

A photograph of a child playing in a large public fountain. In the background, a prominent building with a large dome and classical architectural features is visible. The scene is bright and sunny, with water spraying upwards from the fountain.

de inspirerende 40  
2017

**voortdurend in bèta**

de meest inspirerende organisaties van Nederland in 2017

Hoe focus je op wat belangrijk is?  
In rust en eenvoud vind je inspiratie.  
Daarom zijn we blij met de beelden  
van Claire Droppert. Ze laat de  
*Sounds of Silence* spreken. Waarbij  
ze sereniteit combineert met een  
artistieke benadering. Achter de  
eenvoud en rust liggen beweging en  
niet-vermoede verhalen. Inspiratie  
ontstaat in stilte. Dankjewel, Claire!

Hopelijk raak je net zo geïnspireerd  
door de kracht van haar eenvoud  
als wij.

Nieuwsgierig naar meer van Claire  
Droppert? Bekijk haar website:  
<http://claireonline.nl>



de Inspirerende 40 is een initiatief van:

# SYNERGIE

in samenwerking met:



## Positioneringsgroep



**Adformatie**

TUUSCHRIJFT VOOR  
**marketing**



# *voortdurend in bèta* is het thema van de Inspirerende 40 2017

Perpetual beta (Engels voor 'eeuwig bèta') begon in software. De term wordt gebruikt om systemen te beschrijven die altijd als bètaversie bestaan. Omdat het dan mogelijk wordt om nieuwe uitvindingen sneller beschikbaar te maken. Om sneller en behendiger te ontwikkelen, ensceneren en implementeren. Perpetual beta is ongeschikt voor bedrijfskritische systemen. Maar het is ideaal voor processen waarin groei ontstaat door menselijke interactie in en buiten de organisatie.

naar: Wikipedia 'perpetual beta'



# denk als een *start-up*, met de kracht van een *grown-up*

Hoe groei je in snel veranderende markten? Zeven jaar geleden startten we met het onderzoek naar de 40 meest inspirerende organisaties in Nederland. We wilden begrijpen welke organisaties hun klanten raken en leren hoe zij mensen in beweging krijgen.

Organisaties fascineren ons. Ze creëren en vormen. Ze maken elektrisch rijden voor iedereen mogelijk (Tesla). Of ze maken aangenaam en betaalbaar wonen voor steeds meer mensen bereikbaar (Ikea). En minder dan 50 mensen zijn samen hard op weg om de hele chocoladeindustrie slaafvrij te maken (Tony's Chocolonely).

Wij geloven in organisaties. Omdat we geloven in de samenwerking tussen mensen om het onvoorstelbare te realiseren. Dankzij organisaties is het nu heel normaal om online te bestellen (Bol.com), om je smartphone te gebruiken om je gezondheid te verbeteren (Apple) en wordt er zelfs in de meest schrijnende situaties gezorgd voor menswaardigheid (Rode Kruis). Zo kunnen we nog lang doorgaan, want het gebeurt overal.

De Inspirerende 40 bestaat uit organisaties die dagelijks werken op het snijvlak van passie en probleem. Tussen hun Why en klantinzichten. Inspiratie en geïnspireerd worden gaan daarin hand in hand en versterken elkaar. Het brengt organisaties in een continue staat van bèta. Dat grote organisaties zoals Ikea, Tesla, Apple en Bol.com dit organiseren, is voor iedereen hoopgevend: *inspireren is te organiseren*. Grote organisaties kunnen denken als *start-up* en dit combineren met de slagkracht van een *grown-up*. Innocent bewijst overigens dat het omgekeerde ook kan: start-ups die werken met de kracht van een *grown-up*. Zo maken organisaties het creërend vermogen van mensen structureel groter. Vanuit deze inspirerende gedachte werken wij dagelijks. Jij straks hopelijk ook.



Synergie • inspire action

# inhoud

|   |                                                                                                                             |    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | voortdurend in bèta<br>de vier pijlers van inspirerende organisaties                                                        | 7  |
| 2 | dit zijn de Inspirerende 40<br>de 40 meest inspirerende organisaties volgens consumenten                                    | 13 |
| 3 | dit zijn de Inspirerende 40 - business<br>de 40 meest inspirerende organisaties volgens business- en marketingprofessionals | 29 |
| 4 | inspirerend leiderschap<br>de vijf bouwstenen die leiders inspirerend maken                                                 | 47 |
| 5 | Synergie & de Inspirerende 40<br>inspire action                                                                             | 55 |



# voortdurend in bèta

# 1

Vorig jaar domineerden social enterprises de Inspirerende 40, vooral onder consumenten. Social enterprises blijven inspirerend. Maar in 2017 keren ook de grote, bekende organisaties terug. Met technologie vergroten zij de impact van oplossingen. Dat vraagt om de combinatie van omvang en beweging: voortdurend in bèta.



# voortdurend in bèta

In 2017 combineren de meest inspirerende organisaties vier unieke eigenschappen. Ondanks de focus op hun eigen 'purpose', zijn ze klantgericht. Ondanks hun omvang zijn ze in beweging. Dankzij hun omvang creëren ze impact. Door hun omvang ontwikkelen ze niet alleen nieuwe innovaties, maar kunnen ze met technologie de impact hiervan vergroten. Opvallend: het zijn grote, bekende, oudere organisaties die weten te verrassen en inspireren.

'Groot is dood, klein is fijn.' Ricardo Semlers voorspelling in 2014 was duidelijk. Lang leek hij gelijk te hebben. Kleine organisaties zijn flexibeler, wendbaarder. In een 'VUCA' (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) wereld passen zij zich sneller aan aan hun omgeving. De Inspirerende 40 van 2017 geeft reden om te twijfelen aan Semlers stelligheid. Grote organisaties domineren de top 3: IKEA, Tesla en Apple. Grote organisaties winnen aan inspiratiewaarde: Nike en BMW. Alle gebruiken technologie om de impact van oplossingen groter te maken. Groot en technologisch op zichzelf zijn nog geen garantie op inspiratie. Zo verliezen Samsung, Adidas en Google juist aan inspiratiewaarde. Groot en technologisch worden inspirerend wanneer ze worden gecombineerd met de drive om betekenisvol te zijn en inzichten van klanten die nieuwe inspiratie bieden. Visie, organisatie, product en relatie: samen zijn dit de vier pijlers die de inspiratiewaarde van organisaties bepalen. In vergelijking met 2016 is er het één en

ander veranderd. Omvang, creativiteit en verrassen zijn belangrijker geworden. Inspirerende organisaties vernieuwen voortdurend ofwel verkeren voortdurend in bèta. De pijlers staan hierna toegelicht.

## 1 visie: inspirerende organisaties werken vanuit inspiratie

Om te kunnen inspireren, moet je geïnspireerd zijn. Het startpunt van veel inspirerende organisaties is een diepe drijfveer om betekenisvol te zijn voor de omgeving. Organisaties in de Inspirerende 40 werken bewust en onbewust vanuit een 'why'. Dit is het meest zichtbaar voor de top 3, zoals 'een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen creëren' (IKEA), 'de komst van elektrisch rijden versnellen' (Tesla) of 'technologie democratiseren' (Apple).

Simon Sinek maakte werken vanuit idealen gemeengoed. Zijn TED-toespraak uit 2009 werd online ruim 35 miljoen keer bekeken. Nog veel meer mensen kennen het verhaal. Het succes maakt werken uit 'believes' minder





onderscheidend. In 2014 werden idealen de belangrijkste eigenschap van inspirerende organisaties. Hoewel dit niet verdwijnt, daalde het belang ervan de afgelopen drie jaar gestaag. Maar hoewel inspirerende organisaties zich hierop wellicht niet onderscheiden, blijven idealen het startpunt om in een voortdurende bèta-fase te komen.

## 2 organisatie: creëer beweeglijkheid

De tweede eigenschap van inspirerende organisaties ligt in hun organisatie zelf. Ze organiseren beweeglijkheid in hun structuur maar vooral ook in hun cultuur. Daarmee bewijzen ze dat 'klein organiseren' niet hetzelfde hoeft te zijn als 'klein zijn'. Grote organisaties kunnen verrassend wendbaar zijn. In inspirerende organisaties heeft dit vaak te maken met een cultuur waarin fouten maken mag ('glorieus falen'). Dat klinkt eenvoudig, maar is lastig te organiseren in grote organisaties. Toch slaagt niet alleen Innocent hierin, maar ook IKEA met 155.000 medewerkers. Tegelijk zijn dit organisaties waar iedereen

een zekere autonomie heeft. De inspirerende organisaties managen randvoorwaarden en situaties, niet mensen. Mensen worden geleid. Dit bevrijdt. Coolblue hanteert de vuistregel dat alle aandacht die medewerkers aan hun manager geven, aandacht is die zij niet aan de klant kunnen geven. Een verfrissend perspectief.

Niet alleen cultuur, maar ook structuur is in grote organisaties klein te organiseren. Geef kleine teams duidelijke verantwoordelijkheidsgebieden en het vermogen om keuzes te maken. Bijkomend voordeel van grote organisaties is: er is ook slagkracht. Ook dit lukt steeds meer grote organisaties. Zo maakte Eneco zijn organisatie 'agile'. Eneco groeide de afgelopen vier jaar structureel in inspiratiewaarde en nadert de Inspirerende 40.

Naarmate de 'why' meer gaat over het leven van de klanten dan over de categorie, ontstaan er voor medewerkers meer kansen.

---

"Innovation distinguishes  
between a leader and a  
follower."

---

Steve Jobs

Zo creëert IKEA al jaren een cultuur van een lerende en bewegende organisatie. IKEA vindt permanent inspiratie in zowel haar 'why' als de behoeften van haar klanten en past de organisatie daarop aan.

### 3 product: smart creativity voor oplossingen met meer impact

Klanten willen geen producten, ze willen oplossingen. Het is een oude, simpele marketingwet. De Inspirerende 40 leveren oplossingen: één why, meerdere oplossingen. Hiervoor combineren ze producten, diensten en services. Technologie vergroot de impact hiervan. Dit verklaart misschien waarom inspiratiewaarde samenhangt met organisatiegrootte: het vraagt slagkracht.

Een voorbeeld hiervan is de Philips Sonicare voor kinderen. De meeste ouders kennen het: tanden van kinderen poetsen is 'gedoe'. Een elektrische tandenborstel verhoogt de kwaliteit misschien, maar de uitdaging om ze aan het poetsen te krijgen, blijft. Philips ontwikkelde de app Sparkly. Deze is via bluetooth gekoppeld aan de tandenborstel. Poetsen levert in de app punten op waarmee het monstertje Sparkly aangekleed kan worden, terwijl het tegelijk uitlegt hoe te poetsen. Philips levert hiermee de leukste coach, een oplossing die schaalbaar is dankzij technologie. Picnic ontsluit zijn totale dienstverlening via één App: je bestelt er én weet precies wanneer de Picnic-bezorger voor je deur staat. Het creëren van deze oplossingen is complex en niet voor elke organisatie haalbaar.

Is dit een voorbode van de voorspelling die Yuval Noah Harari deed in 'Homo Deus'? Hij voorspelde dat technologie het niet langer noodzakelijk maakt om het maximale uit elke medewerker te halen. Enkele mensen kunnen met behulp van technologie realiseren waar eerder velen voor nodig waren. Het is waarschijnlijk te vroeg om dat te stellen. Smart creativity maakt het mogelijk om impact enorm te vergoten. Grote bètaorganisaties doen hiermee de eerste ervaringen op en worden er beter in.

