende remedies versnellen.

Ook de samenwerking met de automotive- of mobiliteitssector is boeiend. Stel je voor dat we Brussel zouden uitroepen tot een testgebied voor zelfrijdende wagens en bussen. Dat zou een enorme stimulans geven aan privé-initiatieven om hier hun ideeën uit te testen, en ons zo toelaten om een digitale voorsprong te nemen op andere landen.

Kortom, technologie is niet iets negatiefs waartegen we ons moeten verdedigen, maar een nieuwe werkelijkheid die we mee vorm kunnen geven. Tussen technologie en de mens heerst een complementaire relatie, geen strijd. Het zet ons aan om te innoveren, iets wat ook onze welvaart zal versterken. Het is aan overheden om die boodschap mee uit te dragen en zo te helpen om een draagvlak te creëren.



/ Wijs in touch met API



API's (Application Programming Interface) zijn een set van regels waarmee je anderen toegang verleent tot jouw software, en verbinding maakt met andermans software om data uit te wisselen. Je eigen organisatie en data (onder bepaalde voorwaarden en met duidelijke spelregels) openstellen via API's is de snelste manier om innovatie uit te lokken en je eigen organisatie in te bedden in een ecosysteem. Beschouw API als een strategie om samen te werken en om the best of both worlds te creëren, om zo meer omzet te bereiken, nieuwe doelgroepen te bereiken, etc. Je stapt best af van het idee dat je het allemaal op je eentje kan bereiken. Integendeel, spreek anderen aan. We zien dit nu heel sterk opkomen omdat het allemaal wat veel wordt: met vele zaken uit het heden rekening houden, je voorbereiden op de toekomst,... Dankzij zo'n API systeem ga je het R&D proces versnellen en externaliseren.



DIEPGANG IN VLUCHTIGE TIJDEN

Bart Van der Roost
CEO Opera Ballet Vlaanderen



Een kunstenhuis in deze reeks van captains of industry? Uiteraard. Niet alleen is kunst een essentieel onderdeel van het leven, ook die sector staat onder invloed van digitalisering. Verandert kunst door toedoen van technologie? Zal de creatieve kunstenaar vervangen worden door AI? Ontstaan er andere manieren en kanalen om het publiek te bereiken? En hoe kan een kunstenhuis data gebruiken om zijn commerciële beslissingen te sturen?

Kunst brengt rust

Als digitaal één ding doet, dan is het wel helemaal in onze kaarten spelen. Niet door ons vak te verrijken of door onze zalen sneller te vullen, maar door de mensen te overspoelen met boodschappen. We worden allemaal aan die vloedgolf blootgesteld, en gaan daarom steeds vaker op zoek naar plaatsen van rust en ervaringen met diepgang. Bovendien zal over 25 jaar de helft van de jobs gerobotiseerd en geautomatiseerd zijn en zal de mens niet meer fulltime moeten werken. We zijn ervan overtuigd dat we dan nog meer nood zullen hebben aan een waardevolle tijdsbesteding. Opera Ballet Vlaanderen - en de kunstwereld in het algemeen - creëert in die steeds drukker wereld een plaats waar de tijd even stil wordt gezet.

Pop-up opera

De culturele sector heeft de voorbije jaren heel wat nieuwe invloeden van buitenaf gekend. Vroeger oordeelden gevestigde waarden zoals schouwburgen, musea en curatoren over de kwaliteit van een act. Maar een factor die steeds vaker meespeelt is het aantal volgers op sociale media, al is die nog niet allesbepalend. Het gaat in de eerste plaats nog altijd om de artiest. Communities spelen hierbij een vooraanstaande rol. We zien dat de plaatsen waar mensen delen wat hen boeit en over in gesprek gaan met anderen, een ideale kans bieden voor ons om interesses te ontdekken. Dat verstevigt onze positie als expert. Om die reden bouwen we sterk aan onze eigen community (operaballetvrienden.be), of infiltreren we in bestaande. We creëren die nieuwe communities dan bijvoorbeeld onder de vorm van een pop-up café. Het is opvallend dat mensen die aan zo'n avond hebben deelgenomen het gesprek nadien online verderzetten. Op Facebook en andere fora zien we rond die groep een hele dynamiek ontstaan.

Vandaag kan je je favoriete artiest 'live' zien optreden via het web, waar en wanneer je maar wil. Mensen warm maken voor een klassiek event op een vaste locatie met een vast tijdschema is daardoor een hele uitdaging geworden. Wij geloven nochtans dat kunst zo dicht mogelijk bij de creatie of performance zelf beleefd moet worden. De diepgang, emotie en nuance gaan vaak verloren wanneer de act wordt omgezet naar een 2D-ervaring. In dat opzicht blijft de digitale beweging voornamelijk traffic naar onze schouwburgen genereren, in plaats van ons vak te bedreigen.



