

Nic Vermaut

# WAT WEL WERKT

**Vijf duurzame pijlers voor  
een impactvolle onderneming**



Wat als we...

Ondernemen niet meer zien als verdienen  
maar als dienen.

Leiderschap niet meer zien als aspiratie  
maar als inspiratie.

Marketing niet meer zien als verwerven van marktaandeel  
maar als verwerven van hartsaandeel.

Onszelf niet meer zien als onmisbaar  
maar als bereikbaar.

...dan zijn we er helemaal.

*Nic Vermaut, 2023*

**‘If you think you’re  
too small to have  
an impact,**

**try going to bed  
with a mosquito  
in the room.’**

— Anita Roddick

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>15</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>21</b>
Anders ondernemen	21
Ondernemen 'for the good'	25
De wereld is aan de bewuste ondernemer	26
De mooiste tijd van je leven	27
Kleine ondernemingen hebben een grootse impact	33



## PASSIONEEL ONDERNEMEN

Passie als motor	41
Je passie ontdekken	44
Ondernemer in een roes	48
Hoe terug in je kracht (passie) komen	51
Fouten maken is cruciaal	59
Durf te innoveren	63



## BEWUST ONDERNEMEN

Leiderschap	73
Maak je bedrijf zelfsturend	76
Het proces van verandering	85
Van welvaart naar welzijn	95
Onszelf en onze economie opnieuw uitvinden	101
Nieuwe waardeketens	102
Nieuwe businessmodellen	108
Power to the (business) people	114
Disruptie van de overheid	117
De zin van het (ondernemers)bestaan	120
Nieuwe generatie ondernemers	124



## WAARDEVOL ONDERNEMEN

De essentie van waarden	131
Zelfbesef	134
Bepaal jouw persoonlijke waarden	136
Bepaal de waarde(n) van jouw bedrijf	139
Reputatie vs. imago	140
Je waarden (laten) leven	144
Identiteit en authenticiteit	151
Pre-marketing	153



## BETEKENISVOL ONDERNEMEN

Het hogere doel	179
Hoe vind je jouw purpose?	186
Hoe draag je jouw purpose uit en laat je die leven?	191
Identity, corporate branding en employer branding	199
Storytelling	200



## DUURZAAM ONDERNEMEN

Besef welke impact je reeds hebt	209
<i>Sustainable Development Goals</i> als vertrekpunt	211
Duurzaamheid wordt de norm	214
Volledige transparantie is key	216
Geen impact, geen krediet	219
Duurzaamheid wordt verplicht voor iedereen	222
Wat kan je doen als kmo?	224



## TOT SLOT

Kom in beweging en maak echt het verschil	241
Hoe scoren jij en je onderneming?	244
<b>Dankjewel</b>	<b>247</b>
<b>Must reads voor elke bedrijfsleider</b>	<b>253</b>

# VOORWOORD

Er zijn zo van die dagen waarop je het licht ziet, waarop alles helder is en de ideeën door je hoofd schieten als lood door een schietkraam. Enthousiast ga je ermee aan de slag en doorheen het creatieve proces krijgen je ideeën al snel concreet vorm.

Zo ging het ook met Nic.

Het moet ergens in het najaar van 2021 geweest zijn dat Nic besliste om de zaken anders aan te pakken. Om de shift te maken van omzet naar impact. Om zich anders te organiseren en ondernemers te inspireren.

Nic heeft intussen wel wat jaren op de teller als ondernemer. In zijn carrière heeft hij grote (internationale) bedrijven begeleid in hun marketing en communicatie, maar evengoed lokale zelfstandigen mee op de kaart helpen zetten. Hij heeft onderweg de wereld zien veranderen en wist zichzelf telkens opnieuw te herdefiniëren. Met vallen en opstaan, ongetwijfeld, maar steeds vanuit zijn eigen authentieke kracht.

Al snel werd het voor Nic duidelijk dat hij die ervaringen moest delen met de wereld. Heel wat ondernemers hebben immers nood aan zijn boodschap. Daarin gesterkt door zijn vele contacten met ondernemers in zijn omgeving, besliste hij dan ook om in zijn (overigens zeer vlotte) pen te kruipen.

Het resultaat ligt voor u.

De kaft van dit boek verradt het al: Nic deelt zijn rijke ervaring en laat u als lezer kennismaken met zijn holistische visie op impactvol onder-

nemen. Nic stelt het status quo in vraag en laat u aan de hand van vijf fundamentele inzichten nadenken over uw rol als ondernemer in de maatschappij van morgen.

