

## INLEIDING

Als een ware Gordon Gekko uit de film *Wall Street* snelde hij in zijn Mercedes naar de volgende 'patiënt'. Met een grote scheur in zijn voorruit (immers, *money never sleeps*) en een stratenboek op schoot manoeuvreerde hij door nauwe straatjes om een volgende machinefabriek te redden. Het was begin jaren negentig en als kleine jongen keek ik met mijn ouders naar een documentaire over de succesvolle zakenman Joep van den Nieuwenhuyzen. Joep kreeg begin jaren tachtig landelijke bekendheid als de schoonzoon van Gerrit van der Valk. Toen zijn schoonmoeder Toos van der Valk werd ontvoerd, trad Joep op als woordvoerder van de familie. In één klap was Joep dé ideale schoonzoon. Joep bleek wel wat te kunnen en dus liet schoonvader Gerrit een slechtlopende machinefabriek over aan Joep. Dit deed hij dusdanig goed dat er al gauw meer volgden. Alle slechtlopende bedrijven waar Joep zich over ontfermde, veranderden in goud. Met de eretitel bedrijvendokter bouwde hij uiteindelijk een conglomeraat op met een omzet van bijna 1,7 miljard gulden en negenduizend medewerkers. Ineens wist ik het: ik word later ook bedrijvendokter. Een goede business, zo leek mij.

Als jongste in een ondernemersgezin kreeg ik al vroeg mee wat het betekent om een ondernemer te zijn: hoge pieken, diepe dalen. Het succes en de stress werden weliswaar niet altijd besproken aan de keukentafel, maar waren altijd voelbaar. Het zorgde ervoor dat ik al op jonge leeftijd gebiologeerd raakte door succesvolle bedrijven en ondernemers. Wat was die ene sleutel tot succes? Wat maakte sommige bedrijven zo succesvol en anderen niet?

En waarom werd het ene product een hit en ging het andere al gauw ter ziele? Terwijl mijn vriendjes stripboeken verslonden, kocht ik mijn eerste managementboeken van het geld dat ik verdiende met mijn krantenwijkje en de goocheloptredens die ik gaf op kinderfeestjes.



'Succesvol ondernemen leek steeds meer een nulsomspel. Kan groeien en geld verdienen altijd alleen ten koste van anderen en onze omgeving?'

Naarmate de jaren verstreken, maakte mijn naïviteit plaats voor realisme. Opgroeïend met managementgoeroes zoals Jim Collins, Stephen Covey en Seth Godin kwam ik erachter dat er niet één sleutel is tot succes. Tijdens mijn studie in Groningen leek mijn grote held, bedrijvendokter Joep, toch als schurk te worden vervolgd door justitie in verband met een omkopingsschandaal en wat gedoe rondom de wapenhandel waar hij inmiddels zijn geld mee verdiende. *Greed is good*, Joep? Ook kwam ik erachter dat mijn kwaliteiten ergens anders lagen dan in vastgoedmanagement en corporate finance. Was ik er wel voor gemaakt om een gewiekste en succesvolle zakenman te worden? En wilde ik dat eigenlijk nog wel met het toenemende aantal schandalen dat de media haalde? Zoals het boekhoudschandaal bij Enron, dat het symbool werd voor hebzucht en zelfverrijking

rond de internetbubbel en de financiële crisis. Op Nederlandse bodem ging het ook mis met Aholds boekhoudschandaal van wereldformaat en de ondergang van ABN AMRO door de blinde trots van arrogante bankiers. Meer dan genoeg stof voor een spannend jongensboek. En dat dacht Jeroen Smit ook, die met *Het Drama Ahold* en *De Prooi* twee bestsellers schreef. Alsof deze schandalen nog niet ongemakkelijk genoeg waren, kwam Al Gore met zijn documentairefilm over de opwarming van de aarde, *An Inconvenient Truth*. De massa werd in één klap met z'n neus op de feiten gedrukt over de invloed van ons gedrag op de klimaatverandering sinds de industriële revolutie.

