



Tendrapport
Belgians Abroad



2019



BESTE LEZER,

Welkom bij de twaalfde uitgave van het Wijs Trendrapport.

De voorbije elf edities werden gekenmerkt door alle nieuwigheden die digitalisering elk jaar met zich meebrengt, alle nieuwe technologieën en de bijhorende buzzwords. Internet of Things, augmented reality, big data, voice, Beacons... Ze gaan al meer dan een decennium mee.

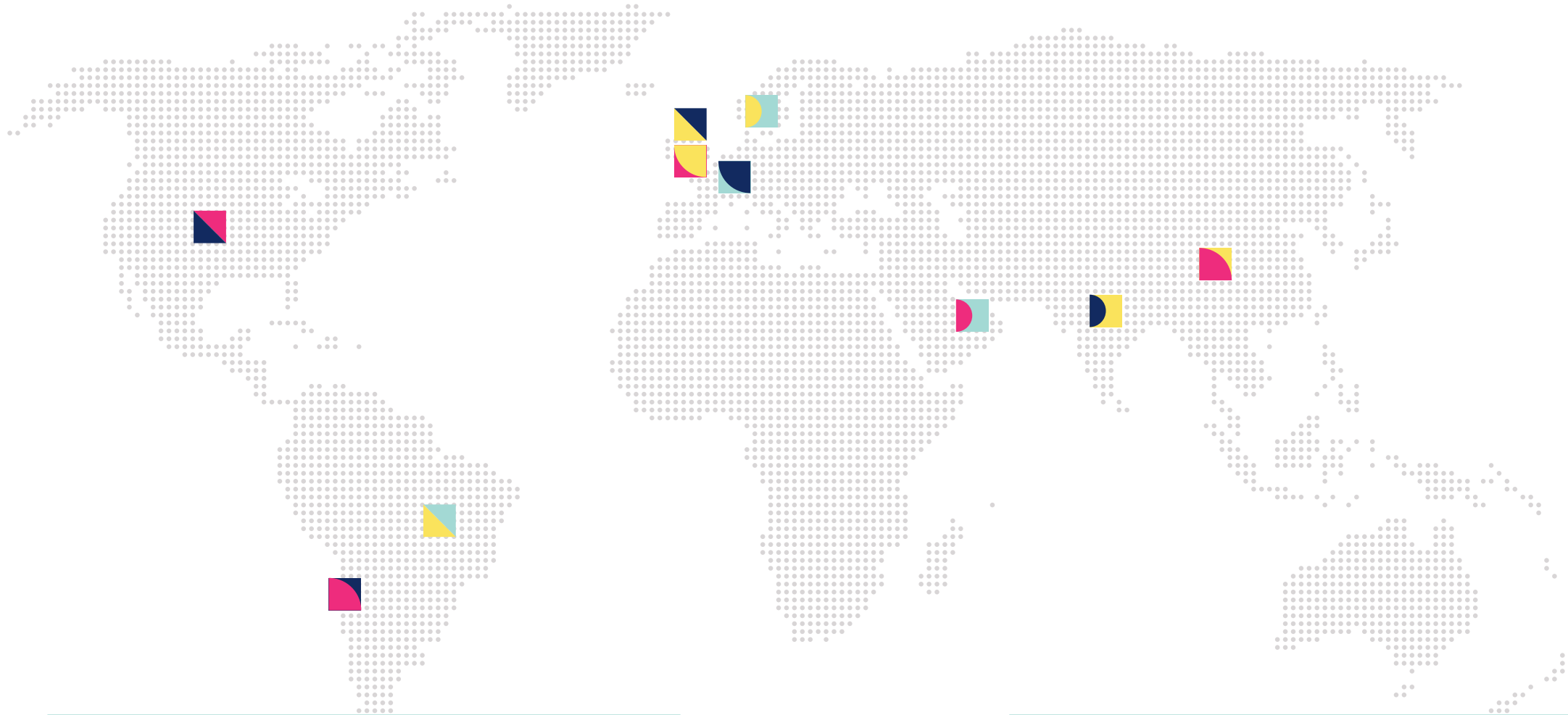
Maar dit jaar zien we een duidelijke verschuiving. Het gaat niet meer over het volgende nieuwe speeltje, maar over de aanpassing aan de nieuwe realiteit.

Het landschap rond de Belgische marketeer is veranderd, en dus moet hij zijn organisatie wijzigen. De implementatie van alle huidige technologie staat momenteel hoger op de agenda dan de volgende grote trend. We zijn ondertussen allemaal op pelgrimstocht naar Silicon Valley en Shenzhen geweest. We kennen allemaal de 'wat', maar nu hebben we vooral hulp nodig bij de 'hoe'.

Dit jaar besloten we dus over onze grens te kijken - en te proberen leren van het buitenland. We zochten negen Belgians abroad op, en vroegen naar hun ervaring.

Veel leesplezier.

Bart De Waele
CEO Wijs



- 07** **DUBAI TREKT DIGITAL DISRUPTION TOT IN HET EXTREME DOOR**
Evelyn Stremersch 
- 15** **DIGITALE GEZONDHEIDSZORG VOOR IEDEEREEN IN CHILI**
Frédérique Dendievel 
- 23** **DIGITAAL ALS WAY OF LIVING: CHINA ZET DE LIJNEN UIT**
Sven Agten 
- 31** **BRAZILIË: EEN LAND VAN CONTRASTEN**
Manu Mathys 
- 37** **HOE ZWEEDSE BANKEN DE DIGITALISERING OMARMEN**
Noel Cramer 

- 45** **IN DATA WE TRUST**
Yoni De Beule 
- 51** **AFTELLEN NAAR FINANCIËLE REVOLUTIE**
Joren Herremans 
- 59** **BRITSE EFFICIËNTIE**
Jo Migom 
- 67** **INDIA, LAND VAN TEGENSTELLINGEN... MAAR WAT EEN POTENTIEEL!**
Patrick Roofthoof 
- 73** **MINDER SEXINESS, MEER ROI**
Bart De Waele 



EVELYN STREMERSCH
Managing Director **este Dubai**

DUBAI TREKT DIGITAL DISRUPTION TOT IN HET EXTREME DOOR

Als de uitspraak 'data is the new oil' waar is, dan moeten we ook naar het Midden-Oosten kijken. Dubai komt regelmatig in het nieuws met digitale initiatieven. We bekeken de digitale inspanningen van de VAE samen met Evelyn Stremersch.

DIGITAL DISRUPTION GAAT IEDEREEN AAN

Technology, change en fast, het waren dé buzzwords op conferenties, beurzen en seminars in Dubai in 2018. In één adem als digital disruption, trend nummer een. Bedrijven die willen volgen, moeten zich bezighouden met social media en big data. Ze krijgen te maken met robotica, AI, automatisering en IoT. Wie niet kan volgen, blijft achter aan de verkeerde kant van de digitale kennis-kloof. Die kloof gaapt (ook) vaak tussen bedrijven en hun leiders en aanstormend talent. Aan dat talent is er op de arbeidsmarkt een groot tekort. Dus halen organisaties hun doelstellingen niet, ze raken achter op de concurrentie en moeten noodgedwongen ambities parkeren. Daar probeert este iets

/ over

EVELYN STREMERSCHE

Evelyn Stremersch heeft inmiddels meer dan tien jaar HR-ervaring en is al zes jaar internationaal actief in de VAE. Ze zag de war for talent in België alleen maar sterker worden, het invullen van vacatures met high potentials werd steeds uitdagender. En dat terwijl er een groot aanbod is in Dubai, met eveneens een uitstekende mentaliteit. Met een passie voor architectuur en technologie richtte Evelyn este op. Ze biedt Belgische ondernemers een oplossing voor die war for talent door hen ervaren technische tekenaars en IT-professionals aan te bieden die vanuit de kantoren in Dubai werken aan Belgische projecten.

aan te doen. We mikken op Belgische klanten en concentreren ons daarbij op de markten waar de war for talent het hardst huishoudt.

Digital disruption gaat elke wereldburger aan, en toch zijn nog steeds heel wat Belgische ondernemers terughoudend wanneer ik voor een eerste kennismaking een videocall inplan vanuit Dubai. Voor een Nederlander, een Brit, Chinees of Indiër is zoiets vanzelfsprekend, zelfs de tijdzone speelt geen rol. Maar vele Belgen denken nog in werkdagen en vaste uren. Gelukkig zien wij wel langzaam een digitale mindset ontstaan bij de Belgische ondernemer. Die beseft dat actie nodig is om talent aan te trekken en zo digital disruption te omarmen. Om verder te groeien is het nodig om uit hun comfortzone te stappen, te denken in oplossingen, te flexwerken, etc.

Het business model bij este draait helemaal rond nieuwe digitale werkmethodes. Communicatie is prioriteit nummer een. Ondernemers die kampen met een gebrek aan ervaren software developers of technisch tekenaars krijgen de mogelijkheid om toch hun persoonlijk team samen te stellen - via de digitale weg dan. Los van dat laatste willen wij zo weinig mogelijk veranderen aan de vertrouwde lokale manier van werken. Voor veel ondernemers is het werken met een team op afstand een compleet nieuwe ervaring. Aan hen leggen we uit dat anderen juist uitgedroefd zijn tot leiders in hun niche omdat ze een paar jaar geleden al de stap naar digitale communicatie gezet hebben. Of een bedrijf openstaat voor dit soort vernieuwing blijkt zeer cultuurgebonden.

Daarom verdienen de recentste evoluties in Dubai absoluut aandacht, en zullen ze voor velen een eye opener zijn.

HAPPY EN SMART

Happy en Smart, dat wil Dubai zijn. De hoofdstad van de Verenigde Arabische Emiraten heeft een zogenaamde 'Happiness Index' die de kwaliteit van de openbare diensten bewaakt en de algemene tevredenheid van de burger wil verbeteren. Dat uit zich in een straatbeeld vol smiley's. Overheidsgebouwen, shoppingmalls, websites en applicaties en zelfs openbare toiletten, ze beschikken allemaal over een happiness meter. Inwoners en toeristen beoordelen aan de hand van smiley's hun ervaring. Dubai wil de 'Happiest Place in the World' worden. Logisch dat innovatieve technologieën hier overal aanwezig zijn, en dat er zoveel conferenties en beurzen over gehouden worden. Werkelijk alles staat in het teken van digitalisering. De stad heeft twee grote doelen: een 100% papierloze overheid vanaf 2021 en volledig op blockchain technologie draaien tegen 2020.

Papierloze overheid

Vanaf 2021 zal de overheid van Dubai 100% papierloos werken voor al zijn administratieve en operationele processen. Die zullen in de toekomst uitgevoerd worden via digitale ID's, handtekeningen en



certificaten, en beveiligde gegevens zullen beschikbaar zijn via speciaal ontworpen online platforms. De overheid zal geen papieren documenten meer uitgeven of vragen bij haar activiteiten. Er werden wetten aangepast en een technologie geïmplementeerd om zulke papierloze transacties mogelijk maken.

De 'Dubai Now' app, een online portal, is intussen al 24/7 beschikbaar en biedt alle overheids- en particuliere diensten aan. Zonder ook maar een gebouw binnen te stappen, regelt elke burger zijn zaken met de app.

Door papiertransacties te elimineren worden jaarlijks meer dan een miljard vellen papier bespaard, 130.000 bomen gered en 40 uur tijdswinst per persoon per jaar geboekt.

Blockchain overheid

Om haar reputatie op technologievlak nog te versterken werkt de stad hard om tegen 2020 de eerste overheid ter wereld te zijn die volledig op blockchain technologie draait. De toepassing ervan betekent een besparing van 5,5 miljard dirham (1,3 miljard euro) per jaar, voor documentverwerking alleen al. Dubai werkt samen met IBM aan haar blockchain platform as-a-service.



Recent werd Emcash aangekondigd, de digitale valuta van Dubai. De munteenheid werd gelanceerd door Emcredit, een dochteronderneming van het Dubai Department of Economic Development. Hiermee wordt Dubai de eerste stad ter wereld die een blockchaingebaseerde betaaloplossing aanbiedt aan zijn inwoners. De combinatie van Dubai's paperless strategy met blockchain laat toe om elk jaar zo'n 100 miljoen documenten digitaal af te handelen - van visumaanvragen tot bedrijven oprichten. Met de beschikbare data kan de overheid databases aanmaken en worden gegevens uitwisselbaar binnen ogenblikken.

WORLD'S SMARTEST CITY

Op de Global Smart City Awards 2017 werd Dubai uitgeroepen tot World's Smartest City. Een terechte erkenning van dit nieuwe programma als kroon op het werk voor de lokale overheden. Met de infrastructurele ontwikkelingen eind jaren '60 ontstond een algemene groei in de regio. Dubai wendde zijn olierijkdom aan, en begon met de aanleg van wegen, een enorme zeehaven, een luchthaven, een luchtvaartmaatschappij en elektriciteitscentrales. Men wist echter dat de stroom oliedollars ooit zou eindigen. Het plan was simpel: zich niet door zulke risico's buitenspel te laten zetten. In 1999 is Dubai aan zijn technologische revolutie begonnen.

Dubai heeft twee grote doelen: een 100% papierloze overheid vanaf 2021 en volledig op blockchain technologie draaien tegen 2020.

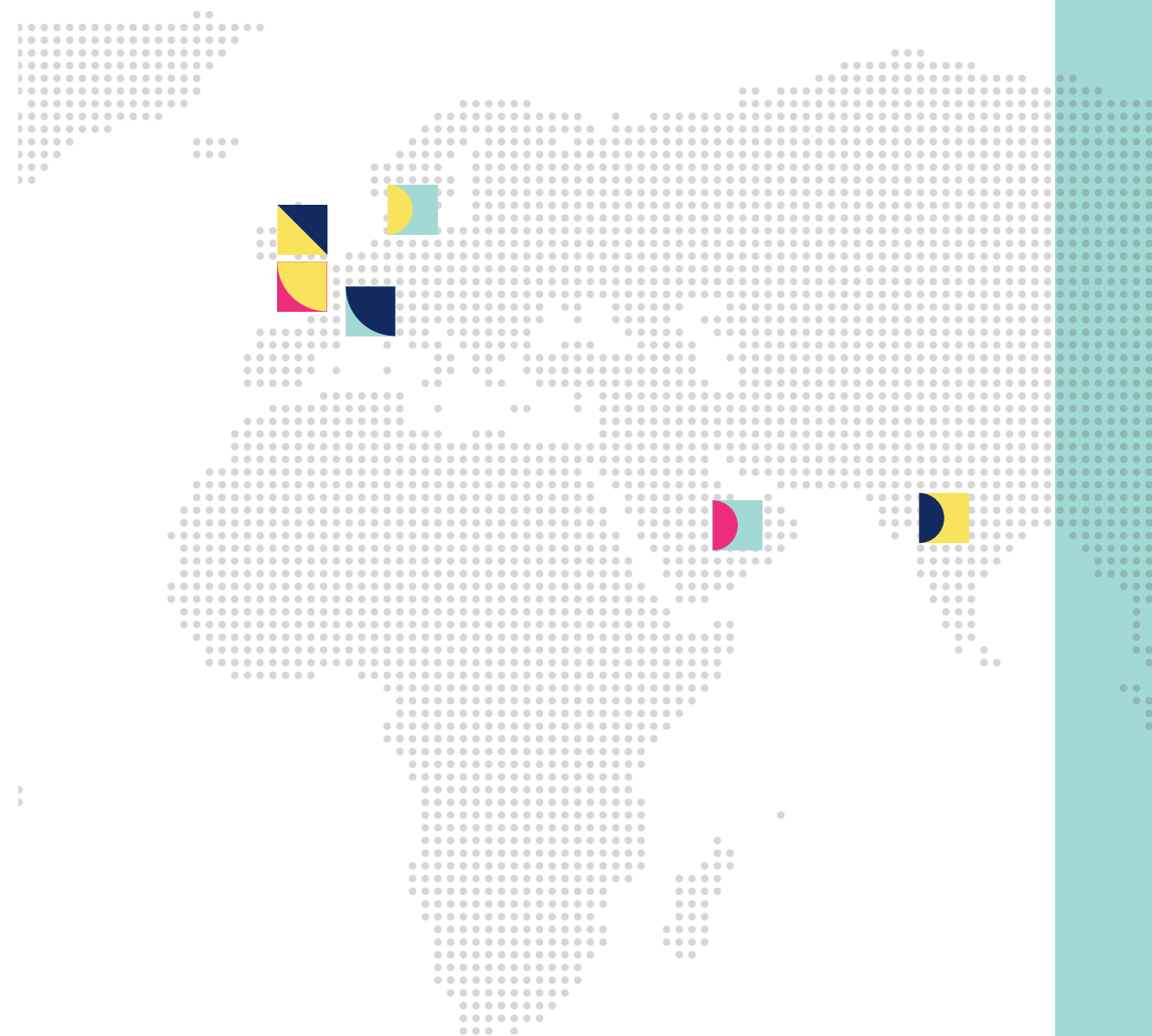
Een sector die zeker gebaat is bij al die beschikbare data is de vastgoedsector, die alvast op de kar sprong. Dubai Land Department, het overheidsagentschap dat toezicht houdt op grondaankopen en de goedkeuring van vastgoedtransacties, heeft in oktober 2018 een blockchain systeem

Vandaag merken we een sterke wil om als eerste baanbrekende technologieën toe te passen: flying taxi's, autonomous transport, Project Mars 2117, the World's Largest Solar Power Project, Hyperloop One, 3D Printing Strategy,... De lijst is eindeloos en ik geloof dat er weinig steden een transformatiestrategie van dit formaat hebben. De Verenigde Arabische Emiraten hebben zelfs, als enige land ter wereld, een minister om AI-technologieën en -systemen toe te passen. Een van zijn belangrijkste doelstellingen is om talent van eigen bodem te creëren. Dat zal de ontwikkeling op vlak van AI vergemakkelijken en versnellen en tegelijk het beste talent naar de VAE brengen.