Tijdens een discussie over Amazon Web Services in 2012 liet Jeff Bezos optekenen (vrije vertaling):

‘Ik krijg heel vaak de vraag: “Wat gaat er de komende tien jaar veranderen?” Dat is een heel interessante vraag. Ik krijg echter bijna nooit de vraag: “Wat gaat er de komende tien jaar niet veranderen?” En die tweede vraag is eigenlijk de belangrijkste van de twee, omdat je een bedrijfsstrategie kan bouwen rond de dingen die stabiel zijn in de tijd.’

Bezos heeft het daarbij over klanten die lage prijzen willen, een snelle levering, goede service...

Allemaal waarheden als een koe, en belangrijk om als ondernemer rekening mee te houden. U heeft er als ondernemer ongetwijfeld al bij stilgestaan. U heeft al ettelijke initiatieven genomen en investeringen gedaan om uw bedrijf futureproof te maken. U heeft strategische plannen gemaakt en neergepend... Maar u weet ook: heilig is zo'n plan niet.

In realiteit bevindt u zich in een concurrentiële markt, een dynamische omgeving waarin het gedrag van zowel klanten als concurrenten vaak onvoorspelbaar is, en de toekomst onzeker.

In een bijdrage uit 2016 in *Harvard Business Review* vergelijkt Graham Kenny, professor en expert in strategie en performance, een bedrijfsstrategie met een oorlogsstrategie. In beide contexten is men onderhevig aan snel veranderende omstandigheden die men niet onder controle heeft.

Hoe houdt u als ondernemer dan het hoofd boven water in een dergelijke snel veranderende concurrentiële omgeving? Waar maakt u het verschil? Hoe blijft u als ondernemer relevant?

Wat als door overheidsingrijpen uw markt verdwijnt? Wat als een cultuuromslag ervoor zorgt dat uw producten of diensten niet langer gewild zijn? Wat als technologische vooruitgang uw producten of diensten overbodig maakt? ...

Legt u zich erbij neer? Legt u uw lot in de handen van anderen? De overheid, uw klant, uw concurrent?

Het verschil maakt u als ondernemer op een ander – diepgaander – niveau.

In het boek dat voor u ligt, maakt Nic Vermaut u duidelijk dat impact hem zit in de kern van uw ondernemerschap, in uw – op het gevaar af een modewoord te gebruiken – purpose, uw passie, uw normen, uw waarden. U zal in dit boek – dat doorspekt is met verwijzingen naar wetenschappelijk onderzoek, inspirerende voorbeelden en casestudy's – inzichten verwerven die u zullen toelaten uw purpose te ontdekken en op een impactvolle manier te ondernemen.

Aan u de keuze om dit boek met de nodige aandacht te lezen en de boodschap tot u te nemen. Ik raad het u vurig aan. U zal er een beter en gelukkiger mens van worden.

U gelooft mij niet? Dan geef ik u graag nog deze uitsmijter mee.

In 1938 werd aan Harvard gestart met de Harvard Study on Adult Development, een langlopend onderzoek dat wil achterhalen wat mensen gelukkig maakt in het leven.

Het onderzoek wijst uit dat zowat 40% van ons geluk komt van de keuzes die wij maken. Het onderzoek wijst voorts uit dat positieve relaties, warme connecties met anderen, de belangrijkste factor zijn voor geluk, en voor een gezonder en langer leven.

Het onderzoek wijst ook uit dat de status, het geld of de bekendheid die u met uw prestaties verwerft, helemaal geen verband houdt met uw geluk. Wel belangrijk voor uw geluk is dat wat u doet zinvol of betekenisvol voor u is. Met andere woorden, mensen met purpose in hun werk ervaren meer tevredenheid en geluk in hun leven.

U heeft alvast de juiste keuze gemaakt om dit boek aan te schaffen. Proficiat met uw aankoop.

De rest is aan u.

Ik wens u heel veel lees- en leerplezier.

Michaël Boudry



# INLEIDING

## Anders ondernemen

We moeten het met zijn allen anders aanpakken. Het anders willen doen, het zoeken naar uniciteit (wat we in wezen allemaal in ons hebben), is een latent verlangen en streven van heel veel mensen. En toch kijken we in het ondernemerschap vooral naar elkaar, wat resulteert in kopieergedrag en een eenheidsworst waarbij we enkel nog differentiëren op prijs, service of kwaliteit.

