

Inspiratienota 118
september 2020

SAMENVATTING

We weten dat innovatie belangrijk is, maar toch blijkt het in de praktijk moeilijk om op planmatige wijze concrete stappen te zetten. Zeker in crisistijden gaat alle aandacht naar kostenbeheersing en cashbewaking. Voor de meeste bedrijven lijkt het dan erg contra-intuïtief om processen en producten te innoveren (tenzij naar meer *operational excellence*) en het lijkt zeker niet het juiste moment om aan het businessmodel te gaan sleutelen. Veel bedrijfsleiders weten ook niet goed hoe ze er planmatig aan moeten beginnen. Dat moet veranderen!

In deze nota tonen we hoe je op een eenvoudige manier toch je businessmodel kan herbekijken. We lichten toe welke paradoxen je moet doorbreken, benadrukken het belang van businessmodelinnovatie, tonen een kleine blauwdruk van hoe je dit best eenvoudig en zonder veel poespas aanvat, en introduceren het concept van 'Innovatie Hot Spots'.

Een aantal voorbeelden van ETION-leden die de afgelopen maanden in volle crisis op businessmodelinnovatie hebben ingezet, tonen dat het niet bij theorie moet blijven.

De innovatieparadox doorbroken

Blauwdruk voor businessmodelinnovatie

We kennen het gevoel allemaal wel: wanneer het (redelijk) goed gaat, doen we graag zo voort. *'If it ain't broken, don't fix it'* is het niet? Bovendien hebben de meeste bedrijfsleiders door de vele operationele zorgen amper tijd voor reflectie over een langetermijnvisie en innovatie. Dat is spijtig en paradoxaal, want innovatie is de motor van economische groei en waardecreatie.

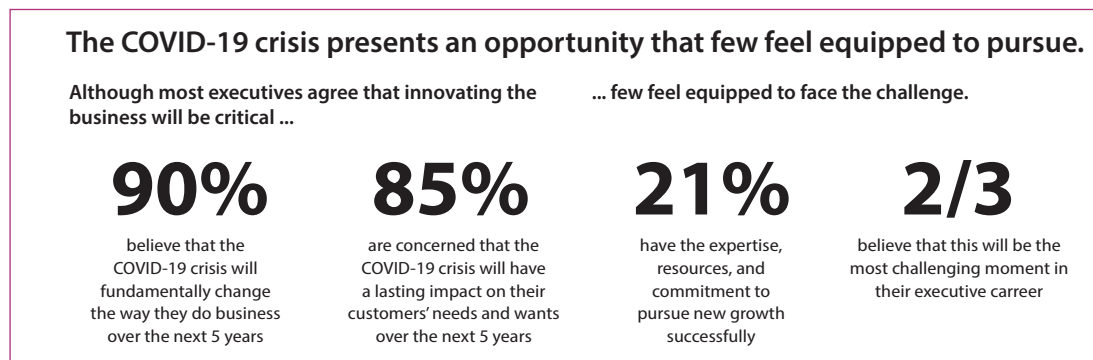
1. Zeven innovatieparadoxen

Een paradox is volgens het woordenboek een ogenschijnlijk tegenstrijdige situatie, die lijkt in te gaan tegen ons gevoel voor logica, onze verwachting of onze intuïtie. Ze is ogenschijnlijk tegenstrijdig, omdat de vermeende tegenstrijdigheid veelal berust op een denkfout of een verkeerde redenering. Op basis van een literatuuronderzoek, aangevuld met de inzichten uit een praktijkproject waarbij we o.a. met Sustatool (www.sustatool.be) aan innovatie werkten bij een 20-tal ETION-leden, zie ik zeven innovatieparadoxen. Deze paradoxen moeten we doorbreken!

Innovatieparadox 1

Bedrijven zien de mogelijkheden van innovatie, maar hebben er zelf niet het vertrouwen in dat ze deze kunnen verzilveren.