Succesvol ondernemen leek steeds meer een nulsomspel. Er zijn winnaars en verliezers. Groeien en geld verdienen gaan altijd ten koste van anderen en onze omgeving. Bedrijven worden gesplitst voor kortetermijnwinsten, medewerkers staan op straat. Hoezo bedrijvendokter een eretitel? Zakelijke operatie geslaagd, maar patiënt overleden.

Ik besloot, net als veel mede-millennials, dan maar een Master Strategy & Sustainability te volgen aan de Universiteit van Amsterdam, waarin veel mooie voorbeelden voorbijkwamen van bedrijven die hun organisatie efficiënter wisten in te richten door te beperken, te hergebruiken en te recyclen. Oftewel: die meer met minder gingen doen om de schade te beperken en kosten te besparen. Toch voelde ik me als een gangmaker op het verkeerde feest. Ik ben geen activist. Ik houd van lekker eten. Ik houd van mooie spullen. Ja, misschien ben ik zelfs wel een tikkeltje materialistisch. Waarom krampachtig consuminderen terwijl je het maximale uit het leven wilt halen?

En toen was daar ineens een ander geluid. De boodschap van

chemicus Michael Braungart en architect William McDonough leek provocerend: 'We moeten niet minder consumeren, maar juist meer!' Wow, precies wat ik wilde horen! Dat kan volgens de heren als we ophouden met het maken van 'minder slechte' producten die enorme hoeveelheden afval en vervuiling produceren en uitsluitend nog intelligente producten gaan produceren, gemaakt van materialen die we steeds weer kunnen teruggeven aan technische of biologische kringlopen. *Cradle to cradle* noemen ze dit, oftewel: afval = voedsel.

Nu ben ik geen chemicus. De potentie van hun visie begreep ik dan ook pas echt toen ik las over de kersenboom. De kersenboom is een mooie metafoor voor de zogenoemde eco-effectiviteit die Braungart en McDonough voorstaan. Een kersenboom produceert duizenden bloesems om één zaadje succesvol te laten ontkiemen. Toch zal niemand een kersenboom betichten van inefficiënte of vervuilende productie. Bloesemblaadjes en kersen vallen als afval op de grond, maar dienen vervolgens als voedsel voor de boom, vogels en de omgeving. Daarbij zorgt de boom zelf voor de vruchtbaarheid van de bodem, levert een habitat voor vogels en andere diersoorten, absorbeert CO<sub>2</sub> en produceert zuurstof. Bovendien gebruikt de kersenboom zonne-energie als natuurlijke energiebron. Kortom, een kersenboom produceert biomassa, ondersteunt de biodiversiteit en laat tegelijkertijd een positieve voetafdruk achter. De kersenboom voegt meer waarde toe dan hij onttrekt.

Grote merken zoals Nike, Ford en Herman Miller begonnen te experimenteren met dit zogenoemde circulair ondernemen. Ze ontwierpen en produceerden de eerste producten die niet minder slecht zijn, maar meer waarde toevoegen dan ze

onttrekken. Nieuwe merken staan op zoals Dopper, met als missie de hoeveelheid *single-use* plastic te verminderen met duurzaam ontworpen flessen voor drinkwater. Dopper groeide in vijf jaar tijd naar een omzet van zeven miljoen euro in 2015. Of Tony's Chocolonely, dat is opgericht om de cacaosector slaafvrij te maken; het is vandaag de dag het grootste cacaomerk van Nederland, met een omzet van 44,9 miljoen euro in 2016/2017. Ineens valt voor mij ook het kwartje. Succesvol ondernemen is geen nulsomspel. Er hoeven geen verliezers te zijn. Als bedrijf kun je wel degelijk een positieve impact hebben in de maatschappij. Met goed doen kun je ook succesvol zijn en geld verdienen. Goed doen is een goede business!