ENTHOUSIASME

Terwijl de rest van de wereld nog steeds met digital disruption leert omgaan, werken in Dubai technologieën als AI en blockchain intussen al. Maar het vereist training en investering in menselijk kapitaal om deze materie te beheren en te onderhouden, en daarom worden partnerships afgesloten en specifieke stimulusprogramma's gelanceerd.

Este is trots om deel uit te maken van deze omwenteling. Het stelt ons in staat om onze klanten te blijven voorzien van het talent dat nodig is om te navigeren in een wereld die razendsnel verandert. Het enthousiasme dat wij elke dag in Dubai ervaren, geven we graag door.





FRÉDERIQUE DENDIEVEL
Franchise Head Hematology **Novartis**

DIGITALE GEZONDHEIDS- ZORG VOOR IEDEREEN IN CHILI

In Chili zijn er meer internetconnecties dan inwoners - een cijfer dat we niet zo snel associëren met het Zuid-Amerikaanse continent. Frederique Dendievel leidt ons rond.

DE OVERHEID AAN ZET: GEZONDHEIDSZORG VOOR ALLEN VIA VIDEOCALL

Novartis is een farmabedrijf, en wisselt dus net als zijn collega's uit de gezondheidssector informatie uit met een heel divers publiek. De patiënt (onze consument) verschilt van de zorgverstreker (onze verantwoordelijke voor aankoop), en de partij die betaalt (de overheid of verzekeringsmaatschappij) staat niet in voor de distributie, dat doet de apotheker. In al hun diversiteit hebben al deze actoren één ding gemeen: ze worden allemaal even sterk beïnvloed door de opkomst van digitale methodes en kanalen. Denk maar aan het voorbeeld van private ziekenhuizen die volop meesurfen op de golf van digitale gezondheidszorg. Hun patiënten vinden alle info op één plek verzameld, en beslissen naar believen wat ze met wie willen delen. Zoiets vormt een eerste stap op de ladder naar voorspellende analyses en machine learning die zullen helpen om risicofactoren steeds makkelijker te identificeren. Diagnoses worden accurater, en AI helpt via de studie van individuele patiëntendata om betere en gerichte behandelingen voor te stellen.

/ over

FRÉDERIQUE DENDIEVEL

Frederique Dendievel is erin geslaagd zijn interesse in reizen en nieuwe culturen te combineren met zijn professionele carrière. Na zijn studies werkte hij in België, Azië en Latijns-Amerika voor non-profit (UN) en profit organisaties (Unilin). Hij is al zes jaar aan de slag bij Novartis, eerst in Centraal-Amerika en de Caraïben, nu in Chili. Vandaag is hij verantwoordelijk voor het sales en marketing team van de Hematology Franchise.

In Chili zien we dat de hedendaagse medische technologie al wordt toegepast in topprivéklinieken, waar zorg van wereldklasse wordt aangeboden, maar die voorbehouden blijft voor een klein deel van de bevolking. De meerderheid van de Chilenen is aangewezen op een openbaar ziekenhuis. De openbare ziekenhuizen worden door de overheid gefinancierd met een belasting van 7% en staan volledig los van de privésector.

De overheid heeft het afgelopen jaar sterk geïnvesteerd in digitalisering. Er werd zelfs een instelling in het leven geroepen met de naam 'Fundación País Digital' om het gebruik van digitale technologieën in het land te stimuleren. De bedoeling is om een digitale cultuur te creëren en mensen aan te zetten tot een digitale levensstijl. Het accent ligt op technologie

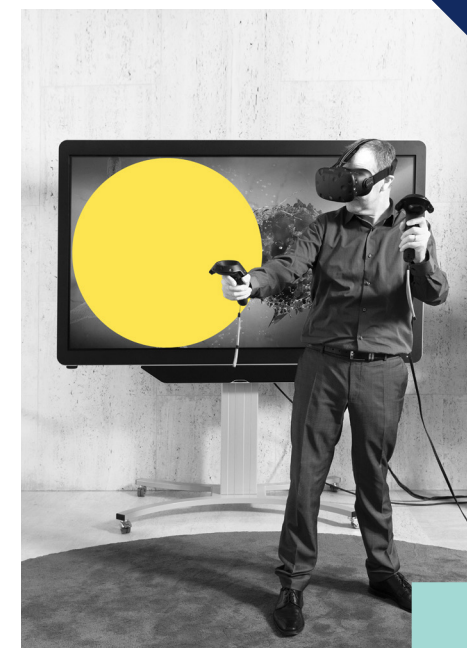
in domeinen als onderwijs, slimme cities en digitale ontwikkeling. En dat zowel in de openbare sector als de privésector.

Centraal in dit programma staat de creatie van oplossingen voor problemen die verband houden met gezondheidszorg. Het betreft met name de geografische en tijdige toegang (d.w.z. de klok rond) tot medische zorg, epidemiologische data voor beleidsvoering, en informatiedeling en transparantie.

DIGITALE ZIEKENHUIZEN

Een van de initiatieven van Fundación País Digital is het zogenaamde 'digitale ziekenhuis' dat dit jaar werd gelanceerd en dat in februari 2019 volledig geïmplementeerd zal zijn. Dankzij dit programma kan al in een vroeg stadium van een ziekte worden opgetreden door een betere toegang tot medische zorg. Dit is dan vooral in gebieden die moeilijk toegankelijk zijn of geen ziekenhuis in de nabijheid hebben. De procedure is eenvoudig: je registreert je op het platform en wordt via videogesprekken verder geholpen door een arts.

Internettoegang is zeer wijd verspreid in Chili. Er zijn zelfs meer internetverbindingen dan er mensen zijn en 83% van deze verbindingen zijn mobiel. Het spreekt vanzelf dat deze telegeneeskunde alleen voor ambulante zorg gebruikt kan worden en niet voor urgente zorg. Het digitale ziekenhuis geeft toegang tot de beste specialisten zonder dat je naar de hoofdstad moet reizen, wat een oplossing biedt voor geografische beperkingen. Het systeem verbetert de doorverwijzingsprocessen voor de patiënt, vermindert wachttijden en optimaliseert de doorstroming en de continuïteit van de gezondheidszorg voor de patiënten. Chili heeft een tekort aan specialisten. Telegeneeskunde heeft als voordeel dat de tijdsbesteding van de arts wordt geoptimaliseerd dankzij diagnose op afstand. Het systeem zorgt bij patiënten en de gezondheidszorg voor een nieuwe golf van vrijheid en toegankelijkheid.



BIG DATA ALS BELEIDSINSTRUMENT

Een andere doelstelling van het digitale ziekenhuis is het verzamelen van gegevens. Gegevens zijn kennis en zijn belangrijk voor de overheid om politieke investeringsbeslissingen te kunnen nemen. De Chileense overheid investeert in het gebruik van big data als beleidsinstrument. Epidemiologische gegevens zijn hier een voorbeeld van. Uitwisselbare systemen voor elektronische patiëntendossiers dringen zich op voor een efficiënter gebruik van overheidsgeld en privé fondsen. De patiëntgegevens zijn momenteel gefragmenteerd en vaak alleen beschikbaar op ziekenhuisniveau. Dit maakt het erg moeilijk voor het ministerie van Volksgezondheid om trends te ontdekken en om te beslissen waarin de overheid moet investeren. Met een gecentraliseerd systeem voor patiëntgegevens kan de overheid de data analyseren om ziektegegevens van patiënten te centraliseren in nationale registers, met een efficiënter beslissingsproces tot gevolg.

HET BLIJFT VAAK BIJ IDEEËN

Met andere woorden, zowel de overheid als de privésector ontplooiën een reeks initiatieven. We ontwaren echter verschillende snelheden en men kan zich de vraag stellen of het hier wel een echte 'transformatie' betreft en geen loutere informatisering van basisprocessen. Slechts een zeer beperkt aantal ernstige initiatieven zal op korte termijn leiden tot een integraal digitaal ziekenhuis. Veel andere initiatieven worden geconfronteerd met verschillende beperkingen, waaronder het tekort aan brainware onder de beleidsmakers: een cultureel gebrek aan inzicht in de digitalisering en de voortzetting van oude gebruiken. Bovendien gaat het vaak om losstaande initiatieven met een beperkt toepassingsgebied. Hoewel de ambities duidelijk aanwezig zijn, blijft het als gevolg van de talrijke obstakels jammer genoeg vaak bij ideeën.

HYBRIDE ROLLEN

Als multinational bedrijf met een focus op innovatie in de gezondheidszorg is dit net waar Novartis waarde creëert voor zijn lokale klanten. Het is allicht geen verrassing dat de digitalisering een grote impact heeft op ons bedrijfsmodel.

Binnen de onderneming werden nieuwe rollen ingevoerd, zoals die van service-ontwerper. Rollen die verband houden met digitale bedrijfsinformatie, waardoor er projectleiders kwamen voor digitale projecten in de landen. En sinds vorig jaar maakt het hoofd van Digital - een landgenoot - deel uit van de raad van bestuur. Wij zijn zelfs het enige farmaceutische bedrijf dat een dergelijke Digital Chief Officer heeft.



Hoewel het geen radicale overgang betreft, worden een aantal rollen steeds meer hybride. Zo zie je bij onze verkoopverantwoordelijken en onze medisch adviseurs zowel fysieke als digitale interactie. Artsen staan open voor de digitale golf. Deze is echter complementair, wat inhoudt dat ze nooit volledig vervangen zullen worden door een digitaal equivalent. De eerste ervaringen met louter digitale interacties leren ons dat onze klanten de lat hoger leggen en in vergelijking met fysieke interacties een meerwaarde verwachten als compensatie voor het gebrek aan persoonlijk contact.

We zien hoe het digitale onze manier van werken verandert bij onze marketing- en verkoopteams. Medische educatie vindt plaats via apps en door middel van augmented en virtual reality. AR en VR worden gebruikt om een interactieve ervaring tot stand te brengen van de therapeutische werkingsmechanismen.

Maar daar stopt het niet. Wij focussen op digitale bewustmaking voor alle werknemers - uiteraard via digitale platformen - zodat een culturele verschuiving plaatsvindt en iedereen in het bedrijf digitaal gaat denken op alle niveaus en bij alles wat we doen. Een goed voorbeeld hiervan is de Novartis Foundation, die de commissie voor breedbandnetwerken leidt, een werkgroep voor digitale gezondheidszorg die ontwikkelingslanden steunt bij de realisatie van een digitale gezondheidszorg voor niet-overdraagbare ziekten.

Artificiële intelligentie versnelt de ontwikkeling van nieuwe behandelingen. De technologie ervan kan worden vergeleken met de manier waarop sociale media gezichtsherkenning toepassen, een technologie die Novartis gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek. Geautomatiseerde algoritmen analyseren foto's van cellen die behandeld worden met verschillende experimentele verbindingen. Het AI-systeem groepeerde die verbindingen en identificeert bijna onmiddellijk visueel gelijkaardige effecten. Vroeger vroeg dit maanden van visuele analyse door mensen om hetzelfde resultaat te bereiken. Dankzij deze nieuwe technologieën wordt de tijd ingekort die nodig is om nieuwe doeltreffende geneesmiddelen te ontdekken. Deze zullen bijgevolg sneller op de markt gebracht kunnen worden, waardoor het levensverlengende effect vroeger beschikbaar zal zijn voor patiënten. Hoewel we dit in Chili nog niet toepassen, maakt Novartis Global voor de ontwikkeling van nieuwe producten vooral gebruik van medische apparaten, de zogenaamde wearables.

Het bedrijf investeert ook in Internet of Health Things (afgekort IoHT), oftewel alle IoT-applicaties die verband houden met gezondheidszorg. Deze kunnen worden gebruikt om patiënten te monitoren, medicatie toe te toedienen, diagnoses stellen en labo-activiteiten automatiseren. IoHT kan de patiëntenzorg helpen verbeteren dankzij slimmere medische apparaten waarmee vitale functies continu bewaakt kunnen worden. Hiermee kunnen we de toestand van de patiënt beter begrijpen zodat indien nodig ingegrepen kan worden. Bij Novartis gebruiken we in het kader van klinische

studies nu al sensortechnologieën om de ziekteprogressie te kwantificeren bij patiënten die lijden aan multiple sclerose (MS). Dankzij het Assess MS-systeem kunnen we een aantal factoren traceren, zoals wandelsnelheid, balans en hoe patiënten bewegen. Door een computerprogramma te leren om mensen met MS te evalueren zoals een neuroloog-specialist dat doet, wil Assess MS consequente en betrouwbare gegevens aanleveren. Aan de hand hiervan kunnen klinische beslissingen mogelijk beter worden ondersteund, kan de efficiëntie van klinische studies worden verbeterd en kunnen neurologische beoordelingen overal ter wereld beschikbaar worden gemaakt.

LOKALE PARTNERSHIPS

Een van de grote uitdagingen van de digitalisering in Chili is dat veel digitale oplossingen geïsoleerd functioneren en niet verbonden zijn met informatiesystemen, zorgverstrekkers of openbare instellingen en organisaties. Hierdoor is hun feitelijke impact op de gezondheid van de patiënt kleiner dan wat mogelijk is. Mijn advies is om niet alles zelf te willen uitvinden. Dit is soms een typisch gegeven bij grotere multinationals. Kijk dus naar wat al aanwezig is en zorg voor lokale partnerships om bestaande oplossingen met elkaar te verbinden.

Een andere uitdaging is het gebrek aan gegevensbescherming. Dat is vooral belangrijk bij gevoelige data, zoals gezondheidsgerelateerde persoonsgegevens. Lokale rechtssystemen zijn reactief en vertonen nog lacunes in vergelijking met wat consumenten verwachten. Vanuit ethisch en reputatiegebonden perspectief is het belangrijk om zeer transparant te zijn over de gegevens die verzameld worden en om aan te geven waarvoor deze zullen dienen. Bovendien is het ook van groot belang dat beschermingsmaatregelen getroffen worden om datalekken of misbruik van die persoonlijke en gevoelige gegevens te voorkomen. Blockchain, bijvoorbeeld, is relatief nieuw in Chili en wordt vooral gebruikt door multinationals voor beveiliging op bancaire vlak. Novartis gebruikt deze technologie al in klinische studies om vertrouwelijke patiëntgegevens te beheren.