Uit een recente studie van McKinsey (McKinsey & Company, 6/2020) bij 200 bedrijven in negen sectoren, bleek dat meer dan 90% van de respondenten fundamentele wijzigingen van hun bedrijfsmodel verwachten binnen de vijf jaar (figuur 1). 70% van de deelnemers voorspelde ook aanzienlijke groeimogelijkheden door de crisis. Slechts 30% gaf aan dat ze er ook vertrouwen in hadden om die groeiopportunities te kunnen verzilveren. Zou het bij ons zoveel anders zijn?



Figuur 1: Crisis als opportuniteit

Bron: McKinsey, 2020

Innovatieparadox 2

In crisismomenten, wanneer de opportuniteiten het grootst zijn en je moet innoveren, gaan de meeste bedrijven in overlevingsmodus.

Wanneer het wat minder gaat, zetten we als ondernemer in op crisisbeheersing. We focussen op de corebusiness, doen lineaire kostenverminderingen, kijken wie we moeten laten afvloeien, proberen de productie op te drijven, houden maximale cash aan en zetten investeringen on hold. We wachten tot de lucht opklaart... Maar niet iedereen denkt zo. Een aantal bedrijven gaat volop voor de 'never waste a good crisis'-aanpak en duwen het gaspedaal in. Zij lopen uit op het peloton.

Innovatieparadox 3

Innovatieve bedrijven worden nog innovatiever en vergroten de afstand tot hun concurrenten. Het is het Mattheüs-effect van innovatie.

Er zijn redenen genoeg om in volle crisis te innoveren. Vandaag zitten we in een achtbaan. Iedereen smacht naar een terugkeer naar de normaliteit, maar er zullen fundamentele wijzigingen blijven in ons economisch en maatschappelijk bestel. In innovatieve bedrijven is een crisismoment de aanleiding om meer risico's te nemen, om sneller keuzes te maken, om meer middelen naar innovatie te schuiven. Het brengt het beste van ondernemerschap naar boven.

Innovatieparadox 4

Wanneer je de nood tot innovatie het hardst voelt, zijn de randvoorwaarden het minst optimaal en ben je dus minder geneigd om erop in te zetten.

Dit klinkt wrang als je als bedrijf plots alles op alles moet zetten om te overleven. Misschien is het tijdelijk zelfs inderdaad niet mogelijk om ook maar een seconde de ogen van de lopende business af te houden. Als het brandt, moet je blussen! Innovatie is echter ook risicospreiding. Als het goed gaat, moet je al nieuwe initiatieven ontwikkelen. Die kan je in crisistijden dan mogelijk versneld afwerken.

Innovatieparadox 5

Het innovatieproces bestaat uit 20% inspiratie en 80% methodologie. Innovatie verloopt volgens een beperkt aantal patronen die je – mits goede begeleiding – vrij eenvoudig kan hanteren.

Het innovatieproces mag niet herleid worden tot een toffe brainstorm waar de ideeën uit de hemel vallen als manna. Het vraagt goede voorbereiding, goede begeleiding, moderatie en planmatige uitwerking en opvolging. Meestal gebeurt echter het omgekeerde en loopt een traject vrij ad hoc en geïmproviseerd. Wanneer bedrijven een eenvoudige methodologie krijgen, zien ze er echter wel de voordelen van in.

"Het innovatieproces mag niet herleid worden tot een toffe brainstorm waar de ideeën uit de hemel vallen als manna."

Innovatieparadox 6

Innoveren met je eigen team levert optimalisatie op, maar slechts zelden innovatie. De beste ideeën komen van buiten je directe netwerk van peers.

Het probleem is dat we allemaal oogkleppen op hebben en dat we daardoor soms beperkt zijn in ons denken. We houden de deur van innovatie zelf op slot. Een raad van bestuur of managementteam op zich gaat geen 'breakthrough'-innovaties bedenken. Je zal hoogstens continue verbetering bespoedigen.

Innovatieparadox 7

Diegenen die met de grootste ideeën komen, gaan ze in de praktijk slechts moeilijk kunnen omzetten in oplossingen die renderen.

