

Ynzo van Zanten, *Chief Evangelist* en *Head of People and Culture* bij Tony's Chocolonely:

## ‘Impact en financieel succes kunnen hand in hand gaan’

Duurzaam leiderschap is voor mij nauw verweven met ondernemerschap. Als het gaat over het politieke landschap in Nederland denk ik weleens: we lullen maar. En er zit zo weinig *actionability* in. Zo weinig *doen*. Daarom hou ik van ondernemerschap, want succesvol ondernemerschap bestaat vooral uit doen.

Onlangs was ik op een congres en daar zei iemand tegen me: “Vind je het niet jammer dat...” –en dat vind ik altijd wel mooi, als mensen op die manier een vraag beginnen: *Vind je het niet jammer dat?*– “...jullie zulke bevlogen wortels hebben, en dat jullie nu zo’n commerciële marketingmachine zijn?” Ik zei: “Nou, ik vind het jammer dat jij dat ziet als twee uiteinden van één spectrum. Terwijl wij als bedrijf aantonen dat je dat prachtig kunt samenbrengen.”

Wij vinden dat succesvolle bedrijven positieve impact op de wereld moeten hebben. Maar wij vinden ook dat impactvolle bedrijven de kans moeten hebben om financieel succesvol te zijn. Die dingen kunnen hand in hand gaan.

Ik heb altijd een beetje moeite om Tony's een *social enterprise* te noemen, want dan zet je jezelf in zo'n niche. Grote bedrijven kunnen je dan wegzetten als nichepartij uit de hoek van de filantropische social enterprises. Maar ‘men’ noemt ons wel zo, en dat vind ik ook goed. Want ergens zijn we natuurlijk een social enterprise. En vinden wij het mooi om aan de rest van de wereld te laten zien dat je financieel succesvol kan zijn als social enterprise. Dat je in no-time marktleider kan worden. Tegelijk willen we de B.V. Nederland ook inspireren om in te zien dat je een positieve impact moet maken. Dus die sociale kant mag aanwakkeren.

Om dat te vertalen naar duurzaam leiderschap: voor mij is dat niets anders dan kijken naar de bestaande situatie, je daarover verbazen en daar niet alleen wat aan willen doen, maar daar ook wat aan gáán doen. Dat is voor mij leiderschap. Want we kunnen honderd keer per dag verontwaardigd zijn; als je er niks mee doet, verandert er helemaal geen zak. Duizend ideeën leveren je niks op. Eén uitgevoerd idee wél. Het vertalen van het idee naar actie, dat vind ik leiderschap. En daar schort het in Nederland nog weleens aan.

**In hoeverre is Tony's Choclonely een project?** Je kunt zeker vanuit dat perspectief naar ons kijken. Wij hebben als rol om bewustzijn te creëren. Dat was onze eerste stap. Vervolgens gaven we het goede voorbeeld: laten zien dat chocolade maken op een andere manier kan. Eerlijker, socialer, duurzamer. De laatste stap is dat we andere bedrijven willen inspireren om schaamteloos ons businessmodel te kopiëren.

Ons USP is dat we de *U* kwijt willen raken. Wij willen niet uniek zijn. Wij willen dat de hele wereld dit ook gaat doen. Dat is onze missie. Doe het allemaal maar. Kopieer maar wat we doen, maar kopieer wel het juiste. Want wat vaak gekopieerd wordt van ons, is de voorkant van het merk. De verpakking, de recepten, maar niet datgene waar het om draait aan de achterkant: het verschil maken in de pijplijn. Terug naar de boer in Afrika, zorgen dat de waardeketen eerlijker verdeeld wordt. Dat is voor ons één groot project.

Als alle chocolade slaafvrij geproduceerd wordt, stoppen we. Want dan hebben we ons doel bereikt. En dan vinden we een ander probleem om op te lossen. Wij zeggen weleens: wij zijn geen chocolademaker. Wij zijn een *impact maker*. Voor ons is chocolade één weg richting impact maken. Maar er zouden veel meer wegen kunnen zijn. Wij zien het probleem van gedwongen kinderarbeid ook in veel andere bedrijfstakken, zoals de mode-industrie. Daar valt ook nog heel veel te verbeteren.

**Ons succes is gebaseerd op drie factoren:** de kwaliteit van het product; de marketing, die we goed op orde hebben; en onze maatschappelijke missie. Dat zijn de drie wegen bij ons naar binnen.

Wij maken niet de allerlekkerste chocolade ter wereld. Er zit echt wel een vent in de bergen in Zwitserland die betere chocola kan maken. Maar we zijn wel de beste op de schappen. Wat mensen kunnen krijgen in de winkel, daar willen wij de lekkerste van zijn. Maar ook met verrassende smaken, dus elke keer wat anders. Elk half jaar ligt bij Albert Heijn een reep die wisselt. Onze huidige, melk/amandel/kletskop, komt nooit meer terug. Vreselijk om nu al te weten.

Vervolgens de manier waarop wij communiceren, onze marketingcommunicatie; consistente storytelling in onze uitingen, maar ook de lol die we hebben. Het is niet zozeer grappig zijn, het is op een gelijkwaardige manier met de consument communiceren. Ook op de sociale media, daar zijn we heel benaderbaar.

Het eerste en het tweede pad moeten bij elkaar komen bij in onze missie. Dat is waar wij voor bestaan. We vinden het prima als iemand zegt: ‘Jullie chocolade is ontzettend lekker, maar ik ken het verhaal nog niet.’ Dan neem ik rustig de tijd om ons verhaal te vertellen.

Een tijd geleden was ik op een congres met een keynote van een grote electronicaboer. De baas stond wel twaalf slides lang te praten over het ‘activeren van hun *purpose*’. Ik hoorde dat aan en zei tegen mijn buurman: “Heb jij nou al gehoord wat hun *purpose* is?” Er zijn heel veel merken die een *purpose* verzinnen om marketing te plegen. Bij ons is het 180 graden de andere kant op. Wij doen marketing om ons einddoel te bereiken. En dat maakt het veel geloofwaardiger en authentieker, en daarom denk ik dat wat wij doen zo resoneert bij de consument.

Mensen geloven erin. Natuurlijk: als je groeit, dan zijn er weleens mensen die vraagtekens hebben bij onze eerlijkheid en oprechtheid. We zijn volledig transparant. We hebben een jaarverslag waar alles in staat wat je maar kan bedenken.

Het raakt en het haakt bij mensen, onze missie. Je kunt jezelf verwennen, want er is bijna niets waar je gelukkiger van wordt dan een goeie reep chocolade. Tegelijk doe je iets goeds voor de wereld.

**Een projectmanager kan naar mijn idee meerdere dingen van Tony’s leren.** Wat wat ons succesvol heeft gemaakt, is een glasheldere missie. Dat zou in deze tijd misschien heel hip *purpose* heten. De *purpose* is bij ons glashelder, zowel voor het bedrijf als geheel, maar ook nog steeds voor iedereen in het bedrijf. We zijn hier met 100 man, maar ieders persoonlijke drijfveer is direct gerelateerd aan onze totale visie.

Een mooie analogie vind ik nog altijd John F. Kennedy, die jaren voor de eerste maanlanding rondliep op Cape Canaveral, en vroeg aan een schoonmaker: “Wat doe jij hier?” Waarop die schoonmaker zei: “I’m helping to put a man on the moon.” Zo voelt het ook voor mij bij Tony’s. Iedereen heeft enorme betrokkenheid bij onze missie. Dus dat is één: een glasheldere missie.

Twee is: enorme focus. We worden elke dag wel tien keer benaderd met een spannend nieuw voorstel: t-shirtjes, hagelslag, chocoladepasta, ijs, koekjes... Allemaal goede ideeën. Maar die brengen ons niet dichterbij onze missie, namelijk de cacaoboeren helpen. Dat is het belangrijkste. En die cacaoboeren kunnen we helpen door zoveel mogelijk cacao af te nemen en te verwerken tot chocolade. Dáár zit namelijk relatief de meeste cacao in. Zo blijft onze blik op de bal.

Wij blijven dan ook hetzelfde doen: repen chocolade, en die gaan we verkopen in steeds meer landen. We exporteren inmiddels naar de VS, Scandinavië, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, België en Frankrijk. We halen onze groei dus niet uit een verbreding van het portfolio, we houden ons portfolio juist smal. Heel duidelijk: dít willen we doen, en daarop volledig de focus.

En ten derde: zorgen dat je ongelooflijk veel plezier hebt in wat je doet. Tony's heeft een belachelijk fijne bedrijfscultuur. Je ziet hier niemand stil achter zijn laptopje zitten. Natuurlijk, we hebben ook wel wat stille plekken voor als je je wilt concentreren. Maar het bruist hier, er zit energie in de tent. Dat zit bij ons tot in de haarvaten en dat vind ik ontzettend leuk. Wij investeren veel in de meest prettigste werkcultuur die je maar kan bedenken.

**Bijna dagelijks krijg ik de vraag: kun je dat geld niet beter steken in Afrika?** Wij denken: ja en nee. Als we al ons geld weggeven, dan zijn we nu klaar. Terwijl als wij onze winst nu steken in verder groeien, investeren in onze bedrijfscultuur, kunnen we steeds meer verschil maken in West-Afrika.

Wij werken nu met 5.500 boeren in Ghana en Ivoorkust. Er zijn 2,5 miljoen boerderijtjes in Ghana en Ivoorkust die cacao verbouwen. Dus we zitten nog niet op een halve promille van de mensen die we zouden willen bereiken. We zijn nog steeds een druppel op een gloeiende plaat. We hebben nog een ontzettend eind te gaan.

Steeds verdere groei, steeds meer kunnen investeren, dat is voor ons een belangrijke afweging in plaats van de tent sluiten en eenmalig een leuk bedrag naar het begin van de pijplijn brengen. Het is een balans. En die vinden wij volgens mij goed. Dus, *in a nutshell*: missie, focus en cultuur.