
Interview door Wim
Eysink en Jan de Rooij



‘Ik heb liever
een speedboot
dan een olietanker’

Ritchy Drost



Liberty Global is 's werelds grootste kabelbedrijf. Het voert onder meer de merken Virgin Media, Telenet en UPC, en heeft 36.000 medewerkers en 24 miljoen klanten in 14 landen. Met die omvang is Liberty Global geen traditioneel kabelbedrijf meer, volgens cfo European Operations Ritchy Drost. "We noemen onszelf 'entertainmentbedrijf'." Dat entertainment beperkt zich allang niet meer tot radio en televisie. Digitale technologieën worden steeds belangrijker en veranderen de manier waarop mensen communiceren, informatie tot zich nemen en toegang hebben tot 'entertainment'. Dat gaat samen met een heroriëntering op wat en hoe Liberty Global aan de klanten moet leveren. Toch heeft het digitale Liberty Global ook nog traditionele trekken. "Ons bedrijf is nog deels traditioneel ingedeeld, met verschillende afdelingen die als silo's opereren, maar we werken meer en meer samen in horizontale teams."

"Alles draait om digital", stelt Drost vast. "De consument is aan het veranderen. Dat is, samen met de technologische ontwikkelingen, de drijvende kracht achter wat je maakt of verkoopt. We zijn bezig om de consumentenbehoefte te vertalen in wat technologisch mogelijk is. Dat vereist ook een verandering in het (commercieel) denken. Vroeger verkochten we wat we maakten; nu proberen we te maken wat verkoopt." De klant heeft inmiddels volop keuze, zegt Drost, en Liberty probeert zo veel mogelijk keuze te bieden. "Met onze Horizon Mediabox (een digitale videorecorder annex draadloze multimedia-gateway, red.) heb je één apparaat waarin je het hele digitale domein kunt vangen. Maar de sleutel ligt niet alleen in wat je aanbiedt aan klanten, maar ook bij de vraag of je de uiteindelijke customer relationship hebt. Wij bieden onze diensten aan via ultramoderne, innovatieve netwerken. Wij proberen te allen tijde een digitale snelweg te zijn die steeds verder kan uitbreiden. Daarbij zal de industrie wel moeten kijken naar hoe het steeds toenemende gebruik hiervan geregeld gaat worden. We blijven echter continu innoveren en investeren in ons netwerk om klanten te blijven geven wat ze willen."

Sneller en beter

Die digitale focus wordt langzamerhand in het hele bedrijf doorgetrokken, legt Drost uit. "De cloud stelt ons in staat om producten sneller aan te passen. Van alles wat wij doen kun je stellen dat anderen dat uiteindelijk ook gaan doen; wij willen het alleen sneller doen, en vooral beter. Je moet je als bedrijf dus zo organiseren dat je altijd effectief, efficiënt en bovenal innoverend bent. We bekijken continu wat dat intern voor ons betekent. We hebben een cio die verantwoordelijk is voor de 'achterkant', maar ook steeds meer voor de 'voorkant'. Hij beheert de informatie, kennis, kunde en mogelijkheden die je klanten kunt aanbieden. Ons bedrijf is nog deels traditioneel ingedeeld, met verschillende afdelingen die als silo's opereren, maar we werken meer en meer samen in horizontale teams."

Dat de traditionele kabelaar steeds digitaal wordt is ook te merken aan de rol die de hardware en software speelt bij productinnovatie. "Hardware is uiteindelijk alleen een verpakking; het zijn de componenten in de hardware en de software die de diensten intelligent maken. We kunnen al heel veel functionaliteiten live zetten via software-updates. Je diensten alsmaar volledig in devices blijven duwen werkt niet. Gaat zo'n device kapot, dan moet je naar de klant om te zien wat er aan de hand is.

'Ik zit vrijwel nooit met mijn neus in rapporten; ik spar veel met mensen. Dan kom je op andersoortige vragen.'

Door steeds meer intelligentie naar de cloud te halen ben je in staat om klanten snel en op afstand te helpen als dat nodig is. Ook is het letterlijk kapitaal dat je wegzet, en dan hoop je maar dat de klant er goed mee omgaat. Nu zijn we niet alleen de diensten die in het doosje zitten naar de cloud aan het brengen, maar zijn we ook de huisjes die we her en der in de stad hebben staan waar onze hubs in zitten aan het 'virtualiseren'. We hebben inmiddels hubs die meerdere landen bedienen."

Nieuw soort leiderschap

De virtualisering grijpt overal om zich heen, en brengt ook meer dynamiek met zich mee. Drost: "In het verleden was onze business veel voorspelbaarder en gemakkelijker. Het aantal klanten was stabiel. Er liep er wel eens eentje weg of er verhuisde eens iemand, maar wie analoge televisie wilde kwam automatisch naar de kabelaar. Er waren geen grote, schoksgewijze bewegingen, en dat betekende dat ik het resultaat van de business tot op de millimeter nauwkeurig kon voorspellen. Die situatie is compleet veranderd. De klant heeft veel meer keuze door het toetreden van concurrenten in het afgelopen decennium. De technologie gaat snel, concurrenten bewegen sneller en nieuwe concurrenten komen sneller opzetten. We kijken niet meer naar een markt waarin je te maken hebt met een olietanker die rustig naar links of naar rechts vaart. We willen echter een bedrijf blijven met een stabiele en voorspelbare omzetgroei en dito cashflow, ook omdat beleggers dat graag zien. Door de toegenomen dynamiek in de markten waarin we actief zijn komen er ook nieuwe vragen op, bijvoorbeeld over hoe te investeren. Traditioneel, dus per land? Of juist met de focus op een bepaald land? Alles verschuift. Dat zijn we aan het inbouwen in de organisatie. Ik heb tijd en moeite gestoken in het veranderen van de cultuur van de finance-organisatie. We moeten namelijk meeveranderen met de omgeving."

Nieuwe dingen leren, daar gaat het om, denkt Drost. Dat vraagt ook om een nieuw soort leiderschap. "Mijn voorganger, waar ik veel respect voor heb, was iemand die vooral boven rapporten hing en twintig keer sneller kon rekenen dan ik. Ik zit vrijwel nooit met mijn neus in rapporten; ik spar veel met mensen. Dan kom je op andersoortige vragen. Met ons traditionele rapportagesysteem kan ik steeds minder. Dat heeft met persoonlijke voorkeur te maken, maar ook met de tijdgeest. Ik zoek mensen die niet alleen kunnen uitleggen wat er gebeurd is, maar ook wat er kan en moet gebeuren, en hoe je dat voor elkaar kunt krijgen. Als ik met een ingewikkelde financiële vraag zit, dan wil ik liever niet eerst drie weken al onze landen langslopen om tot het antwoord te komen. Dat leidt bij mij tot professionele onrust. Ik heb liever een speedboot dan een olietanker."

Daadkrachtig digitaliseren

Om te groeien zal de organisatie moeten veranderen, denkt Drost. "Groeien is niet meer een kopietje van

hetzelfde plus een beetje meer. Liberty was en is een strak geleide organisatie, maar de uitdaging is om het corporate denken te laten schakelen. Daar is een shift voor nodig in het type leiders. Onze ceo heeft gelukkig altijd een duidelijke mening over het klantproces of over productontwikkeling. Dan krijg je discussies die ergens over gaan. Ik zie regelmatig dat onze ambities groter zijn dan de beschikbare middelen. Dat beschouw ik als een compliment, een teken van gezondheid. Dit betekent dan dat we de juiste prioriteiten moeten stellen. Vroeger begon innovatie met graven in de grond. Nu is daadkracht nodig om te innoveren en digitaliseren. We gaan een kanteling maken. Vergeleken met vroeger investeren we een veelvoud in innovatie.”

Omdat Liberty op veel fronten actief is, werkt een klassiek top-down-leiderschap niet, aldus Drost. “Het traditionele concurrentieveld is gewijzigd. Vroeger was het simpeler: per markt had je één concurrent. Nu komen we dezelfde grote concurrenten in veel van onze markten tegen. Concurrenren kunnen we alleen goed als we intern veel meer één worden. Op sommige onderdelen zijn we nog bezig om de laatste stappen te zetten; bijvoorbeeld voor wat betreft ERP-systemen, waar we nog deels met minder geïntegreerde systemen werken. We moeten eigenlijk één keer goed in het systeem investeren, dan hebben we een enorme stap voorwaarts gezet. Dat betekent veel voor de huidige manier van werken bij Finance, en biedt meteen een veelheid aan nieuwe mogelijkheden. Onze kracht is dat we bij grote agendapunten steeds minder aan exclusiviteit doen. Bij belangrijke thema’s benoemen we geen afdelingseigenaar, maar we bespreken die in management-teammeetings. Lukt dat niet, dan beleggen we er extra sessies voor. Daar zitten niet alleen de ‘baasjes’ bij. Wij willen de relevante mensen aan tafel hebben.”

De heilige grens van de privacy

De digitale wereld biedt ook mogelijkheden waar Liberty bewust geen gebruik van maakt, zegt Drost. “Wij gaan extreem vertrouwelijk om met gegevens van klanten en leggen alleen gegevens vast met expliciete instemming van de klant. Het thema privacy zit diep geworteld in het dna van ons bedrijf. We hebben ook een aparte privacy-afdeling ingericht. We weten minder van klanten dan klanten denken dat wij van ze weten, omdat we het niet vastleggen. Onze uitdaging is dat we van origine een bedrijf waren waarbij systemen zijn ingericht vanuit

‘Vroeger begon innoveren met graven in de grond. Nu is daadkracht nodig om te digitaliseren en innoveren.’

de gedachte aan netwerkaansluitingen, en minder in termen van de klant die daar al dan niet achter zit. We zijn de laatste jaren sterk veranderd en het denken vanuit de klant staat daarbij voorop. We gaan een proces van transformation door. Daar heb je andere mensen voor nodig, daar staat of valt het mee. Het vergt een ander soort wendbaarheid van het hele managementteam. En daar kan ik het nodige aan bijdragen. Op dit moment ben ik de juiste man op de juiste plaats.”

Ritchy Drost (1974) volgde een opleiding bedrijfseconomie bij de VU in Amsterdam. Van 1997 tot 1999 was Drost accountant bij Arthur Andersen. Daarna stapte hij over naar UPC (de voorloper van Liberty Global). Hij begon als manager External Reporting van UPC NV, het toenmalige Europese hoofdkantoor, en stapte na ruim een jaar over naar UPC Nederland. Daar was hij meer dan 10 jaar werkzaam, waarvan de laatste jaren als cfo. Sinds 2010 is Drost cfo European Operations bij Liberty Global. Drost is tevens lid van de raad van toezicht van Alzheimer Nederland.