We zitten in een wereldwijde klimaatcrisis, we hoppen van crisis naar crisis en van een oorlog in Oekraïne naar oorlog in de grootwarenhuizen. Bijna vier op de tien mensen zijn niet gelukkig op hun werk en meer dan de helft van de jonge werknemers zoekt iets anders in hun leven. Mensen hebben geen geloof meer in de politiek, weten eigenlijk niet hoelang ze zullen moeten werken, of ze nog een pensioen zullen krijgen en vrezen dat een eigen huis niet meer betaalbaar zal blijven.

De roep naar duurzaamheid, bewustzijn, zingeving en leiderschap weerspiegelt de groeiende erkenning van de vele uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd, zoals klimaatverandering, sociale ongelijkheid en demografische veranderingen. Mensen worden zich steeds meer bewust van de beperkingen van het huidige economische, politieke en sociale model en de noodzaak van verandering. Er is behoefte aan leiderschap dat niet alleen gericht is op winstmaximalisatie, maar ook op maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Bedrijven moeten zich meer bewust zijn van hun ongelooflijke potentieel om verandering te brengen. Zowel bedrijfsleiders als overheden moeten meer verantwoorde beslissingen nemen, zich bewust zijn van de bredere

impact van hun acties en zich inzetten voor duurzame en ethische praktijken. Overheidsbeleid wordt vaak beïnvloed door politieke cycli, verkiezingen en de nadruk op kortetermijnresultaten. Misschien moeten ondernemingen een aantal verantwoordelijkheden overnemen en overheden hun rol herdefiniëren. De grote uitdagingen waar we met zijn allen voor staan, kan ook niet door één partij aangepakt worden. Wederzijds vertrouwen, transparantie en meer publiek-private samenwerkingen kunnen leiden tot meer samenwerking tussen overheden en bedrijven en het halen van die grote doelstellingen. Minder eilanden dus met strikt afgebakende verantwoordelijkheden en rollen waar iedereen naar elkaar wijst, maar een ecosysteem waar we elkaar voeden in plaats van van elkaar af te hangen.

We stoppen allemaal ongelooflijk veel moeite in het vinden van medewerkers en op hetzelfde moment lopen bestaande medewerkers weg langs de achterdeur. We rijden ons dagelijks vast in operationele zaken, wat ons niet alleen moe en ongelukkig maakt, maar er tevens voor zorgt dat we bezig zijn met de details en niet meer met het hogere doel van onze onderneming. Onze doorgedreven focus op winstmaximalisatie zorgt dat we botsen op persoonlijke, maatschappelijke en zelfs planetaire limieten. Intussen draait ook de wereld door en moeten we vaststellen dat de welvaart waar we met zijn allen naar streefden, gezorgd heeft voor de uitputting van onszelf, onze medewerkers, de maatschappij, de planeet en het klimaat.

In een fluïde wereld die gekenmerkt wordt door steeds meer snelle veranderingen en een voortdurende herdefiniëring van traditionele concepten en waarden, werkt de 'oude' werkgever-werknemerrelatie niet meer. In de post-coronawereld zijn de grenzen tussen de werkplek en thuis verwaagd en is flexibiliteit de norm. Vandaag willen in België 1,5 miljoen mensen gewoonweg niet meer werken. Of dat te maken heeft met het sociale vangnet laat ik in het midden. Als we echter mensen aan het werk willen houden, moeten we vooral inzetten op zingeving en purpose of het nastreven van een hoger doel. We moeten passie en talent aanwakkeren

en bovenal de relatie en de verhouding tussen werkgever en werknemer anders invullen en kaderen.

'Elk nadeel heb zijn voordeel,' zei een van de bekendste Nederlandse voetballers ooit. Ik geloof dan ook dat dit het moment is van kentering. Dat dit het moment is waarop de nadelen te beperkend zijn voor onze groei en evolutie en dat het dus tijd is dat om te buigen. Er zijn verschillende tekenen die erop wijzen dat er een beweging in gang is gezet om de manier waarop we leven en ondernemen te veranderen en meer respectvol om te gaan met elkaar, onze omgeving en onze planeet.

