



Steve Jobs: Vernieuwer

De zeven “totaal verschillende” principes van Jobs’ revolutionaire succes met Apple

Carmine Gallo
Columnist,
BusinessWeek.com

INTRODUCTIE

Apple-medeoprichter Steve Jobs zal de geschiedenis ingaan als een van de weinige en beste vernieuwers. Hij was het schoolvoorbeeld van de Amerikaanse ondernemer, startte zijn bedrijf thuis bij zijn ouders in de logeerkamer en begon daar met de ontwikkeling van de eerste pc voor alledaags gebruik. Twaalf jaar na zijn ontslag uit het bedrijf dat hij had opgericht, keerde Jobs terug en slaagde hij erin om het voor een faillissement te behoeden. In de daaropvolgende tien jaar gebruikte Jobs Apple om vier verschillende takken van industrie te herontdekken: computers, muziek, telecommunicatie en amusement. (Laten we niet vergeten dat hij de CEO was van een klein bedrijfje met de naam Pixar.)

In 2010 riep het blad Fortune Jobs uit tot “CEO van het decennium”. De bekende New York Times-columnist Thomas Friedman schreef in een column dat Amerika behoefte had aan meer jobs: Steve Jobs. Hij bedoelde daarmee dat innovatie en creativiteit gekoesterd en aangemoedigd moeten worden om de Verenigde Staten en andere landen uit de wereldcrisis te helpen.

Iedereen wil meer weten over wat Steve Jobs dreef, toch hebben maar weinig journalisten de vinger kunnen leggen op het geheim van Jobs succes. Mijn boek *The Innovation Secrets of Steve Jobs* (McGraw-Hill, 2010) onthult de zeven principes die grotendeels verantwoordelijk waren voor zijn revolutionaire succes. Principes die Jobs gedurende zijn loopbaan de weg hebben gewezen.

Principe een: doe waar je van houdt.

In 2005 vertelde Steve Jobs afstuderende studenten van Stanford University het geheim voor succes: “de moed om je hart en intuïtie te volgen”. Hij zei: “Van binnen weet je eigenlijk al wat je echt wilt worden.” Jobs is gedurende zijn hele loopbaan zijn hart gevolgd en volgens hem was het die passie waar het ’m in zat. Het is heel moeilijk om met nieuwe, creatieve ideeën te komen die de maatschappij in beweging brengen, als je niet warmloopt voor het onderwerp.

“Ik vind dat je een baantje als hulpkelner of zoiets moet aannemen, tot je iets vindt waar je echt warm voor loopt,” zei Jobs ooit. “Ik ben ervan overtuigd dat het verschil tussen een succesvolle en een niet-succesvolle ondernemer voor ongeveer de helft bestaat uit puur doorzettingsvermogen... Alleen als je een enorme passie hiervoor voelt, zul je overleven. Anders hou je het niet vol.”

Hoe kom je bij je passie? Passies zijn díe ideeën, die je niet loslaten. Ze zijn de hoop, dromen en kansen die aan je blijven knagen. Volg die passies. Ongeacht wat sceptici en nee-zeggers, die hun eigen dromen niet durven te volgen, ervan vinden.

Principe twee: sla een deuk in het universum.

Steve Jobs trok technologie-evangelisten aan die dezelfde visie hadden. Met hun steun werden zijn ideeën innovaties die de wereld veranderden. Nooit heeft hij de visionaire kracht onderschat waarmee een merk de markt kan veroveren.

In 1976 was Steve Wozniak gefascineerd door Jobs' visie om “gewone mensen een computer in handen te geven.” Wozniak was het technische brein achter de Apple I en Apple II, maar het was Jobs' visie die Wozniak inspireerde om zijn vaardigheden in te zetten voor de bouw van een computer voor iedereen. Jobs' visie werkte verslavend vanwege de vier componenten die alle inspirerende visies delen. Zijn visie was: 1) krachtig, 2) duidelijk, 3) kernachtig en 4) consequent gecommuniceerd.

In 1979 kreeg Jobs een rondleiding in het onderzoekscentrum van Xerox in Palo Alto, Californië. Daar zag hij een nieuwe technologie die een interactie tussen gebruikers en computer mogelijk maakte via kleurrijke icoontjes op het scherm in plaats van dat ze ingewikkelde commando's moesten invoeren. Ze noemden het een “grafische gebruikersinterface.” Op dat moment wist Jobs, dat hij met deze technologie zijn visie van een computer voor gewone mensen kon realiseren. Terug bij Apple stelde hij zijn team toen in op het bouwen van de computer die uiteindelijk de Macintosh zou worden en onze communicatie met computers voor altijd zou veranderen. Later zei Jobs dat Xerox de computerindustrie had kunnen “domineren”, maar in plaats daarvan vasthield aan haar beperkte “visie” om een nieuwe kopieer-machine te bouwen.

Principe drie: geef je brein een nieuwe impuls.

Creativiteit leidt tot vernieuwende ideeën. Voor Steve Jobs betekende creativiteit: dingen met elkaar verbinden. Hij geloofde, dat we met een brede bagage de menselijke belevingswereld beter begrijpen. Een beter inzicht leidt tot doorbraken die anderen mogelijk zijn misgelopen.

Revolutionair vernieuwen vereist creativiteit en creativiteit vereist dat je anders denkt... over de manier waarop je denkt. Wetenschappers die de werking van het brein bestuderen, hebben ontdekt dat vernieuwers zeker anders denken, maar een techniek hanteren die voor ons allemaal beschikbaar is; zij gaan op zoek naar uiteenlopende ervaringen.

Dit doet me denken aan het verhaal achter de naam van Apple. Het idee is, letterlijk, uit een boom gevallen. Jobs kwam terug van een commune-achtige plek, in een appelboomgaard, in Oregon. Jobs' maatje en medeoprichter van Apple, Wozniak, haalde hem op van het vliegveld. Op weg naar huis zei Jobs alleen maar: “Ik heb een naam bedacht voor ons bedrijf: Apple.” Wozniak zei, dat ze hadden kunnen proberen om allerlei veel technischer klinkende namen te verzinnen, maar hun visie was om computers bereikbaar te maken. Apple paste prima.

Op zoek naar uiteenlopende ervaringen creëerde Jobs nieuwe ideeën. Juist, omdat hij in zijn leven al zo vaak nieuwe dingen had uitgeprobeerd die niets met elkaar te maken hadden. Jobs nam mensen aan van buiten de computerbranche. Hij volgde een cursus over kalligrafie (wat terugkwam in de eerste Macintosh), mediteerde in een Indiase ashram, bestudeerde voor productideeën de kleine details van een Mercedes-Benz en wasdrogers van Europese makelij en hij evalueerde The Four Seasons-hotelketen toen hij het klantenservicemodel voor de Apple Stores ontwikkelde. Door zijn brein met nieuwe ervaringen te bombarderen, ontdeed hij het van de ketenen van vroegere ervaringen.

Principe vier: verkoop dromen, geen producten.

Steve Jobs vertrouwde niet op focusgroepen. “Het komt allemaal neer op het simpele feit, dat de meeste klanten niet weten wat zij zoeken in een nieuw product,” zei technisch analist Rob Enderle.

Apple-klanten mogen blij zijn, dat Jobs niet aan focusgroepen deed. Had hij dat wel gedaan, dan zouden zij nooit het plezier hebben gehad van de iPod, iTunes, de iPhone, iPad of Apple Stores. Hij had geen focusgroepen nodig, omdat hij zijn klanten heel erg goed begreep. Toen Jobs, na een afwezigheid van twaalf jaar, in 1997 terugkeerde bij Apple, ging Apple een onzekere toekomst tegemoet. Jobs sloot zijn presentatie dat jaar bij Macworld in Boston af met een opmerking die de toon zette voor de heropleving van Apple: “Ik vind dat men anders moeten denken om een Apple computer te kopen. Ik denk, dat mensen die ze kopen anders denken.

Zij zijn de creatieve geesten in deze wereld. Mensen die er niet op uit zijn om een job gedaan te krijgen, maar om de wereld te veranderen. Zij willen de wereld veranderen met behulp van welke fantastische gereedschappen ze daarvoor maar kunnen krijgen. Voor dat soort mensen maken wij de gereedschappen... Vaak denken mensen dat ze gek zijn, maar in die gekte zien wij genialiteit.”

Nou betekent dit niet, dat je niet naar je klanten moet luisteren en ze niet om feedback moet vragen. Apple doet dat continu. Maar het revolutionaire succes van Apple steunde grotendeels op de innovatieve ideeën van Jobs en zijn team. Toen men hem vroeg waarom Apple niet aan focusgroepen doet, antwoordde Jobs: “We vogelen uit wat we willen. Je kunt niet de boer op gaan en mensen vragen ‘Wat wordt de volgende grote stap?’ Er bestaat een geweldig citaat van Henry Ford. Hij zei, ‘Als ik mijn klanten zou hebben gevraagd wat zij wilden, zouden zij hebben gezegd: ‘Een sneller paard.’”

Jouw bedrijf of product kan niemand iets schelen. Mensen zijn alleen maar geïnteresseerd in zichzelf, hun eigen dromen en hun eigen doelen. Steve Jobs wist mensen voor zich te winnen door hen te helpen bij het verwezenlijken van hun ambities.

Principe vijf: zeg “nee” tegen 1000 dingen.

Steve Jobs zei ooit, dat het geheim van innovatie is: “‘nee’ zeggen tegen 1000 dingen.” Met andere woorden: Jobs was net zo trots op de dingen die Apple niet heeft gedaan, als op de dingen die Apple wel heeft doorgezet. Hij engageerde zich om eenvoudige, duidelijke ontwerpen te maken. Door deze filosofie kon Apple een doorgaande stroom aan producten genereren, die klanten blijven verbazen en verblijden dankzij hun elegantie en eenvoud.

In oktober 2008 introduceerde Apple haar next-generation MacBook laptop. Jobs riep Apple’s designgoeroe Jonathan Ive op het podium om het nieuwe fabricageproces van draagbare computers uit te leggen; een werkwijze die het Apple mogelijk maakte om notebooks aan te bieden die lichter en krachtiger waren. Ive vertelde het publiek, dat door Apple’s nieuwe “aluminium unibody behuizing” de constructie met zestig procent aan grote onderdelen minder toekon. Door het aantal onderdelen te reduceren, werd de computer vanzelfsprekend dunner. Anders dan je zou verwachten, werd het apparaat hierdoor ook steviger en robuuster; eigenlijk werd de computer sterker. Volgens Ive nemen “pogingen om een heel eenvoudige oplossing te bedenken ons volledig in beslag, omdat wij als natuurwezens duidelijkheid begrijpen.”

Klanten vragen eenvoud en eenvoud vereist, dat je alles uitschakelt wat het gebruikersgemak in de weg zit. Of het nou gaat om productontwerp, websitenavigatie, marketing- en reclamemiddelen of presentatiedia’s.

Principe zes: creëer krankzinnig goede ervaringen.

Steve Jobs zorgde ervoor dat de Apple Store de gouden standaard werd op het gebied van klantenservice. De Apple Store is ‘s werelds beste detailhandel geworden, met een grotere opbrengst per vierkante meter dan de meeste andere merken, door met eenvoudige vernieuwingen te komen die ieder bedrijf over kan nemen om een diepere, meer emotionele, band met zijn klanten te creëren. Zo zijn er bijvoorbeeld geen caissières in een Apple Store. Deskundige mensen, adviseurs en zelfs geniën, ja, maar geen caissières. Jobs lichtte dit toe: “Mensen willen niet alleen nog maar pc’s kopen. Ze willen weten wat ze er allemaal mee kunnen doen en precies dat laten we ze zien.”

Apple heeft een innovatieve verkoopervaring geschapen door een bedrijf te bestuderen, dat bekend stond om zijn klantenervaringen: The Four Seasons. Volgens Ron Johnson, senior directeur van de verkoopafdeling bij Apple, zouden de Apple Stores potentiële kopers niet aantrekken door doosjes te verplaatsen, maar door “hun levens te verrijken”. Apple zou klanten een warme douche-achtige ervaring bieden, zoals klanten bij verwelkoming in een chic hotel zouden krijgen. De les: verplaats niet het “product.” In plaats daarvan zetten Jobs en Apple erop in om levens te verrijken. Het resultaat was: een overweldigend succes.

Principe zeven: beheers de boodschap.

Je kunt het meest vernieuwende idee van de wereld hebben, maar als je mensen niet enthousiast krijgt, doet dat idee er niet toe. Tegenover ieder idee dat wordt omgezet in een succesvolle innovatie staan er duizenden die nooit voet aan de grond krijgen, omdat de mensen achter die ideeën er niet in zijn geslaagd een boeiend verhaal te vertellen.

Steve Jobs werd beschouwd als een van de grootste bedrijfsverhalenvertellers ter wereld, omdat zijn presentaties informatief, leerzaam en amusant waren. Door buitengewone presentaties te verzorgen, stak hij, als leider en communicator, met kop en schouder uit boven anderen. Hij begreep, dat het bedrijf voornamelijk beoordeeld werd op zijn vermogen om Apple’s missie over te brengen. Het grote verschil tussen buitengewone communicators en de gemiddelde leider is dat mensen zoals Jobs presentaties gebruiken om de boodschap aan te vullen. De spreker vertelt het verhaal, de dia’s dienen als achtergrond bij dat verhaal.

Conclusie

In een documentaire over de totstandkoming van de film Jaws, zei Steven Spielberg dat hij gedwongen was te improviseren toen de mechanische haai het niet meer deed. Hij vroeg zichzelf toen af: “Wat zou Hitchcock doen?”

Het antwoord: Hitchcock zou de haai nooit in beeld brengen. Momenteel is de wereld in de greep van de ergste recessie sinds decennia. Hoe kun je sterker, geïnspireerder en vernieuwender dan ooit uit de recessie komen? We moeten hiervoor de geschiedenis als leidraad gebruiken en onszelf afvragen: “Wat zou Steve Jobs doen?”