

ondernemen

“Corona gaf de digitale transformatie een sterke impuls”



“Aandeel duurzame producten moet fors hoger”

Julie Lietaer (ESG)

Nieuwe hoogvliegers in de maak

Onderwijs & Ondernemerschap

Jeroen Lemaire (CEO In The Pocket)

Pleidooi voor een fundamenteel anders economisch denken



Op het gevaar af dat u mij ervan verdenkt lichtjes buiten de realiteit te leven, wil ik deze *Ondernemen* graag aan u voorstellen met een positieve boodschap. Het is me natuurlijk niet ontsnapt dat COVID-19 ons nog lang zal plagen, dat we nog géén federale regering hebben en ook de cijfers over economische krimp zijn me niet ontgaan.

Maar bij ETION blijven we aan de toekomst werken, ook al pakken we ondertussen de problemen van vandaag aan. Tegen de achtergrond van een multidimensionale crisis is het verleidelijk om de zo mogelijk nog fundamentele problemen op vlak van klimaat, grondstoffen en energie even uit de weg te gaan. Tegelijk worden ze net extra in de verf gezet, nu onze geglobaliseerde consumptie-economie bijna tot stilstand komt. Op ons ETION Forum 'Closing the Circle' (14 september) onderbouwen we de stelling dat dit ook het moment is om duurzaamheid naar een hoger niveau te tillen. Al zal het wel een complete mindshift vergen van producent én consument. Een fundamentele transformatie van ons economisch denken dringt zich op.

“Veel organisaties beseffen vandaag dat ze voor fundamentele veranderingen staan die ook hun bedrijfsmodel in vraag stellen.”

Volgens ondernemer, innovator en keynotespreker Thomas Rau is zo'n transformatie niet alleen haalbaar, ze kan ook perfect rendabel zijn. Innovatieve technologieën en businessmodellen maken vandaag immers in bijna elke sector een heuse duurzaamheidsrevolutie mogelijk. Enkele ervaringsdeskundigen uit de Vlaamse ondernemerswereld tonen aan waarom we deze kansen moeten verzilveren, en hoe we dat kunnen doen.

U leest er ook al over in deze *Ondernemen* en we pakken ook uit met twee inspiratienota's. De ene rond klimaattransitie, een andere rond innovatie: *'De innovatiepradox doorbroken'* van Hans Verboven. De case van Multigas (p.35) leert ons hoe beide thema's samenvallen in een streven naar een duurzame beleidsvoering. Dankzij de Sustatool van Hans Verboven beschikt de Gentse kmo nu over een leidraad daarvoor. Maar hij zet ook heel wat innovatie in gang.

We vinden hier raakvlakken met onze tweede inspiratienota: *'Klimaattransitie. Wat kunnen bedrijven doen?'* van Jolien Noels. Heel veel organisaties beseffen vandaag al dat ze voor fundamentele veranderingen staan die ook hun bedrijfsmodel in vraag stellen. Maar hoe maak je de transitie? Ook die beweging brengt haar eigen risico's mee.

Ik beveel u de lectuur van dit alles aan in de overtuiging dat we allemaal nood hebben aan constructieve ideeën in deze uitdagende tijden.

Dirk Vandeputte
Voorzitter ETION



www.etion.be

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Jeroen Lemaire (In The Pocket)

