

A man in a dark suit, white shirt, and dark tie is running towards the viewer. He is wearing dark trousers and dark sneakers. The background is a wall made of perforated metal panels. The overall color palette is monochromatic, with shades of blue and grey, except for a yellow circle and red text.

inclusief
GRATIS
E-BOOK

PIONIER!

*En realiseer
zinnvolle innovatie*

**ARJAN
POLHUIJS**

Boom

PIONIER!

En
realiseer
zinnvolle
innovatie

Boom

Arjan Polhuijs

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2016 Arjan Polhuijs en Boom uitgevers Amsterdam

Redactie: Famke van Praag & Schreib tekst & redactie
Ontwerp omslag en binnenwerk: Studio Angela Lidderdale, Amsterdam
Uitvoering binnenwerk: CO2 Premedia, Amersfoort
Druk- en bindwerk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 2440 446 9
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Voor mijn pioniertjes Fico en Ole

Inhoud

	Introductie	8
	Deel 1	
1	De formule voor zinvolle vernieuwing	15
2	Pionieren	27
3	De eindgebruiker als kompas	39
4	Ownership – Pionieren doe je samen	51
5	De aanpak voor zinvolle vernieuwing	59
	Deel 2	
6	Trust – De verbindende startfase	81
7	Purpose – De Why-fase	99
8	Human – De Who-fase	109
9	Intellect – De Where-fase	125
10	Creation – De How-fase	147
11	Real – De What-fase	167
	Slotwoord – Een uitnodiging	187
	Dankwoord	189

Introductie

Het was mei 2013. Ik zat in het vliegtuig terug uit Shanghai na een reis van drie weken om een opdracht te doen voor een groot, internationaal drankconcern. En daar, ergens boven de Gobiwoestijn, besloot ik dat ik nooit meer aan zo'n project wilde meewerken.

Samen met mijn zakenpartner uit Hongkong had ik geholpen een concept en strategie te bedenken voor een nieuw Baijiu-merk. Baijiu, wat letterlijk vertaald witte wijn betekent, is zeg maar de jenever van China. Een sterke drank die Chinezen vooral drinken tijdens zakendiners en banketten met overheidsambtenaren.

Het enige verschil met jenever is dat deze flessen tussen de 100 en 1000 euro per stuk kosten.

Voor de Baijiu-strategie hadden we drie weken lang gezocht naar een intrinsieke of extrinsieke waarde die een prijs van 400 euro kon rechtvaardigen. Tevergeefs, want niemand vond het product echt lekker (het is een soort diesel) en het viel niet te beargumenteren waarom de ene fles 400 en de andere 1000 euro moest kosten.

De functie van dit drankje bleek uiteindelijk vrij eigenaardig: je gaf het om van iemand een gunst te kopen. Stel, je bent een Chinese ondernemer en je wilt een vergunning van een ambtenaar, dan belt jouw secretaresse met die van hem om af te stemmen wat dat kost. Als het bijvoorbeeld 10.000 euro kost, dan heb je tien flessen Baijiu van 1000 euro nodig. Vervolgens organiseer je een diner, drinkt twee flessen met de gunstverlener, waarna die er acht mee naar huis neemt. Deze ambtenaar gebruikt ze dan weer om zijn *quangxi*

(netwerk) te verbeteren door een paar flessen te geven aan zijn meerdere, of aan anderen van wie hij een gunst wil.

Kortom: Baijiu is een netwerkverbeteraar, of – onaardiger geformuleerd – corruptieevaluta. En hoe meer aanzien de fles je geeft, hoe meer hij waard is.

De strategie hiervoor bepalen was nou niet iets om trots op te zijn.

Het is mijn vak om bedrijven te helpen groeien door vernieuwing en innovatie. Nieuwe merken of producten ontwikkelen, het hele bedrijf opnieuw uitvinden of op zoek gaan naar nieuwe landen of categorieën waarin de organisatie kan uitbreiden.

Ik had dat vak altijd met veel plezier uitgeoefend, maar boven de Gobi liep ik vast. Ik besloot toen dat het tijd was om van koers te veranderen. De rest van de vlucht probeerde ik na te gaan waar de waarde van mijn werk dan wél zat. Na welke opdrachten voelde ik voldoening? Dat waren de projecten die ik me van A tot Z kon herinneren: de mensen, de inzichten, het concept, de strategie en ook de uitkomsten op de markt. Hoewel het lang niet altijd de leukste projecten waren. Een project voor een nieuw medicijn waarvoor ik met patiënten de diepte in ging over hun aandoening, was een stuk minder gemakkelijk dan de klus voor een nieuw whiskymerk waarvoor ik drie weken mocht rondhangen in Chinese nachtclubs. En toch kon ik juist die minder leuke projecten tot in detail oplepelen, terwijl zo'n whiskyproject niet meer dan een vage herinnering was.

De reden bleek eenvoudig: het ene project had meer *purpose*, of zin, dan het andere. Hoe hoger het doel achter de opdracht, hoe meer voldoening het me gaf. Het maakte niet uit hoe zwaar, onderbetaald of ingewikkeld het project was geweest, als ik er later maar vol trots over zou kunnen vertellen aan mijn kinderen.

Het begrip *purpose* was een openbaring. Ik denk dat dat gezien de tijdgeest ook heel logisch was; het gonsde werkelijk overal. Woorden als *purpose*, de *Why* en zingeving werden in steeds meer speeches, artikelen en gesprekken gebruikt. Ik had het alleen nog nooit zo duidelijk gezien in mijn eigen werk. Dit was mijn *moment of truth*. Ik besloot dan ook om geen projecten meer te doen waar ik niet in geloofde.

Het werd het begin van een zoektocht: Hoe doe je dat? Hoe help je bedrijven te groeien, te vernieuwen en zichzelf opnieuw uit te vinden op zo'n manier dat het klopt? Hoe zet je een bedrijf, organisatie of merk op de route naar waardevolle groei? Geen groei omwille van groei, maar groei om echte waarde te vergroten. Dat betekent groei waar iedereen wat aan heeft. Niet alleen je aandeelhouders, ook je eindgebruiker, de keten waarin je opereert, de mensen die bij of met je werken en de wereld waarin je woont.

Toen mijn ogen eenmaal geopend waren, merkte ik gelukkig ook dat ik niet de enige was; iedere industrie of markt is op een bepaalde manier met purpose bezig. Of het nu gaat over hotels, supermarkten of auto's, allemaal hebben ze te maken met de vraag hoe ze iets gaan doen waar ze geld aan kunnen verdienen én waar ze trots op kunnen zijn. En diegene die het als eerste durft te doen en daarmee succesvol is, is de leider van de toekomst.

Het heeft alles te maken met de tijd waarin we leven: de economische crisis die pijnlijk duidelijk maakte dat groei om groei vooral tot kaartenhuizen leidt, de klimaatveranderingen die vragen om een andere koers, de *millennials* die niet meer willen werken voor bedrijven zonder purpose, onze *hyperconnected* maatschappij die de wereld steeds transparanter maakt ... En vooral ook veel voorbeelden van nieuwe spelers die laten zien dat het echt succesvol anders kan, zoals Tony's Chocolonely, Airbnb, Tesla of Patagonia.

Ik geloof dan ook dat het slechts een kwestie van tijd is voordat iedere industrie de ommezwaai naar waardevolle groei zal maken. De vraag is niet óf maar eerder hoe, door wie en wanneer? Het werd de queeste van mij en mijn collega's bij Flare om andere bedrijven te helpen om dit succesvol te gaan doen.

Het pad naar waardevolle groei kiezen noem ik 'pionieren'. Een pionier heeft de kracht en de wil om de wereld te veranderen. De pionier wil een *legacy* bouwen; hij wil de wereld beter achterlaten. Voor iedereen.

Een pionier wil het grotere geheel veranderen. Hij kijkt naar de grenzen van zijn categorie, industrie of welk speelveld dan ook, en besluit om deze te verleggen. Technologie kan anders, vliegen kan anders, politiek kan anders, muziek kan anders, vervoer kan anders, chocolade kan anders, supermarkten kunnen anders. De pionier wil

geen groter marktaandeel, hij wil de wereld veranderen en natuurlijk profiteert hij daar zelf ook van. Maar de rest van de wereld dus ook.

Een pionier *zonder* hoger doel is een veroveraar. Iemand die ook veel ambitie heeft, maar alleen met het doel er zelf op vooruit te gaan. Precies dát onderscheidt gewone groei van waardevolle groei.

Dit boek is het resultaat van mijn zoektocht naar hoe je middels vernieuwing een organisatie, merk of bedrijf weer op het pad van de pionier kunt zetten. Hoe help ik mensen om te gaan pionieren op een manier die voor iedereen toegankelijk is?

Ik geloof namelijk dat iedereen kan pionieren. Iedereen kan zijn bedrijf waardevol laten groeien. Of je nu de CEO van een multinational, een ondernemer, een marketingmanager, een ambtenaar of een inkoper bent. Iedereen kan vandaag beslissen om de positieve impact van zijn bedrijf, vak, afdeling of discipline te vergroten. Voorwaarde is wel dat je verstand hebt van jouw gebied, vak of industrie, anders heb je geen impact. Dat in combinatie met de ambitie om jouw gebied beter te maken voor iedereen.

Je moet ergens gepassioneerd over zijn om het beter te maken, maar je moet er ook goed in zijn. Ik geloof dat iedereen dat in zich heeft. Sterker nog, ik hoop dat iedereen de passie bij zijn expertise en kunde vindt. En, eenmaal gevonden, ook het lef heeft om het echt te gaan doen.

Is dit bij jou het geval? Voel je ergens iets borrelen?

Ik wil met dit boek het fenomeen pionieren laten ontwakken, de al aanwezige energie helpen kanaliseren. Ik heb het geschreven om mensen waar dan ook in een organisatie te inspireren en te helpen om hun bedrijf, afdeling, merk, nieuwe product of dienst op de route te krijgen naar waardevolle groei. Het is geschreven voor mensen die – op wat voor manier dan ook – invloed hebben op de toekomst van een bedrijf, en vinden dat er iets niet klopt. Dat iets beter moet en ook anders kan.

Het boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over wat pionieren inhoudt, het tweede deel over hoe je pioniert. Het draait allemaal om zes fases die je op ieder bedrijf, merk of innovatie-initiatief kunt loslaten om zo op de route naar waardevolle groei te komen.

De zes fases zijn in de praktijk ontwikkeld, daarom geef ik veel voorbeelden en cases. Het gaat dan om projecten waarvan ik en mijn collega's veel geleerd hebben; voor internationale bedrijven zoals Deloitte, Philips, ID&T en Hero, maar ook voor internetstart-ups en ondernemers in onderwijs, mode en technologie.

Het zijn niet alleen maar succesverhalen, we hebben juist veel geleerd van de dingen die mislukten of vastliepen. Ik heb geprobeerd de weg die Flare de afgelopen jaren heeft bewandeld en ons op dit punt heeft gebracht, zo eerlijk mogelijk weer te geven. We noemen voorbeelden, maar we geven daarnaast ook prijs wat we achter de schermen doen bij het begeleiden van een innovatieproject. We maken het zo tastbaar en concreet mogelijk, zodat je zelf met deze technieken aan de slag kunt.

En hoe het afliep met de Baijiu? Zes maanden nadat ik terugkwam uit China, besloot de overheid om het corruptieprobleem grondig aan te pakken. Talloze ambtenaren en ondernemers werden gearresteerd en de markt voor dit soort buitensporig dure dranken die als valuta werden gebruikt, is ingestort. De nieuwe Baijiu is er dus gelukkig nooit gekomen. Een teken dat we in een tijd leven waarin niet-kloppende producten het uiteindelijk niet halen. Wel is dit boek er gekomen. En daarvoor zal ik dat project altijd dankbaar zijn.

Nooit meer veroveren, maar voor altijd pionieren.

Ik hoop dat je meedoet.