Onze doelstelling bij Novartis Chili bestaat erin de noden van onze klanten te identificeren en te kijken hoe wij de oplossingen van ons wereldwijde netwerk in Chili beschikbaar kunnen maken. Hierdoor krijgen overheid, privébetalers en artsen vroegtijdig toegang tot het grotere aantal opties die beschikbaar worden dankzij de digitalisering. De bedoeling is uiteindelijk om de patiënt de beste behandeling te geven, zodat zijn leven verlengd en zijn levenskwaliteit verhoogd wordt.

Via videogesprekken op consultatie bij de dokter: een initiatief van de Chileense overheid.

AI EN IOHT

De digitalisering beïnvloedt duidelijk de manier waarop geneesmiddelen tot stand komen. Artificiële intelligentie en machine learning spelen hierbij een cruciale rol. Novartis is een samenwerkingsverband aangegaan met Apple, Google en Microsoft om nieuwe medische oplossingen te ontwikkelen die gebaseerd zijn op AI, big data en Internet of Things (IoT). IoT heeft in de geneeskunde geleid tot de ontwikkeling van intelligente draagbare apparaten die realtime informatie sturen over hoe de patiënt reageert op de behandeling. Zo kan de arts de patiënt beter opvolgen.



SVEN AGTEN

CEO Asia Pacific **RheinZink**

DIGITAAL ALS WAY OF LIVING: CHINA ZET DE LIJNEN UIT

Wie 'China' zegt, roept onmiddellijk heel wat paradoxale clichés op. Langs de ene kant zou het een land zijn van goedkope arbeidskrachten en gekopieerde namaakproducten, langs de andere kant horen we niets anders dan de digitale voorsprong die China aan het opbouwen is. We vroegen de mening van Sven Agten, die sinds 2004 in China woont en werkt.

DIGITALE WAY OF LIVING

De Chinese maatschappij en zakenwereld zijn op enkele jaren tijd bijna volledig gedigitaliseerd. Hiermee is China uniek in de wereld. De smartphone speelt een cruciale rol in deze trend. Er zijn vandaag meer dan 1 miljard Chinese internetgebruikers, en er worden 500 miljoen smartphones per jaar verkocht. Vooral in B2C is digitaal via de smartphone de norm. Dit fenomeen is een krachtige stimulans voor innovatie: nagenoeg alle nieuwe wereldwijde digitale trends vinden hun oorsprong in China. De Hema-supermarkten van Alibaba zijn een absolute voorloper, co-founder Jack Ma ziet ze als het ultieme voorbeeld van New Retail. Online versus offline? Dat onderscheid is lang voorbijgestreefd. Elke consument krijgt zijn eigen experience. Je koopt eten en het kan meteen vers klaargemaakt worden. Krijg je je bestelling liever thuis geleverd? De wachttijd bedraagt hoogstens een halfuurtje, want Ma's Hema's zijn tegelijk distributiecentra voor thuislevering.

Ook WeChat speelt in China een sleutelrol. Een schier eindeloze reeks diensten worden op dat ene platform samengebracht. Chatten, vliegtickets kopen, contracten doorsturen, betalingen uitvoeren, noem maar op. 30% van de WeChat-gebruikers zit meer dan vier uur per dag in de app. Het platform heeft zo'n 1 miljard gebruikers en wil helemaal gaan inzetten op 'micro-apps' en opkomende technologieën zoals in-car systemen en integraties met enterprise software (alles wat in B2B gebruikt wordt op grote schaal, Slack bijvoorbeeld). Chinezen nemen geen portefeuille meer mee, betalen gebeurt volledig digitaal via de smartphone. Volgens mij zal China een van de eerste landen zijn dat cash geld helemaal afschaft. Het is belangrijk om dit in zijn juiste

context te zien: de Chinese overheid wil natuurlijk de controle behouden over wat er zich in het land afspeelt. Wanneer elke transactie digitaal verloopt, met daarbovenop nog eens blockchain, dan kan je alles gemakkelijk in de gaten houden.

Maar los van die neiging om de controle te behouden is gebruiksgemak de voornaamste aanjager van deze revolutie. Digitalisering maakt het leven een pak eenvoudiger, en dat is de belangrijkste reden waarom het hier zo ingeburgerd is. Hou daarbij het alom bekende probleem van de overbevolking in het achterhoofd, en je begrijpt waarom de smartphone tot game changer is uitgegroeid. Nergens meer moeten aanschuiven, stel je voor. Digitaal is zo geen keuze meer, maar een 'way of living'.

DIGITAL BUSINESS OR NO BUSINESS

Een bedrijf dat geen business account heeft op WeChat of online afwezig blijft, is gewoonweg onzichtbaar in China. Vooral op het vlak van saleskanalen en marketing is digitaal een absolute must. In onze eigen sector - bouwmaterialen - heeft virtual reality al een grote impact. Bouwprojecten virtueel voorstellen en de klant laten rondlopen in een pas ontworpen gebouw is zonder twijfel een absolute meerwaarde.

Ook 3D-printing is een trend in wording. Het Chinese Winsun begon als leverancier van bouwmaterialen maar heeft zich getransformeerd tot een bedrijf dat de bouwsector wil omvormen tot zero waste sector. In 2014 printte het bedrijf tien huizen in gerecycleerde bouwmaterialen en in 2016 printten ze in Dubai 's werelds eerste functionele kantoorgebouw. 3D-printing is wel nog niet zo diep



doorgedrongen in de maatschappij, het is eerder een uitzondering. Maar China zal hier binnen vijf jaar zeker ook koploper zijn. Als een gebouw eenmaal klaar is, worden er met een van de overvloedig aanwezige drones - nog een markt waarin China wereldleider is - meteen ook professioneel ogende luchtfoto's van gemaakt.

SINGLES DAY, DE PERFECTE SAMENVATTING

In China krijgen consumenten de rol van mede-ontwerper in een co-creationmodel. Nieuwe retail is een combinatie van shoppen en entertainment via de smartphone. Wanneer je met Alipay betaalt, krijg je punten waarmee je een

boom kunt laten groeien. Eens de boom volgroeid is, wordt hij ook effectief ergens geplant in China. Daar krijg je een goed gevoel van. In China is on- en offline shoppen gewoon fun.

Het fenomeen Singles Day verdient een speciale vermelding. 'Double 11' was een obscure feestdag, gecreëerd in 1993 door een handvol studenten om hun vrijgezellenbestaan te vieren. Alibaba heeft het in 2009 op hun beurt omgevormd tot een megashoppingfeest waar mensen speciaal voor opstaan. Mijn echtgenote zet haar alarm om 23u55 om vanaf 00u00 op 11/11 online aan het kopen te slaan. Elk jaar wordt het omzetcord vroeger verbroken.

In 2018 werd in de eerste anderhalve minuut om middernacht al een omzet van 1 miljard dollar behaald. Tegen 17u werd de 24,3 miljard dollar omzet van vorig jaar al ingehaald. De dag werd uiteindelijk afgesloten met 31 miljard dollar. En dit is alleen nog maar de omzet op de Alibabaplatformen. Tel daar bijvoorbeeld de tweede grootste speler JD.com bij, en je kan je er al iets bij voorstellen. Ook hier speelt het entertainmentspect een rol: elk jaar is er een groot gala zodat iedereen kan meevolgen hoe de omzet met de minuut hoger reikt. Daarbij zijn heel wat sterren aanwezig, ook westerse zoals Nicole Kidman en Kobe Bryant dit jaar.

/ over

SVEN AGTEN

Sven Agten woont en werkt sinds 2004 in China. Sven heeft dankzij zijn jarenlange ervaring een uniek beeld van China. Hij bekleedde er verschillende managementposities, spreekt vloeiend Chinees en is met een Chinese getrouwd. Momenteel is hij President Asia Pacific voor de Duitse multinational Rheinzink (een producent van titaanzink gevelbekleding voor de bouw) in Shanghai.

Chinese consumenten zijn merkgevoelig omdat dit een bepaalde status verleent. Zo wordt wereldwijd een derde van alle luxemerken als Gucci en Louis Vuitton in China verkocht aan premium prijzen. Maar tegelijkertijd zijn Chinezen ook erg prijsgevoelig, discounts zijn erg belangrijk in hun cultuur. Al die fenomenen samen verklaren het succes van Singles Day.

WIE IS ALIBABA?

In China noemt niemand 'Alibaba' bij die naam. Iedereen verwijst naar de verschillende platformen, vooral Taobao en Tmall. Op Taobao kan iedereen zijn e-commerce winkeltje openen (C2C), terwijl vele brands op Tmall hun flagship store hebben. Op al deze platformen gaat het steevast om new retail. Foto's zijn er vervangen door video's die laten zien hoe het product gebruikt wordt, of er wordt VR ingezet om de beleving nog realistischer te maken.

Het is wel erg belangrijk om als brand of winkel credibiliteit op te bouwen, want het is algemeen geweten dat er op Taobao en Tmall veel namaak te koop is.

In België krijgt Alibaba soms wel eens een negatieve bijklank, maar in China is dit absoluut niet het geval. Jack Ma is de Steve Jobs van China: hij bouwde zijn bedrijf op vanuit zijn appartementje waardoor hij als visionair en rolmodel beschouwd wordt. Hij belichaamt zo als het ware de spirit van het 'nieuwe China'. Iedereen wil de nieuwe Jack Ma worden.

Wordt Alibaba als de grote vernieuwer gezien? Misschien niet. Er worden hier letterlijk dagelijks zoveel nieuwe initiatieven gelanceerd door onder andere Tencent, Alibaba, JD.com en Xiaomi dat het moeilijk te zeggen is wie nu de grootste vernieuwer is. In China is alles constant in beweging. Innovatie is essentieel om te overleven.

EUROPA LOOPT ACHTER

Rheinzink laat zich graag inspireren door wat we in China zien. Zo is het onze absolute prioriteit om onze sales- en marketingaanpak volledig te digitaliseren in de komende drie tot vijf jaar. We willen actief marketing voeren op de Chinese sociale media zodat klanten onze projecten en nieuws makkelijk

terugvinden, en dan vooral op WeChat en Baidu (de Chinese Google), of Youku Tudou (de Chinese Youtube). Onze klanten - architecten en grote ontwikkelaars - proberen we al een tijdje zelfs niet meer te bereiken via architectuur magazines of andere niet-digitale kanalen. Ons doel is om hen te inspireren wanneer ze tijdens de middag- of rookpauze hun smartphone checken. Ook onze saleskanalen moeten we volledig digitaliseren. Onze klanten communiceren uitsluitend via WeChat met ons, en dus niet via e-mail. Dit leidt natuurlijk voor sommige westerse bedrijven tot issues met gegevensbescherming en bedrijfsgeheimen, maar in China is communicatie via WeChat gewoon een evidentie.



De oprichter van Alibaba belichaamt de spirit van het 'nieuwe China'. Iedereen wil de nieuwe Jack Ma worden.



In tegenstelling tot Europese installateurs, hebben ze hier in China niet de gewoonte meer om zeer gedetailleerde installatie handleidingen mee te nemen op het bouwterrein.

We zijn nu dus volop bezig om de handleidingen van onze producten volledig online te zetten, zodat installateurs simpelweg via hun smartphone de details van een procedure kunnen downloaden op het bouwterrein zelf.

We proberen steeds kort op de bal te spelen en de nieuwste digitale trends op te volgen. We kijken vaak naar andere sectoren die we vervolgens toepassen in ons bedrijf. Binnen onze groep zijn we daarmee nog een uitzondering aangezien de meeste dochterbedrijven zich in Europa bevinden waar alles veel conservatiever en trager is.

Europa loopt echt ver achter op vele vlakken, en zal die achterstand misschien niet meer kunnen inhalen. Als mijn vrouw en ik in België zijn, lijkt het of we tien jaar teruggaan in de tijd. Al is het maar omwille van cash geld en de bankkaarten

die ik weer moet bovenhalen. Wat me ook opvalt: in Europa zijn mensen in de retail wel vriendelijk maar totaal niet klantgericht. Ik weet nog dat ik ooit om 16u45 een grote Belgische kledingwinkel binnen ging (om 17u sluiten ze). Ze begonnen al te poetsen en vroegen me vriendelijk om langzaam te vertrekken. Als je dat in China doet, is het revolutie. Niemand zou dat accepteren.

ONLINE SCHADECLAIMS

Als westers bedrijf is het extreem belangrijk om de ware diepgang van digitalisering in China te doorgronden. Zoals gezegd, mensen denken niet in termen van digitaal of niet-digitaal, het dagelijkse leven is gewoon digitaal. Digitaal is 'the way of living'.



Verzekeringmaatschappij Pingan handelt al 70% van hun schadeclaims voor auto-ongevallen af met AI, binnen de dag betaald. Ze doen dat door mensen met hun smartphone foto's of video's te laten maken van de schade. De betrokkenen sturen de beelden meteen door naar Pingan, waarna hun interne systemen met AI meteen de schadeclaim kunnen goedkeuren, de schade berekenen en betalen.

De Chinese Nationale Bank is wereldwijd de nummer één wat de ontwikkeling van blockchainpatenten betreft. Dit betekent dat ze zelf vroeg of laat een 'staats'-cryptocurrency gaan introduceren aangezien cryptos verboden zijn in China. De VS is nog altijd wereldwijd leider in patenten voor AI, maar de meeste implementaties gebeuren in China. Hier is het fenomeen al veel meer geaccepteerd.

E-commerce en digitaal betalen vormen de standaard hier. Op restaurant wordt er via WeChat of Alipay betaald, waarbij vrienden elkaar dan via dezelfde platformen terugbetalen. In parkings wordt de nummerplaat van je auto digitaal geregistreerd bij het binnenrijden, en betaal je digitaal bij het buitenrijden.

CHINA ZET DE DIGITALE LIJNEN UIT

China heeft intussen een nieuwe Cyber Security Law aangenomen waarbij gegevens (of tenminste een kopie ervan) die binnen China gegenereerd zijn, ook binnen China moeten blijven. Het is belangrijk voor bedrijven om dit te beseffen. En tegelijkertijd moeten westerse bedrijven enorm hard rekening houden met de Chinese stand-alone digitale wereld aangezien sommige buitenlandse websites moeilijker te bereiken zijn. Het is belangrijk om een server binnen China te hebben, en systemen binnen China zelf te laten werken.

We zien dat China simpelweg op vele vlakken veel geavanceerder en moderner is en denkt dan het westen. We spreken over een land van 1,3 miljard mensen waarvan er jaarlijks 140 miljoen naar het buitenland op vakantie gaan en een derde van alle Duitse luxewagens kopen. China is wereldleider in investeringen in groene energie, koploper in elektrische voertuigen, en koper van een op drie van alle industriële robots. Het wordt tijd dat we wereldwijd beseffen dat China op dit moment al de krijtlijnen van een nieuwe digitale wereld uittekent.



MANU MATHYS

Marketing Manager **Expedia Group**

BRAZILIË: EEN LAND VAN CONTRASTEN

Bij Brazilië denken we niet spontaan aan voorlopers op vlak van digitaal. Er duiken nochtans vaak heel creatieve reclamecampagnes op uit dat land. Laten de omstandigheden in Brazilië innovatie toe?

Manu Mathys, die sinds 2015 in São Paulo woont, vertelt.

DIGITAAL AANGEWORVEN

Expedia Group is een online travel platform, dus toen ik solliciteerde verliep de hele selectieprocedure volledig digitaal. Tien rondes, tien virtuele gesprekken, en op het einde werden zelfs de contracten online ondertekend. Mijn collega's ontmoette ik pas tijdens mijn eerste dag op kantoor. Een bijzondere manier van werken, maar daar kan ik mij perfect in vinden.

Expedia Group volgt eigenlijk overal dezelfde workflows. Alles is vanzelfsprekend digitaal. E-mailmarketing is ontzettend belangrijk voor het bedrijf. Als we al eens iets in print omzetten, dan is het bijvoorbeeld om events te ondersteunen.

Voor onze marketingmix kiezen we bewust voor de combinatie van e-mailmarketing en events omdat fysiek contact met mensen belangrijk blijft.