inhoud

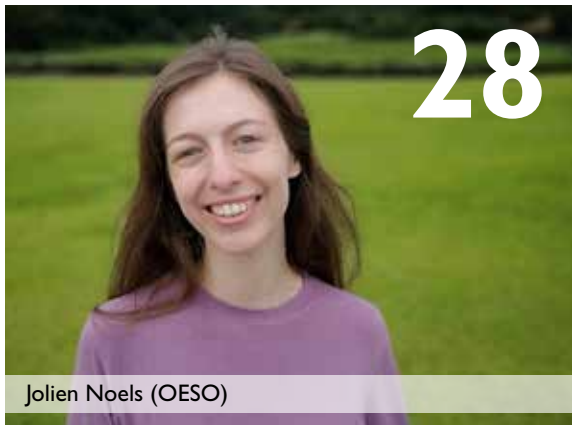
- 3 **Pleidooi voor een fundamenteel anders economisch denken**
Woord Vooraf
- 6 **“Corona gaf de digitale transformatie een sterke impuls”**
Ondernemerschap & Visie
AI in 2010 zag Jeroen Lemaire dat de smartphone het apparaat van de toekomst zou worden. Samen met Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere begon hij met de ontwikkeling en de bouw van mobiele apps waarvoor ze In The Pocket oprichtten.
- 12 **Aandeel duurzame producten moet fors hoger**
ETION Forum 2020
Julie Lietaer, co-CEO van de West-Vlaamse garenproducent ESG, is een grote believer van het circulaire model in de mode- en textielindustrie. Zo stond de jonge textilienne mee aan de wieg van #hackyourjeans dat de vezels van afgedragen kledij recycleert tot nieuwe producten.
- 14 **Burn-outverleden hypothekeert kansen op de arbeidsmarkt**
Waardengericht ondernemen
- 15 **Nieuwe regio-voorzitter in Oost-Vlaanderen**
ETION Nieuws
Bart Verplancke (managing director INDUSTRIUM) volgt Dirk Perquy op als regio-voorzitter van Oost-Vlaanderen.
- 18 **“Corona moet ons leiden naar de 15-minuten-stad”**
Toekomstdenken
De coronapandemie die ons teistert, moet het momentum vormen om over te gaan naar structurele hervormingen waar onze maatschappij al lang klaar voor is. Dat is de visie van ‘Smart Cities’-specialist Pieter Ballon.
- 20 **Picanol verrassend op kop in de top waardecreatie**
Waardecreatie



Julie Lietaer (European Spinning Group)



Bart Verplancke (Industrium)



Jolien Noels (OESO)



Ingeborg Symons (Multigas)

- 21 **De mens centraal. Panelgesprek: Europese waarden in het bedrijfsleven**
Waardengericht ondernemen
- 22 **ETION Agenda**
- 24 **Onderzoek zet druk op klimaatvoornemens van bedrijven**
ETION Forum 2020
Aan het Londense Grantham Research Institute doet Jolien Noels onderzoek naar de wereldwijde CO₂-uitstoot van sectoren en bedrijven.
- 27 **Nieuwe hoogvliegers in de maak**
Onderwijs & Ondernemerschap
Dat Vlajo erin slaagt de brug te zijn tussen onderwijs en het bedrijfsleven, bewijzen de winnaars van twee van de wedstrijden dit jaar. We zochten de laureaten van Shampop en Dripl op.
- 30 **Naar meer vertrouwen in de organisatie**
HR-management
Uit recent onderzoek bij Vlerick blijkt het toenemend belang van wendbaar en flexibel werken. 'Ondernemen' sprak twee bedrijven die teams om die reden veel autonomie geven. Dat heeft verregaande gevolgen voor bijvoorbeeld feedback of verloning.
- 33 **Talent ontslaan als het echt niet anders kan**
Talentbeheer
Tijdens de lockdown zag het er even heel lelijk uit voor onze werkgelegenheid, maar al snel zag Acerta hoe werkgevers een afwachtende houding aannamen.
- 34 **Maatwerkbedrijven hebben nu ook een eigen webshop**
Sociale Economie
- 35 **"Eindelijk structuur in duurzaamheidsbeleid dankzij Sustatool"**
ETION Forum 2020
Op het forum Closing the Circle komen nogal wat ondernemers aan het woord over duurzame innovatie. Multigas had ook op dat podium kunnen staan. De Gentse kmo hanteert daarvoor de Sustatool van Hans Verboven.
- 38 **Medewerkers begeleiden naar een inspirerende vibe**
Leiderschap
- 40 **ETION Summerwalks vallen in de smaak**
ETION Nieuws
- 41 **Cocktail**
- 42 **De dood van een trendwatcher**
Doordenker van Jochanan Eynikel (businessfilosoof ETION)



Jeroen Lemaire (CEO In The Pocket)

“Corona gaf de digitale transformatie een sterke impuls”

Al in 2010 zag Jeroen Lemaire dat de smartphone het apparaat van de toekomst zou worden. Samen met Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere begon hij met de ontwikkeling en de bouw van mobiele apps waarvoor ze In The Pocket oprichtten. In de schoot van dat Gentse bedrijf ontwikkelde zich ook het nevenproject Showpad, een iPad-applicatie voor verkopers.

