

RUUD SMEULDERS

BRILLIANT BRAINS

'ANDERS DENKEN'

'Kom los van je huidige businessmodel'

Innoveren kost geld. En laat Ruud Smeulders nu op beide gebieden - innoveren en financiën - deskundig zijn. Als innovatiemanager werkte hij jaren voor grote financiële instellingen.

Zijn conclusie: bankiers koersen op zekerheid, en krijgen het daardoor nóg moeilijker. Een waarschuwing voor MKB-ondernemers. "Veel ondernemers weten wat ze morgen verdienen, maar weten niet wat ze over tien jaar doen."





Lang, heel lang geleden, was e-mail nog geen algemeen erkend communicatiemiddel. Toen Ruud Smeulders in 1995 bij zijn nieuwe werkgever voorstelde een goed mailsysteem uit te rollen, reageerde de directeur automatisering van dit financiële bedrijf: 'Waarom zouden we e-mail willen hebben? Onze interne post werkt perfect én we hebben een goed werkend voicemailstelsel!'

Het mailsysteem zou er komen. En hoe. Niet dankzij de betreffende directeur, maar doordat om het bedrijf heen e-mail en massa werd omarmd.

Wat dit voorval vertelt? Allereerst dat innovatie - vooral de laatste decennia - techniekgedreven is. Ten tweede dat de techniek alleen niet voldoende is; voor innovatie is draagvlak nodig. En als laatste dat financiële instellingen niet vooroplopen als het gaat om innoveren.

"Ik heb een technische achtergrond: ik studeerde natuurkunde. Aan de TU Delft leerden jonge ingenieurs als ik ondernemen en innoveren. Innovatiemanagement dus. Zulke opleidingen in kennis en vaardigheid had je toen niet bij niet-technische opleidingen. Economen en boekhouders hebben wel de mond vol over innovatie, maar hoe dat eigenlijk moet...", aldus Smeulders, die begin 2013 met Frank Kwakman (bijzonder hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit) een boek uitgaf over innoveren: 'Groot Innovatie Modellenboek'.

Smeulders maakte er zijn beroep van. Tot eind 2012 werkte hij elf jaar als innovatiemanager voor 's lands grootste bank, de Rabobank. Hij adviseerde de leiding van het bedrijf over innovaties: technische, financiële, organisatorische, noem maar op. "De meest gemaakte fout bij innoveren: niet weten waarheen je wilt gaan."

Bankenprobleem

De banken zijn in de huidige crisis de gebeten hond. Enkele verwijten: ze nemen onverantwoorde risico's, geven grote bonussen, hebben de crisis niet zien aankomen én houden de hand op de knip. Ondernemers die aankloppen voor een lening of krediet, moeten aan steeds strengere eisen voldoen.

De problemen voor de banken worden groter, verwacht Smeulders. Dat komt doordat ze de afgelopen jaren vergaten radicaal te innoveren. "De grote winstmakers van banken zijn leningen en hypotheekrenten. De helft van wat je aan hypotheekrente betaalt is winst voor de bank. De marges daarvan zullen ech-

ter enorm snel reduceren, tot bijna nul. Dat komt door de techniek, zoals tegenwoordig veel veranderingen techniekgedreven zijn. In dit geval: internet."

Wie even surft, komt al snel buitenlandse financiële instellingen tegen met jaloersmakende rentetarieven. Dat komt doordat die bedrijven genoeg nemen met een lage marge. Eerder zag je dat bij de vermogensbeheerders als Robeco. De fondsbeheerders konden maar één ding doen: hun provisies verlagen. Terwijl provisies gemiddeld ongeveer de helft van de winst van dergelijke instellingen bepaalden.

De andere helft kwam - grofweg - van fonds-



beheer, dus het beleggen van geld. Dat verhaal is niet veel positiever: ook daar waren snel goedkopere concurrenten op de markt. Concurrenten nota bene die het tegen weinig kosten minstens zo goed deden. Fondsbeheer kost namelijk geld: analisten moeten de beurs volgen, jaarverslagen lezen en economisch goed onderlegd blijven. Terwijl de afgelopen jaren beurs-indexen gemiddeld meer stegen dan die van dergelijke speciaal samengestelde fondsen. Wie dus gewoon aanhaakt bij een index-fonds, zoals de AEX, betaalt minder en verdient meer.

Smeulders: "Van alle producten die banken hebben, staat de marge inmiddels onder druk. Dat zien de banken zelf ook: die hebben grote besparingen en inkrimpingen aangekondigd. Helemaal verdwijnen zullen ze nooit: ze zijn al zo oud als Methusalem. Zakenbanken zullen altijd blijven bestaan. Maar welke rol ze in de toekomst nog kunnen spelen? Dat is afhankelijk van de mate waarin ze weten te innoveren."

Kwestie van vertrouwen

Wat met banken gebeurt, kan ook met andere ondernemers gebeuren: te veel vasthouden aan een beproefd verdienmodel. Dat gaat goed, totdat het slecht gaat. De oplossing: voortdurend om je heen kijken en onderzoeken welke verbeteringen mogelijk zijn. Innoveren dus. Innoveren betekent niet per se het bedenken van technische noviteiten. "Neem het lenen van geld. Lenen is een kwestie van vertrouwen. Als iedereen elkaar voor 100% zou vertrouwen, dan zouden we geen banken nodig hebben. Banken hebben dat vertrouwen deels nog wel. Dat zou gebruikt kunnen worden voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Zo heb ik bij de Rabobank ruim tien jaar geleden voorgesteld om een digitale kluis te maken voor klanten; daarin zouden ze dan al hun digitale 'assets' kunnen bewaren. Of breid de vertrouwensfunctie verder uit en bied ook boekhouding aan."

De vraag of dat goede ideeën zijn is niet 1-2-3 te beantwoorden. Want volgens Smeulders moet een idee voor een innovatie passen in een toekomstbeeld. "Als je aan een marketeer vraagt de innovatie te regelen, dan vraagt hij aan de klanten: waaraan heeft u behoefte? Maar niemand had behoefte aan een iPhone, tot deze er plotsklaps was. Waar het om gaat is dat je weet waar je naartoe wilt. Wat is de ambitie. Wil je bijvoorbeeld een geoliede machine zijn? Wil je je onderscheiden op het gebied van advies? Wil je heel Europa bestrijken? Welke positie claim je? Als je dat in beeld hebt, kun je veel beter aan innovatiemanagement doen. Pas dan kun je een strategie en een pad maken."



Een mooie anekdote: Smeulders bezocht lang geleden in Brabant de nieuwe vestiging van een Japans bedrijf. Een enorme ruimte, op 10% daarvan een grote fabriekshal en in het midden een klein productie-eiland in een verder lege hal. Waarom? was de voor de hand liggende vraag. Het antwoord: "We weten precies waar we over tien jaar staan. Dan hebben we al die ruimte nodig. Maar waar we morgen staan, weten we niet." De productieruimte was dus ruim ingeschat om eventuele plotselinge groei op te kunnen vangen. Een staaltje bedrijfskunde die Smeulders weinig elders zag. "Bij veel ondernemers is het meestal het omgekeerde: ze weten wat ze morgen verdienen, maar niet wat ze over tien jaar doen."

Zo'n plan maken is makkelijker gezegd dan gedaan. Daarom startte Smeulders zijn eigen bedrijf - BrilliantBrains - om bedrijven te helpen met innoveren. "Het voordeel van kleine ondernemingen is dat de directeur vaak zelf ondernemer is. Ondernemers zijn veel meer bezig met innovatie. Maar wat ze zou helpen is loskomen van hun huidige businessmodel. Staar je niet blind op wat je doet. Kijk bijvoorbeeld naar andere markten."

Zo verdienen leveranciers van producten steeds vaker geld met de zaken om het oorspronkelijke product heen. Denk aan service, aantrekkelijkheid, accessoires of nieuwe betaalmodellen. "Heb je een schoenenwinkel en kun je niet opboksen tegen de webwinkels? Denk eens aan schoenen met garantie, of aan een schoenenabonnement..."

Robots

Smeulders verwacht dat sommige grote bedrijven, zoals in de telecom en in de fossiele brandstoffen, hun langste tijd hebben gehad. Door wifi en glasvezel zijn telefoonabonnementen dadelijk overbodig, en duurzame energie staat aan de vooravond van de grote doorbraak. Techniek gaat een nóg grotere rol spelen in ons leven, verwacht Smeulders. Zo was hij nauw betrokken bij een consortium dat werkt aan telezorg, ofwel e-Health. Het idee: bij bijvoorbeeld chronisch hartfalen is het minder effectief om de patiënt tal van herhalingsbezoeken te laten afleggen bij de cardioloog. Een eenvoudige thuischeck via internet werkt beter én is goedkoper. "De oplossing is: elke dag op de weegschaal, want een plotselinge gewichtstoename blijkt de beste indicatie voor een nieuwe hartaanval."

Dat is nog maar een klein voorbeeld van de rol die techniek dadelijk speelt. Smeulders: "De Wet van Moore blijft nog steeds geldig." Voor wie dat niets zegt: Gordon Moore is oprichter van chipfabrikant Intel. In 1965 stelde Moore dat de technologie (lees: computers) elk jaar in snelheid en capaciteit zou verdubbelen. Kort daarna stelde hij zijn verwachting bij: de verdubbeling zou elke twee jaar plaatsvinden. Sindsdien kun je een liniaal langs de snelheid van computerprocessoren leggen: elke twee jaar is die 100% hoger. Maar, benadrukt hij, de Wet van Moore is eigenlijk geen technische wet, het is een economische. Want blijkbaar vragen wij - consumenten en bedrijven - die technische vooruitgang.

De gevolgen van die vooruitgang? Smeulders verwijst naar de Amerikaanse uitvinder en futuroloog Raymond Kurzweiler. Die schreef ooit: "Binnen enkele tientallen jaren zal machine-intelligentie menselijke intelligentie overstijgen en leiden tot de singulariteit; technologische veranderingen die zo snel en allesomvattend zijn dat er sprake is van een breekpunt in de menselijke geschiedenis. De gevolgen zullen onder andere inhouden; het samengaan van biologische en non-biologische intelligentie, onsterfelijke op software gebaseerde menselijke wezens en ultrahoge niveaus van intelligentie die in het universum zich verspreiden met de snelheid van het licht."

Bent u er nog? Het telefoontje in uw binnenzak bevat over enkele decennia meer geheugen en verstand dan de gehele mensheid ooit heeft gehad. Wat voor nut heeft de middelbare school dan nog? Waarom zouden we dan nog een boek lezen? Smeulders: "Robots worden dus slimmer dan mensen. Hoe gaan we daarmee om? Overheerst de techniek ons dan?"