BIZAR MEDIAGEBRUIK

In Brazilië word je als consument voornamelijk digitaal benaderd, dit gebeurt typisch via apps. Je zal hier niet snel een reclamefolder in de brievenbus vinden. De immobiëlen-sector vormt daar een uitzondering op, vooral omwille van het lokale karakter van wat ze aanprijzen. Voor nieuwe immoprojecten wordt mooi printwerk in de buurt uitgedeeld. Maar ook daar zie je dat bijkomend promotie gevoerd wordt via gesponsorde berichten

op de sociale media. Paradoxaal genoeg grijpen zeer digitaal georiënteerde nieuwe spelers als Uber en online retailers dan weer wel naar traditionele media - radio en tv - als reclamekanaal. Brazilië kent dus een vrij bizar mediagebruik, als je het met Europese standaarden vergelijkt.

Daarnaast zijn de contrasten in dit land groot. De mobiele penetratie in Brazilië is 45%, wat eigenlijk niet zo hoog is. Ter vergelijking: in Chili is dit met 85% bijna het dubbele. Maar die 45% - een gemiddelde - verbergt nog de scherpe contrasten tussen stad en platteland. Kijk naar São Paulo: 12 miljoen inwoners die wel alles mobiel doen. Wat betekent dat op het platteland mobielgebruik nog een stuk onder de 45% ligt. De progressie, digitale maturiteit en innovatiedrang beperkt zich dus tot enkele grote hubs. São Paulo als norm nemen voor Brazilië als geheel zou fout zijn - zo'n stad vormt een wereld op zich in dit land van contrasten.

wel integendeel. Hun dienstverlening laat juist veel te wensen over, ze zijn zelfs vaak niet eens bereikbaar.

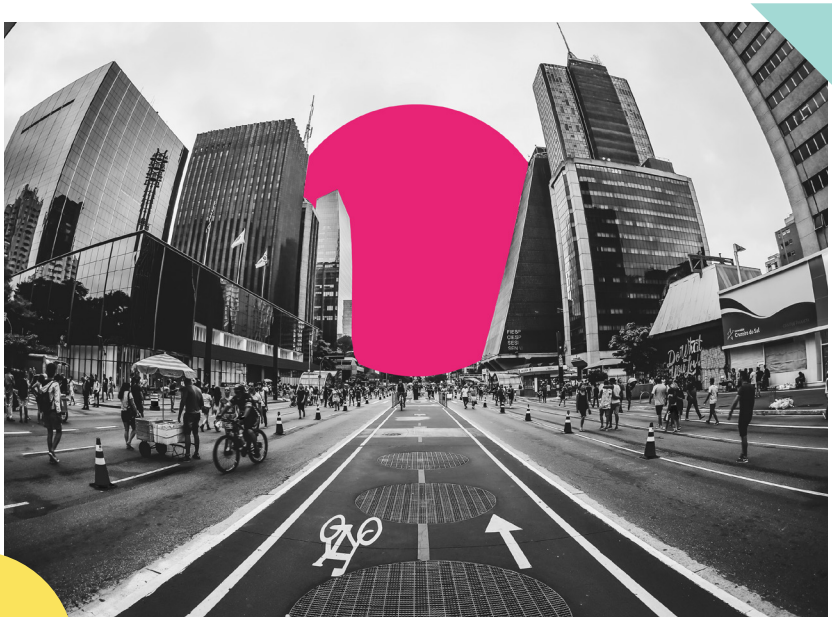
DIGITALE INNOVATIE: ER IS NOG VEEL POTENTIEEL VOOR NIEUWE SPELERS

Een alomvattend platform zoals WeChat in China kennen we hier alvast niet. De grote social mediakanalen zijn wel dezelfde als in de rest van de wereld, maar worden niet op hun volle sterkte gebruikt. Voice search bijvoorbeeld is hier in Brazilië nog niet zo geavanceerd, maar het 'voice' gegeven is wel de norm in peer to peer communicatie. Zo worden via Whatsapp bijna uitsluitend voice messages gestuurd. Dit is dan vooral omdat de verzender het zich gemakkelijk wil maken, met de ontvanger wordt weinig rekening gehouden.

NOG NIET AAN VERNIEUWING TOE

In tegenstelling tot Europa zijn de jongste innovaties hier nog veraf. Voice search is daar een goed voorbeeld van. Zoekopdrachten zullen Brazilianen nog steeds via geschreven instructies op Google doen. Chatbots, - in Europa ondertussen alomtegenwoordig, - kennen we hier nog nauwelijks. Een van de weinige keren dat ik ze al tegengekomen ben, was bijvoorbeeld op de website van een Braziliaanse luchtvaartmaatschappij. Maar dit is zeker geen indicatie dat die maatschappij vooroploopt,

Instagram is in Brazilië extreem populair, maar dat is gelinkt aan een ander aspect van de Braziliaanse cultuur: mooie lichamen, het fysieke... sex sells. Dat is de rode draad door het sociale leven hier. Je moet er goed uitzien. Uit mijn eigen ervaring merk ik dat zo'n 'blote' content het een pak beter doet in Brazilië dan in Europa. Ook in tests bij het Braziliaanse publiek is dit al gebleken. De keerzijde van de medaille is dat de juiste balans tussen zo'n type content en bijvoorbeeld zakelijke communicatie soms moeilijk te vinden is. Het is even zoeken wat wel en niet werkt.



/ over

MANU MATHYS

Manu Mathys woont sinds 2015 in São Paulo. In 2016 begon hij uit interesse met het International MBA Programme aan de FIA Business School. Ondertussen werkt hij al negen maanden als Field Marketing Manager Latin America bij Expedia Group. Voor zijn regio maakt hij deel uit van een team van drie mensen.

TWEE SNELHEDEN

Braziliaanse bedrijven stellen hun gedrag in het algemeen niet snel bij om in te spelen op de opkomende digitale golf. Bedrijven die enkel online werken en dat door-trekken, vormen eerder uitzonderingen. Daardoor gaan de zaken hier met twee snelheden. Neem nu de staatsbank Banco do Brasil. Die organisatie heeft een slechte website en app, maar zoveel mensen hebben hun diensten nodig dat ze zich kunnen veroorloven om hun systemen en platformen nog niet aan te passen. Het contrast kan niet groter zijn met een dienst als Rappi. Deze Colombiaanse on-demand delivery start-up werd in 2015 opgericht en is met meer dan 30000 koeriers in dienst actief in zowat heel Zuid-Amerika.

Je kan bij Rappi werkelijk alles bestellen en binnen het binnen het uur geleverd krijgen. Via hun app kan je eten, drinken en medicijnen laten komen, maar je kan evengoed geld sturen naar iemand anders, een koerier geld laten afhalen aan een bankautomaat op weg naar jou, of vragen om jouw hond uit te laten. Allemaal aan de oorspronkelijke prijs van het product.



Een belofte als 'vandaag besteld, morgen in huis', maakt de post hier niet.



De drang naar snelle levering is dus soms dus hier en daar wel aanwezig, maar soms ook helemaal niet. Vooral bij de grote klassieke bedrijven en staatsbedrijven blijft het vaak bij een vrome wens. Je kan hier bijvoorbeeld erg lang wachten op een bestelling die via de post moet komen. Staatsbedrijf Correios beheert al sinds de 17e eeuw de nationale postdienst, en staat niet meteen bekend om zijn snelle leveringen. Organisaties die staatsgebonden zijn, zijn dus zeer log. De snelheid die we in de EU gewend zijn wordt daarentegen wel geleverd via de privébedrijven. Een belofte als 'vandaag besteld, morgen in huis', maakt de post hier niet.

De oorzaak van het probleem zit dieper dan je zou denken. Ook retailers volgen allemaal hetzelfde traditionele patroon. Mijn recente koopervaring bij Dafiti - de Braziliaanse versie van Zalando - is daar een goed voorbeeld van. Ze zijn er al meermaals in geslaagd om mij een andere maat én een ander model te leveren dan ik besteld had. Ik vermoed dat de menselijke factor in dit soort processen wel eens de zwakste schakel zou kunnen vormen.... Omdat processen minder geautomatiseerd verlopen? Het serviceniveau van Amazon of Alibaba is hier nog ver te zoeken.

CONFRONTERENDE VERSCHILLEN

Voor een Europeaan kan de kennismaking met de Braziliaanse manier om zaken aan te pakken, op veel vlakken verrassen en soms confronteren. De komst van GDPR heeft heel wat aanpassing gevraagd in Europa. In Brazilië zijn er vergelijkbare regels, maar men durft die zonder schroom naast zich neer te leggen. Dat kan bedrijven en politici een concurrentieel voordeel opleveren tegenover wie wel volgens het boekje werkt. En er zijn sterkere voorbeelden. Denk aan de onbetrouwbaarheid van de infrastructuur die de overstap naar een digitale economie mogelijk moet maken. In Brazilië zijn er heel wat regio's zonder mobiele datadekking, en zelfs in São Paulo komen black-outs geregeld voor.

Wanneer je over Brazilië praat, moet je vooral steeds de kloof tussen arm en rijk in het achterhoofd houden. Wie geld heeft, wordt beter bediend. Kun je shoppen bij een premium brand, dan krijg je wel een goede dienstverlening. WhatsApp speelt daarbij een belangrijke rol hier in Brazilië. Op grotere schaal is er wel de neiging naar een betere klantenservice, alleen worden daarvoor platformen als WhatsApp gebruikt gezien de eigen netwerken niet goed genoeg zijn. Onlangs bracht ik mijn auto binnen voor een onderhoud. De garagist hield me de hele tijd op de hoogte via WhatsApp. Maar dat niveau van engagement is niet voor iedereen weggelegd.

Gezondheidszorg geeft de kloof tussen arm en rijk nog het beste weer: een goede - dure - gezondheidsverzekering biedt een uitstekende dienstverlening, onder meer via een app waarin je al jouw medische gegevens kan terugvinden. Maar heel wat mensen hebben geen toegang tot zulke privé-initiatieven. Je betaalt hier met andere woorden voor een goede service, terwijl die in Europa als de norm geldt.



NOEL CRAMER

Group Chief Business Development Officer

Marginalen Bank

HOE ZWEEDSE BANKEN DE DIGITALISERING OMARMEN

De Scandinavische landen hebben de reputatie om voorlopers te zijn in Europa. Het zijn landen met een hoog opgeleide en meertalige bevolking, een sterke overheid, en innoverende bedrijven met een duidelijke internationale blik. Klopt dit ook op vlak van digitalisering? We vroegen het aan Noel Cramer, Group Chief Business Development Officer van de Zweedse Marginalen Bank.

DIGITALE DAKLOZEN

De digitale transformatie wordt vaak bestempeld als een recent fenomeen. In de financiële sector is ze eigenlijk al meer dan twintig jaar aan de gang. In die tijd hebben nieuwe technologische mogelijkheden de behoeften en verwachtingen van de klant voor het beheer van hun financiële middelen sterk beïnvloed. Maar de omwenteling gaat verder en dieper dan de technologie. Het gaat misschien nog meest over het vertrouwen dat consumenten schenken aan wie hun spaarpot beheert. De échte transformatie speelt zich veel dieper af, op sociaal-economisch vlak.

/ over

NOEL CRAMER

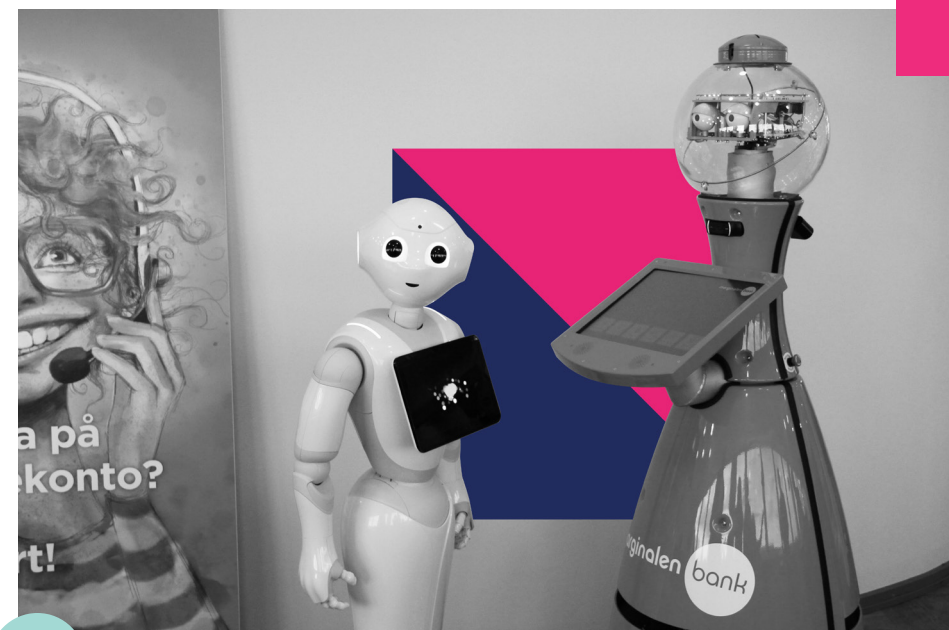
De Belg Noël Cramer leidt sinds enkele jaren een afdeling van de Zweedse consumentenbank Marginalen Bank. Recent werd hij benoemd tot Group Chief Business Development Officer. Hij is verantwoordelijk voor Scandinavië en de Baltische Staten.

De voorbije jaren is de digitalisering in een enorme stroomversnelling beland. De consument heeft veel meer zeggenschap gekregen over de diensten en producten waarvan hij gebruik maakt. Hij verwacht vandaag dat zijn bank minstens dezelfde service biedt als andere digitale dienstverleners zoals Google en Netflix. De klant is keizer. En dat beseft hij maar al te goed.

"If the user can't use it, it doesn't work." Dit adagium van UX-experte Susan Dray geldt ook in de financiële wereld. De klant verwacht in real time een adequate oplossing. Op maat. Vandaag maak je als bank het verschil door je cliënten een superieure gebruikerservaring te bieden. En eigenlijk mogen we die gedachte helemaal omdraaien: de gebruiker kiest zélf hoe hij zijn interacties beleeft, hij stelt zélf zijn oplossing samen.

Zweden heeft de digitalisering als een kans gegrepen om een voorsprong uit te bouwen. Een kopje koffie contant betalen zal in Stockholm misschien nog net lukken, maar de rare blikken moet je er wel bijnemen. Papiergeld is er passé, voor jong en oud. Zweden is het land met per inwoner per jaar de meeste niet-contante transacties ter wereld en scoort daarin dubbel zo hoog als België.

De Zweedse overheid ijvert voor een cashloze samenleving met uitsluitend nog digitaal betaalverkeer. Ze steunt de vier grootste banken van het land omdat ze de handen in mekaar hebben geslagen om de omloop van cash te beperken. Het aantal bankautomaten om bijvoorbeeld geld af te halen willen ze drastisch afbouwen. De samenwerking tussen overheid en banken versnelt het innovatietempo en de digitalisering van de maatschappij: op veel plaatsen is het onmogelijk om nog cash te betalen. In het vermaarde ABBA-museum kon je bijvoorbeeld al van bij de opening in 2013 enkel mobiel of met kaart betalen. Hier en daar geven koffiehuisen korting als je mobiel betaalt. En sommige Zweedse daklozen zijn zover gedigitaliseerd dat ze hun aalmoezen uitsluitend via betaalterminal ontvangen.



En dan zijn er diensten als 'Swish', een multi-banken-initiatief voor realtime betalingen. Schrijf je in Zweden geld over van de ene bank naar de andere? Dan staat het de volgende seconde op de rekening, zelfs als je van mobiel naar mobiel werkt via Near Field Communication. In België kan daar al eens een weekend of feestdag overgaan.

EEN UNIEKE DIGITALE IDENTITEIT

Allicht het mooiste voorbeeld van digitale vernieuwing is de Zweedse digitale identiteit (ID). Na een doktersbezoek stap je buiten zonder papieren voorschrift,

want elke apotheek in het land weet welke medicijnen je mee naar huis moet krijgen dankzij je digitale ID.

Zweden verzamelt alle persoonlijke informatie over zijn inwoners in een algemene database: banken, belastingen, nutsbedrijven... Je kan er zelfs nagaan of iemand een openstaande verkeersboete heeft of zijn telefoonrekening niet heeft betaald. Banken kunnen de kredietwaardigheid van een klant meteen verifiëren, wat de aanvraag en toekenning van een lening in enkele minuten mogelijk maakt. Alle informatie tussen banken verloopt via datzelfde systeem, online in realtime.