Kunst moet zo dicht mogelijk bij de creatie beleefd worden. Bij een 2D-ervaring gaat die diepgang verloren



Kunstenaars onder invloed van technologie

De technologische evolutie is niet meer weg te denken, en het zou natuurlijk niet verstandig zijn ze te negeren. We houden daarbij ook in het oog hoe andere gezelschappen op onze markt daarmee omgaan. Een interessant voorbeeld zijn de meetinstrumenten die Cirque du Soleil integreert in zijn optredens. Ze kunnen de reacties van de bezoekers meten, en de elementen waarop minder positief gereageerd werd verfijnen. Sommige shows gaan zelfs zo ver dat ze hun programma aanpassen om meer drank te kunnen verkopen tijdens de pauze. Voor commerciële shows kan dit erg nuttig zijn, maar de meeste kunstenaars willen vooral bewegen of ontroeren. We zijn met andere woorden van mening dat datacaptatie kan werken in de culturele sector, maar dan ter inspiratie van de kunstenaar en niet alleen om meer tickets te verkopen.

Emoties mogen voor ons dus puur op het toneel blijven verschijnen, ook al worden ze misschien door het publiek in eerste instantie als aanstootgevend beschouwd.

Het is eigenlijk niet zozeer de kunstliefhebber die de digitale impact voelt, maar vooral de kunstenaar zelf. Die komt vandaag veel sneller in aanraking met inspiratiebronnen van over de hele wereld. Een choreograaf kan vandaag zijn inspiratie halen bij zowel het klassieke ballet als bij Shaolinmonniken uit Tibet.

Een opmerkelijk gevolg van die blootstelling aan vele verschillende disciplines is dat kunstenaars zich niet meer zo gemakkelijk in een specifiek 'stijlhokje' laten plaatsen. De grenzen tussen de verschillende kunstvormen worden steeds vager.

/ In touch met

Bart Van der Roost

Ex-trombonist, programmamaker bij Klara, voormalig CEO van tech start-up neoScores, en zelfs Oscarwinnaar met het Brussels Philharmonic. Bart Van der Roost kent de kneepjes van het vak, en maakt ons als Algemeen Directeur vandaag warm voor opera en ballet in Vlaanderen.



Vroeger was een sterke niche positionering voor kunstenaars nodig om experts in dat specifieke domein te overtuigen, en bijgevolg een van de weinige plaatsen op het podium te kunnen bemachtigen. Dit soort nieuwe talenten worden vandaag iets minder gescout, en hun fans ontstaan vaak zonder bemiddelaar

of zegen van een professional. De meeste van onze artiesten hebben namelijk een groter aantal volgers op sociale media dan onze organisatie zelf. Dit heeft twee positieve gevolgen: hun werk krijgt een extra draagvlak, en de artiesten brengen hun digitale fans naar onze zalen.

Digitaal als extensie van de ervaring

We zijn wel op zoek naar technologieën die de beleving van een performance kunnen verrijken. We spreken dan over manieren om bijvoorbeeld het verhaal van de voorstellingen beter te kunnen vertellen, ter ondersteuning. Hier hebben we al enkele stappen in gezet. Vroeger waren we sceptisch over de integratie van video en slimme belichting in onze voorstellingen: ze werden pas gebruikt als ze in de uitvoering een meerwaarde konden bieden, nooit als gimmick. Vandaag zijn we aan het bekijken of hologrammen de ervaring van een liveshow kunnen versterken, en of 3D-audio een voorstelling op een degelijke manier bij iemand in de huiskamer kan brengen.

De komende vijf jaar zullen we nieuwe trends in de gaten blijven houden, experimenteren, en analyseren. Nadien bekijken we hoe groot het succes was, en of de nieuwigheden zullen overleven in ons vak.