### 4 relatie: maak klantinteractie structureel onderdeel van je organisatie

Opvallend: alle inspirerende organisaties staan in direct contact met hun klanten. IKEA heeft de eigen winkels, Tesla zijn platform en verkoopplaatsen en Apple zijn stores, gebruikersfeedback en internetplatforms. De interactie met klanten levert naast leerervaringen ook nieuwe inspiratie op.

Google pakte als een van de eerste bèta op en verheft een softwarefilosofie tot organisatiefilosofie. Andere organisaties volgen. Alles duidt erop dat de bètaorganisatie een zinvol perspectief is in een volatiele, onzekere, chaotische en ambigue (VUCA) wereld. Daarmee ontstaan organisaties die zich continu ontwikkelen en toch zichzelf blijven, die inspireren en geïnspireerd worden, die leren en creëren. Het zijn organisaties die voortdurend in bèta zijn.

---

"Anyone can find ideas, but only a person can find the passion to transform it into a successful business."

---

## hoe je voortdurend in bèta komt

- 1 dankzij je 'why' werk je vanuit inspiratie,  
ondanks het vasthouden aan deze inspiratie sta je open voor anderen.
- 2 dankzij je omvang creëer je impact,  
ondanks deze omvang ben je in beweging.
- 3 dankzij de combinatie van producten en diensten lever je oplossingen,  
ondanks deze combinatie blijven je oplossingen eenvoudig.
- 4 dankzij je klantgerichtheid vind je nieuwe inspiratie,  
ondanks deze nieuwe inspiratie blijf je gefocust.

# de opkomst van de bètaorganisatie

Onze omgeving wordt meer en meer volatiel, onzeker, chaotisch en ambigu (VUCA).  
Inzicht in situaties daalt, net als de voorspelbaarheid van de gevolgen van handelingen.  
Waar kennis eerder macht was, is dit steeds minder het geval. Het vermogen om inzicht te creëren is daarentegen van groot belang. Systeemdenken, de organisatie als een voorspelbaar systeem dat uitgedacht en ontworpen kan worden, is steeds minder effectief. Vandaag verschijnt een nieuwe vorm: de bètaorganisatie.  
Waar in meer ruimte ontstaat voor menselijke creativiteit en inventiviteit.  
Maar waar slimme technologie tegelijkertijd maakt dat hier steeds minder mensen voor nodig zijn. We staan weer aan het begin van een indrukwekkende tijd.



# dit zijn de Inspirerende 40 volgens consumenten

## 2

Bedrijven die voortdurend in bèta zijn resulteren in de ogen van consumenten in smart creativity: de combinatie van inzicht en slimme oplossingen. In de organisatie, in producten, in vormen van contact. Waarbij technologie steeds belangrijker wordt in het denken van organisaties. Dit geldt ook voor de niet-techbedrijven. Met als resultaat: een veel grotere impact van oplossingen. Dát is wat consumenten inspireert in 2017.



dit zijn de Inspirerende 40 volgens consumenten





# dit zijn de Inspirerende 40 volgens consumenten



**2 Tesla** totale score **1087,8**  
-2% ▼ 0 ►

**3 Apple** totale score **1087,7**  
1% ▲ 10 ▲

**4 Bol.com** totale score **1077,5**  
1% ▲ 10 ▲

**5 Rode Kruis** totale score **1077,4**  
-1% ▼ 1 ▲

**6 Philips** totale score **1075,0**  
2% ▲ 13 ▲

**7 Lego** totale score **1069,6**  
-1% ▼ 1 ▲

**8 Tony's Chocolonely** totale score **1065,8**  
-5% ▼ -7 ▼

**9 Rijksmuseum** totale score **1064,3**  
0% ► 6 ▲

**10 Efteling** totale score **1063,0**  
-3% ▼ -6 ▼

**11 Dopper** totale score **1060,4**  
-4% ▼ -8 ▼

**12 Nike** totale score **1058,3**  
6% ▲ 25 ▲

**13 Rituals** totale score **1055,0**  
-2% ▼ -3 ▼

**14 KWF** totale score **1054,6**  
-2% ▼ -3 ▼

**15 Samsung** totale score **1046,3**  
0% ► 7 ▲

**16 Lidl** totale score **1044,9**  
-2% ▼ 1 ▲

**17 BMW** totale score **1044,6**  
4% ▲ 18 ▲

**18 Coolblue** totale score **1043,7**  
0% ► 7 ▲

**19 Marktplaats** totale score **1039,9**  
*Nieuw*

**20 Gazelle** totale score **1039,9**  
-1% ▼ 0 ►

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| <b>21 Ben &amp; Jerry's</b> | totale score  |
| <i>Nieuw</i>                | <b>1038,7</b> |
| <b>22 Velux</b>             | totale score  |
| -2% ▼ -1 ▼                  | <b>1031,3</b> |
| <b>23 Bugaboo</b>           | totale score  |
| -1% ▼ 6 ▲                   | <b>1030,2</b> |
| <b>24 Google</b>            | totale score  |
| -5% ▼ -15 ▼                 | <b>1028,7</b> |
| <b>25 ANWB</b>              | totale score  |
| <i>Nieuw</i>                | <b>1028,2</b> |
| <b>26 Auping</b>            | totale score  |
| <i>Nieuw</i>                | <b>1025,8</b> |
| <b>27 Greenchoice</b>       | totale score  |
| <i>Nieuw</i>                | <b>1022,0</b> |
| <b>28 Vandebron</b>         | totale score  |
| -1% ▼ 2 ▲                   | <b>1021,9</b> |

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| <b>29 WNF</b>                 | totale score  |
| -7% ▼ -24 ▼                   | <b>1017,1</b> |
| <b>30 Dille &amp; Kamille</b> | totale score  |
| -4% ▼ -12 ▼                   | <b>1015,7</b> |
| <b>31 Picnic</b>              | totale score  |
| <i>Nieuw</i>                  | <b>1015,1</b> |
| <b>32 Adidas</b>              | totale score  |
| -5% ▼ -16 ▼                   | <b>1013,6</b> |
| <b>33 Douwe Egberts</b>       | totale score  |
| -3% ▼ -10 ▼                   | <b>1012,2</b> |
| <b>34 KLM</b>                 | totale score  |
| 2% ▲ 9 ▲                      | <b>1011,7</b> |
| <b>35 Mercedes</b>            | totale score  |
| 1% ▲ 1 ▲                      | <b>1009,9</b> |
| <b>36 Campina</b>             | totale score  |
| -1% ▼ -4 ▼                    | <b>1009,3</b> |

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| <b>37 Innocent</b>         | totale score  |
| <i>Nieuw</i>               | <b>1002,6</b> |
| <b>38 FrieslandCampina</b> | totale score  |
| -5% ▼ 2 ▲                  | <b>1000,1</b> |
| <b>39 Albert Heijn</b>     | totale score  |
| -5% ▼ -15 ▼                | <b>995,9</b>  |
| <b>40 G-Star</b>           | totale score  |
| 2% ▲ 6 ▲                   | <b>994,9</b>  |

Verdwenen uit de Inspirerende 40 in 2017:  
Nespresso, Starbucks, Airbnb, Triodos Bank,  
Intratuin, Gemeente Museum Den Haag, Hema,  
Center Parcs en Landal.

0% ► 1% ▲ 1% ▼

het ontwikkelpercentage t.o.v. 2016

0 ► 1 ▲ 1 ▼

de verschuiving in aantal plaatsen t.o.v. 2016

# smart creativity

In 2017 zijn de meest inspirerende organisaties grote organisaties die technologie en innovatie combineren: IKEA, Tesla, Apple, Bol.com. De organisaties die winnen aan inspiratiewaarde hebben hetzelfde profiel: Nike, BMW en Philips. Zij combineren 'purpose' met impact. Tony's, WNF en Nespresso verliezen juist aan inspiratiewaarde. Idealen alleen inspireren niet, vernieuwing is nodig om te inspireren.

De ontwikkelingen in de lijst van inspirerende organisaties voor de gemiddelde Nederlander zijn minder eenduidig dan voorgaande jaren. De enige trend die opvalt, duiden we als *'smart creativity'*: een combinatie van technologie en innovatie die de impact van oplossingen vergroot. Waar in voorgaande jaren kleinere, nieuwe spelers inspireerden met nieuwe invalshoeken, zijn het dit jaar vooral organisaties die een bestaande 'why' innovatief invullen. Nike, BMW en Philips zijn organisaties die sterk groeien in inspiratiewaarde. Niet zichtbaar in de ranking, winnen Coca-Cola, Eneco en KLM aan inspiratiewaarde. Visie en de maatschappelijke rol verliezen aan invloed, het belang van de pijler organisatie groeit. Voor het eerst zijn er geen nieuwe binnenkomers in de top 15.

Overigens is het niet vanzelfsprekend dat grote organisaties inspireren. Google, Adidas en Albert Heijn verliezen juist inspiratiewaarde. Ook zij combineren schaalgrootte met technologie. Albert Heijn deed dit jaar in vijf winkels bijvoorbeeld een pilot met een app-service:

via Whatsapp krijg je binnen 30 seconden antwoord van een medewerker. Misschien is het te weinig of te weinig in het verlengde van de 'why' van de organisatie?

In 2016 domineerden 'social enterprises' de Inspirerende 40. In 2017 zijn ze minder prominent aanwezig, hoewel ze in aantal zelfs licht gegroeid zijn ten opzichte van 2016. Maar de top 3 domineren ze bij consumenten niet langer.



# 2017 in 8 snapshots

## banken

Dit jaar geen bank in de top 40. Triodos Bank, Regiobank, Rabobank, ING en ABN AMRO vielen dit jaar allemaal buiten de top 40.

## productgedreven

Rode Kruis, Velux en Apple staan in de top 3 als het gaat om de pijler *product*.

## Triodos Bank

Enkele jaren de enige dienstverlener in de Inspirerende 40. Vijf jaar lang won Triodos Bank aan inspiratiewaarde. Nu verliest het fors, vooral op de pijlers 'organisatie', 'product' en 'visie'. Met als resultaat dat Triodos Bank is verdwenen uit de Inspirerende 40.

## grootste dalers

Tony's Chocolonely was twee jaar lang Nederlands meest inspirerende organisatie en blijft een van de meest inspirerende organisaties. Wel verliest de organisatie 5,3% aan inspiratiewaarde. Dat is nog niet zoveel als Nespresso (-8,4%) en WNF (-7%).

## Picnic

Picnic kan onvoldoende elektrische auto's vinden om de groei bij te benen. En dat blijkt. De jonge nieuwkomer inspireert meer dan Albert Heijn, dat 4,9% aan inspiratiewaarde verliest. Op de pijler *product* scoort Albert Heijn nog wel een stuk hoger.

## grootste stijgers

Ten opzichte van 2016 winnen Nike (+5,8%), BMW (+3,6%) en Philips (+2,2%) het meest aan inspiratiewaarde. Niet zichtbaar in de ranking, maar wel gemeten: Coca-Cola boekt succes met de inzet op light drinks en wint aan inspiratiewaarde (4,9%).

## Philips grote stijger over afgelopen 6 jaar

Sinds 2011 is Philips al te vinden in de Inspirerende 40. In 6 jaar tijd zijn ze zelfs met 4% in inspiratiewaarde gestegen.

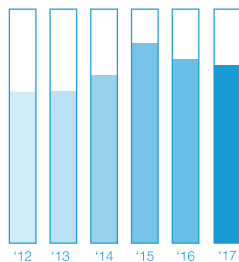
## Heineken groot, niet inspirerend

Niet alle grote organisaties inspireren per se. Heineken verliest sinds 2011 14,7% aan inspiratiewaarde.