Een huis kopen of vastgoed van eigenaar laten wisselen gebeurt stukken sneller dan in België. En er is nog zoveel meer mogelijk. Je zou vanuit je zetel een virtuele rondleiding kunnen volgen in een huis dat te koop staat, de verkoop meteen online afronden, je lening afsluiten met de bijhorende woning en levensverzekeringen. Binnen de vijf minuten, alsof je een pakketje bij een postorderbedrijf bestelt.

EEN OPEN ECOSYSTEEM VOOR BANKEN EN PARTNERS

Bankieren gaat vandaag over veel meer dan louter transacties. Elke klant schakelt diverse financiële behoeftes aaneen tot een complex traject waarvoor uiteenlopende expertises nodig zijn. Als bank neem je voorsprong door dat traject te optimaliseren en van elk moment een ideale ervaring te maken. Dat vereist een samenspel tussen banken, e-commerce-spelers, retaildistributeurs, verzekeringen, vastgoedkantoren... Zo'n samenwerkingsmodel zal door één van de betrokken partijen of door een externe speler opgestart moeten worden. Een ambitieuze bank kan daarin de rol van gatekeeper spelen, met rond zich een netwerk van betrouwbare en bekwaame partners die samenwerken om de klant een hyperpersoonlijke en efficiënte oplossing te bieden.

De Zweedse financiële sector is alvast vertrouwd met dit soort integraties en heeft reeds een aantal geslaagde samenwerkingsplatformen opgezet. Zo werkt Marginalen Bank voor zijn kredietkaarten op een



extern, cloud based platform waardoor het sneller kan reageren. Indien een supermarkt zijn eigen kredietkaart met bijhorend loyalty-programma wil uitbrengen, dan kan hij dit onder white label in een oogwenk verkrijgen via het Marginalen Bank-platform.

Want laat het duidelijk zijn: traditionele financiële instellingen hebben vaak complexe, zware structuren die niet toelaten om in eigen huis gepast en snel op nieuwe ontwikkelingen in te spelen. Daarom is samenwerken de boodschap. In Zweden draaien reeds meerdere spaarbanken op hetzelfde platform. Enkel hun gebruikersinterface en aanbod verschillen nog. Maar door de backend te delen wordt er veel tijd en geld bespaard op vlak van IT-ontwikkeling en resources.

De verwachting is dat er op termijn één of een beperkt aantal dominante betaalwijzen zal zijn, ontwikkeld door een fintech-speler zoals Apple Pay. Banken zullen minder verdienen aan betaalverkeer, waardoor ze zich weer op hun kernactiviteiten zullen concentreren: de complexere financiële producten. Banken zullen klanten bijstaan om hun ideale financiële pakket samen te stellen, met gepersonaliseerde oplossingen waarin producten en diensten van verschillende partners worden samengebracht. De klant kan zo zijn financiële leven via een gebruiksvriendelijke interface beheren en daar producten van verschillende aanbieders combineren.

De recente EU Payment Service Directive 2-wetgeving is een eerste aanzet om dit mogelijk te maken. Uiteraard moeten er nog belangrijke punten zoals veiligheid en privacy uitgeklaard worden. Maar een goede wetgeving en samenwerking zijn essentieel om dat open ecosysteem te doen slagen en internationale normen te creëren. Een bankrekeningnummer zou over de hele wereld op dezelfde manier moeten worden opgebouwd. Faire spelregels zijn nodig voor iedereen die op het veld staat.

Klantenverwachtingen veranderen bijna even snel als de technologische mogelijkheden. Wendbaarheid is de sleutel tot succes, maar vertrouwen is de basisvoorwaarde. Misschien heeft het consumentenvertrouwen ten aanzien van banken in het verleden hier en daar een deuk opgelopen, en zal het nog wel even duren voor die consument al zijn financiële data wil toevertrouwen aan de internetreuzen. Banken mogen hun imago van huis van vertrouwen niet verliezen, want het is hun grootste voordeel op nieuwe concurrenten.

SLIMME MACHINES VOOR FINANCIËEL MAATWERK

Zoals er in België platformen zijn als de VREG, waarbij je je energiepakket vergelijkt met dat bij andere leveranciers, zijn er in Zweden vergelijkingswebsites voor financiële producten. Het verschil met gelijkaardige Belgische initiatieven is dat je in Zweden in één klik kan veranderen van bank. De opkomst van third party platformen die automatisch voor jou zullen klikken is niet veraf. Er kan immers continu bekeken én beslist worden te veranderen, indien de voorwaarden voor je krediet of spaartegoeden elders gunstiger zijn.



Zweden is het land met per inwoner per jaar de meeste niet-contante transacties ter wereld en scoort daarin dubbel zo hoog als België.



Hoe dan ook, het open en wendbare Zweedse model ontketende een 'war for the customer'. Een interessante evolutie is dat reeds de helft van alle consumentenkredieten, inclusief hypotheek, worden verhandeld via dergelijke platformen en hun aantal neemt nog steeds toe. Deze trend dwingt de Zweedse banken om extreem proactief te werk te gaan. De traditionele jaarlijkse herzieningen gebeuren nu bij wijze van spreken dagelijks, en worden automatisch gegenereerd via datamodellen die de heersende trend weergeven. Voor de banken is het een enorme uitdaging waarin digitale werk-instrumenten onmisbaar zijn geworden. Dankzij die door-gedreven digitalisering hoeft de Zweed niet meer naar een bankkantoor gaan. Hij voelt überhaupt de nood niet om met iemand uit de bank te spreken. Maar hoe creëer je dan nog een band met de consument?

DIGITALE DIENST-VERLENING ALS CORE BUSINESS

Daar waar IT tot nu toe uitsluitend een ondersteunende dienst was voor financiële productontwikkelaars en marketeers, zouden IT-diensten wel eens kunnen uitgroeien tot de hoofdactiviteit van de bank. Een bank zal zich meer en meer gaan gedragen als een software-platform om zo aan de wensen van de klant te kunnen voldoen. Vandaag zien we de eerste implementaties van virtuele assistenten en voice search ontstaan. Een overschrijving doen via Alexa? Daar zijn we niet meer zo ver vanaf, het wordt zelfs al getest. De race voor de meest vlotte en gepersonaliseerde banking experience is alvast gestart. En dat vraagt om enorme aanpassingen binnen de organisaties. Misschien ligt daar wel de sleutel voor het Zweedse succes, want wat al die geslaagde projecten gemeen hebben, is dat het management telkens uit zijn ivoren toren is gestapt om samen met de mensen op de werkvloer door die transformatie te gaan.

'Tone @ the top' is de belangrijkste vereiste voor elke verandering: de voorbeeldfunctie van de beslissingsnemers in een organisatie, samen met hun waarden en waar ze voor staan, zijn ook voor digitale transformatie toonaangevend. Want dat maakt het makkelijker voor mensen om zich met een organisatie te identificeren. Wanneer een merk de bedrijfscultuur en de ziel van een organisatie weerspiegelt, weet iedereen voor wie hij kiest. Dat beperkt zich niet tot klanten.

Het gaat evenzeer over hoe je communiceert met je eigen medewerkers. Ook zij moeten in je verhaal geloven om het succesvol te kunnen uitdragen. Hetzelfde geldt voor partners. Je bekomt enkel een open systeem met betrouwbare bondgenoten als je hen aan boord haalt met geloofwaardige argumenten.

Banken die digitale vernieuwing omarmen en kansen bieden aan vernieuwers worden daar op termijn zelf beter van. Maar dan moeten ze ook de wensen van die vernieuwers respecteren, hen zuurstof geven en buiten de lijntjes laten kleuren. Die noodzakelijke mentaliteitswijziging realiseren is allicht de grootste uitdaging voor de van nature conservatieve banksector.



YONI DE BEULE

Head Of Design **Fivestars**

IN DATA WE TRUST

Silicon Valley is al jaren dé broedplaats voor nieuwe digitale initiatieven. Maar vind je deze innovatiedrang ook terug in de rest van de Verenigde Staten? We vroegen het aan onze ex-collega Yoni De Beule.

RADICALE GEBRUIKSVRIENDELIJKHEID

Consumenten hebben de voorbije jaren robuuste digitale identiteiten opgebouwd. Dat was deels onbewust. Apple, Google, Facebook, en Amazon zijn de netwerkbeheerders geworden van die digitale identiteiten. Er is een heuse schatkist aan informatie beschikbaar zoals onze betalingsgegevens, onze koopgeschiedenis, onze voorkeuren, onze vrienden, en onze communicatiekanalen. Consumenten zijn het ondertussen moe om steeds hun gegevens in te vullen wanneer ze zich op een bepaald platform aanmelden. Hierdoor hebben ze een sterke voorkeur ontwikkeld om binnen bestaande omgevingen te blijven, waarin hun digitale identiteit reeds gekend is. Een nieuw product of dienst proberen: graag, zolang het binnen zo'n netwerk valt. Dit consumetengedrag heeft bijvoorbeeld Snapchat aan den lijve mogen ondervinden wanneer Facebook via Instagram hun functionaliteit kopieerde.

Veronderstellen dat je weet wat je klanten nodig hebben, is de snelste manier om je product te laten falen.

Dat een eigen netwerk bouwen makkelijker gezegd is dan gedaan, heeft het Amerikaanse Walmart verschillende keren bewezen in de hoop Amazon bij te

blijven. Walmart heeft momenteel meer dan 5000 winkels in de VS en meer dan 11.000 wereldwijd. Met lage prijzen en een gigantisch aanbod is het de ideale plek om boodschappen te doen. Je kan er speelgoed, voeding, kledij, tuinmateriaal, en zelfs geweren kopen. Het concept van Amazon is ondertussen ook al goed gekend: met een enkele klik kan je op Amazon verse voedingswaren, speelgoed, elektronica, of toiletpapier nog dezelfde dag laten leveren. Boodschappen die je anders gewoon in de supermarkt koopt, kunnen meestal zelfs binnen het uur bezorgd worden. Je kan natuurlijk ook aan je virtuele assistent Alexa vragen om tandpasta te bestellen, dan wordt de levering evenzeer vlot geplaatst. Er zijn ondertussen al 50 miljoen van die virtuele assistenten zoals Alexa, HomePod en Google Home in omloop.

Met een omzet van \$485 miljard is Walmart de grootste winkelketen ter wereld. Amazon heeft slechts een omzet van \$177 miljard, maar heeft wel een waardering van \$900 miljard. Dat is drie keer hoger dan Walmart, met \$288 miljard. De analisten die verantwoordelijk zijn voor de waardering van Amazon denken duidelijk dat fysiek inkopen doen binnenkort overal zal verdwijnen. In het landelijke Amerika staat er wekelijks bij elk gezin minstens één trip naar Walmart op de planning. In de steden zie je dit niet meer, alles gebeurt online via platformen als Amazon. Het maakt deel uit van een trend die hand in hand gaat met de verslaving aan digitale identiteiten en netwerken die digitale identiteiten gebruiken. Ik noem het 'radicale gebruiksvriendelijkheid'.



Er is een ongeziene aanvaarding van producten en diensten die op die radicale gebruiksvriendelijkheid inzetten. Je boodschappen gratis laten leveren door Amazon is slechts één voorbeeld van deze trend. Om er nog enkele te noemen: laat je kinderen door een onbekende ophalen van school via een app, koop een auto via een testrit en ontvang hem thuis aan de deur, onderhandel een hypotheek via video chat, pas schoenen via augmented reality. Allemaal al mogelijk, en stuk voor stuk diensten die momenteel booming zijn in het Amerikaanse landschap.

Elke stap die je moet ondernemen is er eentje teveel wanneer alles optioneel is. Radicale gebruiksvriendelijkheid kent geen stigma. Digitale consumenten willen zichzelf tijd besparen, tijd die ze liever

spenderen aan ontspanning op hun eentje of met het gezin.

Zweedse autofabrikant Volvo is hier de trend een stapje voor. Ze zijn momenteel aan het uitzoeken hoe ze garagisten je auto kunnen laten ontgrendelen via een app om zo het onderhoud voor je in orde te brengen. Dat terwijl je auto thuis of op de parking van het werk staat te wachten tot je hem weer gebruikt.

Het is pure speculatie, maar ik durf stellen dat dit nog verder zal doorgetrokken worden. Binnenkort is het wellicht mogelijk dat jouw wagen als Uber-chauffeur aan de slag gaat terwijl jij thuis blijft. De Tesla Model X kan namelijk autonoom rijden, zichzelf opnieuw opladen, automatisch zijn deuren openen en sluiten én de zetels herconfigureren.

Autonoom als Uber-chauffeur rijden mag momenteel niet, maar dat Uber een vloot van zelfrijdende wagens aan het testen is, spreekt boekdelen. Een dodelijke aanrijding in Arizona heeft veel protest opgewekt, maar geen enkele uitdaging lijkt Uber ervan te weerhouden om de technologie verder te ontwikkelen.

nauw aan bij het consumentengedrag dat we verwachten bij het adopteren van radicale gebruiksvriendelijkheid.

Er is momenteel geen universele identiteit voor fysieke winkels. Mocht zo'n identiteit bestaan, dan zouden de handelaars de functionaliteit van een online omgeving kunnen evenaren. Als we kleine lokale handelaars willen redden, moeten we een digitaal identiteitsnetwerk voor de offline wereld creëren. Het is voor ons daardoor essentieel geworden om meer profielen te verzamelen, liefst op een moeiteloze en geïntegreerde manier. Want anders laten digitale consumenten je product gewoon links liggen.

NIET VERONDERSTELLEN MAAR TESTEN

Ons product is eigenlijk een extra scherm dat met de consument communiceert. Het scherm is echter optioneel waardoor het soms genegeerd wordt. Het systeem werd mogelijk gemaakt door machine learning en optical character recognition en kan door een innovatieve integratie met elke kassa koppelen. We besloten ons product opnieuw uit te vinden door een eigen betaalterminal te bouwen. Daarmee kunnen we namelijk meer consumenten bereiken en dus meer identiteiten verzamelen. Dat resulteert in een betere functionaliteit, en zowel meer nieuwe als bestaande klanten. Omdat onze integratie nog steeds op bijna alle kassa's werkt, kunnen we met elke handelaar werken zonder dat hun personeel opnieuw opgeleid moet worden.

We bouwden een prototype van het nieuwe concept op een snelle en repetitieve manier. Het resultaat was een volledig nieuwe interface die gekoppeld was aan een kaartlezer waarvan de behuizing door een 3D-printer gemaakt werd. Nadat we het lieten testen door enkele klanten kregen we onmiddellijk heel wat feedback terug. Via user testing en het analyseren van de reacties konden we onze bijkomende functionaliteit bepalen. Zo'n proces is snel en betrouwbaar, en is de norm geworden in Silicon Valley. Veronderstellen dat je weet wat je klanten nodig hebben, is de snelste manier om je product te laten falen.

Ondertussen gebruiken bijna 40 handelaars ons alpha product, dat trouwens nog steeds bestaat uit een 3D-geprinte terminal. Wanneer we onze gebruikersdata vergelijken zien we dat we maar liefst zes keer meer identiteiten vastleggen wanneer we met de gebruikers communiceren tijdens het betalingsproces. Zo'n verbetering hadden we zelf niet durven verwachten. Een baanbrekend resultaat dat een gigantische impact heeft op de waarde die we onze klanten bieden. Onze gebruikersdata toont ook aan dat de bijkomende consumenten die zich inschrijven even sterk reageren en converteren binnen ons getrouwheidsecosysteem.

HET LEVEN MAKKELIJKER MAKEN

Je moet je klant kunnen bedienen via een digitale identiteit, en een concept aanleveren dat radicaal gebruiksvriendelijk is. Maar beiden kunnen soms een hindernis vormen.

Je product of dienst met een digitale identiteit linken kan vaak vrij makkelijk. Bij Fivestars hebben we de unieke uitdaging dat er voor fysieke winkels geen bestaand identiteitsnetwerk bestaat waar we mee kunnen samenwerken. Voor de digitale wereld is een samenwerking met een bestaand netwerk meestal een goede keuze. Maar er zijn nadelen waarmee je zal moeten kunnen leven: om bijvoorbeeld via het profiel van Apple een abonnement te laten beheren moet je 30% van de betaling afstaan.

Radicaal gebruiksvriendelijk betekent dat je de consument van manueel tijdrovend werk ontlast. In sommige gevallen kan je dat bekomen met automatisering, maar vaak gebeurt dat handmatig door werknemers. Voor vele bedrijven betekent dit oplossingen vinden voor de logistieke problemen die zich voordoen wanneer je snel een groot aantal werknemers wil rekruteren, trainen en beheren.

Als gebruiker verlang ik er alvast naar om moeiteloos mijn digitale identiteit te benutten en via radicale gebruiksvriendelijkheid mijn leven makkelijker te maken. En stiekem kijk ik er eigenlijk ook best naar uit om enkele van die ervaringen zelf te bouwen.

/ over

YONI DE BEULE

Yoni De Beule creëert al meer dan tien jaar innovatieve digitale producten in België en de Verenigde Staten. Hij begon als designer bij Wijs om later als Lead Designer en Head of Design de mobiele revolutie te ontketenen bij de Amerikaanse review site Yelp. Momenteel zet hij de strategische lijnen uit bij Fivestars.

IDENTITEITEN VERZAMELEN

Fivestars is al acht jaar actief en levert momenteel marketing software aan zo'n 13.000 kleinhandelaars. Recent zagen we dat er zich een neerwaartse trend voordeed in het koopgedrag van onze klanten, de kleinhandelaars. Concurreren met digitale ervaringen is onmogelijk wanneer je de prijzen, het aanbod, of het gemak van een digitale identiteit niet kan evenaren, want consumenten zien dit als de standaard.

De enige uitzonderingen hier zijn restaurants en handelaars die een ervaring bieden, zoals bioscopen en escape rooms bijvoorbeeld. De data sluit hier



JOREN HERREMANS

Digital Marketing Manager **RBS**

AFTELLEN NAAR FINANCIËLE REVOLUTIE

Londen is (tot nader order van een harde Brexit) het financiële hart van Europa. Maar hoe is het gesteld met de digitalisering van de Britse banken? Kijken we naar hen als lichtend voorbeeld, of lopen ze achter op digitale nieuwkomers? We spraken met Joren Herremans, Digital Marketing Manager bij RBS.

VAN BANKKANTOOR NAAR AI-CHATBOTS

De voorbije jaren hebben heel wat bankfilialen de deuren moeten sluiten, iets waar de Britse tabloids van smullen. Die grootschalige sluitingen zijn het gevolg van besparingen en de verdere digitalisering van de financiële sector. Geheel onterecht wordt er minder aandacht besteed aan het positieve gevolg van deze digitale evolutie: nog nooit waren er zoveel mogelijkheden om je financiële behoeften in te lossen buiten het fysieke bankkantoor.

Onze klanten kunnen nu op verschillende manieren bankieren: online via desktop en mobiel, via de app, telefonisch, of zelfs door te chatten met een AI-gedreven chatbot. Royal Bank of Scotland (RBS) lanceerde al in 2016 een chatbot met de naam 'Luvo'. Hij reikt oplossingen aan voor eenvoudige maar veel voorkomende problemen zoals geblokkeerde rekeningen of het bestellen van een nieuwe bankkaart. Sinds Luvo's komst winnen onze relatiemanagers (RM's) een pak tijd zodat ze zich kunnen focussen op complexe problemen en vragen van de klant. De chatbot werd gebouwd met IBM's Watson Conversation tool, een van de meest geavanceerde AI-engines ter wereld. Hij is gespecialiseerd in het herkennen van normale menselijke taal, wat betekent dat je gewoon zelf kunt schrijven waar je naar op zoek bent, in plaats van uit enkele voorgekauwde opties te kiezen.

Het is net deze evolutie die de richting aangeeft die wij als dienstverlener willen inslaan: financiële bediening waar, wanneer en op de manier die de klant wenst. Dat brengt natuurlijk ook een strenge en duidelijk afgelijnde wetgeving met zich mee. Als bank moeten wij ons meer dan ooit bezinnen over hoe we de veeleisendheid van de klant en de bescherming van zijn persoonlijke gegevens en privacy met elkaar kunnen verzoenen. Dat evenwicht is klaarblijkelijk gevat in de grootste herziening van de privacy-wetgeving in meer dan twintig jaar: General Data Protection Regulation (GDPR), in Europa van kracht sinds mei 2018. In België mag dit thema al wat opgeschroefd zijn, in het Verenigd Koninkrijk zeker niet. Hier heeft de nieuwe wetgeving een grote invloed gehad op alle marketing-activiteiten waar we CRM-data gebruiken.

EEN SLEUTELROL VOOR OPEN API'S

Een maand voor GDPR werd Payment Services Directive 2 (PSD2) geïntroduceerd, ook wel open banking genoemd. Deze nieuwe wetgeving verplicht banken de rekeningen van klanten en de informatie op die rekeningen open te stellen voor erkende derde partijen. Deze openheid stimuleert met andere woorden concurrentie waardoor de Europese financiële sector efficiënter wordt en de klant meer keuze krijgt. Door deze innovatieve nieuwe wetgeving evolueren wij als bank van gesloten naar open platformen, met daarbij een sleutelrol voor Application Programming Interfaces, of kortweg API's. Door zulke API's krijgen ondernemers toegang tot de betaalgegevens van hun klanten (met hun toestemming) waardoor we hen samen innovatieve producten en diensten kunnen aanbieden.

Dat gezegd zijnde, open banking staat duidelijk nog in zijn kinderschoenen. Dat komt enerzijds door onwetendheid: 72% van de Britse volwassenen weet niet wat open banking is en slechts 18% begrijpt hoe het gebruikt kan worden. Anderzijds zijn er complexe technische integraties nodig om open banking te realiseren. Het lijkt echter in een stroomversnelling te komen zoals statistieken van de 'Open Banking Implementation Authority' (OBIE) suggereren. In mei 2018 werd er 720.000 keer gebruik gemaakt van API's voor open bankieren - in juni was dat aantal al met 67% gestegen naar 1,2 miljoen in het Verenigd Koninkrijk. De snelste groei kwam niet onverwacht vooral van uitdagers in de markt.

Een voorbeeld hiervan is Yolt, de bankapp die opgezet werd door de Nederlandse bank ING en vervolgens gelanceerd werd in het Verenigd Koninkrijk. Yolt claimt de eerste fintech te zijn die veilige verbindingen maakt met de API van Britse banken. Sinds 17 januari 2018 heeft Yolt OAuth2 API-verbindingen met RBS, Lloyds en HSBC, evenals met sterke nieuwkomers zoals Monzo en Starling.



We moeten de klant tonen waarom informatiedeling nuttig kan zijn.



Op de financiële revolutie die begin 2018 aangekondigd werd, is het dus nog even wachten. We zullen nog wat op onze honger blijven zitten wat betreft "killer apps", dramatische veranderingen in consumentengedrag of plotse verschuivingen in de Engelse banksector als gevolg van open banking. Dat zal volgens mij vooral uit de hoek komen van een samenwerking tussen de fintechs en traditionele banken. RBS heeft bijvoorbeeld de hulp ingeroepen van challenger bank Starling om een eigen digitale bank te ontwikkelen door gebruik te maken van hun infrastructuur. Door de samenwerking tussen beide partijen zal de consument van een groter geïntegreerd aanbod kunnen genieten.

Maar veel consumenten staan vandaag niet te springen om hun persoonlijke gegevens te delen met derden en zien weinig of geen voordeel voortvloeien uit deze vernieuwing. Dit laatste zal een groot obstakel zijn waar we in het VK een antwoord op zullen moeten bieden in 2019.

SUGAR SMART APP

Het VK streeft ernaar om 'digital by default' te zijn: digitale diensten die zo vanzelfsprekend en handig zijn, dat iedereen hiervoor zal willen kiezen. De mensen die geen toegang hebben tot zulke diensten krijgen extra steun van de overheid door middel van allereerste acties, zoals gepersonaliseerde diensten in de gezondheidszorg, veiligere zorg voor ouderen die nog thuis wonen, op maat gemaakte onderwijsplannen, en toegang tot cultuur. Op die manier wil de overheid een economie bouwen die voor iedereen werkt, en dus niet enkel voor de rijke klasse bedoeld is.

Een goede indicator van de overheid haar inspanningen is het tweejaarlijkse e-government onderzoek van de Verenigde Naties. Als we kijken naar de E-Government Development Index (EGDI) was het Verenigd Koninkrijk in 2016 nog de absolute leider. De Index meet hoe een land gebruik maakt van informatie- en communicatietechnologieën om openbare diensten aan te bieden. Onder andere de kwaliteit van online diensten worden daarbij onder de loep genomen. Het Verenigd Koninkrijk streefde er toen al naar om e-government innovatie continu verder te ontwikkelen. Het Britse 'Government Digital Service'

programma gold voor heel wat andere landen als een lichtend voorbeeld. In 2018 moest het Verenigd Koninkrijk zijn eerste plaats afstaan aan Denemarken. De top 3 werd vervolledigd door Australië en Zuid-Korea. De Britse overheid steekt nu een tandje bij om die lichte achteruitgang aan te pakken.

De opmerkelijkste acties doen zich voor in de gezondheidszorg, iets waar iedereen recht op heeft. Het Verenigd Koninkrijk investeert de komende vijf jaar 4,2 miljard pond om die zorg naar een hoger niveau te tillen. Initiatieven zoals elektronische patiëntendossiers, apps en wearable devices, telehealth en assistentietechnologieën worden met die investering verder ontwikkeld. De gezondheidsinstantie Public Health England heeft een 'Sugar Smart app' gelanceerd. Met de app scan je barcodes in de supermarkt waarna je het totale suikergehalte van het product te zien krijgt. Met het initiatief probeert de overheid obesitas, cariës en diabetes type 2 tegen te gaan. De app werd al door meer dan 2 miljoen Britten gedownload. Dit toont aan hoe toegankelijke apps bij de mensen betrokkenheid kunnen opwekken en hoe ze de weg vinden naar advies en ondersteuning.

Het Verenigd Koninkrijk heeft de ambitie om tegen 2020 alle patiënten toegang te verlenen tot digitale consultaties. Naast het toenemende gebruik van telefonische raadplegingen, zal de overheid de komende vijf jaar 45 miljoen pond extra investeren om online consultaties te stimuleren. Bovendien wil het VK tegen datzelfde jaar de gezondheidszorg volledig papierenloos maken. Dat kan door enkel nog te werken met digitale patiëntendossiers waarbij alle informatie in real

time up-to-date en uitwisselbaar is. Dat wil zeggen: patiënten krijgen toegang tot hun eigen dossier en kunnen zelf data toevoegen van wearables zoals een Fitbit. Data zal de sleutel tot moderne gezondheidszorg vormen, maar we moeten er correct mee omgaan, met respect voor alle privacy vereisten.



PAPIERLOZE HYPOTHEEK

De vraag naar meer flexibiliteit en gebruiksgemak in ons dagelijks leven zal enkel maar toenemen. Net als de overheid zet RBS ook volop in op papierloos werken. Wij zijn de eerste Britse bank die sinds kort een volledig digitale hypotheek aanbiedt. Via DigiDocs (een eenvoudig, snel en veilig digitaal platform) kunnen onze klanten alle nodige documenten zoals identiteitskaart en bankafschriften opladen naar het portaal. Daarna plaatst de bank het hypotheekdossier op datzelfde platform zodat klanten niet hoeven te wachten totdat het via de post toekomt. Vervolgens kan de klant alle nodige documenten elektronisch ondertekenen zonder ook maar één voet in een filiaal te moeten zetten.

Dit is de eerste keer dat een klant in het Verenigd Koninkrijk een hypotheek kan aanvragen zonder gedrukte kopieën van de geproduceerde documenten. Indien al onze klanten deze weg volgen, kan dit jaarlijks meer dan 4,4 miljoen vellen papier besparen.

Hypotheekaanbiedingen kunnen zo binnen 24 uur afgehandeld worden en een gemiddelde aanbieding verloopt tot tien dagen sneller dan voordien. Deze innovatie maakt het ingewikkelde koopproces van een nieuw huis veel eenvoudiger en sneller en het transformeert de manier waarop vastgoed gekocht wordt. Als klassieke bank moeten wij onszelf telkens heruitvinden en dit is slechts een van de vele innovaties waar wij als bank aan werken om de klant beter te dienen.

/ over

JOREN HERREMANS

Joren Herremans woont en werkt sinds 2014 in Londen. Sindsdien bekleedde hij daar verschillende marketing posities aan agency- en klantzijde. Momenteel werkt hij als Digital Marketing Manager bij de gerenommeerde Britse bank RBS (Royal Bank of Scotland). Zijn focus ligt bij het laten groeien van de business (SMEs) klanten door middel van performance media. Zijn Britse vrouw werkt bij HSBC wat soms zorgt voor een gezonde competitie in de huiskamer als het over de toekomst van de financiële industrie gaat.

In een ideale wereld zouden we een lening kunnen afsluiten in enkele minuten. We hebben dit proces door middel van digitale innovaties al sterk zien versnellen zoals bovenstaand voorbeeld aantoont. Ik zie niet meteen de nood opduiken om dit proces nog sneller te maken, maar op langere termijn zal dat wel gerealiseerd worden.

Dat gezegd zijnde zie ik geen toekomst in blockchain voor hypotheek. Er kan veel gezegd worden over blockchain en je kan betogen dat het momenteel al dan niet overroepen is (cryptocurrency is trouwens een nieuwe idee, maar de blockchain-technologie bestaat al lang). Als we enkel focussen op de snelheid ervan, zie ik dat niet meteen gebeuren. Er is een algemene misvatting dat blockchain netwerken sneller zijn. Blockchains vereisen dat alle transacties cryptografisch geverifieerd worden, waardoor ze vaak trager zijn dan traditionele processen en bovendien minder efficiënt werken dan bestaande databases. Bitcoin blockchain bijvoorbeeld verwerkt minder transacties per seconde dan PayPal of Visa. Het gebruik van blockchain zal daarom beperkt blijven tot specifieke, goed gedefinieerde en complexe applicaties die meer transparantie en fraudebestendigheid vereisen dan snelheid (bv. communicatie met zelfrijdende auto's of drones).

BRITS MISDAADDRAAMA

Consumenten koesteren naast geoptimaliseerde digitale ervaringen een hoge graad van privacy en gegevensbescherming. Om als bank (en eender welk bedrijf) te innoveren en te groeien, zullen we manieren moeten vinden om klanten keuzes te helpen maken wanneer ze gegevens willen delen. Maar de eerste stap daar is om hen te tonen waarom informatiedeling nuttig kan zijn. Neem bijvoorbeeld Uber in Londen. Om die diensten mogelijk te maken, moeten we onze locatiegegevens

delen en aangeven waar we precies naartoe willen. Maar deze diensten zijn afhankelijk van klanten en chauffeurs die elkaar beoordelen waardoor goed gedrag aan beide kanten aangemoedigd en beloond wordt. Veel zaken die we leuk vinden aan de digitale wereld zouden dus niet werken zonder een toenemende mate van gegevensuitwisseling. Ook Netflix zou bijvoorbeeld niet in staat zijn om te bepalen welk Brits misdaaddrama ik het liefst bekijk op een vrijdagavond als het niets wist over mijn smaak en voorkeuren.

Het is niet altijd even evident om onze producten en diensten te verbeteren door middel van digitale ontwikkelingen als je tegelijkertijd GDPR en PSD2 moet naleven. Wanneer we voor bepaalde mechanismen klantgegevens nodig hebben, zoeken we steeds naar methodes waar de klant zich comfortabel bij voelt. Eenvoudige cashflowgegevens delen met AI-platformen kan dan bijvoorbeeld gebeuren in ruil voor gepersonaliseerd spaaradvies. Je locatie delen kan bovendien het risico op fraude verminderen, aangezien fraudesystemen zo kunnen waarschuwen wanneer iemand een betaling probeert te verrichten vanuit een ongewone geografische locatie. Wanneer klanten ervoor kiezen om dergelijke gegevens niet te delen, zullen hun bankervaringen minder optimaal zijn. De klant is daarom in toenemende mate slechts koning als hij dat zelf wenst.