Momenteel zijn we volop aan het onderzoeken hoe we die ene ervaring van anderhalf uur kunnen verruimen tot in de weken voor en na de opvoering. De consumenten worden daar momenteel door organisaties als Tomorrowland zodanig in verwend dat ze het niet meer gewoon zijn de beleving slechts negentig minuten te voelen. Bij zulke organisaties begint de ervaring al bij



/ Wijs in touch met

Influencers



Bestaande communities en influencers inzetten in marketing - Ballet Opera Vlaanderen trekt volop die kaart. Influencer marketing is alleszins een mooie aanvulling in een digitaal communicatieplan, op voorwaarde dat het aansluit bij het DNA van je bedrijf en vertrekt vanuit de juiste kanalen en influencers. Het is daarbij erg krachtig om niet één influencer te kiezen die je heel duur betaalt, maar om hetzelfde budget te spreiden over duizend mensen. Je hoeft dus niet zelf een community te creëren, die mensen zijn er al. Er zijn bestaande interesses die zich rond je product kunnen vormen als je het goed aanpakt. Kijk dus eerder naar micro-influencers op schaal dan naar een paar grote namen.

de bekendmaking van de namen, de aankoop van het ticket, het ontvangen van de toegangsvoucher, en tot weken nadien in aftermovies en dergelijke. Met dit in het achterhoofd kijken wij vandaag naar de mogelijkheden van digitale communicatie, en gaan we op zoek naar manieren waarop we de ervaring kunnen versterken. Dit kunnen we doen door het verlangen naar de voorstelling op te bouwen, en het nagenieten met vrienden deelbaar te maken. In de optiek van zo'n volwaardige beleving laten we gasten vandaag soms al toe in de backstage, regelen we een meet & greet, of kunnen ze zelfs een etentje met de artiesten winnen.

Een doel voor ogen

Als alle info gemakkelijk online te vinden is, wordt de wereld natuurlijk in veel opzichten heel wat kleiner. Als

we vroeger een nieuwe danser zochten, kregen we gemakkelijk dertig inzendingen binnen van studenten uit Brussel, Antwerpen en Gent. Vandaag krijgen we zo'n driehonderd sollicitanten van over de hele wereld. Als Vlaamse kmo stellen we een vierhonderdtal mensen tewerk, goed voor zo'n vijfendertig nationaliteiten en achttien verschillende talen. Die aantrekkingskracht vertrekt ongetwijfeld vanuit de overtuiging om ons vak met passie en diepgang uit te voeren. Dit stralen we echt uit en proberen we mee te nemen in elke vorm van communicatie. In een wereld van drukte en middelmatigheid zijn zo'n specifieke visie en kernwaarden het enige waarvoor mensen zich nog willen engageren.





**FIRST WE CHANGE
TECHNOLOGY,
THEN
TECHNOLOGY
CHANGES US**

Bart De Waele
CEO Wijs



Industriële revolutie: van invention phase naar installation phase

De kanteling is duidelijk.

Dat de buitenkant gedigitaliseerd zal worden staat buiten kijf. Maar dit is het kantelpunt - het tweede deel van de S-curve. We evolueren van de invention phase naar de installation phase van deze industriële revolutie. De technologie is er, en nu worden de bedrijven met hun processen en structuren daarop aangepast. Deze tweede fase heeft andere kenmerken. Geen start-ups die disruptief en snel het landschap veranderen, maar grote incumbents die het roer weer oververnemen. Geen versplintering in vele kleine spelers, maar consolidatie en zelfs monopolies.

We zien dit al gebeuren in de eerste sectoren, het voorland van media en communicatie. Netflix is langzaam maar zeker al onze media-entertainment tijd aan het opeten, en de rest van de sector moet consolideren om tegengewicht te bieden, zoals Disney onlangs 20th Century Fox kocht in een megadeal. Digital advertising is de facto een duopolie geworden waarbij de koek verdeeld wordt tussen de behemoths Google en Facebook. De lokale Belgische spelers moeten een duidelijk front vormen om niet weggeblazen te worden, de fusie van De Persgroep en Mediahuis is daar een goed voorbeeld van. Muziek verandert naar een streaming model, waar duidelijk wordt dat we evolueren naar een winner-takes-all.

Hetzelfde zal gebeuren in alle volgende sectoren, volgens het schema bundle-unbundle-rebundle. Neem muziek als voorbeeld: oorspronkelijk gebundeld in de vorm van platen/CD's. Door iTunes ontbundeld in afzonderlijke nummers, om daarna door Spotify herbundeld te worden op een digitale manier. De financiële sector wacht hetzelfde lot. Terwijl ze vechten tegen de ontbinding van hun businessmodel door kleinere fintech-spelers, staat de grote herbundeling door een tech-speler om de hoek te wachten. Misschien zal dat WeChat of Alipay zijn, of toch weer Facebook dat bankier wordt.



Automatisatie en robotisering razen verder. Alles wat gerobotiseerd kan worden, wordt dat ook.