Als je dan een aantal ideeën hebt waarvan je denkt dat ze potentieel hebben, moet je ze planmatig uitwerken volgens een duidelijke methodologie. Dat is typisch iets wat wel door de vertrouwde teams in je bedrijf kan worden uitgewerkt. Het vraagt discipline en geduld. *'The hardest part of strategy is its execution.'*

2. Innovatie: een verhaal van speedbootjes en de blauwe oceaan

Men kan binnen het bestaande businessmodel gaan optimaliseren, maar op een bepaald moment is het maximum bereikt. Daarom is het ook nuttig om op strategisch niveau na te denken over een nieuwe manier van zakendoen, over nieuwe modellen, ketensamenwerking enzovoort.

De meeste bedrijven focussen op het optimaliseren van bestaande modellen binnen de bestaande context en met de voor de hand liggende kapitaalmiddelen. Die modellen werken, maar ze hebben ook een eindige levensduur. Omdat de hele organisatie gestoeld is op een gemeenschappelijke *way of doing business*, is het moeilijk dit stramien te doorbreken. Het is echter niet eenvoudig om in een grotere organisatie te experimenteren met het businessmodel. Daarom raad ik altijd aan om met de zogenaamde speedbootjes te werken. Experimenteer in een veilige omgeving (zie kaderstuk 'De tanker en de speedboot', p.4).

Mijn benadering heeft wel een aantal raakpunten met de theorie van *red en blue ocean* van Chan Kim en Mauborgne (2005/2015), die een tijd lang furore maakte aan de businessschools en die ik zelf nog steeds brandend actueel vind.

Ik licht even toe. Er zijn twee oceanen waarin je als bedrijf kan 'vissen' en 'varen'. In de *red ocean* wil je eigenlijk niet zijn: de kleur staat symbool voor het bloed van de bikkelharde concurrentie dat er rijkelijk vloeit. *Red ocean* staat voor de bestaande marktcontext waar de regels min of meer duidelijk zijn en de spelers elkaar zo hard mogelijk beconcurreren voor meer marktaandeel. Maar wat de ene wint, verliest de andere. Uiteindelijk volgt er een *race to the bottom* op prijsniveau en niemand zit er echt goed. Markten met commodityproducten waarbij enkel de prijs nog verschil maakt, bieden geen ruimte tot echte innovatie. Wat men doet, zijn hooguit *changes within the game*. Als je het mij vraagt, is het beter toeven in de *blue ocean*!

Innoveren in het annus horribilis 2020? Het kan! Enkele voorbeelden van bij ons.

Willemen Construct, deel van de Willemen Groep, gaf in juli 2020 de kick-off van een 'blue ocean'-strategie: CONSTRUCTief BLAUW. Deze leidt tot veranderingen aan het bestaande businessmodel. De strategie zorgt ervoor dat men marktgrenzen herdefinieert, op bepaalde klantsegmenten focust en de eigen niche herdefinieert, met meer ketensamenwerking en 'fun' in het bouwen.

Groep Van Roey participeert verder in jonge, veelbelovende startups en nam in volle coronacrisis een participatie in de modulaire woningbouwer Skilpod. Zo zet Groep Van Roey belangrijke stappen naar bouwindustrialisatie en versterkt het zijn positie als partner voor duurzaam, veranderingsbestendig en betaalbaar wonen.

De EEG Group, de grootste familiale Belgische partner voor HVAC, elektriciteit, gebouwmanagement-systemen, medische gassen en zorgtechnieken, brengt in 2020 versneld coronaproof oplossingen voor de zorgsector op de markt en innoveert met bacteriedodend licht. Het speelt snel in op de klantvraag: op een handvol werkdagen vormt EEG Group normale ziekenhuisgangen om tot corona-afdelingen. Eveneens in volle crisis zet het bedrijf ambitieuze projecten in gang rond standaardisatie in ketensamenwerking.

