

HOOFDSTUK 6 FINANCIERING



KAN IK HIER MET GOOGLE BETALEN?



CHECK HET FILMPJE!

WWW.ZAKENDOENNEXTGEN.NL/VIDEO

ET EN?



WAT BEDOELEN WE MET FINANCIERING? EN WAT IS HET BELANG ERVAN?

Financieren is een ander woord voor bekostigen. Als jij een fiets wilt kopen, moet je die kunnen financieren. Dat kan bijvoorbeeld omdat je ouders je geld geven of lenen. Zij zijn dan je financiers. Of denk aan het leenstelsel. De overheid leent of geeft studenten geld, zodat ze kunnen studeren. In dit hoofdstuk gaat het om de financiering die nodig is voor bedrijven om zaken te kunnen doen in de nieuwe economie. En je voelt 'm al aankomen: dat gaat op een heel andere manier dan in de oude economie. Het is niet meer een doel om zoveel mogelijk geld te verdienen; geld is een middel om zoveel mogelijk waarde te creëren. Waarde voor iedereen.

PARAGRAAF 1

Wat ging er mis in de oude economie?

Je hebt vast wel eens gehoord van de financiële crisis. Die begon in 2008 in Amerika en ook Nederland heeft er flink last van. Maar waarom kwam die crisis er? En wat kunnen we ervan leren? Hieronder lees je een voorbeeld van Henk en zijn snoepwinkel.

Henk heeft een snoepwinkel, Henks Snoepparadijs. Op een gegeven moment komt hij erachter dat de meeste kinderen in z'n klas wel heel graag snoep kopen, maar dat ze dat met hun kleine beetje zakgeld eigenlijk niet kunnen betalen. Om het op te lossen, komt Henk met een plan waarmee de kinderen nu kunnen snoepen en de rekening later betalen. Henk houdt heel goed bij wie snoep koopt en hoeveel geld ieder kind aan Henk schuldig is. De klanten geven bij iedere aankoop een schuldbekentenis, waarmee ze beloven dat ze het geld zullen terugbetalen.

Al gauw hebben alle kinderen gehoord van de *Snoep nu, betaal later*-regeling van Henk. En de snoepwinkel krijgt er veel nieuwe klanten bij. Omdat ze niet direct hoeven te betalen, kan Henk bovendien de prijzen verhogen, want dat voelen ze nu toch nog niet in de portemonnee. De winst en omzet van Henk knallen door het plafond. De bank ziet dat Henks Snoepparadijs hoge winsten maakt en leent Henk meer geld, zodat hij al het snoep kan voorschieten. De bankdirecteur maakt zich weinig zorgen over de schulden van de klanten.

Op het hoofdkantoor krijgen de collegabankiers een goed idee. Ze voegen de schuldbekentenissen in pakketjes bij elkaar, en ze verkopen die op de beurs door aan beleggers. Ze noemen deze pakketjes Snoeppapieren. De beleggers hebben niet door dat die Snoeppapieren weinig anders zijn dan schuldbekentenissen van kinderen zonder zakgeld. Maar toch zijn die Snoeppapieren populair. Ze worden veel en snel verkocht, de prijzen stijgen. Alle beurshandelaren krijgen hoge bonussen.

Bij de lokale bank van Henks Snoepparadijs besluiten ze dat het toch maar eens tijd wordt dat Henk de openstaande schulden van alle snoepende kinderen moet gaan innen. Want het krediet van Henk bij de bank wordt te hoog. Henk roept de kinderen bij elkaar en zegt dat ze de openstaande rekeningen moeten gaan betalen. Maar de kinderen hebben nog steeds maar een klein beetje zakgeld. Ze kunnen dus niet betalen. Omdat Henk de bank niet kan terugbetalen, gaat hij failliet. Al z'n werknemers zijn werkloos. Ook de snoepleverancier gaat failliet, omdat Henk z'n rekeningen nu ook niet meer kan betalen. Nog meer werklozen.

Dat nieuws wordt bekend op de beurs. Niemand wil de eens zo populaire Snoeppapieren nog hebben en de prijs stort helemaal in. Ook de bank is nu in de problemen, want al die Snoeppapieren zijn waardeloos geworden. De bank kan geen leningen meer geven, waardoor de goedlopende bedrijven in de knel komen. Dat is slecht voor de economie.

Gelukkig worden de bank, de beurzen en de aandeelhouders gered door de regering, die hun schulden overneemt en ze opnieuw geld geeft om te kunnen blijven bestaan. Het geld dat de regering nodig heeft om de banken, beurzen en handelaars te redden, krijgt ze door het bedenken van nieuwe en het verhogen van bestaande belastingen, die betaald moeten worden door niet-snoepers, die nog nooit een stap in Henks Snoepparadijs hebben gezet.¹

Geld en waarde

Wat was nu het grote probleem? De waarde van die Snoeppapieren van Henk hing van allerlei onzekerheden aan elkaar. De koppeling met de echte waarde was flinterdun. Wie wil nu geld betalen voor schuldpapieren van kinderen zonder zakgeld?

Je begrijpt dat de banken niet alleen de mist ingingen met Henks snoepwinkel, maar ook met allerlei andere leningen: voor huizen en auto's bijvoorbeeld. Mensen kregen leningen voor gigantische huizen, terwijl ze daar eigenlijk helemaal niet het geld voor hadden. En hun schuldpapieren werden met hoge winsten verhandeld. Dat moest een keer fout gaan.

Ongeveer dertig jaar geleden was de echte economie (waarin ze handelen met echte producten) veel groter dan de financiële markten (waarin ze Snoeppapieren verhandelen). Maar die financiële markten zijn veel

¹ Het verhaal van Henks Snoepparadijs is gebaseerd op The Parable of Helga's Bar, voor het eerst gepubliceerd op www.aheadoftheherd.com.

groter geworden, tot wel tien keer zo groot als die 'echte economie'.

De situatie van 'vroeger' is vergelijkbaar met een grote piramide, de echte economie. Het bovenste puntje daarvan was de financiële markt. Maar omdat de honger naar hogere winsten en rendementen steeds groter werd, is die situatie langzaam maar zeker veranderd. Er zijn nu twee piramides. De piramide van de financiële markt staat nu op zijn kop onderop. De piramide van de echte economie wiegelt er bovenop. Je voelt wel aan dat dat niet goed kan gaan. In 2008 viel die piramide om, net als Henks Snoepparadijs.

PARAGRAAF 2

Wat moeten ondernemers hiermee?

In de nieuwe economie wordt geld weer echt verbonden met waarde. Als die waarde groeit, groeit de economie, zoals we ook in hoofdstuk 0 hebben uitgelegd. Die waarde is niet alleen financieel, maar ook ecologisch en sociaal. Ondernemers knopen dat in hun oren. Ze begrijpen dat ze op een andere manier om moeten gaan met financiële organisaties die geld lenen. Ze willen daar minder afhankelijk van zijn. Als ze een businesscase bouwen, gaan ze daarom anders te werk.

Je kunt de financiering van een bedrijf of van een businesscase het best vergelijken met een lego-bouwwerk. In de oude economie waren er niet veel steentjes om mee te bouwen. Bovendien hadden ze allemaal dezelfde kleur: de kleur van geld. Je had bijvoorbeeld 'Geld van de bank', 'Eigen geld' of 'Geld van investeerders'. Kreeg je daar niet genoeg van bij elkaar, dan kon er een streep door de businesscase.

In de nieuwe economie zijn er veel meer steentjes, in allerlei vormen en kleuren. Met die steentjes bouwen ondernemers hun financieringsbouwwerk: de Trias Pecunia. Dat bouwwerk bestaat uit drie lagen.

Laag 1 Voorkom dat je geld nodig hebt

Geld dat je niet nodig hebt, hoef je ook niet te lenen. En daarover hoef je dus ook geen rente te betalen. Bedrijven ruilen bijvoorbeeld producten of diensten onderling, zonder dat ze daarvoor hoeven betalen. Of ze gaan op zoek naar mogelijkheden om allerlei kosten kleiner te maken of helemaal te schrappen.

GAATJE VULLEN? KOST EEN BIEFSTUK

Zakelijk ruilen wordt door ook wel barteren genoemd. Dat is niet nieuw. Historisch is een megaruil uit 1990 ter waarde van drie miljard dollar tussen cola van Pepsico en Stolichnaya-wodka van de Sovjet-Unie. Deze ruilstunt wordt wel de deal van de eeuw genoemd.⁴⁰ In Amerika is barteren helemaal in de mode. Er zijn elk jaar wel 400.000 bedrijven die onderling ruilen.⁴¹ Dat gaat van een slager die voor een chirurgische ingreep bij de specialist betaalt met een koe, tot een huisartsenpraktijk die cliënten liet betalen met loodgieterswerk, middageten en kantoorbenodigdheden. Het mes snijdt vaak aan twee kanten. Want de huisartsenpraktijk bezuinigde flink in de kosten en zag tegelijkertijd veel nieuwe klanten komen.⁴²

Maar denk ook eens aan een bouwbedrijf dat een kantoorpand wil neerzetten. In de oude economie kostte een muur bijvoorbeeld 1.000 euro. Stenen, cement, kozijnen en ramen kosten nu eenmaal geld. Maar wacht even: als je er nu voor kunt zorgen dat die muur geld op gaat leveren? Bijvoorbeeld omdat er slimme isolatie in zit die 's nachts de kou opslaat en 's zomers kan koelen en die 's zomers de warmte opslaat en zo in de winter kan verwarmen. Dan bespaart dat ineens ontzettend veel energiekosten. De muur is dan in aanschaf waarschijnlijk duurder, maar levert na verloop van tijd geld op.

Op die manier doen ondernemers hun best om het bedrag dat ze van de bank moeten lenen zo klein mogelijk te maken. En zo leggen ze met allerlei verschil-

lende legoblokjes een heel stevige basis. Een belangrijk voordeel is dat de risico's van de businesscase veel kleiner worden. Immers, veel geld lenen is voor een bank een stuk spannender dan weinig geld lenen. Bovendien hoeft je minder rente te betalen aan de bank als je minder leent.

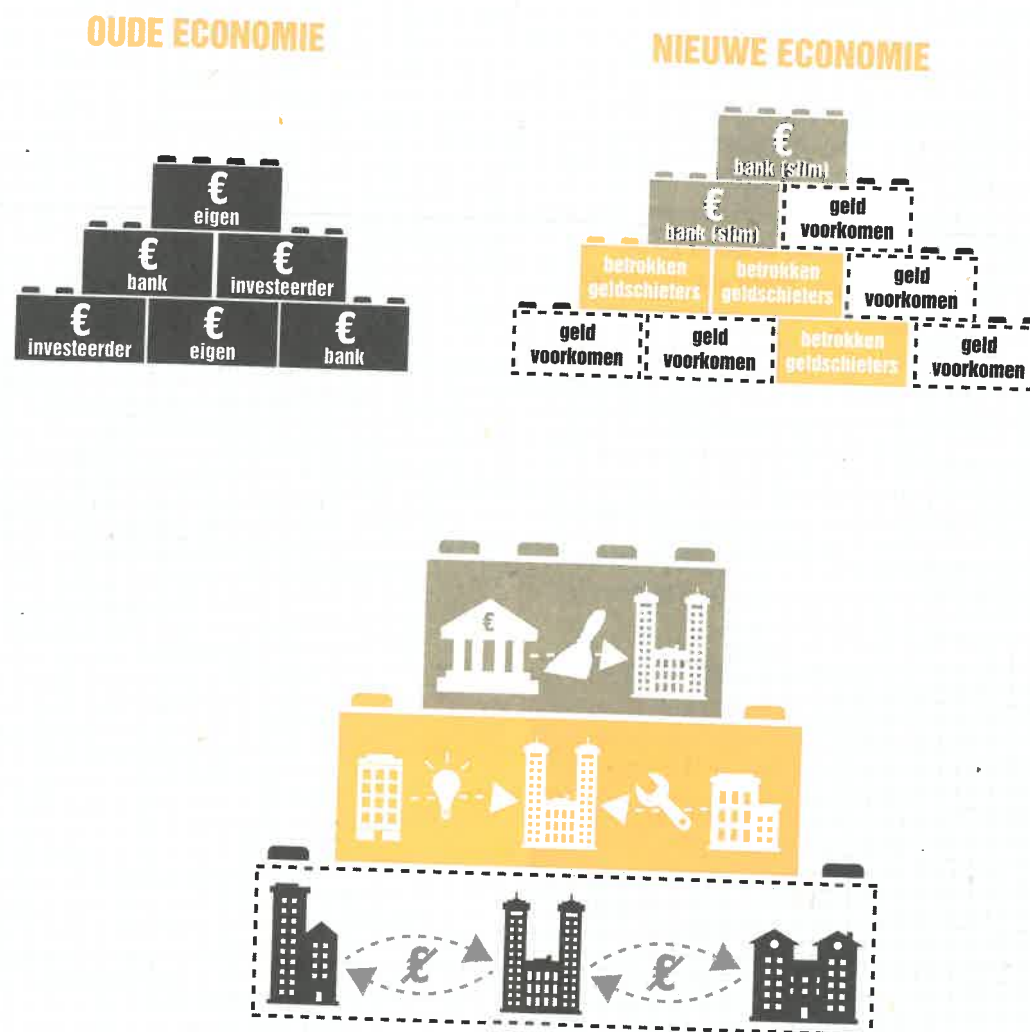
VOORBEELD

KAN IK HIER MET UREN BETALEN?

Een voorbeeld van deze eerste stap geeft Timebank. Leden van Timebank kunnen hun tijd verkopen en in ruil daarvoor de tijd van een ander terugkopen. Voor één uur van jezelf krijg je dus één uur van een ander. Bij de bank kun je je uren sparen en via de website van Time/bank worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht. Het betaalmiddel is een uurbriefje, een hour note. Je kunt van alles aanbieden en kopen met de hour notes. Van klusjes in huis tot taxivervoer, en van taalles tot onderzoek.⁴³

Laag 2 Zoek betrokken geldschietters

De volgende laag van het legobouwwerk wordt gebouwd met andere steentjes. 'Andere bedrijven', bijvoorbeeld, of 'betrokken financiers'. In plaats van geld leveren deze bedrijven hun kennis en hun kunde. Wil een ondernemer bijvoorbeeld reclame maken voor een product, dan kan een reclamebureau daarvoor zorgen in ruil voor een deel van de winst, bijvoorbeeld. In plaats van een dure rekening te moeten betalen aan het reclamebureau, hebben ondernemers hiermee een partner in huis gehaald die

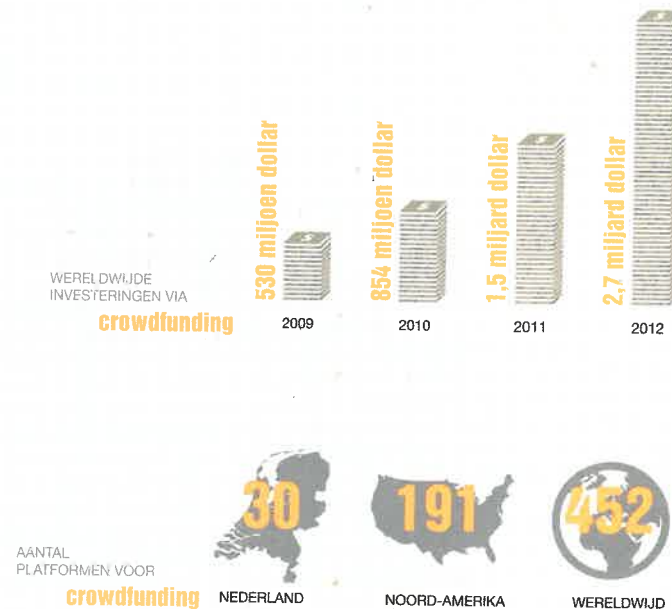


er belang bij heeft dat de ondernemer succes heeft. Want als de ondernemer veel winst maakt, maakt het reclamebureau dat ook.

Betrokken geldschietters kunnen een bedrijf echt beter maken. We zien in de nieuwe economie steeds meer investeerders die niet alleen geld verstrekken, maar ook zelf gaan meedenken met het bedrijf. Ze brengen hun ervaring, kennis of creativiteit in en helpen daarmee het bedrijf en zichzelf. Ze zijn dus niet alleen geldverstrekkers, maar ook waardeverstrekkers. Snap je 'm?

Een financieringsvorm die heel goed bij deze tweede laag past, is crowdfunding. Misschien heb je er al wel eens van gehoord. Bij crowdfunding schakelen ondernemers het online publiek in, om geld op te halen voor een nieuw product of een nieuwe dienst. Ze leggen hun plannen uit - vaak met een filmpje - en iedereen die het een goed idee vindt, kan investeren. Vaak gaat het dan om kleine bedragen. Vijftig, honderd of duizend euro. Haalt het project genoeg geld op, dan gaat de ondernemer aan de slag.

De succesvolle smartwatch van Pebble is bijvoorbeeld via crowdfunding gefinancierd, maar denk ook aan de WakaWaka Light. Deze lamp op zonne-energie werd ontwikkeld met het oog op slachtoffers van de aardbeving in Haïti, die zich 's avonds met gevaarlijke en stinkende kerosinelampen moesten redden. Voor elke verkochte WakaWaka Light, werd er één gedoneerd aan Haïti. In één maand werd er ruim een half miljoen euro bijeengebracht door meer dan



FIGUUR 22
Crowdfunding

7.000 crowdfunders van over de hele wereld. 50.000 Haïtianen hebben nu veilig en goed licht, dankzij deze actie.⁴⁴



IGUUR 22
crowdfunding

EÉN VAN DE MEEST
SUCCESVOLLE
CROWDFUNDINGSPROJECTEN IS

Pebble



10 miljoen euro

WERD OPGEHAALD
VIA HET PLATFORM
KICKSTARTER.COM

VIA KICKSTARTER IS IN
5 JAAR TIJD WERELDWIJD



GEÏNVESTEERD DOOR

**4,9 miljoen
inveestende**

IN BIJNA 50.000
PROJECTEN

VOORBEELD SLIJTERIJ

Ondernemer en social-media-liefhebber Petra de Boevere financierde de honderdduizend euro kostende verhuizing van haar slijterij van Breskens naar Sluis buiten de bank om, via crowdfunding. Iedere crowdfunder die duizend euro wilde lenen, kreeg een jaar later twaalfhonderd euro aan waardebonnen, te besteden aan drank in haar nieuwe slijterij. Zo kon Petra niet alleen verhuizen, maar kon ze ook rekenen op nieuwe klanten in de toekomst.⁴⁵

Laag 3 Maak slim gebruik van de bank

Dankzij de eerste twee lagen is laag drie niet zo groot meer. En dat levert geld op. Als je minder hoeft te lenen, hoef je minder rente te betalen. Ook ziet de bank je niet meer als een groot risico en zal het rentepercentage een stuk lager uitvallen. Je hebt gezorgd voor een stevig fundament van betrokken financiers en een gezond financieel plan.

Ondernemers in de nieuwe economie maken slim gebruik van deze derde laag. Heel effectief, om de laatste gaten te vullen. Of om te kunnen uitbreiden. Daar is nu eenmaal soms geld voor nodig. En op zo'n moment voegt geld ook echt waarde toe.

Combineren

Laag 1, 2 en 3 hebben geen vaste volgorde. Het kan slim en handig zijn om volop te combineren met de verschillende bouwsteentjes. Daarbij let hij voortdurend op de waarde die de verschillende blokjes toevoegen.

**WAT KUN JE HIER MEE ALS
COMMERCEEL MEDEWERKER IN HET
BANK- EN VERZEKERINGSWEZEN?**

Je hebt als commercieel medewerker een belangrijke plek in de financiële sector. Waarom? Omdat je direct contact onderhoudt met de klanten. Ze schuiven aan bij jouw bureau, of je helpt ze via een videogesprek om een goede keuze te maken uit allerlei financiële diensten en producten. Denk aan verzekeringen, spaarrekeningen of leningen. Zoals we net al schreven zit het bankwezen met een imago probleem. En dat is niet onterecht, maar jij kunt laten zien dat de banken en verzekeraars hun waarde hebben in de nieuwe economie. Enerzijds door goede en eerlijke producten en diensten te verkopen en anderzijds door de koppeling tussen geld en echte waarde nooit uit het oog te verliezen.

PARAGRAAF

3

Gezocht: een waarde-directeur

Binnen de ondernemingen is de financieel directeur de aangewezen persoon om het voortouw te nemen in slimme, door waarde gedreven financiering. Na de algemeen directeur (CEO), vervult hij immers de belangrijkste positie binnen het bedrijf. In de oude economie moest de financieel directeur, ook wel Chief Financial Officer (CFO) genoemd, de CEO vaak een beetje afremmen. Want die CEO kon wel allerlei mooie plannen en vergezichten hebben, maar het moest ondertussen ook betaald worden.

De CFO krijgt in de nieuwe economie een andere rol. De CEO mag gewoon gas blijven geven, de CFO geeft de richting aan. Hij navigeert. En daarbij let hij niet alleen maar op de financiële waarde, hij kijkt ook naar de sociale en de ecologische waarde, zoals we in hoofdstuk 6 hebben uitgelegd. Eigenlijk wordt de financieel directeur dus een waarde-directeur, een Chief Value Officer (CVO).

Wat doet een CVO? Hij is in staat om de verschillende soorten waarde, dus ook ecologisch en sociaal, in geld uit te drukken. Dat is heel belangrijk, want op die manier wordt het voor alle mensen in de organisatie duidelijk hoeveel waarde ze creëren of verspillen. Als die CVO zegt: 'Hé Gijs, je hebt 10.000 kilo meer CO₂ uitgestoten', dan is dat een stuk minder duidelijk dan wanneer hij kan zeggen: 'Zeg Gijs, door die hogere CO₂-uitstoot is onze winst met 1.000 euro gedaald'.

Je zult begrijpen dat het helemaal niet makkelijk is om aan al die verschillende waardeonderdelen een prijs te hangen. Dat is een klus waar accountants de komende jaren ontzettend veel werk aan hebben. Maar het is wel heel belangrijk dat we échte waarde op die manier weer helemaal kunnen koppelen aan financiële waarde.

PARAGRAAF

3

Wat moet de financiële sector hiermee?

De financiële koers van ondernemingen in de nieuwe economie heeft natuurlijk veel invloed op de financiële sector. Er komen veel spelers bij - van klein tot groot - en soms uit heel onverwachte hoek! Misschien heb je wel gehoord van Apple en Google, die ook met betaalproducten en banken willen komen. Veel meer gericht op de klant dan voorheen. Dat betekent dat de aloude bank zich flink zal moeten aanpassen, om nog mee te kunnen in de wereld van morgen. Sterker nog, ze hebben een behoorlijke achterstand. Veel ICT-bedrijven hebben veel betere contacten met hun gebruikers dan banken.

DISRUPTION

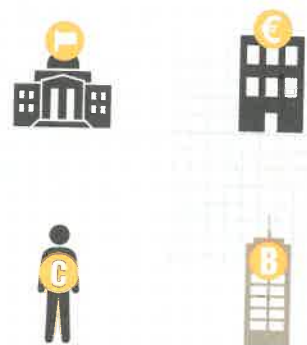
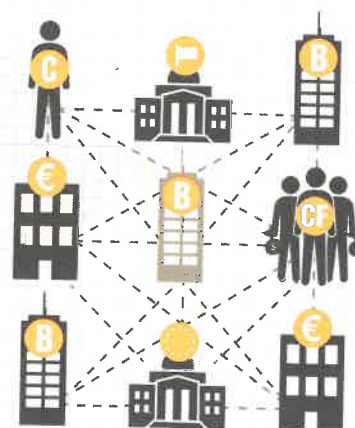
Grote (technologische) veranderingen, zoals betaalproducten van Apple of Google, kunnen de 'betaalsector' misschien wel enorm op z'n kop zetten. Je ziet steeds meer van die sterke innovaties die grote impact hebben. De elektrische auto's van Tesla zijn daar ook een goed voorbeeld van. Dergelijke 'ontwrichtingen' worden *disruptions* gehoord. En die *disruptions* passen helemaal bij de nieuwe economie; altijd innoverend, altijd vernieuwend, altijd - over grenzen heen - op zoek naar de beste oplossing.

De bank of de tandarts?

Een Amerikaans bedrijf deed drie jaar lang onderzoek onder mensen van 18 tot 33 jaar om erachter te komen hoe ze denken over de banken. Bijna driekwart van al die mensen zei dat ze liever naar de tandarts gaan dan naar de bank. En ook bijna driekwart heeft meer belangstelling voor de bankproducten van Apple, Google, Amazon en Square dan voor hun eigen bank. En een derde denkt dat ze in de toekomst helemaal geen bank meer nodig hebben.⁴⁶

Banken zullen in de nieuwe economie dus veel beter naar hun klanten moeten luisteren, willen ze mee kunnen doen in de nieuwe economie. De ondernemer is niet meer afhankelijk van de bank, de bank is dienstbaar aan de ondernemer. Daarvoor moeten ze vernieuwen. Ze kunnen bedrijven die duurzaam ondernemen bijvoorbeeld een hogere rente geven dan vervuilende bedrijven, zoals in Zwitserland en Noorwegen al gebeurt.

Het belangrijkste is dat banken het verschil tussen geld en waarde goed in de gaten houden. Denk nog even aan het voorbeeld van Henks Snoepparadijs. De winsten van Henk waren wel hoog, maar er stond alleen maar schuld tegenover. In de nieuwe economie zijn banken veel beter op Henk betrokken. Ze helpen hem om gericht te zijn op de echte waarde. Zo kunnen ze van betekenis zijn.

**Financiële sector
oude economie****Financiële sector
nieuwe economie****FIGUUR 23**

Nieuwe
financiële sector

**VOORBEELD
SOCIAL-MEDIA-BANK**

Eén van de meest interessante innovaties in de bankenwereld is er een uit Duitsland. Ze komt van Fidor Bank. Je kunt bij deze bank een rekening openen en inloggen via Facebook. Op één overzichtspagina zie je vervolgens al je rekeningen, spaarcenten en ook je tegoed in online-portemonnees, zoals PayPal. Maar het leukste is: Fidor Bank is de eerste bank die zijn spaarrente laat bepalen door het aantal 'likes' op Facebook. Het minimum is een half procent en dat kan oplopen tot anderhalf procent. 22.000 opgestoken duimpjes zetten de teller op anderhalf procent.⁴⁷ Het slimme is dat de klanten van de bank zelf reclame te maken voor hun eigen bank ook hun eigen rente verhogen. Daarom hoeft de bank veel minder geld te besteden aan reclame.

Wrapup

In dit hoofdstuk hebben we ons verdiept in de financiële kant van de nieuwe economie. Bedrijven realiseren zich, ook met de economische en financiële crises in het achterhoofd, dat ze wat minder afhankelijk moeten worden van de banken en andere geldverstrekkers. Ze bouwen hun financiering daarom veel slimmer op, volgens de regels van de Trias Pecunia. Ze zoeken naar mogelijkheden om de hoeveelheid geld die ze nodig hebben te beperken. En ze gaan samenwerkingen aan met andere partijen, van consumenten tot collega-ondernemers, die niet alleen een zak

geld meenemen, maar vooral hun kennis en vaardigheden. Alleen voor het laatste beetje geld stappen ze naar de bank. De waarde-gedreven koers wordt voor een belangrijk deel bepaald door de Chief Financial Officer, die in de nieuwe economie een Chief Value Officer wordt. Van financieel directeur naar waarde-directeur.

De financiële sector moet zich aanpassen, om mee te kunnen komen in de nieuwe economie. Dat valt nog niet mee, want het imago van de sector is niet best. Bovendien wordt de markt door allerlei nieuwe partijen wakker geschud.



HOOFDSTUK 7 LEIDERSCHAP

EEN GOEDE LEIDER IS GEEN BAAS



CHECK HET FILMPJE !

WWW.ZAKENDOENNEXTGEN.NL/VIDEO

WAAROM DE NIEUWE ECONOMIE NIET ZONDER LEIDERS KAN

Zoals je misschien wel is opgevallen, komen alle voorbeelden die in dit boek voorbijkomen van bedrijven die hun nek durven uitsteken. Bedrijven met idealen, omdat ze de wereld beter en mooier willen maken, maar ook bedrijven met durf. Omdat ze hun geheimen delen, omdat ze het over een heel andere boeg durven gooien en omdat ze geduld kunnen opbrengen. Die bedrijven danken dat voor een belangrijk deel aan goede leiders.

Wat maakt een goede leider nou goed? De inmiddels overleden oprichter van Apple, Steve Jobs, had daar wel ideeën over. Een bekende slogan van hem was: *think different*, denk anders. Om de nieuwe economie dichterbij te brengen, hebben we leiders nodig die anders denken. Dat is écht niet makkelijk, het is veel eenvoudiger om te blijven doen wat je altijd al deed. Maar dat is niet genoeg om onze wereld leefbaar te houden voor iedereen. We moeten echt een andere kant op. Leiders in de nieuwe economie zijn daarom in de eerste plaats visionairs. Ze hebben visie, ze hebben een plan, ze hebben een doel. Daarvan moeten ze alle mensen in hun bedrijf overtuigen en daarvoor moeten ze begrijpen dat de beste ideeën niet altijd van de directeur komen, maar soms ook van 'gewone' werknemers. De beste leiders zijn dus niet altijd de baas. Ze weten dat we in de nieuwe economie veel meer samen moeten doen. Daar begint het mee.

PARAGRAAF 1

Geen routekaart, wel een kompas

Stephen Covey was een Amerikaanse schrijver, die ontzettend veel wist over leiderschap. Hij zei: als goede leiders ergens aan beginnen, hebben ze hun einddoel voor ogen. Zo iemand was bijvoorbeeld Ray Anderson, ook een Amerikaan. Hij had een goed lopend tapijtbedrijf, Interface, maar kwam erachter dat het wel heel vervuilend bezig was. Zijn tapijt maakte de wereld slechter, niet beter. Dat wilde hij niet op z'n geweten hebben en daarom stelde hij een doel: in 2020 mag ons bedrijf geen schade meer berokkenen aan de planeet en de mensen die er op leven.⁴⁸ Hoe Interface dat moest doen, wist Anderson niet. Maar toch ging hij ervoor. Met andere woorden: hij gaf de medewerkers geen routebeschrijving, maar wel een kompas. Dat is wat leiders in de nieuwe economie ook doen.

Leiders in de nieuwe economie voelen zich verantwoordelijk. In Hoofdstuk 6 schreven we al: de economie is er voor de wereld, de wereld is er niet voor de economie. Iemand zei eens: we gaan van ego- naar eco-leiderschap. Dat knopen leiders in de nieuwe economie goed in hun oren. Ze ondernemen niet alleen voor zichzelf, maar juist ook voor de wereld om hen heen. Dat is heel anders dan in de oude economie. Daarin was het vooral belangrijk dat bedrijven geld verdienden. En daar moest alles voor wijken: milieu, natuur en mensenrechten.

ONDER DRUK

Natuurlijk waren niet alle ondernemers slecht bezig. Maar ook goede ondernemers stonden in de oude economie onder druk van bijvoorbeeld de aandeelhouders van hun bedrijf. Die aandeelhouders drongen er bijvoorbeeld op aan dat een bedrijf goedkoper ging produceren, zodat de winst hoger uitpakte. Om dat te bereiken werden goedkope arbeidskrachten gezocht in arme landen, of kozen bedrijven voor vervuilende maar goedkope materialen.

Drie keer waarde

Een goede leider is in de nieuwe economie iemand die met meer rekening houdt dan geld verdienen. Denk nog even terug aan Hoofdstuk 0, toen we het hadden over waarde. De waarde van de natuur, de waarde van mensen en de waarde van geld. Bedrijven in de nieuwe economie zetten zich ervoor in om die waarde te laten groeien. En dan verandert alles.

PARAGRAAF**2****Je gaat niet anders denken door cadeaus**

Als een directeur in de oude economie zijn werknemers wilde stimuleren om iets beter te doen, of als hij ze wilde belonen omdat ze iets goeds hadden gedaan, dan gaf hij 'cadeautjes'. Een hoger salaris, een auto van de zaak of een hippe tablet. Natuurlijk vindt een werknemer dat leuk, maar die cadeautjes maken van die werknemer niet per se een betere werknemer. Eigenlijk zegt de directeur: je bent een goede werknemer, ga zo door. Maar we hadden al gezien dat 'meer van hetzelfde' in de nieuwe economie niet genoeg is. Daarin hebben we juist werknemers nodig die anders denken, weet je nog?

Hoe zorgt een leider in de nieuwe economie daar dan voor? Hoe zorgt hij voor een bedrijf waarin mensen worden geprikkeld om anders te denken? Werknemers mogen meer zelf beslissen; ze worden daar zelfs toe aangespoord, en ze mogen - als dat handig is - zelf de leiding nemen. Ook juichen leidinggevenden het toe dat mensen - met wat voor functie dan ook - met goede ideeën en oplossingen komen. -

Aandeelhouders zijn mede-eigenaars van een bedrijf. Ze hebben een aandeel gekocht. Dat aandeel wordt meer geld waard als het bedrijf winst maakt en groeit.

VOORBEELD ZAPPOS

Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat anders denkt is Zappos, een webshop voor schoenen en kleding in Amerika. Zappos heeft geen winkel waar je even binnen loopt; de verkoop gaat helemaal automatisch, via internet. Het enige contact dat het bedrijf heeft met z'n klanten, verloopt via de telefonische helpdesk. Meestal wil je zo'n helpdesk helemaal niet bellen, want je moet altijd wachten. Vaak zijn de medewerkers die je spreekt chagrijnig en ze hebben bijna nooit een antwoord waar je helemaal blij van wordt. Bedrijven schonken in de oude economie maar weinig aandacht aan die helpdesk. Dat kostte een hoop geld, zeiden ze, en je had er niks aan.

Zappos besloot het helemaal anders te doen. Hun uitgangspunt: de helpdesk is de belangrijkste afdeling van het bedrijf. De medewerkers krijgen dan ook niet de opdracht om klanten zo snel mogelijk af te schepen, maar juist om uitgebreid naar ze te luisteren, door te vragen en een échte oplossing aan te dragen. Je kunt je voorstellen dat die callcentermedewerkers hun werk

leuk moeten vinden en echt gemotiveerd zijn om elke beller zo goed mogelijk te helpen. Om dat soort medewerkers op te sporen, kwam Zappos met een bijzonder plan. Kandidaten krijgen eerst een lange en uitgebreide training van een maand. Doen ze het goed, dan kunnen ze kiezen. Eén: je krijgt 2.000 dollar, handje contantje, maar je komt hier niet werken. Of twee: je krijgt een contract en je gaat aan de slag. Linke soep, zou je zeggen. Iedereen gaat voor het snelle geld. Dus niet! De medewerkers zijn zo enthousiast over Zappos en hun leuke benadering van klanten, dat bijna niemand voor de 2.000 dollar kiest, maar voor het contract.⁴⁹

Het zal je niet verbazen dat Zappos alle mogelijke prijzen krijgt voor z'n klantenservice. En dat valt op. Het bedrijf hoeft dus eigenlijk ook geen reclame te maken, want wie wil er nou geen schoenen kopen bij zo'n leuke winkel? De klantenservice is dus eigenlijk een reclamemiddel geworden. En het werkt. Driekwart van de klanten komt na een eerste aankoop weer terug bij Zappos.

↙
aandeelhouders
mede-eigen-
aars van een
bedrijf. Ze hebben
aandeel
recht. Dat
aandeel wordt
er geld waard
het bedrijf winst
maakt en groeit.

PARAGRAAF **3** Checklist voor de nieuwe leiders

Als leiderschap zo verandert, welke eigenschappen en kwaliteiten zijn er dan nodig om een goede leider te zijn? We zetten ze even op een rijtje.⁵²

Een nieuwe leider is...

1. Een verbinder

Directeuren, managers en andere leidinggevendenden in de nieuwe economie sturen op samenwerking. Want samen weet je en kun je meer dan alleen. Leiders worden teamspelers en hun team kan worden samengesteld met spelers die daarvoor op het eerste gezicht helemaal niet geschikt lijken. Denk nog even aan een producent van golfkarton uit Hoofdstuk 2, Value Cycle, die resten van een toilet papierfabriek gebruikt voor nieuwe productie.

2. Nieuwsgierig

In de nieuwe economie moeten directeuren, ook wel CEO's genoemd, echt nieuwsgierig zijn. Niet alleen naar wat er binnen hun eigen bedrijf of vakgebied gebeurt, maar juist ook naar wat er zich daarbuiten allemaal afspeelt. Vanuit het overzicht dat die directeur op deze manier krijgt, ziet hij waar z'n kansen, maar ook waar z'n zwakke plekken liggen.

3. Geduldig

Leiders in de nieuwe economie kijken ver vooruit. Immers, echte waarde ontstaat vaak niet van vandaag op morgen, maar op de lange termijn. Je kunt



morgen nog niet zien wat jouw bedrijf voor schade veroorzaakt of waarde oplevert, voor de natuur of de ontwikkeling van mensen. Maar over vijf, tien of twintig jaar zie je dat wel.

4. Een open boek

Zoals je in dit boek al eerder hebt gelezen, bestaan geheimen in de nieuwe economie bijna niet meer. Iedereen heeft toegang tot bijna alle informatie. Leiders van de nieuwe economie vinden dat niet erg, ze zien het als een kans! Juist omdat ze zich niet verbergen, kunnen ze laten zien wat hun bedrijf de wereld te bieden heeft. Consumenten vinden dat belangrijk. Ze willen zeker weten dat ze eerlijke producten kopen.

5. Een wereldburger

De wereld is een groot dorp geworden, zeiden we al eerder. De leiders van de nieuwe economie voelen zich daarin thuis. Ze doen inspiratie op over de hele wereld en ze werken (via internet) samen met andere bedrijven, waar die zich ook bevinden. Tegelijkertijd vergeten ze hun thuis niet. Want juist dichtbij heeft een bedrijf verantwoordelijkheid. Daarom heeft een leider in de nieuwe economie weet van wat er in de buurt gebeurt en is hij telkens bezig om ook daar van waarde te zijn.

6. Een sfeermaker

We bedoelen hier niet mee dat een leider in de nieuwe economie moet zorgen voor gezelligheid - dat misschien ook wel - maar vooral dat hij open moet staan voor creativiteit en innovatie in z'n organisatie.

Durft hij die creatievelingen ook hun gang te laten gaan zonder ze gelijk in een geheim laboratorium te stoppen? Een open en creatief klimaat in een bedrijf gaat niet samen met strakke regels en structuur. Controlfreaks gaan het moeilijk krijgen in de nieuwe economie.

FIGUUR 24
Eigenschappen
van een nieuwe
leider

FUN FACT

Steve Jobs werd in zijn tijd als directeur bij Apple in de gang eens tegengehouden door een jonge computer-nerd, de Nederlander Bas Ording. Hij had een goed idee. Steve Jobs nam de tijd en zag hoe die jongen een functie had ontworpen waarbij de icoontjes groter werden als je er met je muis overheen ging. Jobs gaf 'm direct een baan.⁵³



Wrapup

Niet voor niets is
Leiderschap het
zevende en laatste
hoofdstuk in dit boek.

Leiderschap is de
strik om het zakendoen in de
nieuwe economie. En ook in de
nieuwe economie zijn leiders
onmisbaar. Ze geven richting,
zijn moedig en moeten soms
beslissingen nemen waarvan ze
niet weten hoe die uitpakken.
De leiders van de nieuwe
economie zijn de koplopers. Zij
wijzen de weg naar de economie
van morgen. En morgen doen ze
dat opnieuw, want we moeten
de economie telkens blijven
vernieuwen.