JO MIGOM

Director of Digital Product Management **Thomas
Cook Group**

BRITSE EFFICIËNTIE

Groot-Brittannië en België liggen maar op een kanaalbreedte van elkaar. En toch kijken we vaak naar Londen als voorloper op vlak van digitalisering. Terecht of niet? Jo Migom pendelt tussen beide regio's, en maakte de vergelijking.

OPTIMALISATIE OP BASIS VAN KLANTENFEEDBACK

Als er naast de muziekindustrie één sector is waar digital alles op zijn kop gezet heeft, dan is het wel de reissector. Nieuwe bedrijven zoals Airbnb, Booking.com en TripAdvisor voerden een business model in met één gemeenschappelijk kenmerk: customer centricity, in combinatie met snel schakelen en data. Maar met 177 jaar op de teller is Thomas Cook een oudgediende. Bovendien telt de groep 22.000 medewerkers. Een digitale transformatie doorvoeren in een gevestigd bedrijf van die omvang

vormt een absolute uitdaging. Het betekende de evolutie van 'de touroperator weet wat u nodig heeft' naar 'hoe passen we ons aanbod aan aan de veranderende wensen en verlangens van onze klanten'.

Op basis van klantenfeedback zijn we van grote massahotels overgeschakeld naar totaal andere formules. Nieuwe hotelconcepten zoals Casa Cook en Cooks Club spelen in op de veranderende wensen van onze klanten en doen het vandaag erg goed. Om te weten wat onze klanten over onze bestaande en nieuwe reisformules denken, maken we gebruik van Net Promoter Score (NPS). Dit meetinstrument verschaft ons informatie over klanttevredenheid,



klantentrouw en groeipotentieel; een positieve NPS is een van de hoofddoelstellingen waar de hele organisatie naar streeft. En doordat Thomas Cook zo'n groot bedrijf is, beschikken we over massa's data om onze vakanties te optimaliseren.

HET IDEALE VERKOOPSCENARIO

Vandaag verliezen mensen nog absurd veel tijd bij hun online zoektocht naar 'de ideale vakantie'. Het staat synoniem voor eindeloos scrollen en eindeloos reviews lezen uit angst om de foute keuze te maken. Menselijk contact kan het keuzeproces versnellen. In een reisbureau overtuigt de verkoper de klant gemakkelijker wanneer hij er zelf al is geweest. De klant krijgt op die manier vertrouwen in de locatie. De verkoper beperkt bovendien de keuze vrij vlog tot drie mogelijkheden. Dat is online niet eenvoudig te bereiken. Niet enkel in de keuze van de vakantie zelf, maar nog veel meer bij de aanvullingen bij het basispakket. Een reisverzekering verkopen verloopt bijvoorbeeld veel eenvoudiger offline dan online. Daar moeten we echt slimmer in worden. Het ideale scenario is daarom de combinatie van 'menselijke hulp' in online chat (50% van de online boekingen wordt in het Verenigd Koninkrijk ondersteund door webchat) en AI waarbij we aan de hand van data en patronen beter kunnen voorspellen (en geruststellen) welke vakanties bij onze klanten passen.

/ over

JO MIGOM

Jo Migom werkt sinds 2010 bij Thomas Cook, een internationale groep in de reissector. Ze is regelmatig terug te vinden in Nederland, Zweden, Duitsland, Spanje, Oekraïne of in een van Thomas Cooks vele andere vakantiebestemmingen. De laatste twee jaren is Londen haar vaste standplaats. Doordat Jo pendelt tussen Gent en de Britse hoofdstad, ervaart ze persoonlijk de verschillen tussen twee landen die op amper enkele uren reizen van elkaar liggen.

AGILE WERKEN DOOR CUSTOMER RESEARCH

Heel veel grote internationale organisaties hebben per land een specifiek webplatform. Het zijn gewoonlijk de e-commerce teams die op basis van data of buikgevoel bepalen welke veranderingen er nodig zijn op de verschillende platformen. Maar we merken dat pure online spelers veel sneller groeien door hun features anders te plannen.

Airbnb, Expedia Group en Booking.com hebben een centraal platform wat uiteraard kostenefficiënter is. De manier om vraag te creëren op een centraal platform is echter fundamenteel anders dan bij de traditionele 'waterfall, project IT'.

We hebben bij Thomas Cook ook zo'n verandering doorgevoerd. Ik stuur een centraal digital product management team over verschillende landen aan. Ze werken volledig agile, wat zoveel wil zeggen als dat ze nieuwe features op het platform bouwen vanuit het probleem dat we willen oplossen of de opportuniteit die we zien. We vertrekken met andere woorden niet vanuit de oplossing. Een voordeel van deze aanpak is dat je de features kan bouwen die klanten echt nodig hebben. Zo gaan we niet vragen "bouw Apple Pay" maar "verbeter onze mobile payment conversie". De uitkomst kan dan fundamenteel anders zijn omdat onze mensen eerst nadenken in plaats van blindelings de voorgestelde oplossing uit te voeren. Voor we beginnen te bouwen, gebruiken we verschillende vormen van klantenonderzoek. Zo doen we guerilla research om veronderstellingen te checken, organiseren we research labs met nieuwe prototypes en gebruiken we instrumenten zoals Usertesting.com. Ten slotte, als er iets nieuws gebouwd is, gaat het altijd live in een A/B- of multivariate test. 'Inspect and adapt' is hier heel belangrijk.

Enkel fysieke winkels die erin slagen om een ervaring op een bepaalde locatie te creëren zullen overleven.

Zulke aanpassingen vereisen een sterk cultureel change managementprogramma. Het is daarbij cruciaal om frequent en open te communiceren zodat iedereen op de hoogte is van wat er gebouwd wordt, waarom, en wat de resultaten (zullen) zijn. Voorzie voldoende tijd voor communicatie, ook nadat de verandering doorgevoerd is, is ons devies.

DIGITALE STRATEGIE OP MAAT VAN BRITSE MARKT

In het Verenigd Koninkrijk heeft Thomas Cook veruit het grootste bereik van alle tour-operatoren. Dagelijks bezoeken bijna een half miljoen Engelsen Thomascook.com, het platform waar ook Neckermann.be en Neckermann.nl onder vallen. In het Verenigd Koninkrijk is het aandeel van mobiel internetgebruik veel groter dan in België. Dat zorgt ervoor dat we de hele 'mobile experience' significant gestript hebben.

Alles wordt eerst ontwikkeld voor mobiel gebruik (wat meer betekent dan enkel responsiveness). Sommige onderdelen van de sales funnel isoleren we specifiek om mobiel gebruik te verbeteren. De aandachtsspanne is daar veel korter dan op desktop, de minste verwarring of ruis op de lijn doet potentiële klanten wegklikken.

Maar de verwachtingen die Engelsen hebben van online liggen anders dan in de Lage Landen. De verschillen in mobiel aandeel blijven toch opmerkelijk. Bij elk research lab in België en Nederland zeggen zo goed als alle deelnemers dat ze liever een desktop gebruiken, zeker wanneer ze een reis willen boeken. Het aandeel gaat echter wel omhoog en het is belangrijk dat we het platform voorbereiden op dat veranderende klantgedrag dat we nu al zien in het Verenigd Koninkrijk en de Nordic countries.

Op bestemmingen als Florida bijvoorbeeld verkopen we tot vijftien verschillende aanvullingen, zoals Disney World tickets. Maar het is behoorlijk lang scrollen als je die allemaal op een mobiel toestel te zien wil krijgen. We hebben onderzocht hoe we de UX specifiek naar mobiel kunnen aanpassen door bijvoorbeeld meer 'boxed content' voor te stellen in plaats van uitgebreide tekst. Zo konden we het scrollen verminderen met bijna 80%. Een andere mobiele test die momenteel live staat in Nederland dient om de checkout gewoon volledig te knippen. We garanderen de klant dat hij kan boeken zonder veel tijd te verliezen door formulieren in te vullen of te zoeken naar betaalkaarten. De boeking kan in

grote lijnen in een paar kliks gemaakt worden, en wordt dan nadien offline verder afgehandeld.

We optimaliseren elk verkoopkanaal waarin het het sterkste is. Online en mobile hebben een gigantisch bereik en zijn het best in snel en simpel conversie genereren. Thomas Cook heeft uiteraard ook een sterk retailnetwerk, onze collega's in de agentschappen bieden een enorme toegevoegde waarde door klanten te ondersteunen, ongeacht via welke weg ze hun vakantie geboekt hebben.

Een geïntegreerd CRM-platform tussen de verschillende verkoopkanalen laat ons toe op te volgen hoe klanten tussen de verschillende kanalen navigeren. Zo kunnen we hen een goede gepersonaliseerde ervaring bieden. We zijn dit nog volop verder aan het verfijnen.

Niet alleen het aandeel van mobile is veel hoger in het Verenigd Koninkrijk, ook het gebruik van apps ligt er significant hoger. Onze holiday app staat centraal in de hele klantbeleving. Klanten gebruiken hem terwijl ze op vakantie zijn. De visie van Thomas Cook is 'to be the most loved holiday company' waar 'customer at our heart' een fundamenteel onderdeel is. Met zo'n visie is het cruciaal om niet alleen te focussen op het binnenhalen van de klant, maar hem op de voet te volgen in de volledige levenscyclus.

EEN WAAIER AAN MOGELIJKHEDEN VOOR BELGIË

In België kunnen ze trouwens nog wat leren wat efficiënt werken betreft. Er zijn heel wat mogelijkheden die we in het VK al gebruiken maar die - tot mijn grote spijt - nog niet bestaan in België. Ik weet nog erg goed hoe in een van mijn eerste weken een collega onverwacht hevig begon te niezen. Hij had geen zakdoekjes bij, dus bestelde hij er snel op Amazon Prime. Twee uur later ontving hij zijn bestelling al. Amazon heeft met Amazon Prime een heel ecosysteem gecreëerd.



Voor 7,99 pond per maand krijgen leden zaken als same day delivery, prime video (denk Netflix), kindle e-books library toegang, Prime music (denk spotify), restaurant delivery service (denk Uber eats), Twitch prime (video games), Prime Exclusive Phone (goedkopere telefoons met advertenties), en Amazon Pantry (beduidend goedkoper huishoudspullen bestellen). Met One Click Pay kunnen leden - dat zijn er ondertussen 100 miljoen wereldwijd - in een paar seconden iets aankopen. Het is de belangrijkste functie van Prime en is eveneens de sleutel van hun succes. De customer journey wordt op die manier stevig ingekort: de

tijd tussen beseffen dat je een product nodig hebt en de effectieve aankoop is miniem geworden.

Amazon Prime heeft het retail landschap in het VK sterk veranderd. De impact hiervan weerspiegelt zich in de erg zware terugval in fysieke retail. Sterke merken zoals Marks & Spencer worden verplicht zich te reorganiseren. Het aantal winkels wordt door de verschuiving naar online verkoop sterk uitgedund. De winkels die overblijven worden qua betaalsystemen voor 90% uitgerust met Self Service Devices. Enkel fysieke winkels die erin slagen om een ervaring op een bepaalde locatie te creëren zullen overleven. Dat gebeurt voornamelijk georganiseerd in de grotere shopping malls. In het Verenigd Koninkrijk beschikt Thomas Cook over verschillende grotere 'experience stores' waarin je bijvoorbeeld virtueel kan rondwandelen in een hotel om te zien wat je kan verwachten. Momenteel onderzoeken we hoe we onze website als boekingsplatform kunnen integreren in de winkels. De klanten die nog niet zo vertrouwd zijn met online boeken worden dan begeleid tijdens hun bezoek.

AFTELLEN NAAR PAYDAY WEEKEND

In het VK wordt de keuze voor een bepaald merk zelfs mee bepaald door de betaalvoorwaarden. Direct Debit (afbetalingsplan) wordt door de meeste grote merken aangeboden, en ook wij lanceerden vorig jaar het concept 'Direct Debit 0' wat zoveel als 'boek nu, betaal later' betekent. Klanten kunnen zo de boeking kosteloos vastleggen om de reis

nadien aan een vast bedrag per maand af te betalen. Zo kunnen ze alvast iets concreter beginnen dromen van hun volgende vakantie.

Onder de 20 pond zal niemand nog cash betalen. Een code ingeven is niet langer nodig. Zelfs muzikanten in de metro laten digitale betaling toe. Als je overal waar je komt zo eenvoudig kan betalen is de barrière om geld uit te geven natuurlijk veel kleiner. Dit resulteert in een hele generatie die 'short on cash' is. Zelfs Senior Managers tellen af naar 'Payday Weekend', iets waar marketeers handig op inspelen en waar mediabudgetten op worden afgestemd. De Britten staan dan immers klaar om weer meer te consumeren.

LONDEN: WAAR SNELHEID EN EFFICIËNTIE PRIMEREN

Het tempo ligt beduidend hoger in Londen dan in België, iets wat ik pas opmerkte toen mijn Belgische collega's op bezoek kwamen. Wanneer je toekomt met de trein begin je vanzelf bijna dubbel zo snel te stappen, je gaat er gewoon in mee. Je krijgt hier veel minder tijd om de weg over te steken en even stoppen aan de metro-ingang om je Oyster Card te zoeken is compleet ongehoord. Plan ahead is de boodschap, je bestelling in de koffiobar hoor je op voorhand te plaats. In de winkels is het personeel bovendien ongelooflijk goed getraind om je snel en efficiënt te bedienen en het is doodnormaal om met je Apple Watch te betalen. In Londen staat alles in functie van zo weinig mogelijk tijdverspilling. Fast. Instant. Efficient. NOW.



PATRICK ROOFTHOOF

Director India **Brussels Airlines**

INDIA, LAND VAN TEGEN- STELLINGEN... MAAR WAT EEN POTENTIEEL!

Zal India, dat China evenaart in bevolkingsaantal, in de toekomst dezelfde voorsprong nemen op digitaal vlak? Mogen we de volgende Alibaba en WeChat verwachten uit New Delhi? We vroegen het Patrick Roofthoof, Director India voor Brussels Airlines.

WESTERSE INNOVATIE EN OOSTERSE SPIRITUALITEIT

Terwijl men in Europa nog steeds China tipt als de volgende economische wereldmacht, profileert India zich elk jaar nadrukkelijker als de sterkere groeier. Het land legt al sinds jaren indrukwekkende cijfers voor. Volgens voorspellingen zullen er tegen 2022 meer mensen in India wonen dan in China, wat zal leiden tot allerlei schaalvoordelen. In 2020 zal India 700 miljoen internetgebruikers tellen, en het aantal actieve e-commerce shoppers zal verdrievoudigen naar 175 miljoen waardoor het bbp met 5% zal groeien.

En laten we daarbij de onzichtbare kracht van India niet vergeten. Het land deelt enerzijds actief de Westerse drang

naar vooruitgang en innovatie, maar besteedt anderzijds nog altijd veel aandacht aan typisch oosterse spiritualiteit. Toegegeven, dat volstaat niet om de enorme tegenstellingen te verbergen. Maar er zijn voldoende tekenen dat in elk geval de digitale kloof met andere landen razendsnel overbrugd wordt. Zoals in elke ontwikkelende economie gaat dat gepaard met successen, en af en toe met tegenslagen.

Het aantal actieve e-commerce shoppers zal verdrievoudigen naar 175 miljoen en dit zal het BBP met 5% doen groeien.

OFFICIËLE MUNTEN BEREIKEN OMGEKEERD EFFECT

Zo besliste de Indische overheid in 2017 om het land te 'ontmunten'. In dat plan werd gepoogd om alle niet-officiële betaalmiddelen, zoals zilver, te laten versmelten en te vervangen door de officiële munt. Op die manier moest de immense 'verborgen economie' naar de oppervlakte komen en integreren in de geregulariseerde economie. Vanuit monetair standpunt was dit een succes.

Maar in aantal digitale en dus meetbare transacties, hinkt het land vandaag niettemin nog steeds achterop. Door gebrekkige veiligheidsvoorschriften vertrouwt de bevolking het virtuele geld niet.