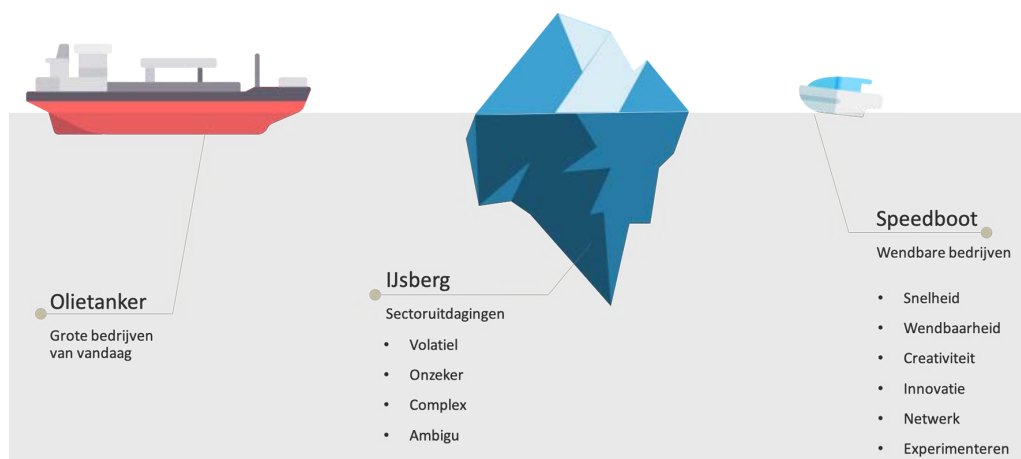
De tanker en de speedboot

In onze VUCA-wereld moet men goed weten hoe men wil navigeren tussen de stromingen en onbekende hindernissen die veranderende tijden en markten met zich meebrengen. Men moet ver vooruit durven en kunnen kijken. Er zijn immers disruptieve ontwikkelingen die op ons afkomen en die een bedreiging kunnen vormen voor het bedrijfsmodel. Dit is de ijsberg waar we als het ware op afstevenden, maar die we dreigen te vergeten, omdat we dag in dag uit bezig zijn met operationele taken en e-mails.

Grote bedrijven zijn eerder zoals tankers en heel log. Als ze van koers veranderen, is het hopelijk ook in de juiste richting, want ze weer draaien, kost veel tijd en geld. Er zijn echter oplossingen om die extremen te overbruggen. Een groot bedrijf kan door een goed innovatiebeleid een vloot van kleinere

speedbootjes inzetten, die worden uitgezonden om nieuwe gebieden te ontdekken. Indien ze falen, is de impact beperkt. Door de kennis die ze tijdens hun ontdekkingsreis opdoen, zorgen ze ervoor dat het moederschip tijdig en correct de koers kan aanpassen richting betere wateren.

Bedrijven die enkel vertrouwen op de stuurhut van het moederschip botsen uiteindelijk op de ijsberg. Economische handboeken staan vol met ronkende bedrijfsnamen en producten van weleer die niet meer bestaan. Een bedrijf dat vandaag nog steeds werkt zoals gisteren, zal morgen *out of business* zijn. Het zal voorbijgestoken worden door kleinere bootjes en wendbare superjachten. Het zal plots vaststellen dat de helft van zijn marktaandeel over één nacht verdwijnt als sneeuw voor de zon.



Figuur 2: De tanker en de speedboot: een innovatiemetafoor
Bron: Hans Verboven, 2020a

De *blue ocean* staat symbool voor onbekend en onontgonnen marktpotentieel, waar er dus geen of weinig concurrentie is. Men kan er zijn eigen markt maken en creëren, men kan er de regels zelf bepalen. Hier kan men een echte *game changer* zijn. De kern van *blue ocean* is waardevernieuwing. *Blue ocean strategy* is de strategie om, in plaats van mee te concurreren in een reeds verzadigde markt, zelf een nieuwe markt te creëren.

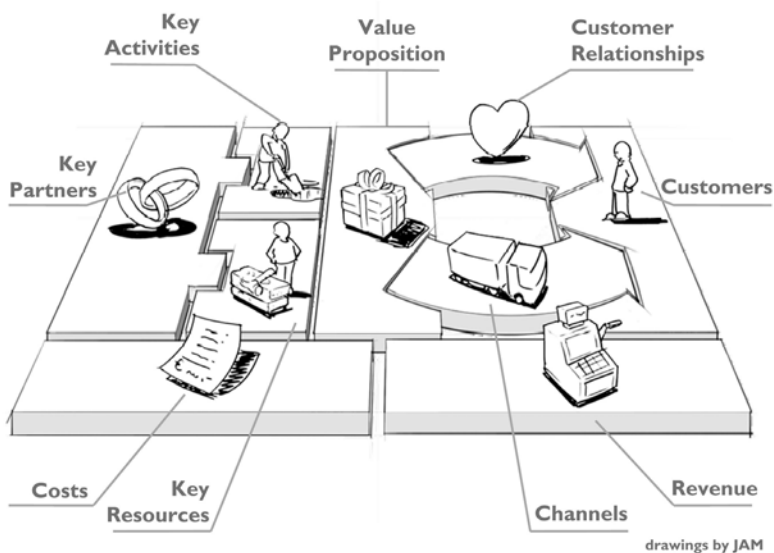
Het doel van deze strategie is om:

- Ruimte te vinden waar competitie irrelevant is;
- Marktgrenzen te herdefiniëren;
- Nieuwe vraag te creëren en te beantwoorden;
- Prijzenoorlog en daarbij horende winstverliezen te voorkomen.

Om koers te zetten naar de *blue ocean*, heb je businessmodelinnovatie nodig.

3. Businessmodelinnovatie

Weet je eigenlijk wat het businessmodel van je bedrijf of organisatie is? Wat doe je, op welke manier, voor wie? Hoe zorg je ervoor dat de opbrengsten hoger zijn dan de kosten? Wie zijn je belangrijkste partners, wat zijn de afzetmarkten, de klantsegmenten, wie zijn de concurrenten? Ik denk dat je over al die vragen regelmatig wel eens nadenkt, maar dan allicht los van elkaar. Als je al die puzzelstukjes mooi bij elkaar legt, kan je spreken van een businessmodel. Businessmodellen kunnen we definiëren als fundamentele structuren die bepalen hoe, voor wie en op welke manier, bedrijven toegevoegde waarde realiseren en zo aan een markt vraag tegemoetkomen. Heel bekend is de voorstelling van Osterwalder en Pigneur in figuur 3. Deze kan perfect dienen om je bestaande model in vraag te stellen en te kijken waar je aanpassingen kan doen, bijvoorbeeld procesoptimalisatie of productinnovatie. Voor mij valt dit dan wel eerder onder incrementele innovatie of continue verbetering.



Figuur 3: Business Model Canvas
Bron: Osterwalder & Pigneur, 2010.

Nog interessanter wordt het wanneer je het model gebruikt om nieuwe ideeën uit te werken. Het kan dan als blauwdruk dienen voor een spin-off, een nieuw product of nieuwe dienst, een andere benadering... Denk even terug aan de speedboot! Wat je met de speedboot van plan bent, kan je perfect in zo'n alternatief model uittekenen. Dat is dan businessmodelinnovatie. Maar waar haal je nu de ideeën?

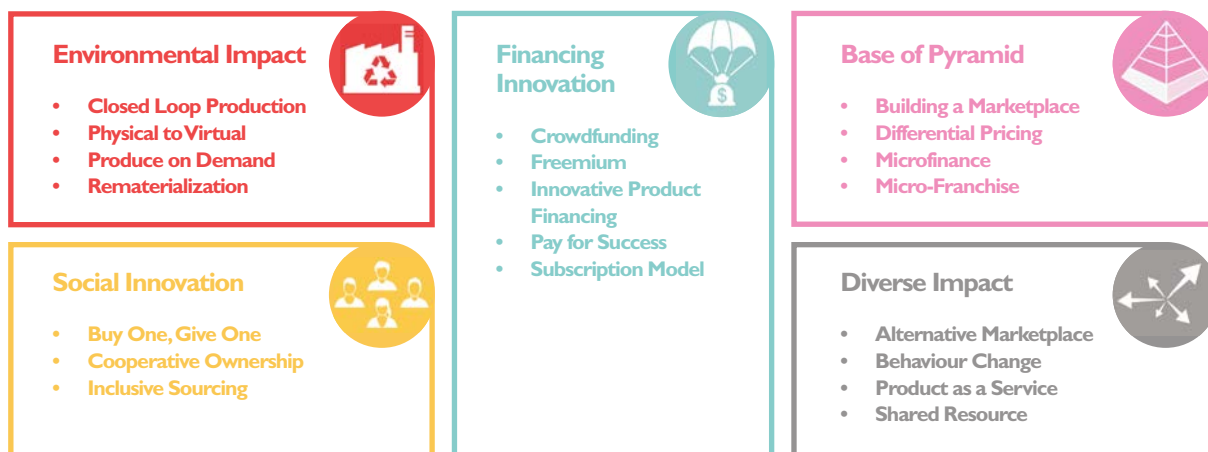
In hun boek *The Business Model Navigator* gaan Gassman, Frankenberger en Csik in op 60 wederkerende patronen en hoe deze geïmplementeerd kunnen worden in het eigen bedrijfsmodel. Om het innoverende aspect duidelijk te maken, wordt bij elk patroon verwezen naar de vier dimensies van een bedrijfsmodel die zij het belangrijkste vinden: waardepropositie, doelgroep, waardeketen en verdienmodel.

Ze gaan uit van de veronderstelling dat bijna alles ergens wel al eens door iemand is geprobeerd, zij het in een andere context. Innovatieve modellen zijn variaties van modellen die ergens anders (een andere sector, markt of context) reeds bestaan. Het proces van innovatie ligt in het begrijpen, vertalen, hercombineren en overnemen van de succesvolle

Foodmaker ziet zijn afzet tijdelijk bijzonder sterk terugvallen door het verlies aan omzet op events, bij partner SN Brussels Airlines en door hun gesloten restaurants. Onmiddellijk schiet men in actie om een tof en efficiënt thuisleversysteem op te zetten zodat alle klanten, waar ook in Vlaanderen, vers en gezond kunnen blijven eten. Ondertussen onderhandelt het bedrijf ook nog een contract met Albert Heijn dat na Delhaize als tweede grote speler saladbars introduceert in elke winkel. Zo is de distributie verzekerd en meer coronaproof.

Geysen NV doet slim industrieel onderhoud en projecten in meerdere sectoren. De techniekers zorgen ervoor dat de installaties en productielijnen van hun klanten vlekkeloos lopen. In volle coronatijd, met toch wel heel wat tijdelijke werkloosheid, duwt het bedrijf op de gaspedaal en versnelt de uitbreiding van de Geysen Academy in Westerlo. Daar kunnen eigen techniekers, maar ook techniekers van klanten en scholieren praktische opleidingen en persoonlijke leertrajecten volgen in een mini-fabriek. Het antwoord in crisistijden: Geysen verdubbelt de capaciteit en gaat mobiel door de aanschaf van een grote truck met een tweede mini-fabriek en leeromgeving in de uitschuifbare oplegger. Zo komt de 'Academy on Wheels' naar de klant toe.

patronen in de eigen onderneming. Met andere woorden: creativiteit en inspiratie betekenen dus niet dat men moet starten van een wit blad, maar wel dat men moet kijken naar mogelijke analogieën. Door na te denken over uitwerkingen van patronen of combinaties van patronen, kunnen nieuwe, innovatieve bedrijfsmodellen ontstaan. Je moet ze niet alle zestig ten gronde bestuderen! Als er na vijf minuten geen idee ontstaat, wordt het allicht niets. Maak daarom best een selectie op basis van een eerste ronde en ga dan ten gronde verder. Er moet echt een eureka-gevoel zijn, wil het werken.



Figuur 4: 5 types duurzame business-modellen

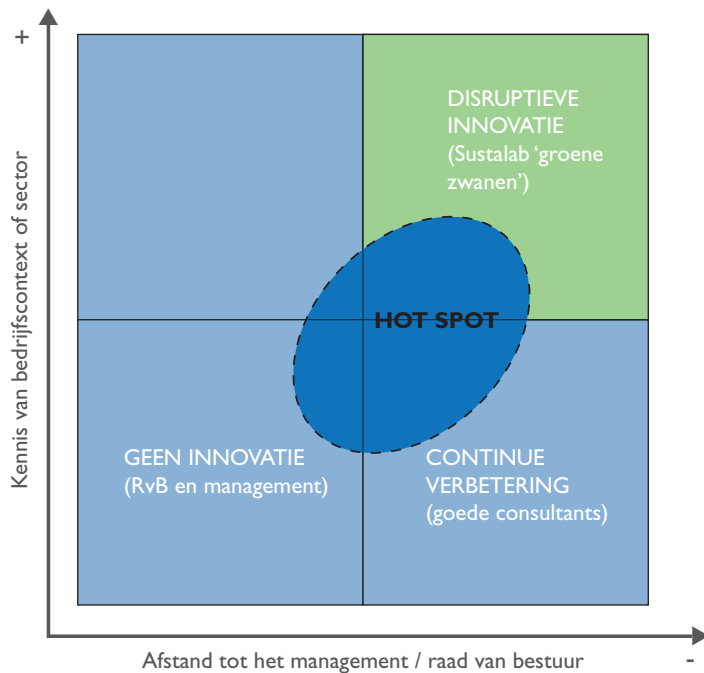
Bron: *SustainAbility*, 2014

Je kan zulke modellen of patronen in schema's gieten zoals bijvoorbeeld figuur 4 van SustainAbility. Dat helpt om structuur te geven. In een innovatietraject dien je echter eerst te vertrekken van de patronen en pas dan te kijken waar ze thuishoren. In onze ervaring bij de ETION-leden kwamen er een 15-tal modellen regelmatig terug. Door op deze te focussen, kan je erg efficiënt stappen zetten naar concrete innovatie.

4. Hot Spots van innovatie

Je bent overtuigd om eens naar je businessmodel te kijken? Goed! Bedenk wel dat je de goede setting moet kunnen creëren om goede ideeën te kunnen genereren. Alleen kom je er niet uit. Wil je een echte Hot Spot creëren, dan heb je hulp van buiten nodig. Lynda Gratton beschrijft in haar boek *Hot Spots* hoe je in een organisatie de beste voedingsbodem kan scheppen voor creativiteit en innovatie. Hot Spots ontstaan waar mensen creatief, gemotiveerd en enthousiast vol energie werken aan nieuwe ideeën. Binnen Hot Spots wordt energie opgewekt die innovatie stimuleert en waarde creëert voor bedrijven en de mensen die er werken. Het combineren van ideeën en inzichten van verschillende partijen zorgt voor een syntheseproces waaruit nieuwe ideeën en innovaties voortkomen.

Gratton heeft het in haar boek eveneens over het tegenovergestelde van een Hot Spot, namelijk de Big Freeze: werkomgevingen waar vriendschappen zich niet ontwikkelen, energie van werknemers wegvloeit en stress toeneemt. Een Big Freeze is één van de voornaamste redenen waarom getalenteerde medewerkers de organisatie verlaten.



Figuur 5: Hot Spots van innovatie

Bron: Hans Verboven, 2020b, volgens eigen bewerking van Gratton (2007).

Het model van Gratton diende mee als onderbouw voor een unieke insteek van *innovation as a service* die we voor ETION met ondersteuning van de Vlaamse Overheid hebben toegepast bij een twintigtal leden.

De idee van Gratton is als volgt: in het kwadrant links onder in figuur 5 zitten de mensen die altijd met elkaar samenwerken. Als je die laat brainstormen, is het resultaat heel magisch. In het kwadrant rechts onder zitten mensen die uit andere afdelingen komen, maar typisch ook een externe consultant. Die laatste wordt ingehuurd omwille van zijn sector- of bedrijfskennis, maar hij staat wel verder af van het management en is dus 'vrij'. Als je de twee onderste kwadranten laat samenwerken, krijg je waarschijnlijk continue verbetering of kleine innovaties *within the game*. Als je echt een gamechanger wil zijn en disruptieve innovatie wil, dan moet je het kwadrant rechtsboven betrekken. In dat kwadrant moet je een aantal 'groene zwanen' zetten: jonge creatieve millennials die methodologisch getraind zijn om op analogieën te werken en duurzame businessmodelinnovatie mee mogelijk maken.

Je moet je als raad van bestuur of management laten uitdagen door mensen van buitenaf die niet vooringenomen zijn, niet lijden onder *group think* en die je helpen de juiste ideeën te zien en vast te pakken. Zo krijg je een Hot Spot van innovatie.

De innovatieworkshops via Sustalab (www.sustalab.be) die we binnen het ETION-netwerk aanboden samen met de Universiteit Antwerpen en met steun van MVO Vlaanderen, werden op dat vlak zeer erg gesmaakt. In de innovatieworkshops brachten een drietal 'groene zwanen' samen met een moderator, frisse en bruikbare ideeën naar voren die in een businessmodel konden worden omgezet. Uit het project met ETION is zelfs een innovatieformule ontstaan: de *'Battle of the Boards'*, waarbij de *millennial board* in drie rondes (*Attack of the millennials*, *The board strikes back* en *A new hope*), samen met de *board of directors* (of het managementcomité) een innovatieroadmap uitstippelen.

"Je moet je als raad van bestuur of management laten uitdagen door mensen van buitenaf die niet vooringenomen zijn, niet lijden onder 'group think' en die je helpen de juiste ideeën te zien en vast te pakken."

Conclusie

Innovatie is belangrijk, maar tal van redenen zorgen ervoor dat operationele zaken in het hier en nu de prioriteit vinden. Die paradox moet je doorbreken. Vervolgens moet je als ondernemer goed weten dat je zowel op vlak van continue verbetering, als op vlak van businessmodelinnovatie moet werken. Als je iets doet, moet je ervoor zorgen dat de randvoorwaarden voor succes maximaal vervuld zijn. Voor businessmodelinnovatie kan het helpen om op externe creativiteit beroep te doen. De combinatie van ongeremde creativiteit, methodologische onderbouw (via het Business Model Canvas) en gestuurde brainstorm (via analogie) kan je moeilijk met je eigen peers bereiken. *Innovation as a service* kan de kickstart zijn voor nieuwe ideeën. De uitwerking is dan aan jou! *Disrupt or be disrupted* – aan jou de keuze...

Referenties

- Bar Am, J., Jorge, F., Furstenthal, L. & Roth, E. Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever? McKinsey, June 17th 2020. Geraadpleegd via <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever?>
- Business Model Navigator. (z.d.). Patterns. Geraadpleegd uit <https://businessmodelnavigator.com/explore>
- CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant". Harvard Business Review Press.
- CLINTON, L. (2014). Model Behavior. 20 Business Model Innovations for Sustainability. SustainAbility. Geraadpleegd op https://sustainability.com/wp-content/uploads/2016/07/model_behavior_20_business_model_innovations_for_sustainability.pdf
- GASSMAN, O., FRANKENBERGER, K., CSIK, M. (2014). The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Harlow: Financial Times Publishing.
- GRATTON, L. (2007). Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy - and Others Don't. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- HINSSEN, P. (2015). The Network Always Wins. Leuven: Lannoo Campus.
- JOYCE, A., PAQUIN, R.L. (2016, 1 november). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production (Vol. 135), 1474-1486. Geraadpleegd uit <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- OSTERWALDER, A, PIGNEUR, Y. (2010). Business Model Generatie. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- SUSTATOOL.(2020) www.sustatool.be
- VERBOVEN, H. (2020a). Beter Ondernemen. Inspiratieboek voor KMO's en familiebedrijven. Antwerpen: Sustacon Business Academy Press. (in print)
- VERBOVEN, H. (2020b). Sustalab: Accelerating awareness, facilitating sustainable action (Brochure). Antwerpen: Universiteit Antwerpen.



Hans Verboven is extern expert ETION optimalisatie en duurzaamheid, deeltijds professor duurzaamheidsmanagement UAntwerpen en adviseur van familiebedrijven.

Auteur: Hans Verboven
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Shutterstock
E-mail: hans.verboven@uantwerpen.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw