



Marion Debruyne (decaan Vlerick Business School)

“Vergeet nooit de ‘waarom’-vraag”

Bent u al dat gedoe rond robotisering en artificial intelligence ook wat moe? Marion Debruyne herkent het gevoel. Maar ze gelooft tegelijk dat het uiteindelijk wel heel transformerend wordt.

Marion Debruyne is ingenieur, marketeer en academicus, maar ze typeert zichzelf liever als “geboeid door de strategische kant van innovatie en de innovatieve kant van strategie.”

Bij dat alles is ze ook “een vooruitgangsoptimist” en “een technologie-enthousiast”, maar de bedrijfsstrategie in haar waarschuwt voor blinde euforie. Marion Debruyne: “Vergeet nooit de ‘waarom’-vraag te stellen. Misschien lijkt het antwoord een bepaalde technologie, maar vergeet niet te checken wat de vraag was. Welk probleem dat in de markt leeft, moest die technologie oplossen? Dat kan gaan over maatschappelijke issues, maar ook over klantbehoeften, of een interne bedrijfskwestie die je kan optimaliseren.”

Op welke van die drie dimensies de technologie ook inspeelt, die toets moet altijd goed gemaakt worden. Marion Debruyne's basisfilosofie is dus uiteindelijk die van de marketeer en die kijkt van buiten naar binnen: “Denk voorbij de gadgets. Je ziet een aantal applicaties vanuit robotics en artificial intelligence, maar welk verschil zullen wij ermee maken?”

Drie lenzen

Dat principe op zich is helder genoeg. Maar op het terrein zien bedrijven allerlei technologieën opkomen die wellicht niet of wellicht wél relevant zijn voor de eigen activiteit. Dat is niet altijd zo duidelijk op het ogenblik dat al moet worden beslist om geen technologische treinen te missen.

In haar boek *‘Customer Innovation’*, dat tegen eind dit jaar een nieuwe en herwerkte versie krijgt, formuleert Marion Debruyne een strategie. Ze antwoordt met het beeld van drie lenzen.

Marion Debruyne: “De eerste lens zoomt heel sterk in op wat je vandaag doet voor de klanten in de markt die je kent. Je zoekt dan wat je beter kan doen. Denk daarbij aan de leuze van Pieter Zwart, de CEO van Coolblue: ‘Elke dag een beetje beter’. De filosofie van continue verbetering, in nauwe dialoog met de klant. Revolutionair is dat niet, maar die innovatie met kleine ‘i’ blijft belangrijk. Ze zorgt ervoor dat je niet blijft stilstaan én ze bevordert een cultuur van innovatie van hoog tot laag in de organisatie. Bedrijven die daar goed in zijn, zullen meestal ook beter zijn in de innovatie met grote ‘i’. Het besef van continue verandering moet leven.”

Maar er moet ook door een tweede lens worden gekeken en die focust niet meer op een product, maar op een oplossing. Marion Debruyne: “Stel dat je een verre reis boekt: ik vind het dan fantastisch dat ik van mijn reisbureau een verwijzing krijg naar een website, waar ik een complete reisapotheek kan bestellen voor die specifieke reis. Geen verwijzingen naar uiteenlopende medicatie en middeltjes, maar een pakket, samengesteld volgens de samenstelling van mijn reisgenoten. Dat noem ik een oplossing.”

Naast die twee perspectieven moeten organisaties ook door een breedhoeklenzen kijken naar totaal alternatieve businessmodellen. De bekende managementadviseur Rosabeth Moss Kanter noemde de belangrijkste taak van elke CEO: ‘Dream your worst nightmare’. Denk na over wat het potentieel heeft om je helemaal

Marion Debruyne

Sinds 2005 is ze professor of marketing strategy & innovation aan Vlerick Business School, in 2008 werd ze ook partner, in 2014 lid van de raad van bestuur. Ze is momenteel decaan.

Debruyne schreef met 'Customer Innovation' in 2015 een boek dat de 'CMI Management Book of the Year Award' won, in de categorie Innovatie & Ondernemerschap. Het wordt dit jaar herdrukt.