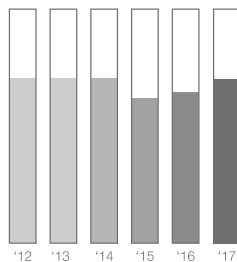
## goede doelen

KWF, Rode Kruis en WNF scoren het hoogst op de pijler houding en visie. Het Rode Kruis schaaft zich opnieuw onder de 5 meest inspirerende organisaties: menswaardigheid kan in elke situatie. Het WNF verliest fors, vooral op de pijlers 'relatie' en 'organisatie'.

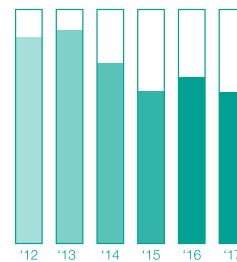
# de ontwikkeling van de inspiratiepijlers



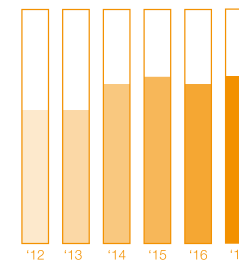
 **authentieke visie**  
maatschappelijke rol



 **innovatieve**  
organisatie



 **betrouwbare en**  
relevante producten



 **prikkelende en**  
constructieve relatie

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**open/ helder/ consistent**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**duurzaam**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**innovatief**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**eerlijke prijs/ betaalbaar**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**mooi/ stijlvol**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**origineel, verrassend**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**pakkend/ prikkelend**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**oprecht/ authentiek**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**maatschappelijk verantwoord**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**groot/ zichtbaar**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**kwaliteit**

'11 '12 '13 '14 '15 '16 '17  
**relevante oplossingen**





## CASE 1: IKEA

# IKEA: most things still remain to be done

IKEA is al sinds de start van de Inspirerende 40 een vaste speler in de top van de ranking. En net zoals in 2013 en 2014 is de organisatie ook in 2017 weer de meest inspirerende organisatie van Nederland. Onder aanvoering van oprichter Ingvar Kamprad is er continu gewerkt aan *creating a better everyday life for the many people*. Het is een missie die meer sociaal-cultureel dan bedrijfsmatig is, en ook de komende generaties de uitdaging blijft. "Most things still remain to be done", waar Kamprad al op hamerde in 1973, blijkt vandaag nog even actueel. We spraken met Shirley Jones, marketingmanager IKEA Nederland.

### inspiratie in 360° perspectief

Een recente mindshift binnen de IKEA-organisatie was om heel bewust verhalen te delen vanuit het '360-graden kijken'. Verhalen die verteld worden door eigen medewerkers. Niet over product, vorm of prijs, maar over waarom IKEA kiest voor bepaalde materialen of productielocaties. Of hoe IKEA kijkt naar en omgaat met duurzaamheid. Een geluk: IKEA heeft zicht op alle onderdelen in de keten en kan daaruit verhalen putten die inspirerend zijn. Vanaf de bron, de materialen en de distributie tot aan het eindproduct.

De reden om juist verhalen te delen is diepgeworteld: 'Creating a better everyday life' werkt volgens IKEA alleen als mensen het zélf doen. Zelf doen is daarmee onlosmakelijk verbonden met de missie. En de voedingsbodem voor een lerende organisatie. Waarbij opvalt dat IKEA daarbij geen onderscheid maakt tussen

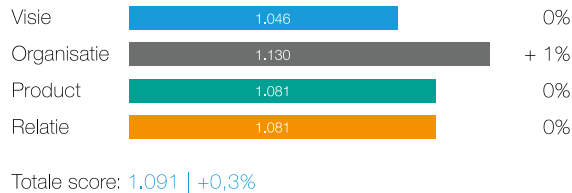
het leren van mensen binnen en buiten de organisatie: iedereen leert voortdurend. Met de 360-graden verhalen leer je niet alleen de achtergrond kennen van de IKEA-keten. De verhalen inspireren je indirect ook om anders te kijken naar de 'keten' van je eigen *everyday life*.

### smart creativity

Het vertrekpunt van de gekozen missie blijft onaangestast en uitdagend. De inspiratiekracht van IKEA is terug te voeren tot de constante zoektocht naar oplossingen die klanten echt helpen. Slimme oplossingen die werken en passen bij het 'Democratic Design'-principe (vorm, functie, kwaliteit, duurzaamheid en een lage prijs). Zo heeft men maanden gewerkt aan een LED-lamp die voor één euro te koop is. Alle creativiteit is benut om dezelfde kwaliteit te kunnen blijven leveren en vooral ook zaken weg te laten. Datzelfde *Democratic Design* inspireert ook topdesigners zoals HAY, Piet Hein Eek en Tom Dixon tot



## inspiratiewaarde IKEA 2017



samenwerking. Met maar één opdracht: ontwikkel een meubelstuk dat voor iedereen betaalbaar is.

### fouten maken mag, graag zelfs

Een krachtig fundament van het succes van IKEA is haar cultuur. Kern van de cultuur is dat fouten maken juist mag. Om bestaande oplossingen ter discussie te stellen en op onconventionele wijze te denken, moet er ruimte zijn om fouten te maken. Dat stimuleert persoonlijke groei, ontwikkelt teams en daagt uit om nieuwe wegen te bewandelen. Het is een YES-company; binnen de kaders en richtlijnen nieuwe zaken ontwikkelen en de status quo uitdagen. Dat geeft verantwoordelijkheid en draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers. Inspirerend leiderschap wordt binnen IKEA gezien als een goede eigenschap voor iedereen, niet als rol van mensen in de top. Daarbij staan de waarden voorop

in aanstelling en beoordeling en daarna pas kennis en ervaring. IKEA zet de mens centraal. Saamhorigheid in samenwerking (in het Zweeds Tillsammans) is de basis van vertrouwen.

### verbinden om te creëren

IKEA weet wat je zoekt, wat in de markt resoneert en tracht daarop in te spelen. In Nederland bleek dat mensen wel willen veranderen maar vaak niet weten hoe. Het 'zelf doen'-principe dat zo in het hart van de organisatie zit, bleek mensen te weerhouden. IKEA doorbreekt dit door de drempels te verlagen. Door klanten in een virtuele wereld zelf hun keuken te laten samenstellen. Of met de pas gelanceerde app 'IKEA Place' hun hele huis.

En in het tv-programma Designdroom op SBS6 worden mensen door interieurdesigners geïnspireerd

tot het ontdekken van nieuwe mogelijkheden in alledaagse ruimtes als zolders, overlopen en slaapkamers. Waar IKEA ook gaat... Kamprad heeft de nuchterheid en soberheid goed verankerd. Inspiratie is hier gehuld in werkschoenen en overalls.





## CASE 2: PHILIPS

# hoe Philips een welzijnsorganisatie werd

In 2014 plaatste Philips welzijn voor welvaart. Het veranderde een breed elektronicaconcern in een missiegestuurde organisatie. Het maakte scherpe en gedurfde keuzes mogelijk; 'health en healthcare' werden het speerpunt. Philips groeide van alle organisaties in de Inspirerende 40 sinds het begin in 2011 in Nederland het meest in inspiratiewaarde. En bedrijfsmatig is Philips ook een succes: de winst neemt toe. Het verhaal van Philips biedt perspectief voor iedere organisatie die zichzelf fundamenteel wil ontwikkelen.

### purpose drives performance

Philips staat nu voor welzijn. Dit is lang anders geweest. De brede innovatiekampioen werd wereldberoemd met licht en consumentenelektronica. Het resulteerde in een brede, complexe organisatie. Eind jaren negentig was Philips verticaal en horizontaal georganiseerd met veel productcategorieën. Focus ontbrak. Toenemende concurrentie dwong Philips om klanten en medewerkers beter aan te sluiten op zijn activiteiten. Ook de maatschappij veranderde. Philips zag één trend scherp en zette er vol op in: welzijn wordt belangrijker dan welvaart. Het speerpunt zorgde voor focus, de innovatiekracht en omvang als multinational werkten ondersteunend.

Het was niet de eerste keer dat Philips probeerde te innoveren vanuit klant- en maatschappelijke vraagstukken. Maar er werd wel voor het eerst een duidelijke richting aan toegevoegd: de wereld gezonder en duurzamer maken met innovaties. Dit werd vertaald in de missie:

*'het verbeteren van het leven van mensen met zinvolle innovaties'.* Een concreet doel legde de lat hoog: het verbeteren van de levens van 3 miljard mensen tot 2025.

*Health Tech* werd de nieuwe focus. De organisatiestructuur werd erop aangepast. De *Lighting*-divisie werd buiten Philips zelfstandig voortgezet, consumentenelektronica werd onderdeel van *Health Tech*. Het effect is, in elk geval in Nederland, zichtbaar in de inspiratiescore. Die levert niet eens zozeer een winst op de productpijl op, daarop scoorde Philips traditioneel sterk en dat blijft het doen. De uitkomst laat een bijzondere groei zien op de andere drie pijlers: visie, organisatie en relatie. Het toont aan dat Nederland Philips waardeert om zijn missie en er bovendien door geïnspireerd raakt.

Daar blijft het niet bij. Philips slaagt er bovenal in om vanuit die missie een organisatie te bouwen die zijn belofte waarmaakt.

### oplossingen in het leven van mensen

Philips is vaak verweten een te technisch gedreven organisatie te zijn. Het stond aan de wieg bij belangrijke wereldwijde ontwikkelingen zoals die van de audiocassette en de cd. Maar vaak bleek de innovatie intern gericht te zijn. Dit verwijt klinkt niet meer. Nu staan oplossingen centraal. Technologie wordt gecombineerd met diensten en services. Een voorbeeld is de Sonicare-tandenborstel voor kinderen. Tandenpoetsen wordt een spel door de combinatie van borstel met app. Deze manier van denken lijkt inmiddels gemeengoed te zijn bij Philips.

Het is ook zichtbaar in de oplossingen waardoor ziekenhuizen, zoals dat heet, 'naadloze' zorg kunnen leveren en waarmee mensen, data en technologie met elkaar verbonden worden. Eerder dit jaar is er bijvoorbeeld een nieuw systeem voor de operatiekamers geleverd, de Azurion. Dat is een platform waarmee de chirurg tijdens de operatie alle informatie van de patiënt op een groot scherm en een tablet aan tafel tot zijn beschikking heeft. Waar de chirurg voorheen regelmatig bij de patiënt vandaan moest om die informatie op te vragen, is het nu in één klik voorhanden. Een doorbraak, door een chirurg omschreven als de stap van de tamtam naar de iPhone.

### innovatie in bèta

Oplossingen vragen een andere innovatieaanpak. Philips innoveert nu ook met anderen. De High Tech

Campus is hierin een belangrijk instrument gebleken. Deze was de aanzet voor Philips Healthcare Solutions. De campus is nu een broeinest van innovatie van Nederlandse High Tech op allerlei vlakken, waar veel (potentiele) partners van Philips te vinden zijn. Het resultaat: meer partners, meer kennis, meer wisselende samenwerkingen en een groei in substantiële en transformationele innovatie.