Ik zie meer en meer bewuste consumenten opstaan die heel goed weten wat ze willen en vooral ook wat ze niet meer willen. Ze zijn op zoek naar authentieke, duurzame, ethisch verantwoorde en eerlijke producten, én zijn bereid daarvoor soms meer te betalen. Uit de Sustainapoll 2023 van de Antwerp Management School, Bigtrees, Bpact, Encon en Indiville blijkt dat 60% afziet van aankoop wanneer een product een negatieve impact heeft op het milieu. De helft van de Belgen veranderde ooit zelfs van merk door de slechte reputatie op vlak van duurzaamheid en dat blijkt niet alleen een jongere doelgroep te zijn. We zijn er nog niet, maar ik denk dat dat in een heel nabije toekomst zelfs de norm zal zijn. Nu schakelen of nadenken in functie van duurzaamheid zal jouw product of merk straks een voorsprong geven. Wie dat niet doet, gaat er misschien zelfs onverbiddelijk uit.

Progressieve bedrijven beginnen in toenemende mate te erkennen dat het belangrijk is om duurzamer te ondernemen en treffen maatregelen om de impact van hun activiteiten op het milieu te verminderen, om arbeidsomstandigheden te verbeteren en om meer sociale verantwoordelijkheid te nemen. Europa zet ook alles op alles met The Green Deal om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen, ook al zijn we in Europa maar verantwoordelijk voor 9% van de globale emissie. Het stimuleren en gebruik van duurzame energiebronnen zoals zonne-energie en windenergie groeit als gevolg ook snel en wordt steeds efficiënter en meer betaalbaar. Bovendien ontstaan er steeds meer samenwerkingsverbanden en partnerships tussen bedrijven,

overheden, non-profitorganisaties en academische instellingen om duurzame oplossingen te vinden voor de uitdagingen van deze tijd. Een soort ecosystemen zeg maar, zoals The Shift in België. Als nationaal contactpunt voor de wereldwijde netwerken verbinden ze zo'n zeshonderd bedrijven, ngo's, academische instellingen en overheidsdepartementen in België en zoeken ze innovatieve oplossingen rond de grootste uitdagingen voor het leefmilieu, de maatschappij en economie.

Het uitgangspunt voor dit boek is dat ondernemers, misschien nog meer dan overheden, de troeven in handen hebben om de grote problemen en uitdagingen waar we allemaal voor staan aan te pakken. Ondernemers zijn innovatief en creatief en hebben de vaardigheden en middelen om nieuwe oplossingen te bedenken voor complexe problemen. Ondernemingen zijn gericht op de lange termijn en investeren in duurzame oplossingen. Ondernemers zijn vaak goed in het opbouwen van sterke netwerken en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Ze zijn in staat om te investeren in duurzame oplossingen die niet alleen op korte termijn winstgevend zijn, maar ook een positieve impact hebben op de samenleving en het milieu. Het is belangrijk dat ondernemingen zich meer bewust worden van hun rol en hun impact op de samenleving, ook en vooral van de positieve.

Kortom, het is aan de ondernemers om meer initiatief te nemen en daarmee bedoel ik niet alleen de grote corporates en multinationals, maar vooral de modale bedrijfsleider, bestuurders van een kmo of familiebedrijf. Diegenen die met eigen kapitaal en hard werken een zaak uit de grond hebben gestampt. Het is ook aan het familiebedrijf dat al decennialang een gemeenschap werkgelegenheid en toekomst biedt om de wereld ten goede te veranderen.

Mensen kijken meer dan ooit in de richting van hun werkgever als het gaat over mentaal en financieel welzijn, opleidingen of coaching. Steeds meer is er een mondiale roep naar bedrijven en bedrijfsleiders om een standpunt in te nemen en actie te ondernemen in het maatschappelijke debat en de grote uitdagingen waar we met zijn allen voor staan.

Ik pleit er al lang voor dat we als ondernemers best wat trotser mogen zijn, minder bescheiden, uit de schaduw mogen komen en meer onze mening moeten uiten, gehoord en gezien worden.

“Tijd dat we onze plaats echt innemen en ondernemen ‘for the good’ in plaats van ‘for the goods’.

## Ondernemen ‘for the good’

De term ‘for the good’ vind ik mooi klinken, krachtiger dan zijn Nederlandstalige versie en het omschrijft ook precies wat we nodig hebben: ondernemers die in hun kracht staan en inzien dat we het anders moeten doen. Net daar zitten heel wat opportuniteiten en groeikansen.