Tien jaar later is er veel veranderd. Onder leiding van Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere kwam Showpad op eigen benen te staan. Jeroen Lemaire ging alleen verder met In The Pocket dat hij ombouwde tot een digital product studio.

In The Pocket bestaat exact 10 jaar. Gaan jullie dat vieren?

Jeroen Lemaire: “We hadden heel concrete plannen voor een gezellige fuif met werknemers, leveranciers, klanten en ex-werknemers, maar plots kwam het coronavirus roet in het eten strooien. Noodgedwongen hebben we het over een andere boeg gegoooid. Zo hebben we een filmpje gemaakt waarin we tien werknemers aan het woord laten die elk in een ander jaar bij ons begonnen zijn. Later dit jaar gaan we iedereen ook nog een cadeautje bezorgen. Een laatste belangrijk wapenfeit van onze tiende verjaardag is een strategische oefening waarbij we op een participatieve manier met onze mensen achteromkijken én vooruitblikken. Het voorbije decennium heeft In The Pocket al een lange weg afgelegd. In de beginjaren kregen nieuwkomers een bureau en begonnen ze gewoon mee te draaien. Anno 2020 is dat natuurlijk helemaal anders. Nu volgen de nieuwe medewerkers een uitgebreid introductietraject om het DNA van het bedrijf te leren kennen: welke processen zijn er, hoe delen we kennis met elkaar, wat verwachten we van onze teams enzovoort.”

2020 zal de geschiedenis ingaan als het jaar van de coronacrisis. Hoe hard werd In The Pocket geraakt?

Jeroen Lemaire: “Ik noem het een accordeoneffect met een negatieve impact op korte, maar een positieve op de wat langere termijn. Bij heel wat van onze klanten en prospecten heeft de crisis geresulteerd in besluiteloosheid. Ze wachten af en verkiezen om grote projecten uit te stellen of zelfs te schrappen. Zo heeft een klant in de Verenigde Staten een belangrijk contract stopgezet. Jammer, want ons team was er helemaal klaar voor. Het is duidelijk dat we corona dit jaar in ons omzetcijfer zullen voelen. We blijven nog wel groeien met pakweg 10 procent, maar dat is toch beduidend minder dan de verwachte 25 procent.”

En op de langere termijn?

Jeroen Lemaire: “Op de langere termijn verwachten we een positieve impact op onze business want we stellen vast dat corona een sterke impuls heeft gegeven aan de digitale transformatie. Een eerste motor hiervoor was de lockdown. Heel wat van onze retailers, banken en andere bedrijven werden met de neus op de feiten gedrukt dat ze nog steeds onvoldoende digitaal konden omgaan met hun klanten. Intussen zijn de ogen opengegaan. Een tweede motor is wat men de oorlogsinnovatie noemt. Het verleden heeft geleerd dat oorlogssituaties de ideale voedingsbodem zijn voor innovatie. De atoombommen hadden natuurlijk niet gehoeven, maar tijdens

“Telewerk heeft een pak voordelen, maar het kantoor is niet ten dode opgeschreven.”

de Tweede Wereldoorlog hebben we bijvoorbeeld de nucleaire technologie op punt gezet. Ook corona heeft bepaalde evoluties versneld. Normaal duurt het 5 tot 10 jaar om een vaccin te ontwikkelen, maar nu is het nog een kwestie van maanden voor we een vaccin tegen het coronavirus zullen hebben. Die tijdswinst is onder andere mogelijk dankzij het gebruik van nieuwe technologieën, zoals artificiële intelligentie die helpt om resultaten beter te voorspellen. We zullen nog lang kunnen genieten van dergelijke innovaties in de gezondheidssector.”