## VOOR WIE IS DIT BOEK?

Dit boek is geschreven voor iedereen die met zijn bedrijf een positieve impact wilt maken én tegelijkertijd winst. Als merkenbouwer en spreker werk ik dagelijks met ondernemers, leiders en managers die een beweging zien ontstaan waarin steeds meer mensen goed willen doen en van betekenis willen zijn. Mensen die behoefte hebben aan producten en diensten die hen gezond en gelukkig maken en bij bedrijven willen werken die hieraan bijdragen. Terwijl hun eigen bedrijf waarschijnlijk nog vooral groei en winstmaximalisatie nastreeft, zien zij een toenemend aantal bedrijven in hun branche die groei niet als doel stellen, maar als een middel zien om meer positieve impact te maken, met een gezonde winst als resultaat. Deze nieuwe A-merken helpen maatschappelijke vooruitgang te realiseren met betekenisvolle producten en diensten. En daar blijken mensen met alle liefde meer voor te willen betalen. De vraag is dus niet meer 'wat is het gat in de markt?', maar 'wat is het gat in de maatschappij?'. En 'hoe kunnen we inspelen op de veranderende behoefte van klanten, medewerkers en andere belanghebbenden?'.

Dit boek helpt je als ondernemer, leider of manager om jouw gewone business te transformeren naar een good business. Een bedrijf dat het goed doet door goed te doen. Een bedrijf waar medewerkers betekenis vinden in hun werk en op het werk. Een bedrijf dat op een authentieke manier maatschappelijke vooruitgang realiseert en zo ook in de toekomst van grote waarde blijft.

Ondertussen staan er steeds meer nieuwe ondernemers op die hun bedrijf oprichten vanuit een sterk gedreven *purpose*, oftewel met de drijfveer om een positieve impact te maken en betekenisvol te zijn voor de klant én de maatschappij. Ze zetten zich in om een maatschappelijk probleem aan de kaak te stellen en op te lossen. Maar alleen sociale en ecologische vooruitgang realiseren houdt geen enkel bedrijf vol. Een bedrijf moet ook winst maken.



'De ondernemingen die het goed doen door goed te doen, zijn de ondernemingen die de komende tientallen jaren floreren. De bedrijven die doorgaan met het traditionele zakendoen en zich alleen op winstmaximalisatie richten, zullen het niet lang meer volhouden.'

Richard Branson

Cash is immers de zuurstof voor een gezonde en groeiende onderneming. En goed groeien is noodzakelijk als je echt een positieve impact wilt maken. Aan veel bedrijven gaat die groei echter voorbij. Zij hebben moeite om door te breken en een sterk

en aantrekkelijk merk te worden. Daarom helpt dit boek je niet alleen te ontdekken waar je als merk voor staat en gaat, maar ook om je onderscheidende merkpositionering door te vertalen naar betekenisvolle producten en diensten die mensen écht willen. Je leert hoe je je merk als kompas kunt gebruiken in alle facetten van je bedrijf: je producten, je mensen en je processen. Zo ga je goed en gezond groeien en kun je werkelijk meer positieve impact maken in het leven van mensen.

In deel I van dit boek deel ik eerst met je hoe de rol van bedrijven is veranderd en wat dat betekent voor jou als ondernemer, leider of manager. Mocht je dan toch nog niet helemaal overtuigd zijn van het idee dat goed doen een goede business is, dan vind je aan het eind van hoofdstuk 1 de businesscase van purpose visueel samengevat. Vervolgens ga je vanaf hoofdstuk 2 echt aan de slag en start je met ontdekken op wie jij een positieve impact wilt hebben en wat je daarvoor doet. Ben je je al bewust van wat jouw purpose is, dan zou je de hoofdstukken 2 tot en met 6 kunnen overslaan. Toch ben ik ervan overtuigd dat de vele inspirerende voorbeelden in deze hoofdstukken je kunnen helpen om jouw purpose duidelijker te krijgen. Daarbij bieden ze een aantal praktische handvatten om meer draagvlak te creëren voor het bouwen aan een good business. En die betrokkenheid gaat zeker bijdragen aan de groei van je bedrijf.