OPERATIE OP 32 KM AFSTAND

In de gezondheidszorg is er wel een ongenueanceerd succesverhaal te vertellen. Met een oppervlakte van circa 3,2 miljoen vierkante kilometer is een dokter dicht bij huis niet vanzelfsprekend. Daardoor worden er zware inspanningen geleverd om tot in elke hoek van het land gezondheidszorg te kunnen aanbieden. Begin december werd de eerste percutane coronaire interventie verricht in Ahmedabad. Een arts opereerde de kransslagader van een patiënt die maar liefst 32 kilometer van hem verwijderd was. In het hele land werd dit als een enorme triomf onthaald. Deze gebeurtenis gaf ook hoop aan vele Indiërs in landelijke gebieden die tot nog toe geen toegang hebben tot afdoende medische zorgen.

LUXEWAGENS EN HEILIGE KOEIEN

India is een land van contrasten, waar tradities zij aan zij gaan met digitale disruptie. Het land kan bogen op een 5000 jaar oude cultuur. De Indiërs hechten extreem veel belang aan het gezin, de ouders of oudere familieleden, aan de verschillende geloofsovertuigingen en hun impact op het dagelijks leven. Aan de andere kant heerst er een zeer uitgesproken 'global mindset' met een optimistische kijk naar de toekomst. Dit resulteert in een zeer hoog 'entrepreneurism' en de duidelijke wil om de wereld te ontdekken en veranderen.

/ over

PATRICK ROOFTHOOF

Patrick Roofthoof woont en werkt sinds 2016 in New Delhi. Na meer dan een decennium werkervaring in Afrika, heeft hij het bijkantoor van Brussels Airlines in India opgericht.

Hij bekleedt ook - naast zijn functie als Director India voor Brussels Airlines - een geïntegreerde management rol binnen de Lufthansa Group in India.

Die discrepantie in de Indische samenleving komt op vele manieren tot uiting en kan soms verwarrend zijn voor nieuwkomers. Zo tref je in de betere wijken van een grote Indiase stad straatverkopers aan die luidkeels hun waren aanprijzen en zich een weg banen tussen koetsen, luxewagens en enkele heilige koeien. Koop je hun producten, dan kan je betalen via een QR-code die op hun trekkar gedrukt staat. Het geld wordt vervolgens automatisch gedebiteerd van je PAYTM app. Dat staat voor Pay Through Mobile en is een Indiase e-commercegigant met een jaaropbrengst van zo'n 8 miljard dollar. Hij laat allerlei digitale betalingen toe voor online shopping, buskaartjes, GSM-abonnementen, en nog veel meer.

DIGITAL INDIA PROGRAMMA

Om de verdere digitalisering te versnellen werd het 'Digital India' programma opgestart. In de afgelopen vier jaar is het aantal internetgebruikers in India verdubbeld tot ongeveer 500 miljoen. Er lopen ook een aantal gigantische infrastructuurprojecten om het platteland meer te betrekken bij de Indiase economie. Tegelijk werd 'Start-up India, Stand-up India' gelanceerd. Het programma stelt zich tot doel ondernemerschap te faciliteren en het aantal vacatures aan te zwengelen.



Start-ups die deelnemen aan het programma worden drie jaar vrijgesteld van belastingen en krijgen een lening. Dankzij dit programma bezet India wereldwijd de vierde plaats van landen met de meeste start-ups. Gezien de gemiddelde leeftijd van de bevolking 28 jaar is, is het niet verwonderlijk dat 73% van de start-upoprichters jonger is dan 36 jaar. Daarnaast levert het land tegen 2021 zo'n 45 miljoen hoogopgeleiden af. Zo wordt India de snelst groeiende talent pool wereldwijd. Het idee van een land van puur uitvoerende, niet-denkende werkkrachten is intussen meer dan achterhaald.

REMMENDE FACTOREN

Een directe link met de eindklant is voor de luchtvaartsector lang een uitdaging geweest. De reisbureaus hebben dit vaak afgeblokt. Hierdoor werd het bereik en de informatie (vluchtstatus, bagagelevering, verstoring, etc.) naar de eindklant relatief beperkt omdat de luchtvaartmaatschappijen niet over de contactgegevens van de klant beschikten. Vandaag is de controle van de dialoog echter helemaal verschoven naar de consument. Spelers die de connectie met die consument beheren en vasthouden zijn de winnaars van vandaag.

NEW NESTERS

Hoewel India nog steeds een samenleving van contrasten is, is er bovendien nog meer verandering op komst. Het verschijnsel van 'new nesters' of hoogopgeleide Indiërs die vanuit hun geboortedorp naar de Indiase megasteden verhuizen om hun carrièreambities waar te maken, vormt een stevige uitdaging voor onze marketeers. Het impliceert een gedelokaliseerde aanpak om tegemoet te komen aan de behoeften van het traditionele India (o.a. geloofsovertuigingen en voedingsgewoonten) buiten haar oorspronkelijke regio. In het verleden was een regionale marketingaanpak logisch. Nu vervagen de grenzen steeds meer en grijpen meer marketeers naar digitale kanalen omdat die betere niet-geografische targetingmogelijkheden bieden.



BART DE WAELE
CEO Wijs

MINDER SEXINESS, MEER ROI

We eindigen met een terugkeer naar België. Waar de klanten massaal digitale kanalen gebruiken en bedrijven volop de uitdaging van transformatie aangaan. De mening van Bart De Waele, CEO van Wijs.

MINDER SEXI- NESS, MEER ROI

Technologie evolueert in golven.

Er worden heel veel technologieën ontwikkeld en 'uitgevonden', maar slechts een aantal is levensvatbaar, heeft een nut en vindt een publiek. Heel uitzonderlijk groeit een van die dingen uit tot een platform-technologie: iets wat in ieder huishouden of bij elke persoon terecht komt. Denk daarbij aan elektriciteit, televisie, en recent het internet en de smartphone.

/ over

BART DE WAELE

Gepassioneerd door nieuwe technologie, communicatie, transhumanisme en ondernemen. Met een sterke blik op de toekomst staat Bart De Waele vandaag aan het hoofd Wijs.

Zo'n platformtechnologie is bijna universeel, en daarrond worden volledig nieuwe bedrijven en businessmodellen opgetrokken. Zo is er bijvoorbeeld door televisie een volledige audiovisuele industrie ontstaan, en ook onze moderne vorm van massareclame is gecentreerd rond het medium.

Op dit moment zitten we tussen twee golven. Het laatste grote platform, de smartphone, zit in een mature fase, ook in België. De meerderheid van de Belgen

heeft een smartphone en grote evoluties in het toestel zelf moeten we niet meer verwachten. Tegelijkertijd is het nog onduidelijk wat het volgende grote platform zal zijn. Daar wordt alvast volop mee geëxperimenteerd.

HET VOLGENDE PLATFORM

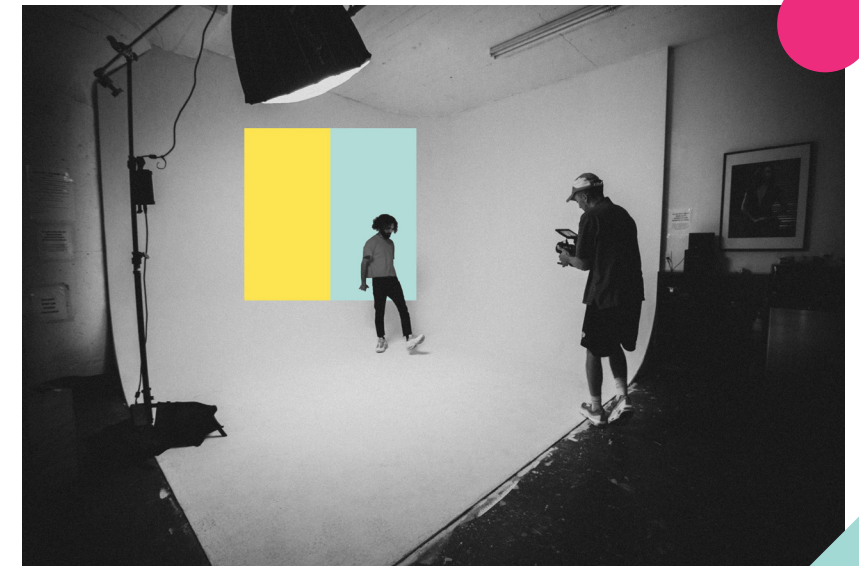
We kunnen uiteraard een gooi naar de kanshebbers doen. Er zijn drie 'technologieën' die voor mij al redelijk matuur zijn, en die dicht bij de platform status staan.

- Alles wat met gaming en e-sports te maken heeft;
- De grote nieuwe streaming videobestemmingen zoals Youtube en Netflix;
- Chat, dat als nieuw platform eveneens het meest waarschijnlijk is met twee à drie grote winnaars (WhatsApp, Messenger, WeChat).

Podcasts zijn aan het flirten met de grens - de vraag is of ze eindelijk zullen doorbreken naar een nog groter publiek.

Daarnaast zijn er een aantal technologieën die het potentieel hebben maar waar de concrete use cases nog niet helemaal duidelijk zijn. Dan spreek ik over voice interfaces (de Amazon Alexa's en Google Home's van deze wereld) en bij uitbreiding alles wat te maken heeft met smart homes, augmented reality, en slimme/

zelfrijdende auto's. Alle drie wachten ze op de verfijning van de hardware en een goedkopere verkoopprijs (respectievelijk de uitrol van 5G, de slimme bril, en de zelfrijdende auto). Ik zou zelf het meeste geld op de AR-bril zetten als volgende grote tech platform.



AI en blockchain als buzzwords blijken onder-tussen niet een tech platform op zich te zijn, maar tools om interessante nieuwe zaken mee te ontwikkelen. Dit op het niveau van de database en programmeertalen.

TUSSENFASE

In afwachting van de doorbraak en massale verspreiding van dat nieuwe platform, zitten we nu in de tussenfase waarbij de huidige platformen slechts incrementeel evolueren. Geen grote revoluties en landverschuivingen dus, waarbij het er op aan komt om vooral de eerste te zijn. Vandaag zetten we in op de implementatie en uitrol op schaal van het bestaande platform.

De klant, de gebruiker, het publiek, zit massaal op dat platform - de smartphone met internetverbinding. Nu moeten de bedrijven zich daaraan aanpassen, het is gedaan met experimenteren.

Dat merk je ook bij de Belgische marketeer. Zijn publiek is gedigitaliseerd. En dat heeft heel wat implicaties voor zijn vakgebied. Digitale platformen hebben het gedrag van de klant gewijzigd, en nieuwe mogelijkheden geopend.



Je kan als bedrijf dan ook maar beter nadenken over hoe de digital twin van jouw product of dienst eruitziet: de digitale tegenhanger van je fysieke product.



KENNIS VAN DE EINDKLANT ALS CENTRALE FOCUS

Enkele grote trends:

- Klanten verwachten alles on demand en onmiddellijk met als grote exponent de verschuiving van ownership naar subscription. Muziek is verschoven van iets dat je koopt (platen en cd's) naar een abonnement (Spotify). Eten doen we met Deliveroo en een abonnement op Hello Fresh. Auto's beginnen de eerste tekenen van carsharing te vertonen. 'Life as a service' wordt een manier van leven. Dingen worden niet meer gekocht 'just in case' maar 'just in time'.
- Elk product en elke dienst moet ook een digitale interface hebben; de smartphone is het venster op de wereld en de afstandsbediening ervan. Een zichtrekening wordt beheerd via een app, het ritje op de tram plan je met de digitale routeplanner, zelfs je verlichting stuur je aan met je smartphone. Je kan als bedrijf dan ook maar beter nadenken over hoe de digital twin van jouw product of dienst eruitziet: de digitale tegenhanger van je fysieke product.
- Ook de tendens naar personalisatie gaat onvermoeibaar verder: alles moet uniek en op maat van het individu zijn.

Al deze trends kunnen enkel werken door slim om te gaan met data. Kennis van de eindklant - al dan niet ondersteund door machine learning en AI - is hiervoor onontbeerlijk.

De grote winnaars van de toekomst zijn dan ook de D2C merken (direct to consumer). Iedereen moet aan de e-commerce, zelfs de producenten die nu gewoon zijn om te leveren aan groothandels en distributeurs. Lees: fabrikanten zoeken dus best een manier om ook rechtstreeks in contact te komen met de eindklant. Enkel rechtstreekse en digitale verkoop aan je eindklant levert voldoende data op en wordt dus cruciaal. Dit is niet omwille van die verkoop op zich, maar wél omdat dit de enige manier is voor een producent om inzicht en data van zijn eindklanten te pakken te krijgen.

Inzicht in de klant moet weg van de pseudo-inzichten van focusgroepen en bevestigingen. Die opinies zijn te laat en te anekdotisch om nuttig te zijn. Inzichten moeten realtime gegenereerd worden, en worden gebaseerd op effectief gedrag in plaats van op verklaard gedrag. Digitaal dus.

Klantendata gebruik je als marketeer dus niet meer als middel om te segmenteren en betere campagnes te maken, maar wel om het product vorm te geven. Voorbeelden daarvan duiken regelmatig op. Amazon's 4-Star Store is een winkel die gebaseerd is op klantendata. Er worden enkel producten verkocht die minimum vier sterren kregen van kopers. Rockgroep Metallica gebruikt afspeeldata uit Spotify om de setlist per locatie aan te passen.

En Uber heeft ondertussen duizenden 'virtuele' restaurants geopend op basis van data gegenereerd door Uber Eats.

Hier in België ken ik concreet voorbeelden waarbij de marketeer via Keyword Research (inzicht in zoekwoorden in Google) de inkoopafdeling aanstuurt. Trends van wat in Google door eindklanten gezocht wordt, bijvoorbeeld bepaalde types van een product of bepaalde merken, voorspelt de vraag en de verkoop. Je kan dus maar beter je assortiment daarop aanpassen.

DE MARKETEER IN DE BOARDROOM

Dit betekent dat de marketeer een nieuwe plaats krijgt in het bedrijf. Hij moet stoppen met adverteren. Zijn kennis van de klant is wat het product en de business van het bedrijf kan sturen en veranderen.

Marketing is weer een business critical competentie, en heeft een plaats in de boardroom. Fundamentele beslissingen over het product, haar vorm (de digital twin), en de distributie ervan (op eigen webshop, op marktplaatsen als Amazon en Alibaba, en wat met 'tussenpersonen' als Google en Facebook?) zijn cruciaal in de digitale transformatie van een bedrijf.

Het is geen toeval dat we ook in het Belgische landschap een nieuw profiel zien opstaan: de Chief Digital Officer. Een mix tussen technologie en marketing (ergens tussen CIO en CMO), met fundamentele invloed in het directiecomité.

NIEUWE ORGANISATIE

Om dit te realiseren is er echter meer nodig dan reclame kennis en de implementatie van wat tools als een webshop en CRM. De marketing manager in België is druk zijn of haar afdeling aan het hervormen.

Realtime klantendata verzamelen en gebruiken vraagt andere competenties. Multidisciplinaire teams met een combinatie van marketeers, data-analisten, developers en creatieven, worden georganiseerd over silo's heen rond de klant in customer journeys.

De digitale werkpaarden (e-mail marketing en zoekmachines, CRM en marketing automation) worden niet alleen in plaats gebracht, maar worden geïncorporeerd in het dagelijks gebruik van de marketingafdeling.

De Belgische marketeer houdt nog steeds één oog en een klein stukje budget op de innovaties en mogelijke tech platformen van morgen. Maar deze tussenfase wordt vooral gekenmerkt door het huidige platform: de implementatie op schaal ervan en de aanpassing van het bedrijf.

Minder sexy misschien, maar met veel meer impact en ROI.



dankwoord

Tendrapport 2019 werd met veel ijver gemaakt.

We kregen daarbij hulp vanuit verschillende uithoeken in de wereld.

Om die reden willen we volgende mensen uitzonderlijk bedanken: Noel Cramer, Sven Agten, Evelyn Stremersch, Joren Herremans, Frédérique Dendievel, Jo Migom, Patrick Roofthoof, Yoni De Beule en Bart De Waele; het volledige Cantilis team; Elke Swinnen, Jonathan Decoster, Lisa Nevejans, Michiel Pattyn, Stijn Meerschaert, en David Vansteenbrugge.

colofon

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

Concept, lay-out, eindredactie en teksten door Wijs en Cantilis.

Fotografie werd bij elke bijdrage aangeleverd door de organisatie zelf.