Een ander gevolg van de coronacrisis was de opvallende groei van telewerk. Skype, Zoom, Teams,... we gingen massaal online vergaderen. Is dit een blijvend fenomeen? Meer nog, zal het kantoor verdwijnen?

Jeroen Lemaire: “Telewerk heeft ontegensprekelijk een pak voordelen. De werknemer hoeft niet meer te pendelen en thuis kan hij beter zijn focus behouden omdat er niet zoveel beweging is. Het is ook een flexibele manier van werken die toelaat om tijdig een rustmoment in te bouwen. Kortom: telewerk is positief zowel voor de productiviteit als voor de work-lifebalans. Toch denk ik niet dat het kantoor ten dode is opgeschreven. We zullen wellicht evolueren naar een hybride vorm. De

lockdown heeft namelijk ook het belang van de menselijke relaties aangetoond. Je kunt individueel nog zó hard werken, om een complex project tot een goed einde te brengen, heb je altijd een stevig multidisciplinair team nodig met onderlinge interactie en met een groot onderling vertrouwen. Persoonlijke contacten zijn hiervoor onmisbaar.”

In The Pocket begon als een ontwikkelaar van mobiele applicaties. Vandaag profileren jullie zich als een digital product studio.

Jeroen Lemaire: “Over de jaren heen hebben we meer dan 500 apps en websites ontwikkeld waar nog elke dag miljoenen mensen en talloze bedrijven gebruik van maken om te betalen, te reizen of te werken. Al heel snel hebben we het geweer van schouder veranderd en sindsdien doen we vooral totaalprojecten, waarbij we optreden als strategische partner voor onze klanten. Na de briefing met de klant stellen we een strategische roadmap voor. Daarna ontwikkelen we de toepassing inclusief de gebruikservaring. Vaak werken we nog jaren door voor onze klanten, om het product of platform verder te doen groeien.”

Hoe maken jullie het verschil met de concurrentie?

Jeroen Lemaire: “Wij kiezen resoluut voor een geïntegreerd proces, waarbij we de business en de technologie proberen te verzoenen met de wensen van de gebruiker. Een toepassing is pas zinvol als je erin slaagt om die driehoek te sluiten. Nog typisch voor In The Pocket is dat we proberen om als eerste de waarde van een nieuwe technologie te ontdekken. Dit was al het geval bij de opstart toen we — in tegenstelling tot de grote jongens — het potentieel zagen van de smartphone. We pionierden in de ontwikkeling van mobiele apps en dat leverde een voorsprong op. Twee jaar later hadden we honderden concurrenten. Ook vandaag is het cruciaal dat we juist inschatten wat de markt nodig heeft op het vlak van nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie en virtuele realiteit. Om bij te blijven, sporen we onze medewerkers aan om voldoende tijd te investeren in onderzoek en opleidingen. Het gaat allemaal razendsnel. Iemand die een half jaar afhaakt, komt tegenwoordig in de problemen.”

Je schrikt er niet voor terug om klanten te weigeren.

Jeroen Lemaire: “Ik vind dat je selectief moet zijn om in bepaalde projecten in te stappen. Wanneer we niet geloven in de

In The Pocket in cijfers

- Omzet 2019: 13 miljoen euro
- Aantal medewerkers: 125
- Activiteit: digital product studio



plannen van de klant, gaan we er ook niet aan meewerken. We vragen ook altijd een mandaat waarbij we voldoende impact hebben op het project. We doen ook nooit aan bodyshopping, we gaan onze mensen nooit tewerkstellen bij andere bedrijven. Dat is nochtans een lucratieve business, maar onze focus ligt op het oplossen van een strategisch probleem van de klant, niet van een capaciteitsprobleem.”