Waarom? Omdat we dat moeten doen, en meer nog omdat we beseffen dat we anders binnen pakweg vijf of tien jaar niet meer relevant zullen zijn als onderneming. Net als in de disruptieve golf van de laatste decennia kunnen we ophouden te bestaan, zoals Kodak, Olivetti of Blockbuster. Of constant de hete, innovatieve adam in de nek voelen zoals de taxisector door Uber, een sector die nu nog even vasthaakt aan de laatste reddingsboei van diverse nationale overheden. Ook daarbij had niemand gedacht dat gevestigde waarden zouden verdwijnen, of dat de grootste dienstverlener van hotels ter wereld een technologiebedrijf zou zijn dat geen vierkante meter hotel bezit, laat staan kaas heeft gegeten van facility en hospitality.

## De wereld is aan de bewuste ondernemer

De volgende golf komt eraan en je springt best maar op de boot. De wereld is aan een nieuwe ondernemer die:

- gedreven door zijn diepere passie,
- bewust van wie hij is als mens met al zijn beperkingen en talenten,
- trouw blijft aan zijn waarden,
- een hoger doel nastreeft dat groter is dan zichzelf en zijn onderneming
- en kiest voor duurzame producten, diensten en verdienmodellen.

Een nieuwe generatie ondernemers, een beweging, een transitie naar een nieuwe, bewuste vorm van ondernemen. Ondernemen voor het goede. Een beweging die generaties overstijgt en kiest om het anders en bewuster te doen.

Wil je als bedrijf relevant zijn, meebouwen aan een betere wereld en daar elke dag echt door groeien als mens en als ondernemer, dan zijn er vijf pijlers waar je op kan werken:

- Passievol ondernemen
- Bewust ondernemen
- Waardevol ondernemen
- Betekenisvol ondernemen
- Duurzaam ondernemen

Dat is het fundament om de huidige uitdagingen aan te gaan en te evolveren van welvaart naar welzijn, en om een onuitputtelijke bron van creativiteit, authenticiteit en relevantie aan te boren.

Dit boek biedt heel wat inzichten, inspiratie en businesscases. Handvaten en fundamenten die jouw bedrijf een relevante rol geven, waardoor zowel het bedrijf als de mens in de onderneming echt kan groeien en het verschil kan maken.

## De mooiste tijd van je leven

Ondernemen is zowat het mooiste vak dat er bestaat. Ik kreeg de goesting te pakken toen ik reeds als zestienjarige leider werd bij de lokale jeugdbeweging. Bij ons werd je automatisch leider. Je hoefde er niets voor te kunnen, laat staan een getuigschrift te halen. Je werd het gewoon. Uiteraard was er een hoofdleider die de regels bepaalde en waren er collega-leiders die al wat jaartjes op de teller hadden en die je ook bijstonden. Voor de rest werd je voor de leeuwen geworpen en leerde je de stiel van leider zijn met vallen en opstaan.

Voor mij was het leuke aan leider zijn: het organiseren van activiteiten, de vrijdagmeetings met de collega-leiders, het opbouwen van het kamp en het creatieve proces van ‘wat gaan we volgend weekend doen met onze gastjes?’. Ik vond het geweldig. Ik kon er volledig mijn passie in kwijt en dat werkte aanstekelijk zowel voor mezelf als voor mijn ‘gastjes’, zoals we die noemden. Pas later besepte ik wat de impact was die ik had als leider. Toen stond ik daar nooit bij stil en deed ik gewoon mijn ding. De (onbewuste) impact die je hebt op mensen is eigenlijk overweldigend. Ik kreeg tientallen jaren later feedback van een aantal van die ‘gastjes’ over wie ik toen leiding had. Ik kreeg mooie dingen te horen: dat ik er was voor hen, dat ik opkwam voor sommigen en dat het altijd fijn was mij als leider te hebben. Eentje is zelfs, vanuit die motivatie, jaren later komen solliciteren.

Sindsdien besef ik dat elk individu elke dag impact heeft, veelal onbewust. Je daar bewust van worden, is een belangrijke stap in hoe je meer (positieve) impact kan hebben als mens, als leider en als onderneming. We zitten meer aan het stuur dan we beseffen. Ik geloof zelf dat de wereld er vandaag precies zo uitziet zoals wij die allen aansturen, precies hoe wij het, vaak dus onbewust, willen. Wanneer we ons bewust worden van de impact van onze acties, kunnen we ervoor kiezen om ons gedrag aan te passen en positieve verandering stimuleren. Dat geldt zowel op persoonlijk niveau als op bedrijfsniveau, maar ook op maatschappelijk niveau, waar collectieve bewustwording kan leiden tot bredere veranderingen in