Debruyne heeft een diploma burgerlijk ingenieur scheikunde (UGent), een masterdiploma marketingmanagement (Vlerick Business School) en is doctor in de toegepaste economische wetenschappen (UGent).

Ze zetelt in de raden van bestuur van Kinopolis en Ackermans & van Haaren.

Marion Debruyne: "In het geval van Vettery wordt die gebruikt om volledig automatisch en digitaal talent te koppelen aan projecten. Op die manier wordt de klassieke arbeidsbemiddeling dus volledig overbodig."

Bedrijven doen dat dikwijls vanuit een apart team, of zelfs een aparte satelliet. Marion Debruyne: "Daarom zie je hoe bedrijven soms gaan samenwerken met start-ups. Je hoeft niet altijd je eigen satelliet te beginnen, want die start-ups kunnen die rol misschien nu al opnemen. Die satellieten staan tegelijk dicht bij jou, maar toch ook los van de klassieke business. Andere organisaties hebben een 'corporate venturing'-tak. Ze investeren in potentieel interessante bedrijven en houden op die manier een vinger aan de pols."

Hype?

Anderzijds bespeurt men her en der ook wel wat scepsis tegenover fenomenen als artificial intelligence en robotisering. Zal het allemaal wel zo'n vaart lopen? Marion Debruyne: "Het wordt echt wel heel transformerend. Maar we zitten op het punt in de curve dat Gartner traditioneel het hoogtepunt noemt van de hype rond een nieuwe technologie. Op dat ogenblik treedt er bij de grote massa een vermoeidheid op. Er wordt nu al zo lang over getoeterd, maar uiteindelijk zien we niet veel spectaculaire verwezenlijkingen. De hooggespannen verwachtingen rond pakweg zelfrijdende auto's worden nog lang niet ingelost. Artificiële intelligentie bereikt het niveau van dat van een vijfjarige, dus AI doet wat vijfjarigen doen: spelletjes spelen."

"E-commerce is vandaag uiteindelijk toch enorm en heel wat spelers berouwen nu dat ze niet sneller gereageerd hebben."

overbodig te maken. 'And then invest in it', zo schreef zij in een bekende blogpost."

Die derde lens wordt gebruikt door de strategen en misschien vanuit een aparte entiteit. "Wellicht zal je een stuk van je innovatiebudget gebruiken om vandaag al te investeren en stappen te zetten."

Machine learning

Marion Debruyne noemt het recente voorbeeld van Adecco. De traditionele uitzendorganisatie nam de relatieve nieuwkomer Vettery over. Vettery is een technologiebedrijf dat machine learning inzet. Bij machine learning gebruikt een softwaresysteem algoritmen die steeds betere beslissingen gaan nemen naarmate meer data worden verwerkt door het algoritme.

Maar bedrijven mogen zich niet op blindstaren op de desillusie. Marion Debruyne: "Ik zag dat fenomeen een kleine 25 jaar geleden, met de eerste internetbubbel en e-commerce. Naast de grote van vandaag — zoals Netflix, Salesforce, Amazon etc. — zijn er eind de jaren '90 heel veel gestart. Maar toen de bubbel barstte, zijn er ook heel wat verdwenen. De daaropvolgende jaren overheerste de teneur: het zal wel zo'n vaart niet lopen. Maar dan gebeurde de echte transformatie. E-commerce is vandaag uiteindelijk toch enorm en heel wat spelers berouwen nu dat ze niet sneller gereageerd hebben. Ik verwacht een gelijkaardig schema voor artificial intelligence. De verwachtingen zijn nu op hun meest overspannen niveau. Vandaar mijn voorspelling: 2018 wordt het jaar van de desillusie rond artificial intelligence. Maar dat belet niet dat het fenomeen later alsnog transformerend zal blijken. By the way, wat betreft virtual reality zitten we volgens Gartner al iets verder in de curve."