De huidige digitale technologie heeft dus het gedrag van mensen veranderd, en de bedrijfs wereld is zich daarnaar aan het aanpassen. We kantelen naar het tweede deel van de S-curve, de installation phase, maar ondertussen worden de

Hoe kijken we bij Wijs nu zelf naar die digitale toekomst? We proberen steeds als eerste op de hoogte te zijn van de laatste trends, we waren dus razend benieuwd naar de mening van de negen spraakmakers. We wilden ontdekken hoe bedrijven als KBC, BMW en Torfs achter de schermen bezig zijn met die digitale beweging. Met alle informatie en tips uit de voorgaande hoofdstukken in het achterhoofd, werpen we zelf een blik op de toekomst. Onze CEO Bart De Waele, waagde zich aan enkele gedurfde voorspellingen.

zaadjes alweer geplant voor de volgende nieuwe curve. Deze zal in eerste instantie ook door een invention phase gaan: allemaal nieuwe zaken, allemaal gehypet, maar slechts enkele duurzaam. Veel speculatie, met bubbels en quick wins, onvermijdelijk gevolgd door teleurstelling (we denken hier meteen aan Bitcoin).

Predictive communicatie, robo-augmented humans en chatbots

Onmogelijk te voorspellen, maar zoals het een goed Trendrapport betaamt, doen we hieronder toch een poging.

Automatisatie en robotisering razen als een wervelwind verder. Alles wat geautomatiseerd kan worden, wordt dat ook. Maar vergis u niet: die robots zullen niet herkenbaar zijn. Veel minder 'Boston Dynamics' robots die naast de mens staan en de mens kopiëren; wél robots die geen apart staande vorm hebben maar nauw geïntegreerd zijn met de menselijke capaciteiten om die te vergroten. Denk aan een robot-inlegzool in je schoen die zelf denkt, zich aanpast aan je omgeving en je helpt om langer, sneller, en verder te stappen.

Op dezelfde manier mag je kijken naar robots in communicatie. Geen op zichzelf staande chatbots, maar robot-augmented humans. Technologie die mensen helpt om intenser, dieper, en authentieker menselijk contact te hebben.

Dat is ook wat AI en big data in communicatie kunnen betekenen. Geen zelfdenkend pseudomenselijk algoritme dat wilde creativiteit produceert, maar veeleer het equivalent van de high-volume trading software die nu al gebruikt wordt door gespecialiseerde beleggers. Software is vooral goed in incrementele verbeteringen toepassen op hoge snelheid en op schaal. Dat mag je ook verwachten in advertising: software



die op extreem korte tijd duizenden kleine tests doet om tot de optimale vorm te komen voor het creatieve inzicht dat vanuit een mens gekomen is. Communicatie vanuit bedrijven zal zich verplaatsen van artisaanaal naar geautomatiseerd, en dan vooral van reactief naar predictief.

In plaats van te wachten tot iemand van je klanten een vraag stelt (een Google search doet/in de winkel binnenkomt/een offerte aanvraagt), zullen we er alles aan doen om onze klant zodanig goed te kennen dat we op voorhand het antwoord kunnen geven. Gebaseerd op analyse van grote hoeveelheden data, gelijkaardige andere klanten en ondersteund door smartbots om microtesten uit te voeren, zal de marketeer van morgen vooral een specialist in menselijk gedrag worden.

Die omkeer naar geautomatiseerd en predictief zal nodig zijn, want we zijn als particulieren massaal ons eigen communicatiegedrag aan het veranderen. De vorige shift ging van passief consumeren van broadcast-kanalen naar publieke peer-to-peer kanalen waarvan mediaspelers een deel uitmaken (lees: van televisie naar Facebook), en die is nog steeds verder aan het gaan. Maar de volgende shift is er aan het komen: van publieke kanalen naar private kanalen, van social naar direct. De volgende grote platformen worden de chatplatformen. Bedrijven kunnen daar deelnemen aan de conversatie, maar enkel met toestemming, met toegevoegde waarde en met menselijke authenticiteit. Robo-assisted humans zullen op schaal persoonlijke conversaties moeten aangaan om door de barrières van de techplatformen te geraken.

Ook particulieren zullen diezelfde slag maken - ze zullen zich omringen met 'smart agents' of kleine gespecialiseerde chatbots die voor hen de conversatie aangaan met bedrijven. Die smart agents zullen de eerste defensielinie zijn tegen irrelevante

/ In touch met

Bart De Waele

Gepassioneerd door nieuwe technologie, communicatie, transhumanisme en ondernemen.