Vandaag is In The Pocket bijna uitsluitend actief op de Vlaamse markt. Hoe groot is het internationale potentieel?

Jeroen Lemaire: “In het recente verleden hebben we deelgenomen aan drie internationale pitches en daarvan hebben we er twee gewonnen. Met Lufthansa en de Franse luchthavengroep Aéroports De Paris konden we twee grote namen aan ons klantenbestand toevoegen. Dat sterkt ons in het geloof dat ons model ook heel wat potentieel heeft in het buitenland. We wilden vanaf dit jaar de internationale markt verkennen, maar die plannen staan om de gekende reden nu even on hold. We blijven de ambitie koeste-

ren om op termijn een extra vestiging in Europa op te starten.

Hoe moeilijk is het om de juiste mensen aan te trekken?

Jeroen Lemaire: “We zijn continu op zoek naar developers, product desig-

loop was. Er is duchtig aan de boom geschud. We zien dat niet als een probleem, want de ontwikkeling van een persoonlijke carrière is een dynamisch gegeven. We gaan onze mensen dus zeker niet pampieren of in een gouden kooi steken. Nee, als ze denken dat de

“Personeelsverloop zien we niet als een probleem want de ontwikkeling van een persoonlijke carrière is een dynamisch gegeven.”

ners, strategen, data scientists enzovoort. Voorlopig lukt het vrij vlot om vers talent aan te trekken. We krijgen heel wat spontane sollicitaties. Onze medewerkers roemen alvast de aangename bedrijfscultuur en de uitdagende projecten.”

De IT-wereld staat bekend om een belangrijk personeelsverloop. Hoe zit het bij In The Pocket?

Jeroen Lemaire: “Volgens arbeidsmarktspecialisten zou de norm in de sector 8 procent bedragen. Wij zitten daar een stuk onder. Wel is het zo dat er tijdens de coronacrisis extra ver-

volgende stap in hun carrière elders ligt, moeten ze dat zeker doen. We nemen dan afscheid in de beste verstandhouding. We onderhouden goede contacten met heel wat ex-werknemers.”

Daarnet heb je al gewezen op het belang van opleiding in de snel veranderende wereld. Hoe pak je dit aan?

Jeroen Lemaire: “De uitdaging wordt steeds groter om mee te zijn met de allernieuwste ontwikkelingen. Tegenwoordig moeten we dat ook kunnen coördineren voor 130 medewerkers. Daarom gaan we het opleidingsplan

formaliseren. Nog voor het eind van dit jaar lanceren we een digitaal platform met daarop alle mogelijke leerpaden. We delen een carrière op in vijf verschillende fases waarbij onze mensen stappen kunnen zetten naargelang hun impact op het bedrijf en op de markt. Het grote voordeel van deze werkwijze is dat er duidelijkheid is voor iedereen. De werknemer weet meteen wat we van hem verwachten. We helpen hem ook bij het maken van de juiste keuzes. Persoonlijke coaching, extra expertise, kennismaken met een nieuwe technologie... Het kan allemaal."

Even terug naar de begindagen van In The Pocket. Een filosofestudent die een techbedrijf opstart, is niet alledaags.

Jeroen Lemaire: "Ik was zeker geen modelstudent. Ik wou toch een diploma halen en koos daarom voor een richting die me boeide. Het werd filosofie. Toen ik was afgestudeerd, bleek dat er niemand interesse had in mijn profiel. Gelukkig had ik een open blik op de arbeidsmarkt en ben ik gaan werken. Eerst voor Rock Werchter, later kwam ik bij een evenementenbureau terecht waar ik onder andere publieksbeurzen over gaming organiseerde. De financiële crisis van 2008 maakte daar een eind aan en dat was het begin voor een nieuw verhaal dat begon op café."

Vertel...