Krachtige cocktail

Dat het er toch van komt, ligt aan het gegeven dat er nu een aantal heel krachtige factoren samen gaan werken. Marion Debruyne: "De rekenkracht groeide erg sterk, waardoor steeds complexere modellen en algoritmes kunnen worden gebruikt. We kunnen steeds meer data opslaan dankzij de sterk ontwikkelde capaciteit. Ten derde kan je die gegevens ook real time delen dankzij onze netwerkcapaciteit. Die cocktail kan heel krachtig zijn en is eigenlijk de drijvende

kracht achter initiatieven rond hele nieuwe businessmodellen. We staan dus nog maar aan het begin van wat daar allemaal kan uitkomen.”

Debruyne: “In de States werkte ik heel veel met algoritmen voor marketingmodellen, om te voorspellen wat bijvoorbeeld het volgende zal zijn wat

hun mogelijkheden. Wat overigens ook illustreert dat werk niet alleen zal verschuiven — ik spreek niet van verdwijnen — in eenvoudig, repetitief werk, maar ook in complexere omgevingen.”

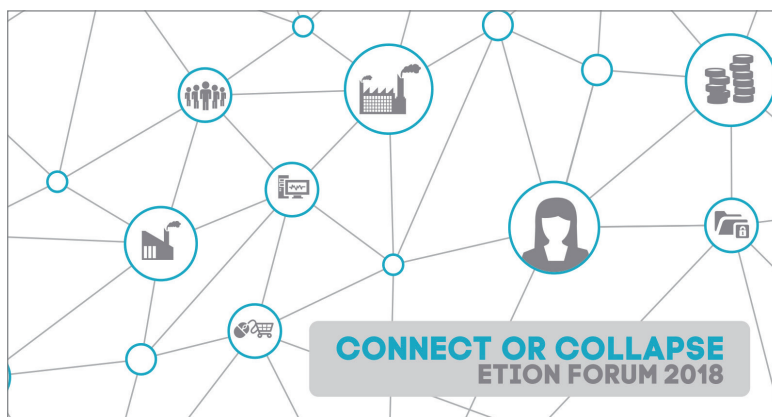
Het wordt echt wel heel transformierend.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Jan Locus

Men heeft het ook dikwijls over steeds gesofistikeerder algoritmen? Een algoritme is in wezen een reeks van instructies die een systeem automatisch uitvoert. Marion Debruyne kent die niet alleen vanuit haar ingenieursopleiding, maar nog beter vanuit haar werk in de Verenigde Staten. Marion

een klant wil kopen. Ondertussen zien we dat systemen menselijke gesprekspartners kunnen vervangen, zoals bleek in het experiment in een hogeschool waar studenten les kregen van een systeem, zonder dat die studenten dat gemerkt hadden. De chatbots zijn dus nog maar aan het begin van

Marion Debruyne gastspreker op het ETION Forum 2018



Marion Debruyne is een van de gastsprekers tijdens het ETION Forum 2018 op maandag 17 september in de Ghelamco Arena te Gent. Het forum focust dit jaar op de netwerkeconomie: uitdagingen en kansen voor traditionele organisaties en kmo's. Keynote is Peter Hinssen.

De digitale revolutie sloop alsmaar meer grenzen, ook op politiek en maatschappelijk vlak. Dat is tegelijk beangstigend en veelbelovend. De wereld hoeft er zeker niet slechter van te worden, maar dan zullen we ons toch maar beter grondig voorbereiden.

Door het zogenaamde netwerkeffect en de toenemende concentratie van marktaandeel bij enkele grote spelers, staan traditionele ondernemingen onder steeds grotere competitiedruk. Nieuwe businessmodellen maken een sterke opmars en vragen om een aangepaste organisatiecultuur. Heel wat organisaties en ook het beleid zijn onvoldoende voorbereid om deze uitdagingen aan te pakken en om te zetten in kansen. Nochtans zijn die kansen er wel degelijk en mogen we niet vervallen in defaitisme.

Laat je op het ETION Forum 2018 inspireren om grenzen te verleggen en de toekomst met het nodige vertrouwen tegemoet te treden!

Tot 6 juli geniet je van een vroegboekorting. Meer info en inschrijven via www.etionforum2018.be.