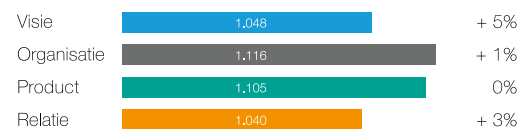
### het verschil in de transformatie: de medewerkers

Zonder medewerkers geen succesvolle transformatie. De missie is niet alleen een belangrijk kompas voor de richting van Philips, maar ook een belangrijke trigger voor medewerkers. Zoals Jeroen Tas van Philips het verwoordde: 'Medewerkers komen niet naar hun werk om een hogere aandeelhouderswaarde te realiseren. Medewerkers zijn wel heel enthousiast als ze kunnen meehelpen om van kanker een chronische ziekte te maken. Of als ze oplossingen kunnen ontwikkelen om kindersterfte in de derde wereld terug te dringen.' De focus op welzijn maakt energie en creativiteit los en zorgt voor een hogere loyaliteit.

### snappen van de klant

Waarde creëren door de klant *door en door* te snappen. Ook deze pijler heeft Philips ver doorgevoerd. Connected producten maken het mogelijk om de klant steeds gemakkelijker te begrijpen. In ziekenhuizen is een betere en snellere diagnose mogelijk door verschillende momenten in de keten

### inspiratiewaarde Philips 2017



Totale score: 1.075 | +2,2%

van gezondheidszorg met elkaar te verbinden. De rol van de klant is anders, zoals in de bètaorganisatie klanten eigenlijk als live-testpanel worden benut. Bovendien zijn er meer mensen klant. Waar men bijvoorbeeld vroeger alleen radiologen sprak over röntgenapparatuur, spreekt men nu ook met besturen over hoe ziekenhuizen kunnen worden geholpen bij het vroegtijdig signaleren van medische problemen bij patiënten. Het levert diepere inzichten op.

### 126 jaar oud en nog steeds inspirerend

Philips toont aan dat ook grote organisaties de transformatie kunnen maken van productgericht naar een bedrijf met een maatschappelijke visie. De financiële focus op aandeelhouderswaarde hielp daarbij, waarbij een kortetermijnfocus veranderde in één op lange termijn. En dat met sterk verbeterende financiële cijfers die continuïteit borgen. Kies richting, blijf vernieuwen en sta dichtbij je klant en medewerker. Als een bedrijf dat 126 jaar op de markt is dat kan, dan kan ieder bedrijf het.



## CASE 3: INNOCENT

# het favoriete kleine gezonde voedingsbedrijf van de wereld

Sapjesmerk innocent maakt het mensen makkelijk om iets goeds voor zichzelf te doen. De behoefte om zelf gezonder te leven bleek voor de oprichters, drie studievrienden uit Londen, de sleutel naar het gedroomde ondernemerschap. Hun werkwijze doet de naam van het merk eer aan: eerlijk, ondernemend en direct. Daarbij staat 'goed doen' centraal. Veel grote 'dingen' van innocent begonnen klein, zoals de Goedgemutste Breicampagne. Het merk staat voor meer dan 'fruit in een flesje'. Het gaat over heel veel dingen net iets beter doen.

Het is niet de plaats in de ranking (37), maar het verhaal achter innocent dat in het oog springt en onze aandacht waard is. Innocent slaagde waar anderen faalden. Velen probeerden om van fruit een merk te maken. Het lukte innocent. Hun recept voor succes is eenvoudig: de beste manier van ontdekken is door te doen. Succes is volgens innocent een kwestie van veerkracht en herstelvermogen. Dit markeerde de start van de organisatie. Innocent hield dit vast met als resultaat een inspirerende combinatie van 'goed doen' en ondernemerschap.

### van en voor ondernemers

De droom om ondernemer te worden, verbond de oprichters lang voordat de organisatie ontstond. Uiteindelijk begon het allemaal in 1999 in Londen, nadat de oprichters op een muziekfestival smoothies

hadden verkocht. Boven de stand hing een bord met daarop de vraag: *'Moeten wij onze baan opzeggen om deze smoothies te gaan verkopen?'* In twee grote vuilnisbakken ('JA' en 'NEE') konden bezoekers stemmen nadat ze geproefd hadden. Aan het einde van het weekend was de 'JA' vuilnisbak zo vol dat ontslag werd genomen en innocent drinks startte. De oprichters, John, Adam en Richard, deden hun best om het ondernemerschap vast te houden met de groei. Het boek 'innocent' dat ze uitbrachten is vooral een boek over ondernemerschap. Geschreven om anderen op weg te helpen, zijn ze eerlijk over misstappen op het ondernemerspad. Zoals het niet zo handige idee voor een elektrisch bad dat badwater op temperatuur hield. Ook de moeizame eerste maanden en de zoektocht in de startfase worden uitgelicht. Ze zijn eerlijk over de

## inspiratiewaarde innocent 2017

|             |       |
|-------------|-------|
| Visie       | 1.014 |
| Organisatie | 1.023 |
| Product     | 984   |
| Relatie     | 980   |

Totale score: 1.003 | nieuw



fouten die ze daarna maakten (zoals een verkeerde vertaling op een Franse verpakking waardoor 'zonder conserveringsmiddelen' zich vertaalde in 'zonder condoms').

Het is een pleidooi voor een cultuur waarin iedereen wordt opgeroepen om vooral te 'doen'. Fouten maken hoort daarbij. Vooruitgang ook natuurlijk. Door te doen bereikte innocent successen die anderen voor onmogelijk hielden. Zoals commerciële drankjes maken van vers fruit (niet uit concentraat). De doorbraken tellen uiteindelijk veel zwaarder dan het leergeld dat eerder werd betaald. De interne richtlijn *'als je het voor 70 procent zeker weet, moet je er voor gaan'* spreekt boekdelen. Intern wordt gestimuleerd om veel te proberen en te doen. Start kleine dingen.

Er is zelfs een mailadres [thenextbigthing@innocent.com](mailto:thenextbigthing@innocent.com). Het resultaat is voortdurende ontwikkeling. Enkele voorbeelden: in elk innocent-kantoor is er een 'office angel' die de taak heeft 'iedereen beter te laten werken en gelukkiger naar huis te laten gaan'. En de breicampagne waarmee handgemaakte producten supermarkten bereiken en er geld wordt opgehaald om eenzaamheid onder ouderen een beetje minder te maken. De meeste innovaties richten zich op het zo goed mogelijk omgaan met de mensen die werken in de gehele keten. En verantwoord omgaan met de natuur. Zo wonnen ze bijvoorbeeld een prijs voor hun duurzame aardbeienproject in Spanje.

[makkelijk maken om voldoende fruit en groente te eten](#)  
Hoe mooi is het wanneer je kunt stellen dat je impact

is dat je het afgelopen jaar 750 miljoen porties fruit en groente hebt helpen verkopen? De organisatie meet haar impact aan de hand van het aantal mensen dat dagelijks onvoldoende groente en fruit binnen krijgt. De smoothies worden zelfs aangeraden als onderdeel van de Engelse 'schijf-van-vijf'. Bij de start was dit niet vanzelfsprekend. Destijds was het gebruikelijk om concentraat te gebruiken, geconcentreerd fruit aangelengd met water. Het kostte maanden om zowel een producent als een investeerder te vinden. Inmiddels zijn er naast smoothies ook supersmoothies, coconutwater, proteïne smoothies en fruitsappen. Met zo'n ambitie telt ook het gemak waarmee het fruit beschikbaar is voor mensen. De sapjes werden in Nederland voor het eerst verkocht bij de Bijenkorf in 2004. Inmiddels weten ze de weg

naar steeds meer mensen te vinden. Bijvoorbeeld bij Albert Heijn, Plus, Jumbo, Deen, Spar, de Kiosk, benzinestations en vele bedrijfskantines en lunchtentjes.

#### groeien in goed doen voor de wereld

Iets goed doen voor jezelf, betekent ook goed doen voor de wereld. innocent geeft jaarlijks een vijfde van haar winst aan haar Foundation. Hiermee wordt geïnvesteerd in voedselveiligheid, lokale ondervoeding, doorbraken en noodhulp. Bekend is innocent vooral van de goedgemutste breicampagne waarbij de extra winst wordt gegeven om eenzaamheid onder ouderen te bestrijden. Het ludieke

idee om flessen op te laten vallen met gebreide mutsen, leidde tot een unieke samenwerking met vrijwilligers. Het duurzaamheidsprogramma van innocent is indrukwekkend. Vanuit de ambitie om de *'wereld beter achter te laten dan we hem aantreffen'* zijn drie programma's opgezet met toepasselijke namen als 'good to the core', 'protected future' en 'heroes of change'. Het eerste richt zich op het product zelf, het tweede op het veiligstellen van de productie en het derde op het groter maken van de verandering. Waarmee innocent laat zien dat ze doorgaan om ons te helpen beter voor onszelf te zorgen; de beste aanpak om te voorkomen dat inspiratie repetitie wordt.

---

"We vonden het kleine begin zo'n groot voordeel dat we het altijd zijn blijven doen."

---

uit: 'Innocent, hoe je van 100% fruit een merk maakt'





# dit zijn de Inspirerende 40 volgens business- en marketingprofessionals

## 3

Business- en marketingprofessionals worden in 2017 geïnspireerd door twee krachten: visie en volume. Organisaties die starten en groeien vanuit een sociaal-maatschappelijke visie scoren onverminderd hoog. Maar ook marktleiders die hun grootte aanwenden om niet alleen dingen heel goed, maar ook de goede dingen te doen zijn inspirerend. Het meest inspirerend is de combinatie van visie en volume: goed doen met grote impact.

# visie ontmoet volume

Welke organisaties inspireren business- en marketingprofessionals voor hun werk? Voor een deel dezelfde organisaties die ook consumenten inspireren. Ook hier zien we de mix van de kleine, vaak relatief nieuwe parels en de grote gevestigde orde in de top. Waarbij ten opzichte van consumenten de parels vaak eerder worden opgemerkt en er daarna meer geduld is om die parels ook tot wasdom te zien komen. Consumenten verliezen sneller hun aandacht als visies niet groots waargemaakt worden. Een ander verschil: professionals laten zich nog altijd meer inspireren door *hoe* bedrijven opvallen in hun sector. En minder dan consumenten door *wat het oplost* voor klanten en in de wereld.

de winnaars hebben geen missie *in* de sector,  
maar een missie *voor* de markt

In de afgelopen jaren maakten vooral de social enterprises hun opmars in de Inspirerende 40 onder businessprofessionals. Vorig jaar bestond met Tony's Chocolonely, Tesla, Marqt en Triodos Bank de top 4 zelfs volledig uit social enterprises. In 2017 geldt nog steeds dat de organisaties met een sociale missie de winnaars zijn. Zij hebben niet een missie *in*, maar een missie *voor*

de markt, of breder nog: voor de wereld. Zo ook de nieuwe nummer één, TED, die vanuit het niets de ranking binnenkomt. TED is uitgegroeid tot een station van nieuwe ideeën en is niet eens in een sector te vangen.

van de dingen goed doen... naar de goede dingen doen

Naaast de organisaties uit de hoek van de social enterprises maakt een tweede categorie zijn entree in de top. Dat zijn met name de grote, gevestigde organisaties, zoals

## twee categorieën inspirerende organisaties



vanuit visie



vanuit volume



relevante visie



Apple, G-Star, Nike, Google, Coolblue en Unilever. En Nespresso, Efteling en Coca-Cola, de sterkste stijgers in 2017. Deze trend zien we zowel in de consumenten- als in de businessranking. Organisaties die de laatste jaren meer expliciet invulling hebben gegeven aan hun (sociaal-maatschappelijke) missie door erover te communiceren én dit te vertalen in concrete activiteiten en oplossingen, hebben duidelijk de aandacht. De grote stijgers in de top 10 zijn vrijwel alle meer gevestigde organisaties die een beweging maken van *de dingen goed doen via goede dingen doen* (customer excellence, duurzaamheid, etc.), naar simpelweg *goed doen...* in de markt en in de maatschappij.

### 1 een inspirerende visie alleen is niet voldoende

Van de vier pijlers die samen de inspiratiescore van organisaties maken, is de pijler *visie* de belangrijkste voor businessprofessionals. Het zijn duidelijk de maatschappelijk georiënteerde organisaties die hier opvallen. In de tien uitblinkers op deze pijler vinden we

de vier goede doelen die dit jaar nieuw binnenkomen in de top 40, samen met onder andere Tony's Chocolonely, Triodos Bank en Vandebron.

De top 10 van organisaties die uitblinken op deze pijler, omvatten de vier nieuwe goede doelen in de ranking, naast onder andere Tony's Chocolonely, Triodos Bank en Vandebron. De organisaties vallen op door een – in de perceptie van de markt – zeer duidelijke missie en betekenis die ook goed doordacht is. Waarbij *duurzaamheid* in de breedste zin van het woord een belangrijk kenmerk is met een duidelijke nadruk op de maatschappelijke relevantie van de organisatie.

Businessprofessionals zien de nieuwe parels, waarderen de gevestigde organisaties die de slag naar 'goed doen' weten te maken en dempen hun enthousiasme voor de parels van vorig jaar als er te weinig beweging wordt waargenomen. Hoewel nog steeds in de top, neemt vermoedelijk om die reden de inspiratiewaarde van Tony's Chocolonely, Marqt en Triodos Bank af. De Amerikaanse ambitie ten spijt, hangt de sprankeling van Tony's in Nederland nu vooral af van de volgende gewaagde smaakcombinatie. Marqt consolideert en Triodos Bank lijkt de doorbraak waarmee de bank in campagnes een nieuwe toon zet, waar te maken in de organisatie en producten.

### 2 marktcreërende organisaties gooien hoge ogen

Met een 'gewicht' van bijna 26 procent is organisatie

de tweede pijler. Het onderzoek maakt duidelijk dat de aandacht uitgaat naar de marktmakers. Kenmerken als innovatief, grensverleggend, trendsetkend en toonaangevend bepalen het beeld. Wanneer de Inspirerende 40 wordt gerangschikt op deze pijler, blijken het vrijwel allemaal internationale en grote organisaties te zijn. Tesla, TED en Apple zijn de winnaars op deze pijler en ASML doet het ook erg goed.

### 3 verrassende marketing scoort punten

De derde pijler gaat over de mate waarin en de manier waarop de organisatie invulling geeft aan de *relatie* met de buitenwereld. Waarbij opvalt dat professionals op deze pijler vooral de organisaties met de meest originele en verrassende marketingacties waarderen. In tegenstelling tot consumenten, die vooral zoeken naar (nieuw) perspectief en organisaties die hen de weg wijzen. Coolblue krijgt hier een eerste plaats.

### 4 klantgerichtheid en aantrekkelijkheid kern in producten

De organisaties die op de pijler *product* goed scoren, zijn klantgericht, weten hun producten mooi te designen en pakkend te vermarkten. Minder dan onder consumenten speelt kwaliteit een rol. In de top 10 op deze pijler zien we veel marktleiders organisaties met tastbare producten: Apple, Nespresso, Coolblue, Nike en Albert Heijn. Des te opvallender is het dat TED, zonder fysiek product, naast overall winnaar, ook op deze pijler de rest verslaat.

# 2017 in snapshots business

## TED binnen op nummer 1

Het gebeurde eerder met Tony's Chocolonely. Eenmaal opgepakt voor de Inspirerende 40, komt TED in één keer binnen op de eerste plaats. Niet onlogisch, want alle TED-video's bij elkaar worden per jaar bijna drie miljard keer bekeken. En ook de TEDx-edities (sinds 2009 in Nederland) zijn vrijwel altijd volledig uitverkocht en kunnen rekenen op groot enthousiasme.

## goede doelen in de lift

Dat we in een tijd van *goed doen* leven, blijkt ook uit het aantal goede doelen in de Inspirerende 40 van 2017. Wereld Natuur Fonds (16), Rode Kruis (23), Unicef (24) en Greenpeace (29) verschijnen voor het eerst in de ranking. Organisaties als Microsoft, TomTom en Schiphol maken plaats voor deze goede doelen en vallen buiten de 40.

## Coolblue en Bol.com verder uit elkaar

Opvallend is dat er over de jaren steeds minder retailers in de Inspirerende 40 voor business-professionals staan, maar dat die niet vervangen worden door e-tailers. Coolblue en Bol.com zijn daarop de vaste uitzondering. Toch verliezen beide over die gehele periode inspiratiewaarde, Bol.com bijna vier keer zoveel als Coolblue. Misschien tijdelijk, want in de consumentenranking zien we precies het omgekeerde en is Bol.com de grote winnaar.

## ASML en Philips gebroederlijk naast elkaar

Op nummer 18 staat de eerste Inspirerende organisatie die 100 procent als B2B is aan te duiden: ASML. In de rapportage bij de Inspirerende 40 van 2016 besteedden we al aandacht aan de marktleiders in chipmachines. Op nummer 19 staat het bedrijf dat de meesten vooral kennen als consumentenbedrijf: Philips. Het bedrijf waar ASML ooit uit voortkwam en dat in 2017 steeds meer een (medisch) B2B-bedrijf is.

## is het visie of volume?

Nog steeds geldt dat inspirerende organisaties ook voor professionals overwegend organisaties zijn met een sociaal-maatschappelijke visie en missie die verder gaan dan het eigen rendement. Vrijwel alle nieuwkomers in de Inspirerende 40 zijn visiegedreven organisaties. En de groten combineren steeds vaker een visie met het opgebouwde marktvolume.

## Albert Heijn wint terrein, Jumbo verder achterop

De twee grote supers in de ranking laten over de periode 2014 – 2017 beide een flinke daling zien. Albert Heijn verliest ruim 60 en Jumbo ruim 80 punten aan inspiratiewaarde. In 2017 echter, weet de eerste de trend sterk te doorbreken met 36 punten winst ten opzichte van 2016, goed voor een 20ste positie. Jumbo verliest over deze periode juist punten en komt terecht op de 30ste plaats, waarmee de verschillen groot worden.

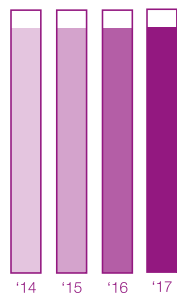
## technologie minder hot onder professionals

Waar we onder consumenten een sterke toename van technologiegeë Orienteerde bedrijven zien, is dat in de businessranking juist niet het geval. Tesla, Apple, Google, ASML, Philips en Samsung...ze laten alle op zijn best een lichte stijging zien, vaak zelfs een daling.

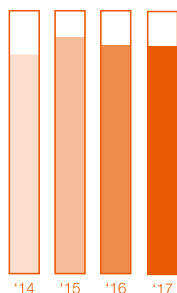
## what else?

Opvallend is de groeisporg die Nespresso maakt van de 29ste naar de 12e plaats in de ranking. Opvallend, want onder consumenten daalt het koffiemarkt juist behoorlijk. Van belang zal zijn dat Nespresso van een belofte dat het mogelijk is om het aluminium volledig te recyclen, ook gaat aantonen dat dit daadwerkelijk gebeurt. Efteling, Vandebron, Coolblue en Unilever maken ook flinke sprongen in de ranking. Adviesbedrijf McKinsey, Schiphol en Buurtzorg laten de grootste terugval zien.

# de ontwikkeling van de inspiratiepijlers voor professionals



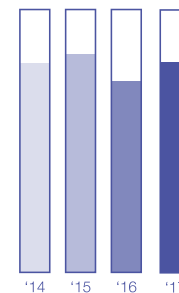
relevante visie



innovatieve organisatie



klantgerichte en aantrekkelijke oplossingen



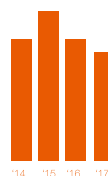
verrassende relatie



actueel, hip, modern



duurzaam



innovatief, grensverleggend



toonaangevend, trendsettend



klantgericht, klantvriendelijk



relevante oplossingen



origineel, creatief, verrassend



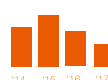
stimulerend, wijst de weg



oprecht/ authentiek



maatschappelijk verantwoord



groot, zichtbaar, herkenbaar



efficiënt, focus, georganiseerd



kwalitatief



mooi, stijlvol

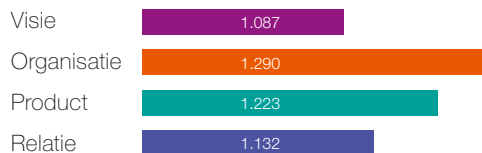


# de Inspirerende 40 voor business- en marketingprofessionals



# de Inspirerende 40 voor business- en marketingprofessionals

## 1 TED Nieuw



Totale score: **1192**

**2 Tesla** totale score **1186,5**  
0% ▶ 0 ▶

**3 Tonys Chocolonely** totale score **1168,0**  
-5% ▼ -2 ▼

**4 IKEA** totale score **1149,1**  
1% ▲ 1 ▲

**5 Vandebron** totale score **1127,3**  
4% ▲ 6 ▲

**6 Coolblue** totale score **1125,6**  
5% ▲ 6 ▲

**7 Food2Smile** totale score **1119,6**  
*Nieuw*

**8 Apple** totale score **1118,3**  
0% ▶ -2 ▼

**9 Efteling** totale score **1117,4**  
9% ▲ 8 ▲

**10 Marqt** totale score **1103,7**  
-4% ▼ -7 ▼

**11 Triodos Bank** totale score **1101,4**  
-4% ▼ -7 ▼

**12 Nespresso** totale score **1082,0**  
11% ▲ 17 ▲

**13 Nike** totale score **1072,4**  
3% ▲ 3 ▲

**14 AirBnb** totale score **1065,9**  
-4% ▼ -7 ▼

**15 Google** totale score **1052,1**  
-1% ▼ -2 ▼

**16 WNF** totale score **1051,2**  
*Nieuw*

**17 Uber** totale score **1049,5**  
-4% ▼ -9 ▼

**18 ASML** totale score **1034,6**  
-5% ▼ -8 ▼

**19 Philips** totale score **1030,4**  
-1% ▼ -5 ▼

**20 Albert Heijn** totale score **1029,2**  
4% ▲ 3 ▲



21 **Heineken** totale score  
3% ▲ 0 ► **1025,1**

22 **Buurtzorg** totale score  
-6% ▼ -13 ▼ **1023,5**

23 **Rode Kruis** totale score  
*Nieuw* **1021,9**

24 **Unicef** totale score  
*Nieuw* **1016,6**

25 **G-Star** totale score  
4% ▲ 2 ▲ **1016,4**

26 **Bol.com** totale score  
0% ► -8 ▼ **1016,4**

27 **Unilever** totale score  
4% ▲ 6 ▲ **1005,3**

28 **New Horizon** totale score  
*Nieuw* **994,6**

29 **Greenpeace** totale score  
*Nieuw* **994,1**

30 **Jumbo** totale score  
-5% ▼ -15 ▼ **984,8**

31 **KLM** totale score  
-1% ▼ -9 ▼ **982,6**

32 **Hema** totale score  
1% ▲ -2 ▼ **981,8**

33 **BNR** totale score  
-3% ▼ -14 ▼ **979,7**

34 **FD** totale score  
1% ▲ -3 ▼ **977,1**

35 **Samsung** totale score  
0% ► -7 ▼ **971,8**

36 **FrieslandCampina** totale score  
1% ▲ -4 ▼ **970,2**

37 **Coca-Cola** totale score  
7% ▲ 2 ▲ **967,0**

38 **Nyenrode BU** totale score  
*Nieuw* **959,1**

39 **Adidas** totale score  
1% ▲ -4 ▼ **958,1**

40 **Adformatie** totale score  
*Nieuw* **954,8**

Verdwenen uit de Inspirerende 40 in 2017:  
YouTube, DSM, ANWB, Microsoft, TomTom,  
Facebook, Randstad, Schiphol en McKinsey.

0% ► 1% ▲ 1% ▼

het ontwikkelpercentage t.o.v. 2016

0 ► 1 ▲ 1 ▼

de verschuiving in aantal plaatsen t.o.v. 2016



CASE 4: TED

## TED, inspiratie van iedereen

In de Inspirerende 40 komt TED dit jaar de businessranking binnen op de eerste plek. Het is de formule die draait om inspireren. Had je 15 jaar geleden gevraagd hoe succesvol een congresvorm met de hele wereld als markt zou kunnen worden, dan had menigeen waarschijnlijk meewarig gekeken. TED doet het. De drie rode letters maken van elk podium een magische plek. Het is de ultieme democratiseerder van inspiratie. Een organisatie die, behalve op de pijler *visie*, in de hoogste regionen eindigt. Op *product*, *organisatie* en *relatie* steelt de formule het hart van vrijwel iedere businessprofessional. Maar waarin schuilt nu precies de sleutel van het succes?

Inmiddels zijn de drie rode letters een wereldwijd begrip. Het icoon voor inspiratie vanuit alle windstreken en voor alle windstreken. TED is niet gebonden aan sectoren of religie, maar het podium van bijzondere, verrassende en ontroerende verhalen van gewone mensen. TED bestaat al even, het begon in 1984. Toen al zag oprichter Richard Saul Wurman waarde in de mix van Technologie, Entertainment en Design als bron voor inspiratie. De combinatie van intelligentie en emotie heeft TED altijd gekenmerkt. Inmiddels hebben de begrippen het bedrijfsleven te pakken, ruim 30 jaar geleden was Wurman zijn tijd echter ver vooruit. De eerste jaren waren moeizaam.

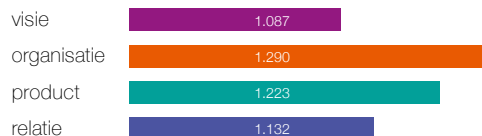
Toch zag Chris Anderson, die vanaf 2000 in beeld kwam, er wel toekomst in. Hij werd de curator van de jaarlijkse TED-conferentie, waar het allemaal mee begon.

Vanaf dat moment werden de TED-conferenties een intellectueel en emotioneel hoogtepunt van het jaar.

**visie: ideeën als de bron voor sociale verandering**

Opvallend genoeg scoort TED op zijn visie nog geen top 10-positie in de Inspirerende 40. Want diezelfde visie bevat wel alle ingrediënten om te inspireren. *"In de wereld, die steeds sneller lijkt te draaien en waar verandering uit alle hoeken komt, zijn mensen op zoek naar mentaal gereedschap om daarmee om te gaan"*, zei Jim Stolze, die TEDx naar Nederland haalde, eens in een interview. Als antwoord op de complexe wereld biedt TED korte lezingen. Stuk voor stuk gebracht door mensen met een visie, vanuit het geloof dat ideeën de kracht zijn voor het veranderen van houdingen, het leven en uiteindelijk de wereld. TED heeft daarmee niet alleen een sociaal-maatschappelijke missie, maar ook een

## inspiratiewaarde TED 2017



totale score: 1.192

optimistische. “*Het ultieme tegengif voor cynisme*”, aldus Stolze. Grote dingen doen is voor iedereen mogelijk. Het is een belofte die bij TED werkelijkheid wordt, zowel op het podium als in het publiek. Met grote namen, maar net zo goed de stille helden, die hier in de spotlights staan. En de verhalen werken aanstekelijk en inspireren mensen daadwerkelijk tot nieuwe inzichten en vervolgens tot doen.

### organisatie: social enterprise

TED is een social enterprise, waarbij Anderson destijds bewust non-profit als organisatievorm koos. Zoals de TED Talks geen politieke, religieuze of commerciële belangen hebben, zo heeft de organisatie geen financieel belang bij het succes van TED. Het enige belang komt vanuit de visie: goede ideeën van iedereen, voor iedereen beschikbaar maken. Van het manco dat zich wel eens manifesteert bij non-profits en social enterprises, dat het in al zijn idealisme te soft wordt, heeft TED geen last. De organisatie is ontzettend zuinig op de formule,

en tegelijkertijd gebrand op de wereldwijde toegankelijkheid ervan. Dat is zichtbaar in de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om het lokale TEDx te mogen exploiteren. En tegelijkertijd werkt de organisatie zonder ophouden aan nieuwe vormen. Zo kwamen er na TEDGlobal de beroemde TED Talks, een TED-prijs en de TED translator – die de talks in ruim 100 talen vertaalt.

Bijzonder is ook TED-ed, dat leraren oproept om interessante lessen te filmen die door illustrators en animators worden voorzien van beeld. Met als doel: leuk leren breed toegankelijk maken. Een potentiële doorbraak in het onderwijs.

### product: magie en beschikbaarheid hand in hand

Wat TED op grote afstand plaatst van de gemiddelde congresorganisatie, schuilt misschien wel in de ‘curator’. We kennen de term uit de museumwereld: de samensteller van de collectie. TED slaagt er bijzonder goed in om sprekers en verhalen te vinden

die baanbrekend zijn. Of het nu over AI gaat, of maatschappelijke onderstromen. In de switch die de formule ooit maakte van exclusieve naar wereldwijde beschikbaarheid, is nooit ingeleverd op de magie en aspiratie. Als het publiek de hele wereld is dan moeten presentaties eenvoudig zijn. Zonder dat de inhoud simplistisch wordt. Aan de consumentenkant zien we deze mix bij onder andere winnaar IKEA.

### relatie: het publiek als doelgroep en onderdeel

In de vorige edities van de Inspirerende 40 zagen we al dat de winnende organisaties *verbinding* boven *klantenbinding* zoeken. In de bètaorganisatie gaat dat nog een stap verder en TED is er een voorbeeld van. Het succes van TED schuilt in zowel de sprekers als het publiek. De missie is nog niet geslaagd als er sprekers op het podium staan met een idee, maar pas als zij met hun ideeën anderen inspireren. De directe impact op het publiek wordt live gemonitord met facial recognition. Want het is het publiek dat de ideeën verder brengt.

---

“De missie is nog niet geslaagd als er sprekers op het podium staan met een idee, maar pas als zij met hun ideeën anderen inspireren.”

---



## CASE 5: NIKE

# Nike just does it

Nike stijgt in 2017 naar de 13e plaats in de Inspirerende 40 Business. Nadat sinds de eerste meting in 2014 Nike elk jaar een aantal plaatsen daalde, lijkt die trend nu gebroken. Wat maakt het bedrijf dat vrijwel iedereen op de wereld kent van 'Just do It' zo inspirerend? Is het de niet aflatende innovatiekracht van het bedrijf? De ambitie die er vanaf spat en die in 2017 tot een poging leidde om het marathonrecord onder de haast onmenselijke twee uur te krijgen? Of is het inzicht van oprichter Phil Knight dat het niet gaat om het verkopen van schoenen, maar van dromen, de doorslaggevende factor? EY onderzocht het verschil in marktkapitalisatie van maar liefst 69 miljard tussen Nike (85 miljard) en Adidas (16 miljard). Daaruit bleek al: de missie van Nike is hét fundament voor het verschil.

### een goed idee, een inspirerende missie

Over de start van Nike in 1962 doen verschillende verhalen de ronde. Sleutelfiguren zijn Bill Bowerman en Philip Knight (nu voorzitter van de raad van bestuur). Onder de naam Blue Ribbon Sports startten zij een business in sportschoenen. Naar verluidt geïnspireerd door de luchtige wafels die de vrouw van Bowerman bakte, ontstond het idee om met een vergelijkbare structuur sportschoenen lichter en effectiever te maken. In 1974 introduceert het duo een eerste eigen schoen die, jawel, de 'Waffle Trainer' heet en uitgroeit tot de best verkochte schoen van Amerika. In 1978 wordt de naam Nike geïntroduceerd.

Juist door hun eigen ervaring als sporter, wisten Bowerman en Knight dat het atleten niet alleen ging om het product, de schoen. Vanaf de start richtten zij zich

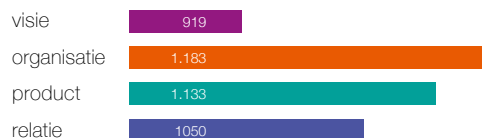
op de droom van atleten. In de missie van vandaag is die visie direct te vinden: "To bring inspiration and innovation to every athlete in the world." Waarbij Nike eenvoudigweg iedereen als een (potentiële) atleet ziet: *"If you have a body, you are an athlete."*

### just do it

Het zijn drie eenvoudige woorden, maar ze laten zien dat Nike doorgrondt waar het klanten om gaat: in beweging komen. De organisatie begrijpt als geen ander dat dit voor topatleten meestal geen probleem is, maar dat de gemiddelde eigenaar van een 'body' de atleet binnenin niet elke dag in beweging krijgt.

Met producten, maar juist ook met technologie ondersteunt Nike iedereen om te gaan sporten. Zo

## inspiratiewaarde Nike 2017



totale score: 1.072 | +3%

introduceerde de organisatie begin jaren '00 in samenwerking met Apple de Nike+. Een integratie van de iPod met een chip in de schoenen van Nike, waardoor hardlopen en muziek samensmolten. Daar stopte het niet, want met Nike+ werd het ook mogelijk om al je runs te analyseren, doelen te stellen en verbeteringen in kaart te brengen. Bij nieuw behaalde mijlpalen spraken bekende sporthelden je vanuit de 'App' toe om je te feliciteren en je aan te moedigen om verder te gaan.

De data die Nike verzamelt met al haar sportapplicaties, waaronder Nike FUEL en Apple Nike+ Watch, geven de organisatie ongekende inzichten in de bewegingspatronen van gebruikers. De apps van Nike zijn vrijwel allemaal gratis zodat – tussen de productaankopen door – op relevante manier de relatie met de klant wordt onderhouden.

### grote sterren aan je voeten

Alhoewel productinnovatie misschien wel de

kernkracht van het bedrijf is, is consistentie een belangrijkere driver achter het succes. Van de swoosh tot aan de keuze om te werken met sportsterren zoals Michael Jordan; eigenlijk is er in ruim 50 jaar weinig veranderd. De organisatie koos er als een van de eerste voor om sportsterren te sponsoren. Niet alleen leverde dat zichtbaarheid op in de markt, ook kregen sporters het gevoel dat een Air Jordan aan je voeten, iets van de grote held aan je meegaf voor tijdens de wedstrijd. Een paar Air Jordans wakkert de 'atleet in jou' net een beetje extra aan.

### inspiratiebron voor Steve Jobs

Wie de introductie door Steve Jobs van de Think Different-campagne (1997) heeft gezien (nog steeds te vinden in een schokkerige video op YouTube), weet dat Nike dé inspiratiebron was voor de campagne. De latere samenwerking tussen Knight en Jobs lijkt dan ook geen toeval te zijn. Jobs legt – gestoken in korte broek – haarfijn uit aan zijn publiek dat 'Honouring Athletes' de essentie is van Nike: "they never talk about their products .... they honour great athletes and they honour great athletics" (Steve Jobs 1997).

Nike inspireerde niet alleen Steve Jobs, maar ontelbaar veel klanten over de hele wereld. In Nederland worden de lessen en prestaties van Nike als organisatie op waarde geschat. Met de 13e plaats in de Inspirerende 40 onder businessprofessionals, is Nike een van de meest inspirerende organisaties van Nederland.

---

"They never talk about their products.  
They honour great athletes and they  
honour great athletics."

---

Steve Jobs over Nike in 1997



# New Horizon: de stad als bron

"Er wordt vooral veel gesproken over circulair ondernemen. Wij zijn allang begonnen", vertelde oprichter Michel Baars in Vastgoedjournaal. Nieuwkomer op plaats 28 in de businessranking is New Horizon Urban Mining. Het is een bedrijf met een missie, een organisatie met de durf om bestaande wetten in de bouwsector te tarten. Volgens de oprichters is de bebouwde omgeving een bron van herbruikbaar bouw materiaal. De organisatie ontmantelt (sloopt) bestaande bouw om vrijwel alle grondstoffen en materialen weer beschikbaar te maken. Het is de missie van de organisatie om te zorgen dat we over vijf jaar het weghalen van gebouwen zien als het 'oogsten van grondstoffen'.

## strijd tegen de vooroordelen

Het slopen van gebouwen is van alle tijden. Ook al is er zeker sprake van een conjunctuur en wordt anno 2017 ook steeds vaker gekeken naar hergebruik en herbestemming van gebouwen. Per jaar worden er in Nederland zo'n 13.000 woningen gesloopt, in 2016 werd een half miljoen vierkante meter kantooroppervlakte gesloopt en jaarlijks gaan er ook vele scholen en kerken tegen de vlakte. Op het weghalen van deze gebouwen rustte lange tijd een negatief imago. Slopen moest vooral snel en effectief gebeuren om de kosten zo laag mogelijk te houden. Michel Baars: *"Er is sprake van een enorme mismatch als het gaat om de hoeveelheid materialen en grondstoffen die vrijkomen bij renovatie, transformatie en sloop van gebouwen en de hoeveelheden die gevraagd worden (nodig zijn) voor renovatie, transformatie en nieuwbouw."*

New Horizon bewijst dat het zogenaamde 'oogsten' niet meer tijd kost en ook niet duurder is dan het 'oude' slopen.

## nieuwe organisatievorm voor snelle groei

Om invulling te kunnen geven aan de snelle groei, koos New Horizon voor een nieuw organisatie model – een netwerk – onder de naam Urban Mining Collective (UMC). Hierin trekken uiteenlopende partnerorganisaties samen op om bouwmaterialen, met behoud van waarde, een nieuwe bestemming te geven. Het UMC-logo maakt materialen die 'als nieuw' op de markt komen, herkenbaar als afkomstig uit de Stadsmijnen. Het zijn niet de minste organisaties die zich netwerkpartner van New Horizon willen noemen. Bekende namen zijn: Stihl, Rexel, Elektroned, Knauf, Tetris, JLL, TGN, Rensa, Wavin, steenfabriek Douveren, de Ruttegroep, het NIBE en ABN AMRO.

De filosofie van de organisatie is kenmerkend voor de manier waarop diezelfde organisaties steeds vaker vorm krijgen.

Directeur Marco Harkes van Stiho op de site van New Horizon: "Ondernemen, samen met anderen, is erg leuk. We weten welke kant we op willen met circulair ondernemen, al staat de uiteindelijke vormgeving nog niet vast. Daarvoor is het concept te nieuw. Het is samen ontdekken en samen investeren in oplossingen."

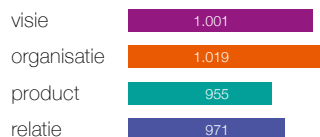
#### onderdeel van een wereldwijde beweging

Wat Michiel Baars doet in de Nederlandse bouw is indrukwekkend. Het bedrijf zet in 2017 zo'n 70 miljoen euro om en wil snel doorgroeien naar 100 miljoen. Juist de flexibele organisatievorm helpt om de groei goed op te vangen. Inmiddels zijn er tientallen producten die weer 'als nieuw' verkocht worden in de bouwketen, afkomstig uit urban mining.

New Horizon sluit duidelijk aan bij een wereldwijde beweging waarbij het bewustzijn van herbruikbare waarde snel groeit.

In Nederland kennen we in deze lijn al Fairphone en internationaal werkt Interface er al geruime tijd om aan de totale productieketen van tapijttegels circulair te maken. En inmiddels is die laatste inmiddels zo ver dat elke Interface-vloertegel de wereld schoner achterlaat dan voordat de tegel geproduceerd en

#### inspiratiewaarde New Horizon 2017



totale score: 995

gelegd werd. Een ander voorbeeld is DSM, dat met Decovery een plantaardig bindmiddel voor in verf ontwikkelde. Geen eenvoudige opgave, omdat het hier in alle gevallen grondstofverslindende sectoren betreft. Circulariteit in die productieketens vraagt dan ook nogal wat missiewerk en een oneindige hoeveelheid geloof, durf en doorzettingsvermogen. Interface formuleerde haar duurzaamheidsdoelstellingen in harde aantallen ver voordat ze ook maar een idee hadden over hoe het gerealiseerd moest worden. En New Horizon voert risicodragend de regie over de ontmantelprojecten, ook als er vooraf geen plan is voor de bestemming van de

materialen. Het kan dus, zo lieten en laten mensen als Ray Anderson (Interface), Bas van Abel (Fairphone) en nu ook Michel Baars met New Horizon zien.

#### de inspiratie van Michel Baars

*"Ik hoorde Herman Wijffels een keer in een presentatie zeggen: 'Het stenen tijdperk eindigde niet omdat er geen stenen meer waren, er kwam simpelweg een beter alternatief.' Zo kijk ik ook naar de shift van een lineaire naar een circulaire economie. In mijn ogen is dat betere alternatief er al op een groot aantal punten."*

*"Ik heb een circulaire ambitie, maar ik heb bedacht dat ik mijn opdrachtgevers niet kwalijk ga nemen dat zij die ambitie (nog) niet hebben. Ik ga dus niet overtuigen op basis van circulaire argumenten, maar op basis van argumenten die voor hen nu doorslaggevend zijn (tijd, geld en risico's). Dit bedacht ik toen ik met een nieuwe hengel op een nieuwe boot en het mooiste kunstaasvisje dat ik kon kopen dagen lang niets ving. Niet de visser maar de vis moet het aas lekker vinden!"*

---

*"Alleen ben je sneller, maar samen kom je verder. Ik wil snel impact maken en dus werk ik samen. Dat kost in eerste instantie iets meer tijd, maar daarna ga je zoveel sneller impact maken."*

---

Michel Baars





## CASE 7: FOOD2SMILE

# de 5 P's van een social enterprise

Passie, plezier, positief, partners en proeven ... het zijn de 5 P's van nieuwkomer Food2Smile in de Inspirerende 40. We vroegen in het vooronderzoek van de Inspirerende 40 aan de leden van Commissarissen en Directeuren (NCD) welke organisaties hén inspireren. Zij nomineerden onder andere Food2Smile. Een klein bedrijf, met nu al een grote inspiratiewaarde. Een bedrijf dat begon om bij te dragen aan de bestrijding van obesitas onder kinderen. Food2Smile maakt snoepgoed zonder of met heel weinig suiker en andere 'slechte' stoffen. Oprichtster en Managing Smiler Miriam Bouwens: "Wij zijn daarin heel praktisch: je kunt zeggen: snoepen moet je niet doen, maar dan verlies je, want het afschaffen is een utopie. Dan beter inzetten op snoep dat zo min mogelijk belastend is."

### jonge onderneming, volop in beweging

Nog geen drie jaar bestaat Food2Smile en nu al heeft het een plek in de Inspirerende 40 onder businessprofessionals. Misschien niet verwonderlijk, want de organisatie combineert min of meer de thema's van de Inspirerende 40 over de afgelopen 3 jaar. Men bouwt letterlijk elke dag aan iconen (thema 2015) in het snoepschap: nieuwe verschijningsvormen die het verschil tussen 'zoet en goed' duidelijk maken. Daarnaast is de organisatie geënt op de principes van een Social Enterprise (thema 2016). En om te groeien is de organisatie voortdurend in beweging en verkent ze elke dag nieuwe wegen (thema 2017). Met genoeg uitdagingen, want zo vertelt Miriam Bouwens: juist bij groei komen veel bedrijfsmatige vragen, waaronder financiering op je pad. Inspiratie genoeg, maar ook de handen vol aan het elke dag bouwen aan het bedrijf.

### hoe wint een nieuwe organisatie terrein in FMCG?

Miriam: "Door de juiste partners te overtuigen dat het toch écht deze kant op gaat met het thema suiker. Suikerreductie is een hot topic en gelukkig zien steeds meer partijen in dat ze beter vooraan kunnen meelopen dan straks als laatste aan te sluiten. Zo staan onze producten op de Inspiratielijst van het Voedingscentrum, werken we samen met supermarkt- en winkelketens, cateraars en groothandels."

### nieuw binnen in de Inspirerende 40

In het onderzoek speelt bekendheid een beperkte rol. Eenvoudigweg omdat alleen respondenten die de organisatie kennen er iets over kunnen zeggen. De respondenten die Food2Smile kennen zijn erg enthousiast en zetten de organisatie op de 7e plaats in de Inspirerende 40.

## inspiratiewaarde Food2Smile 2017

|             |       |
|-------------|-------|
| visie       | 1.131 |
| organisatie | 1.121 |
| product     | 1.121 |
| relatie     | 1.106 |

totale score: 1.120



# consumenten vs. businessprofessionals in 2017

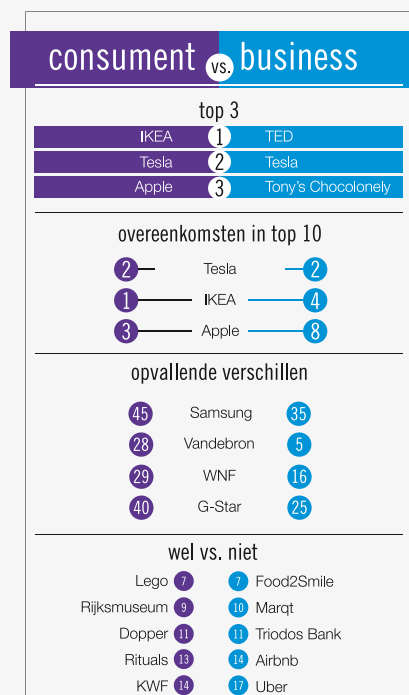
## veel overeenkomsten professionals en consumenten

We zien dit jaar grote overeenkomsten in de top 10; vijf organisaties zijn zowel het meest inspirerend voor professionals als voor consumenten. De top 3 onder elke groep, staat ook in de top 10 van de andere groep. De overeenkomsten zijn groter dan de verschillen. Deze laatste zijn er wel. Waar Apple dit jaar onder professionals weer inspiratiewaarde verliest onder professionals, wint het onder consumenten juist aan inspiratiewaarde. Een groter verschil zien we zelfs bij Samsung: binnen de top 20 bij consumenten, op plaats 35 van professionals.

## professionals meer idealistisch?

Voor het eerst dit jaar lijken professionals meer geïnspireerd door social enterprises dan consumenten. Food2Smile, Marqt en Triodos Bank behoren wel tot de 40 meest inspirerende organisaties voor professionals, maar niet voor consumenten. Daar staan weliswaar Dopper, KWF en Greenchoice bij consumenten tegenover, maar deze staan lager in de ranking. Ook de innovatieve, technologische markttuitdagers Airbnb en Uber zijn wel voor professionals inspirerend maar scharen zich niet onder de 40 meest inspirerende organisaties voor consumenten. Tot slot valt op

dat bekende iconen zoals Lego, Rituals en het Rijksmuseum consumenten wel inspireren, maar professionals minder.