Jeroen Lemaire: "Ik was een glas aan het drinken met mijn jeugdvriend Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere die elkaar kenden van bij Netlog, de sociale netwerksite die op zijn hoogtepunt wereldwijd meer dan 100 miljoen volgers telde. We filosofeerden over de recente evoluties in de digitale wereld en stelden vast dat er in de

“Meer dan ooit is er geld in de markt voor de financiering van jonge bedrijven en dat zorgt soms voor een pervers effect.”

marketingwereld nauwelijks interesse was voor de smartphone. Wij waren ervan overtuigd dat de smartphone het allesoverheersende scherm zou worden en besloten om samen mobiele apps te gaan bouwen. We kenden een vliegende start, want al in de eerste weken zaten we aan tafel met multinationals als Carlsberg en MTV."

Eén van de nevenprojecten van In The Pocket was Showpad.

Jeroen Lemaire: "We kregen regelmatig de vraag uit de markt om tablet apps voor verkopers te maken. We ontwikkelden hiervoor een eigen product en dat kende een instant succes. Al snel kwamen we tot het besef dat het geen goed idee was om beide activiteiten binnen dezelfde organisatie te houden. Showpad was een product, terwijl we ons met In The Pocket profileerden als een strategische dienstverlener. Dat vergde toch een andere aanpak op het vlak van aansturen. Bovendien had Showpad extra kapitaal nodig voor de verdere internationale expansie terwijl dat niet het geval was voor In The Pocket. Er kwam een boedelsplitsing waarbij Pieterjan en Louis voor Showpad kozen en ik mijn hart volgde door bij In The Pocket te blijven."

Hoe kijk je terug op die beslissing?

Jeroen Lemaire: "Het was een moeilijke periode. We kozen namelijk voor een harde splitsing, ook op fysiek vlak, want we verhuisden met het team van In The Pocket naar een andere locatie. Plots bleef ik alleen achter als manager met nog amper een tiental medewerkers. Dat was veel te weinig en ik moest dus snel nieuwe mensen rekruteren. Het was een pittige periode. Achteraf bekeken was het absoluut de juiste beslissing, want beide bedrijven zijn er sterker uitgekomen. Ik ben trouwens nog altijd aandeelhouder van Showpad."

Is In The Pocket financieel voldoende gewapend voor de toekomst?

Jeroen Lemaire: "Het aandeelhouder-schap bestaat uit de drie oprichters, een business angel die er al van bij de start in zit en enkele medewerkers als gevolg van optieplannen. Op dit moment stelt zich de vraag niet, maar ik sluit niet uit dat er vroeg of laat een externe aandeelhouder aan boord komt. Dat is geen taboe. De consolidatie in de sector zal beginnen en dan kan een dergelijke partij een belangrijke troef zijn."

Je bent ook investeerder in startups. Hoe moeilijk is het voor jonge ondernemers om startkapitaal te vinden?

Jeroen Lemaire: "Gemakkelijker dan ooit. Er is meer dan geld genoeg in de markt en dat zorgt soms voor een pervers effect. Ik zie heel wat jonge mensen met een businessidee en het eerste wat ze doen, is op zoek gaan naar een incubator, naar subsidies, naar investeerders. Dat is echter een ecosysteem zonder klanten. Volgens mij moet een jonge ondernemer in de eerste plaats op zoek gaan naar klanten die willen betalen voor zijn producten of diensten. Nu zie ik te veel jonge ondernemers die zich nestelen in die structuren en nauwelijks met de klant bezig zijn. Dat is een beetje de ziekte van deze tijd."

Gent telt heel wat innovatieve tech-bedrijven. Heb je een verklaring waarom die zo goed gedijen in de Arteveldestad?

Jeroen Lemaire: "In de eerste plaats heeft Gent een vooraanstaande universiteit die sterk staat in digitale opleidingen. Daarnaast zorgden de eerste techbedrijven, zoals Netlog, voor een splintereffect. Mensen die daar vertrokken, begonnen hun eigen bedrijfjes en dat zorgt voor heel wat interessante projecten. Een laatste puntje is de goede rekrutering in West-Vlaanderen. Heel veel West-Vlaams talent blijft na de studies plakken in Gent. In Brussel of Antwerpen hebben ze die kweekvijver niet."

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus