

# Inleiding

## ANDERS DENKEN

In de jaren '70 werkte een kleine groep van 's werelds beste informatici bij PARC in Silicon Valley, de onderzoeks- en innovatieafdeling van Xerox. Zij moesten daar de visie van het bedrijf op de kantooromgeving van de toekomst in praktijk brengen. Iedereen van ook maar enige betekenis in Silicon Valley wist dat Xerox een leidinggevende positie innam bij het vormgeven van die toekomst. Deze technici waren met verschillende zaken bezig; een daarvan was het verder ontwikkelen van een hulpmiddel om dingen aan te wijzen op een computerscherm – dit aanwijsapparaatje kennen wij nu als de muis. Het idee was niet nieuw en kwam ook niet uit de koker van de mensen bij PARC; het eerste prototype van de muis, uitgevonden door Doug Engelbart, was al in de jaren '60 ontwikkeld.

Tijdens een zeldzame bijeenkomst van een select groepje bezoekers aan PARC liet wetenschapper Larry Tesler zien hoe je een computer met pictogrammen op het scherm met behulp van dit aanwijsapparaat kon bedienen. Toevallig was een van de bezoekers die dag Steve Jobs. Het verhaal gaat dat Jobs – toen hij dit apparaat, dat later de muis zou worden, in actie zag – nerveus begon te ijsberen. Toen hij zich uiteindelijk niet meer kon beheersen zei hij: 'Je hebt goud in handen.' En: 'Dit is waanzinnig.' Steve Jobs kon maar niet begrijpen waarom Xerox helemaal niets met deze uitvinding deed.

Terwijl het PARC-team verder werkte aan de ontwikkeling van het product zoals zij dat uiteindelijk voor ogen hadden – een accessoire van 300 dollar bij een dure zakelijke computer – dacht Steve Jobs daar heel anders over. Een paar dagen na zijn bezoek aan Xerox had Jobs een ontmoeting met ontwerpadviseur Dean Hovey en hij gaf deze de

opdracht om alles waaraan hij werkte voor Apple neer te leggen. Jobs wist precies waar Apple zich nu mee bezig moest gaan houden.

De opdracht die hij aan Hovey gaf voor de ontwikkeling van de muis was eenvoudig. Er waren slechts vier vereisten:

- 1 Hij moest voor maximaal 15 dollar kunnen worden geproduceerd.
- 2 Hij moest twee jaar meegaan.
- 3 Hij moest werken op een bureaublad van formica of metaal.
- 4 En hij moest werken op de Levi's spijkerbroek van Jobs.

Van het begin af aan was Jobs' visie dus dat de muis moest worden ontworpen als een betaalbaar consumentenproduct. Hij zette daarmee het traditionele model van productontwikkeling op zijn kop. Hij dacht niet alleen aan de afzonderlijke voorzieningen en functies van het product, maar maakte een sprong naar wat het product zou kunnen betekenen voor potentiële klanten. Jobs hield zich niet zozeer bezig met wat de innovatie zelf bracht, hij was veel meer geïnteresseerd in wat mensen ermee konden doen. Mensen hoefden niet langer lange commando's te onthouden en in te typen op een scherm dat alleen op tekst was gebaseerd, ze konden pictogrammen aanwijzen en deze verslepen. Het maakt nogal uit of je een commando als

```
move c:\clients\apple\sjobs.txt a:\billing\invoices\sjobs.txt
```

moet invoeren, of dat je alleen maar een pictogram voor dat bestand hoeft te slepen naar de map waarheen je het wilt verplaatsen!

In januari 1984 werd de Apple Macintosh geïntroduceerd. Het was de eerste consumentcomputer die op grote schaal werd geproduceerd en over een grafische gebruikersinterface en een muis beschikte. En daarmee veranderde alles.

Malcolm Gladwell beschrijft Jobs als 'een *tweaker*' die 'continu het territorium dat hij zich als kind had toegëigend wilde verbete-

ren'. Anderen hebben wel gezegd dat hij een bewerker was met een goed instinct voor innovatie, maar dat hij zeker geen uitvinder was. De echte kracht van Jobs lag in het feit dat hij had geleerd goed te kijken. Hij handelde vanuit inzicht in en empathie voor de mensen die in de toekomst de producten van Apple zouden gaan gebruiken: producten als de iPad, die ons blij zouden maken. Of, zoals Hovey het formuleerde: Jobs 'trok een lijn tussen de puntjes' en was 'briljant in het bedenken wat een computer voor "de gewone man" zou moeten zijn'. Steve Jobs was wat ik noem: een 'denker die het verschil maakt'.

Zo'n denker die het verschil maakt, weet echter meer dan alleen de puntjes te verbinden. Hij kan de waarheid zien, de mogelijkheden in die waarheid herkennen en daar vervolgens naar handelen. Je moet leren hoe je de puntjes kunt herkennen en je moet inzien dat het belangrijk is om deze met elkaar te verbinden voordat je aan de slag kunt gaan. Je kunt dat alleen maar doen door je te vereenzelvigen met anderen en hun gevoelens en frustraties te begrijpen. En dat deed Steve Jobs intuïtief: hij kon in de schoenen van een potentiële gebruiker gaan staan en invoelen wat het effect van een innovatie en het ontwerp daarvan zou kunnen zijn op het leven van die man of vrouw (en daarmee in de markt). Dat kunt u uzelf ook aanleren.

## ANDERS ZIJN VERSUS HET VERSCHIL MAKEN

Van oudsher wordt innovatie beschouwd als iets wat steeds blijft groeien. Wij streven er continu naar om anders of beter te zijn dan de concurrentie. Daarom bouwen wij voort op iets wat al bestaat en brengen ofwel grote veranderingen aan of voeren kleine verbeteringen door. We stellen bij, geven net dat beetje extra of voegen misschien een nieuwe functie toe. Vervolgens zoeken we naar manieren om mensen duidelijk te maken dat wij anders zijn, zodat we hen ertoe kunnen overhalen om onze producten en diensten aan te schaffen. Deze manier van denken leidt ertoe dat wij dingen op de markt brengen in ongeveer deze volgorde:

## IDEE › ONTWIKKELEN › LANCEREN › PROMOTEN

Maar denkers die het verschil maken, beginnen niet met een idee. Ze bedenken vervolgens evenmin de stappen die kunnen worden genomen om het te verbeteren. Zij beginnen met inlevingsvermogen. Hierdoor zijn ze in staat om te accepteren wat er nu is en te begrijpen wat er zou kunnen zijn. Het product of de dienst die voortkomt uit deze manier van denken, is de marketing.

Denkers die het verschil maken, gaan als volgt te werk bij het ontwikkelen van ideeën:

## WAARHEID › MENSEN › IDEE › LANCEREN

Op deze manier werd bijvoorbeeld het nu alom tegenwoordige winkelwagentje tachtig jaar geleden ontwikkeld en aangepast. Sylvan Goldman, eigenaar van een kruidenierszaak in Oklahoma, merkte dat klanten niet verder winkelden wanneer hun mandjes te zwaar of te vol werden. Hun probleem was duidelijk ook zijn probleem. Hij zocht op manieren om de winkelervaring van zijn klanten te verbeteren. In 1936 bedacht hij een winkelmandje op wielen. Het concept werd ontwikkeld op basis van het eenvoudige idee van een klapstoel als een frame om twee manden te dragen. Een jaar en diverse aanpassingen later introduceerde Goldman de nieuwe 'opvouwbare winkelmanddrager' in zijn filialen. Vreemd genoeg stond het winkelwagentje zijn klanten tegen, ook al was het ontworpen om het hun gemakkelijker te maken. Ze hadden helemaal geen zin om het te gebruiken. Mannen hadden het idee dat ze overkwamen als watjes wanneer ze geen zware boodschappen konden dragen. Jonge vrouwen vonden de wagentjes helemaal niet stijlvol, en oudere mensen wilden niet hulpeloos overkomen door ze te gaan gebruiken.

Sylvan Goldman wilde zijn idee echter niet opgeven en daarom deed hij een stapje terug: hij dacht na over de standpunten van

zijn klanten en zón op manieren om hun ideeën te veranderen. Hij nam mannelijke en vrouwelijke modellen van alle leeftijden in dienst en liet ze met de wagentjes door de winkel lopen alsof ze aan het winkelen waren. Ook trok hij een vriendelijke gastheer aan, die mensen bij binnenkomst een winkelwagentje aanbood, eraan toevoegend dat iedereen ze gebruikte. En de rest is – zoals wij weten – geschiedenis. Drie jaar later was het winkelwagentje al zo vertrouwd in de Amerikaanse cultuur dat het zelfs verscheen op het omslag van *The Saturday Evening Post*. Ook werden de winkels aangepast voor het gebruik van de wagentjes.

Wat zou Goldman denken als hij nu kon zien welke impact zijn uitvinding heeft gehad? Hoe de tijden zijn veranderd. Nu weet elke moderne man (inclusief mijn eigen echtgenoot) dat zo'n winkelwagentje je in staat stelt om veel meer impulsaankopen te doen wanneer je om acht uur 's avonds nog even snel een pak melk gaat halen. En het pictogram voor het winkelwagentje staat nu wereldwijd symbool voor het doen van aankopen, zelfs als we vanaf de bank met onze benen op tafel online shoppen.

Wij zijn er vast in gaan geloven dat de weg naar succes inhoudt dat je concurrentievoordeel hebt, anders bent of beter bent. Maar wat betekent het echt om anders te zijn? Het betekent dat je de lat hoog legt, een stap verder bent dan de concurrentie, je onderscheidt omdat je net dat kleine beetje beter bent dan je concurrenten – dat wil zeggen, totdat de concurrentie jou inhaalt. Maar uiteindelijk betekent het dat je in hetzelfde speelveld en in dezelfde categorie als die concurrentie begeeft.

Het verschil maken wil echter zeggen dat je de dingen in een heel ander licht kunt zien. Je denkt opnieuw na over een probleem of behoefte, en besluit vervolgens dat je er alles aan zult doen om dit probleem voor mensen op te lossen. Deze benadering leidt tot innovaties en oplossingen die de regels van het spel opnieuw definiëren, die een productklasse of ervaring opnieuw uitvinden.

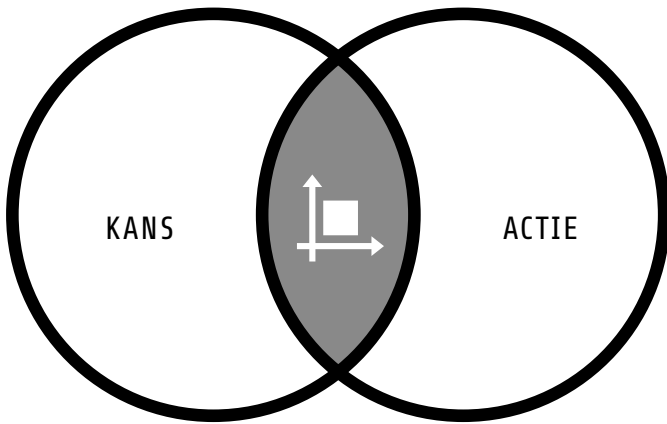
Uit eigen ervaring wist David Gilboa, medeoprichter van optiekketen Warby Parker, hoe vervelend het is om een bril van 700 dollar kwijt te raken. Je kunt immers niet zomaar even een nieuwe kopen. Misschien heb je dat zelf ook wel eens meegemaakt? Medeoprichter Neil Blumenthal had eerder bij Vision Spring gewerkt, een non-profitorganisatie die mensen in ontwikkelingslanden helpt om de juiste bril op sterkte te krijgen. Hij begreep maar al te goed dat stijl ook belangrijk is voor de allerarmsten op deze wereld. Hun ervaringen brachten David en Neil op het idee om iedereen in de wereld toegang te bieden tot betaalbare en stijlvolle brillen op sterkte.

Het verschil maken zit 'm niet in het vinden van een nieuwe, verbeterde manier om de concurrentie te verslaan. Het gaat erom dat je weet hoe het is om de concurrentie te zijn. Het gaat om het verkleinen van de kloof tussen wat er al is en wat er zou kunnen zijn. Het verschil maken betekent dat je zelf het niveau bepaalt, door in te zien hoe je ook maar de kleinste leegte in menselijke verlangens kunt opvullen. Het verschil wordt namelijk niet alleen opgemerkt, het wordt ook ervaren en gevoeld.

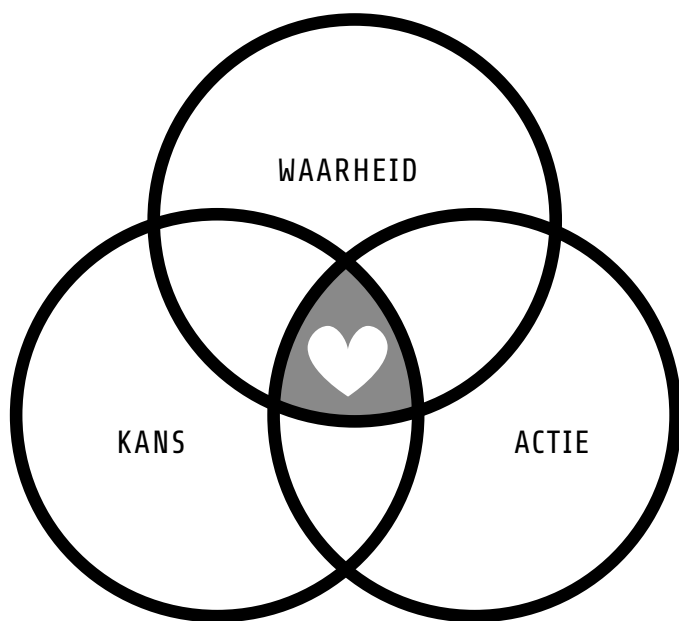
Moet je een compleet nieuw idee hebben of juist iets heel radicaals uitvinden om het verschil te kunnen maken? Nee, dat is niet perse nodig. Starbucks heeft bijvoorbeeld niet zelf de koffie uitgevonden, en Apple heeft ook niet zelf de smartphone ontwikkeld. Deze bedrijven hebben niets anders gedaan dan nieuwe *ervaringen* rond deze producten creëren, waardoor dingen die ooit gewoon waren een geheel nieuwe betekenis kregen.

Vijftig jaar geleden lag de nadruk op dominantie. *Meer* stond gelijk aan onoverwinnelijkheid in de markt. Tegenwoordig houdt *meer* in dat je iets biedt dat ertoe doet: dus niet anders zijn, maar iets doen wat het verschil maakt. De persoon met de beste ideeën is niet degene die wint; de winnaar is degene die het beste inziet wat echt belangrijk is voor mensen.

anders zijn



# verschil maken





De weg vooruit is niet alleen maar op zoek gaan naar kansen die u onderscheiden van de concurrentie of die u helpen deze een stap voor te blijven. Het is juist uw taak om *niet* op zoek te gaan naar manieren om het alternatief te zijn. Net zoals uw favoriete café zonder dat u daar erg in had onderdeel van uw levensverhaal is geworden, is het uw taak om de beste optie te worden. Om dat voor elkaar te krijgen, moet u begrijpen wat het verhaal is dat mensen willen geloven en waarbij ze betrokken willen worden. Het staat immers vast dat u de gedachten en activiteiten van mensen alleen maar kunt veranderen als u ook hun gevoel verandert.

Elke dag weer werk ik met ondernemers die de waarde achter het verhaal van hun merk willen ontdekken. Ik ben daarbij tot de volgende conclusie gekomen. U kunt niet een verhaal vertellen als u niet inziet waarom dat verhaal belangrijk is voor de mensen die u wilt bedienen. U kunt geen goed bedrijf opbouwen door alleen maar anders te zijn. U moet ideeën en ervaringen ontwikkelen die mensen een aanleiding geven om erbij betrokken te zijn en zich thuis te voelen, niet alleen redenen om een keuze te maken. Ik ben nagegaan hoe moderne, succesvolle merken erin zijn geslaagd om precies dat te bereiken. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van het *difference model*. Er is wel degelijk een manier om uzelf en uw organisatie een vliegende start te geven door te denken in termen van het verschil dat u kunt maken. Met dat in gedachten heb ik een sjabloon ontwikkeld waarmee u uw bedrijf opnieuw vorm kunt geven en uw marketing met andere ogen kunt bekijken – op dezelfde manier als bedrijven als Uber, Apple, Spanx en Patagonia dat hebben gedaan. Verderop in dit boek maakt u kennis met het model en ziet u hoe het in de praktijk werkt.

Dit boek nodigt u uit om in actie te komen en de wereld waardevolle ideeën te presenteren. Het is een leidraad die u helpt om de waarde van uw verhaal te onderkennen en te ontsluiten. Het roept u op om iets voor mensen te betekenen – uw klanten, lezers, gebruikers en afnemers – zodat u met uw werk het verschil kunt maken.

## DE TIEN EIGENSCHAPPEN VAN DENKERS DIE HET VERSCHIL MAKEN

- 1 Zij tonen empathie, omdat ze het belangrijk vinden om invloed uit te oefenen.
- 2 Zij hebben een duidelijk beeld van de veranderingen die ze in de wereld willen bewerkstelligen.
- 3 Zij zijn ongeduldig als het gaat om tactiek, maar hebben eindeloos geduld bij het doorvoeren van hun strategie.
- 4 Zij stellen de juiste vragen en dat betekent dat ze twee keer zo veel praten als luisteren, omdat voor praten lef nodig is. Over het algemeen negeren ze degenen met loze kritiek.
- 5 Zij kijken wat mensen doen en geloven niet zonder meer wat mensen hen vertellen.
- 6 Zij innoveren en creëren in de marges en negeren daarmee de massamarkt.
- 7 Zij maken producten voor hun klanten in plaats van dat ze klanten zoeken bij hun producten.
- 8 Zij begrijpen dat ze mensen een verhaal moeten bieden dat zij kunnen doorvertellen – een moment van 'dit móet je zien'.
- 9 Zij werken er hard aan om de gevoelens van mensen te veranderen, door niet-tastbare waarden te creëren waardoor ze een emotioneel verschil maken.
- 10 Zij begrijpen dat vertrouwen hun op een na waardevolste goed is. Hun waardevolste goed is de bereidheid om het om de juiste reden bij het verkeerde eind te hebben.