Omdat businessgroei belangrijk is voor meer positieve impact en winst, introduceer ik in hoofdstuk 7 de Groeiropeller als manier om je business goed te laten groeien, zodat je meer sociale, ecologische en financiële waarde kunt creëren. De Groeiropeller bestaat uit vier elementen: Positionering, People, Product en Proces. In de daaropvolgende delen II, III, IV en V ga je



aan de slag met de vier elementen van de Groeipropeller. De vele praktische voorbeelden, handvatten en oefeningen helpen je zo stap voor stap een sterk en betekenisvol merk te bouwen – een onderscheidend en aantrekkelijk A-merk dat goed gaat groeien door goed te doen.



## DEEL I. POSITIEVE IMPACT

Merken zoals Tony's Chocolonely, TOMS en Dopper zijn allang geen nichemerken meer. Deze nieuwe A-merken groeien goed door goed te doen. Ze vormen een voorhoede van bedrijven die aansluiten op de wens van mensen om een gezond, gelukkig en betekenisvol leven te leiden. Consumenten willen verschil maken. En bedrijven die hen daarbij helpen, worden als het waardevolst gezien.

In dit deel ontdek je hoe de rol van bedrijven verandert en welke kansen dit biedt voor jou en je bedrijf om tegelijkertijd een positieve impact te hebben en winst te maken. Vervolgens ontdek je op wie jij een positieve impact wilt hebben en wat je hiervoor doet.

Langdurig positieve impact maken start met goed groeien. Daarom introduceer ik in het laatste hoofdstuk van dit eerste deel de Groeiropeller, een aanpak om meer sociale, ecologische en financiële waarde te creëren – vandaag én overmorgen.

## HOOFDSTUK 1

# DOE HET GOED DOOR GOED TE DOEN



Als ondernemer, leider of manager zie je jezelf misschien niet direct als weldoener, social entrepreneur of koploper in duurzaamheid. Wat je in elk geval wel bent, is iemand die continu op zoek is naar kansen, die trends en ontwikkelingen in de gaten houdt, onderzoekt waar mensen behoefte aan hebben en zo inspiratie opdoet voor vernieuwende producten en diensten.

Het zal je dan ook niet zijn ontgaan: we hebben te maken met een aantal belangrijke ontwikkelingen in de wereld, positief en negatief. Nu is dit niet een boek dat je een overzicht geeft van al die ontwikkelingen; daarvoor raad ik je vooral aan om het boek *Purpose+Profit* te lezen, waarin Rens ter Weijde een diepgaande uiteenzetting geeft van de grootste uitdagingen van deze tijd en hoe organisaties hier een rol in kunnen spelen. Ook is dit geen zuur boek om je de les te lezen over klimaatverandering, of hoe wij met elkaar de wereld naar de knoppen helpen. Daar zijn inmiddels genoeg boeken over geschreven. Wat ik wil, is in dit hoofdstuk inzicht geven in hoe de rol van bedrijven verandert en welke kansen dit biedt voor jou als ondernemer, leider of manager. Want juist bedrijven zijn de beste partij om de gewenste ontwikkeling te realiseren en een positieve impact te maken op de leefwereld van mensen.

### De rol van bedrijven verandert

Doordat mensen zich bewuster worden van de verschuivingen in

de wereld, is een beweging ontstaan waarin steeds meer mensen goed willen doen. Wereldverbetering is allang geen vies woord meer, of iets van geitenwollensokken en bomenknuffelaars. We zijn het massaal gaan waarderen. De generatie van nu wil ertoe doen, verschil maken en betekenis geven. Mensen willen gezond en gelukkig leven en zijn daardoor kritischer over de rol van bedrijven. De groei en het succes van bedrijven worden dan ook steeds meer bepaald door de mate waarin ze een positieve impact hebben op het leven van klanten, medewerkers en de maatschappij. Mensen van generatie Y, ook wel de millennials genoemd (geboren tussen 1980 en 2000), zijn de leiders van de toekomst. Zij houden er andere waarden op na. Zij streven naar economische groei, ecologische verantwoordelijkheid en sociale vooruitgang. Deze drie grondbeginselen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, het een kan niet zonder het ander.

Zo is Shell niet langer de favoriete werkgever onder technische studenten. Ze gaan liever aan de slag bij een bedrijf in duurzaamheid dan bij een concern dat actief is in vervuilende energiebronnen. Drie keer raden welk bedrijf op nummer één staat bij studenten. Inderdaad, Tesla.

Facebook kondigde begin 2018 aan dat berichten van vrienden en familie prominenter in beeld zullen komen op de tijdlijn. Klikkanonnen en andere commerciële berichten zouden hiermee naar de achtergrond verdwijnen.<sup>1</sup> Dat is een grote koersverandering voor het bedrijf. 'Betekenisvolle interactie' zou volgens oprichter Mark Zuckerberg prioriteit krijgen. Op het moment van schrijven ligt Facebook echter zwaar onder vuur, omdat de gegevens van 87 miljoen Facebookgebruikers geroofd zijn en nieuwsberichten verschijnen over hoe Facebook

onervaren krachten voor het minimumloon inzet om dagelijks duizenden filmpjes van onthoofdingen, verkrachtingen en andere haatdragende berichten te verwijderen. *NRC Handelsblad* stelt zelfs dat Facebook verdient aan haat en woede. De wereld is duidelijk klaar voor een nieuwe tijd met een andere rol van bedrijven.

## Het is tijd voor een nieuw tijdperk: de betekenis-economie

De beweging die de laatste jaren is ontstaan, brengt ons langzaam maar zeker in een nieuw tijdperk, de betekenis-economie. Dit nieuwe economische tijdperk komt volgens Aaron Hurst, schrijver van *The Purpose Economy*, niet zomaar uit de lucht vallen. Het is de vierde economische evolutie in de geschiedenis van de mensheid. Na de agrarische economie, de industriële economie en de kenniseconomie koersen we nu af op de betekenis-economie. De behoeften van mensen hebben zich door de jaren heen ontwikkeld. Ze reiken tegenwoordig verder dan primaire behoeften als slaap, voedsel, onderdak... en wifi. Maar ze reiken ook verder dan persoonlijke groei en presteren. Mensen willen goed doen en van betekenis zijn. Ze willen producten en diensten die hen gezond en gelukkig maken en ze willen werken bij bedrijven die hieraan bijdragen.

Nog maar enkele decennia geleden was technologie een zakelijke noodzaak voor organisaties. Anno nu is ondernemen met purpose – ondernemen met een positieve impact – een zakelijke noodzaak. Vandaag de dag is een business runnen zonder aandacht voor het creëren van maatschappelijke vooruitgang



*Figuur 1: Economische tijdperken en behoeften*

als een business runnen in de jaren negentig zonder aandacht voor technologie en zonder te automatiseren. En niemand wil de volgende Kodak zijn, toch?

Het omslagpunt van de betekeniseconomie ligt volgens Hurst en zijn team van onderzoekers al in 2020. Een positieve impact hebben is dan ook de nieuwe aanjager van innovatie en groei. Alles staat in het teken van het realiseren van vooruitgang en het creëren van geluk en welzijn. Mensen willen hierbij geholpen worden. Ondernemers en bedrijven kunnen hierin een belangrijke rol spelen met hun merk, producten en diensten.

In de jaren negentig waren het de bedrijven uit de industriële economie die de Forbes 500 van meest waardevolle bedrijven aanvoerden, zoals Exxon, Ford Motors en General Electrics. Anno nu zijn Google (302 miljard dollar), Apple (300 miljard dollar) en Amazon (207 miljard dollar) de waardevolste merken ter wereld, in de hoogtijdagen van de kenniseconomie. Mijn voorspelling is dat rond 2030 deze lijst wordt aangevoerd door purpose-gedreven merken. In 2016 bestond de top drie van de veertig meest inspirerende merken in Nederland uit (1) Tony's Chocolonely, (2) Tesla en (3) Dopper.<sup>2</sup> Zij slagen erin klanten bij hun ambities te

betrekken. Ze inspireren consumenten. En merken die inspireren, krijgen aandacht. En aandacht is weer goed voor de groei van de onderneming.

## Changing business for good

Terwijl consumenten vragen om een betekenisvoller leven en betekenisvoller werk, staan er ondernemers en leiders op die de handschoen opnemen. Grote organisaties zoals Nike, Unilever en IKEA nemen het voortouw in het stellen van ambitieuze doelstellingen die gaan over hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Nieuwe ondernemingen ontstaan waar positieve impact en winst hand in hand gaan. Zoals Vandebrom, een jong energiebedrijf dat klanten in staat stelt hun eigen duurzame energiebron te kiezen. Deze betekenisvolle bedrijven richten zich op grote, wereldwijde vraagstukken – van het versnellen van de komst van elektrisch rijden, zoals Tesla, tot een plasticvrije oceaan, zoals Doppo. Het zijn grote ambities, maar ze brengen de oplossing dichtbij. In dit geval met een auto en een fles. De weg naar verbetering maken ze zo voor iedereen bereikbaar.<sup>3</sup>

De businesscase voor het bouwen van purpose-gedreven organisaties wordt met de dag sterker. Bedrijven met een oprechte en heldere purpose blijken succesvoller dan bedrijven die puur winstgedreven zijn. Ze hebben gelukkigere medewerkers, groeien drie keer sneller en presteren vierhonderd procent beter in omzet dan hun branchegenoten.<sup>4</sup> Langzaam maar zeker verandert de houding van organisaties, van reactief naar proactief, van het beperken van risico's naar het grijpen van kansen, van saboteren naar inspireren.

Zijn dan de bedrijven de beste partij om de benodigde ontwikkeling te realiseren? Naar mijn overtuiging wel. Overheden stellen veel mensen al jaren teleur. Het vertrouwen in onze overheid heeft dan ook een historisch dieptepunt bereikt.<sup>5</sup>



'Purpose is becoming the driver of innovation and growth.'

Aaron Hurst

Het besluitvormingsproces is veelal traag en de slagkracht is beperkt. De reden dat overheden achterlopen in het doorvoeren van wet- en regelgeving heeft alles te maken met de vierjarige verkiezingscyclus. Consistentie in beleidsvoering is hierdoor beperkt en impopulaire maatregelen worden uitgesteld. Zo maakt rekeningrijden al sinds 1999 deel uit van het politieke debat en is het nog steeds de vraag of het er ooit gaat komen.<sup>6</sup> Goede doelen of non-profitorganisaties dan misschien? Hoewel non-profitorganisaties in staat zijn om belangrijke maatschappelijke thema's aan de kaak te stellen en dat ook zeker doen, missen zij veelal de handjes en financiële middelen. Ze zijn té afhankelijk van sponsors, donateurs en vrijwilligers om de gewenste impact te hebben. Bedrijven daarentegen hebben de slagkracht, innovatiekracht en financiële middelen om de gewenste ontwikkeling te realiseren. Zij zijn wendbaar en hebben door hun medewerkers en klanten een groot bereik in de maatschappij.



# GOOD BUSINESS

Het succes van bedrijven wordt steeds meer bepaald door de mate waarin zij een positieve impact hebben in het leven van klanten, medewerkers en de maatschappij. In dit boek lees je hoe je het goed kunt doen, door goed te doen.

Ondernemingen zoals Tony's Chocolonely, TOMS en Tesla zijn de nieuwe A-merken. Ze vormen een voorhoede van ondernemingen die aansluiten op de wens van mensen om gezond, gelukkig en betekenisvol te leven. Maar hoe bouw je een business die positieve impact én winst maakt?

*Good business* geeft het antwoord op deze vraag. Ontdek jouw 'gat in de maatschappij' en bouw een sterk en betekenisvol merk met de aanpak in dit boek. Laat je inspireren door alle voorbeelden en kies er ook voor om een positieve impact en winst tegelijk te maken, de wereld is er klaar voor.



**Markward van der Mieden** helpt als ondernemer en spreker bedrijven om goed te groeien voor meer positieve impact én winst. Markward was eerder algemeen directeur bij Zorgeloosch, één van de snelstgroeiende bedrijven van Nederland (FD Gazellen top 100). Als partner bij strategisch marketingadviesbureau Business Openers zet hij (inter)nationale merken op de kaart.

HAYSTACK



9 789461 262929