Met een sterke blik op de toekomst staat Bart vandaag aan het hoofd van de Mandelbrot groep, een netwerkorganisatie die als groeiversneller onafhankelijke bedrijven ondersteunt.





bedrijven. Marketeers zullen hier verduidelijkt slim moeten op inspelen - ze zullen zowel inzicht moeten hebben in het gedrag van mensen, als in het gedrag van die smart agents. Net zoals een copywriter vandaag een tekst moet kunnen schrijven die zowel op de emoties van een mens kan inspelen als hoog kan scoren in Google.

Dat betekent dat een merk zich zal moeten transformeren. Het wordt nu vooral gedefinieerd door zijn statische artefacten: verpakking, logo, affiches, zelfs een televisiespot kan je beschouwen als een in de tijd bevroren neerslag van het merk. Dat merk zal onzichtbaar worden, weggestopt achter zoekmachines en voice-interfaces, en de essentie ervan zal in de interactie, tone-of-voice en kennis van zijn klanten zitten. Dat onzichtbare merk steunt op user interfaces en copywriting. Een groot deel van het marketing team van morgen zal bestaan uit UX-designers en scriptschrijvers.

In tussentijd zullen ook marketeers zich blindstaren op de hype en het potentieel van blockchain. Dat is tegelijkertijd de meest overschatte en meest veelbelovende technologie van de voorbije jaren. We zitten op dit moment in de fase waarin al onze hoop, angst en dromen geprojecteerd worden op die blockchain, maar daar moeten we van afstappen. Blockchain blijft uiteindelijk wel niet meer dan een nieuw soort database die specifiek geschikt is voor het decentraal beheren van transacties. Dit betekent dat het niet de oplossing is voor alles, maar tegelijkertijd wel het potentieel heeft om een paar bedrijvigheids die steunen op het centraliseren van transacties volledig op hun kop te zetten.

Ons lichaam versmelt met de computer

Ondertussen is er een veel ingrijpendere revolutie aan de gang. De kans is groot dat we ons lichaam langzaam laten versmelten met computers. Er zijn drie stromingen die tegelijkertijd naar eenzelfde punt evolueren en op een bepaald moment heel zichtbaar zullen samenkomen. De medische wetenschap die al maar verder kan gaan en goedkoper wordt in alles wat met DNA-splicing en CRISPR te maken heeft, waardoor we de eigenschappen van ons lichaam kunnen veranderen. De nu nog minieme subcultuur van biohackers en grinders die actief bezig zijn met technologie implanten in hun lichaam. En de tech/smartphone/chip-industrie wiens apparaten uit elkaar spatten in afzonderlijke componenten dicht op ons lichaam om een bodycomputer te vormen. Langzaam evolueert ingrijpen in ons lichaam op de ladder van het sociaal aanvaardbare, van curatief (genezen) naar preventief (voorkomen) tot zelfs augmenting (bestaande capaciteiten vergroten). De eerste grote stap hierin wordt het massaal doorbreken van AR-brillen en later -lenzen. De AR-bril wordt in zijn volgende incarnatie het eerste elektronicoestel van consumenten na de smartphone dat universeel verspreid zal worden.

Grote voorspellingen, uiteraard. Maar zoals gezegd in de inleiding: laat niet je niet leiden door technologie, maar door veranderend gedrag van mensen. De mens blijft in dit verhaal de maatstaf van alles. Het is perfect OK om niet te kunnen voorspellen waar technologie naartoe gaat - het zijn diegenen die in touch blijven met het gedrag van klanten en daar snel op kunnen inspelen, die de uiteindelijke winnaars van de onvermijdelijke volgende kanteling worden.



Dankwoord

Het Trendrapport 2018 werd met veel passie gemaakt. Om die reden willen we volgende mensen uitzonderlijk bedanken: Erik Luts, Marco van Haaften, Alexander De Croo, Peter Henrich, Bart Van der Roost, Dominique Leroy, Koen Van Gerven, Elke Laeremans, Ben Jansen, en Bart De Waele; het volledige Cantilis team; Elke Swinnen, Timon Riemslagh, Philippe Gunst, Frederik Van Campenhout, Michaël Kiekens, en Maarten Van den Bossche.

Colofon

Dit Trendrapport is gedrukt op Cocoon, een volledig gerecycleerd papier met een certificaat van het Forest Stewardship Council.

Concept, lay-out en eindredactie door Cantilis (www.cantilis.be).

Teksten door Wijs.

Fotografie werd bij elke bijdrage aangeleverd door de organisatie zelf, behalve bij:

Foto's van Torfs (p. 21 en 23) door Christophe Vander Eecken

Foto p. 77 door Ballet Vlaanderen/Ignacio Urrita

Foto p. 79 door Opera Vlaanderen/Mikhail Porollo



www.wijs.be