# inspirerend leiderschap

## 4

Inspiratie wordt een steeds belangrijkere eigenschap voor leiders. Het zet medewerkers in beweging. Geïnspireerde medewerkers zijn mede daarom veel productiever.

Inspireren is te leren. Het vergt wel een andere vaardigheid dan prestatietmanagement. Vijf bouwstenen bieden houvast om te groeien in inspiratiewaarde. Daarmee wordt inspirerend leiderschap bereikbaar voor elke leider en organisatie.



# inspirerende mensen

Inspirerende organisaties bewegen markten. Inspirerende leiders bewegen organisaties. Letterlijk, de productiviteit van geïnspireerde medewerkers ligt 225% hoger dan die van tevreden medewerkers. Afgelopen jaar brachten we in kaart welke mensen inspireren en waarom. Met als verrassend inzicht: iedereen kan inspireren en inspireren is te leren.

Wat inspirerende organisaties zijn voor markten, zijn inspirerende leiders voor organisaties. Zij bewegen organisaties. Daarom onderzochten we dit jaar ook welke mensen inspireren. We achterhaalden wie de meest inspirerende personen zijn voor de gemiddelde Nederlander. En belangrijker, waarom. In twee rondetafel-bijeenkomsten met executives vertaalden we de resultaten naar inspirerend leiderschap.

## 40 Mensen van Inspiratie

We vroegen ons af:

- wie zijn inspirerende mensen voor de gemiddelde Nederlander?
- wat maakt dat deze mensen het zijn?
- in welke mate kunnen we dit toepassen in ons dagelijks leven?

Net als bij de Inspirerende 40 (organisaties) kende dit onderzoek twee delen. Allereerst vond een exploratief onderzoek plaats onder 420 bewoners van grote steden. Hen werd gevraagd wie hen inspireren en waarom. Daarop

maakten we een meetinstrument waarmee in een tweede onderzoek 1.830 mensen (representatief voor Nederland) aangeven in welke mate een geselecteerde groep mensen inspireert. Zo ontstond de lijst van 40 Mensen van Inspiratie.

Oud-president van de Verenigde Staten Barack Obama is de meest inspirerende persoon. Hij plaatste onlangs nog de meest gelikete tweet ooit: *'No one is born hating another person because of the color of his skin or his background or his religion.'* Deze tekst is overigens geïnspireerd door de tweede persoon in de lijst van 40 meest inspirerende mensen: Nelson Mandela. De tweet zegt veel over belangrijke eigenschappen van inspirerend leiderschap. Daarover later meer. Hij wordt in de lijst gevolgd door Nelson Mandela en Martin Luther King. De eerste vrouw vinden we op plek 4 en is Oprah Winfrey. Vermeldenswaardig is Michelle Obama die als tweede vrouw in de lijst op plek 5 terechtkomt. De eerste Nederlander is ook een dame, op plek 7: Linda de Mol. Ze komt direct na 'je moeder' (die daarmee eigenlijk de meest inspirerende Nederlandse is).



# de 40 meest inspirerende mensen volgens Nederland



### opvallend:

- de drie meest inspirerende mensen bieden een perspectief voor de samenleving. Mensen die bekendstaan om het werken aan een positie in de samenleving komen niet voor in de lijst;
- veel mensen in deze lijst kenmerken zich door een visie op de wereld en 'hoe' we omgaan met elkaar;
- iedereen kan inspireren, ouders nemen een prominente plek in, net als beroemdheden. Schaalbaarheid van inspiratie lijkt de uitdaging. Hoe inspireer je grote groepen?

### inspireren is te leren

Het onderzoek legt vijf elementen bloot die inspiratie creëren. De vijf bouwstenen werken in samenhang. Ze vertonen een sterke correlatie, maar duiden op andere eigenschappen.

- 1 **persoonlijkheid:** ze zijn betrouwbaar, goedaardig, betrokken, vriendelijk, idealistisch, evenwichtig, doorzetters;
- 2 **vaardigheden:** doeltreffend, slim, creatief, communicatief;
- 3 **uitstraling:** charismatisch, onderscheidend;
- 4 **visie:** maatschappelijk betrokken, nieuwe ideeën, positief, vooruitstrevend;
- 5 **impact:** toonaangevend, ze hebben succes, geven energie, zetten aan tot reflectie, lerend.

Niet al deze elementen zijn even belangrijk. Echt van belang zijn vooral:  
... betrokkenheid en eerlijkheid en  
... of iemand een doorzetter is en  
... of men de wereld positief, optimistisch en origineel benadert.

---

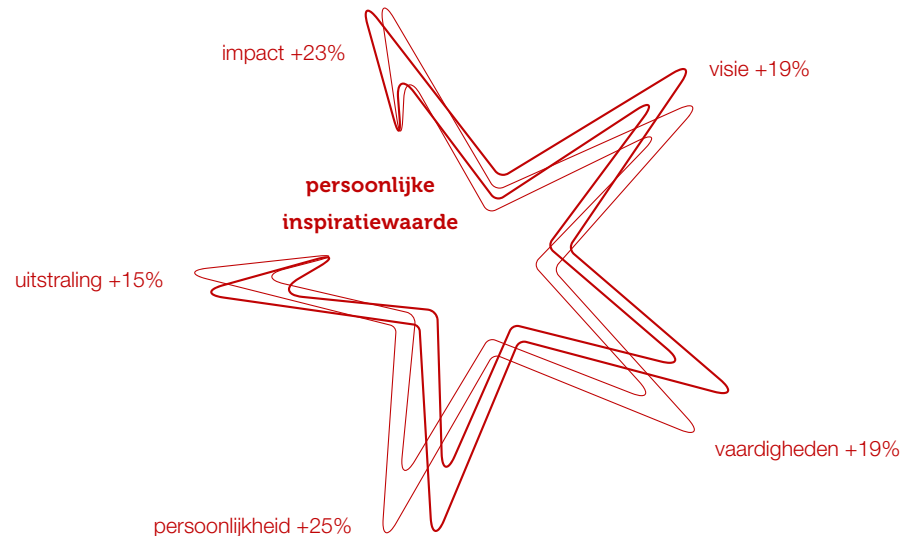
“There is no persuasion without inspiration.”

---

Barack Obama

Daarbij is het minder van belang dat men er aantrekkelijk uitziet of bijzondere prestaties levert. Ook is het niet per se belangrijk of men een hiërarchische positie bekleedt om te inspireren.

De lijst bevat nauwelijks eigenschappen die niet te ontwikkelen zijn. Alleen evenwichtig is een van de 'big five' personality traits. Charisma is niet maakbaar, over de maakbaarheid van succes kun je discussiëren. De rest is te ontwikkelen. Dat blijkt ook uit de positie van ouders, vrienden en collega's in de lijst. Er zijn grote verschillen in de scores van de 40 mensen op deze vijf pijlers. Iedereen heeft dus een persoonlijk inspiratieprofiel.





---

"If your actions inspire others  
to dream more, learn more,  
do more and become  
more, you are a leader."

---

John Quincy Adams

#### inspirerende leiders

Slechts weinig van deze 40 Mensen van Inspiratie zijn business leaders. Zo dringt de vraag zich op hoe hun inspiratie inzetbaar is in organisaties. En hoe leiders de bouwstenen voor zichzelf kunnen organiseren. Daarover gingen we in gesprek in twee executive meetings met daarin zeven tot tien CEO's. Hoe manage je jouw persoonlijke inspiratiewaarde? Een gesprek over het inspireren van mensen, leiderschap en wat ervoor nodig is om dit voor jezelf te organiseren.

Duidelijk werd dat het uitdagend is voor leiders om hun inspiratiewaarde te managen. Ze hebben een positie waarin het gaat om resultaat. Dat krijgt dan ook alle aandacht. Met als logisch gevolg dat het creëren van *de organisatie die resultaten behaalt*, niet altijd de aandacht krijgt die het verdient.

#### leiderschap is omgeven door paradoxen:

- het is je werk om resultaten te behalen. Maar dit is niet wat medewerkers inspireert. Het is een gevolg. Wat inspireert, is de bedoeling, de 'why'. Hoe meer druk op de resultaten, hoe moeilijker het is om je hierop te richten;
- hoe beter je leidt, des te meer je wordt gevolgd en hoe meer er op je wordt gereageerd. Dan wordt er ook meer aan je getrokken. Anderen vullen je agenda. Hoe blijf je dan leiden?
- hoe duidelijker je visie wordt, des te meer je mensen wilt meenemen. Hoe balanceer je tussen vertellen en luisteren?
- als leider maak je juist het verschil op moeilijke momenten... juist dan is de stress groter dan ooit. Hoe manage je dit?

Deze paradoxen maken dat veel executives in de praktijk onvoldoende kunnen stilstaan bij de bouwstenen van hun persoonlijke inspiratiewaarde. Zonde. Zo vinden executives zelf ook. En niet zonder reden, blijkt uit onderzoek.

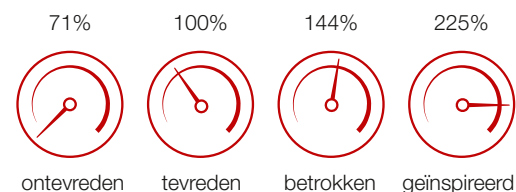
#### inspiratie als organisatie-turbo

Inspiratie is een krachtigere pijler om het maximale uit medewerkers te halen. Bain & Company toonde in 2015 aan dat geïnspireerde medewerkers het meest productief zijn. Productiever zelfs dan betrokken medewerkers. Slechts een klein deel van de werknemers is momenteel geïnspireerd.

Ons verkennend onderzoek wijst op 37%. Dit is in verband met de steekproefomvang (N = 420) slechts indicatief, maar toch. Het inspireren van medewerkers biedt veel potentie. En er lijkt niet veel voor nodig. Het percentage geïnspireerde medewerkers komt overeen met het percentage mensen dat denkt dat organisaties bijdragen aan een betere samenleving. Actief sturen op de maatschappelijke bijdrage van organisaties, maakt niet alleen organisaties voor klanten inspirerend (een van de belangrijke pijlers van inspirerende organisaties) maar maakt ook veel los in organisaties.

Wil je groeien in inspirerend leiderschap? Met onze partner Qidos ontwikkelden we een persoonlijke training en teamtraining voor inspirerend leiderschap. De persoonlijke spiegelvragenlijst op de volgende pagina helpt bij een zelfassessment.

#### productiviteit medewerkers



bron: Bain & Company and EIU Research, 2015

inspirerende mensen beginnen bij zichzelf: wie ben ik, waar sta ik voor, wat zie ik om me heen en waar wil ik aan werken.

inspirerende mensen zien een wereld die er nog niet is.

inspirerende mensen zijn onwrikbaar in hun missie en flexibel in de weg ernaartoe.

inspirerende mensen verbeteren zichzelf voortdurend, door kwetsbaar en leergierig te zijn.

inspirerende mensen richten zich niet op gedrag en resultaten, maar op anderen en impact.



# zelfassessment inspirerend leiderschap

## impact

- waar richt je je op? Mensen of resultaten of processen?
- hoe stel je mensen in staat om te excelleren? Hoe geef je, ondanks jouw agenda, emotionele, mentale, fysieke support die nodig is?
- hoe gebruik je de inzet van storytelling?

## visie

- hoe maak je actief tijd om perspectieven te verkennen?
- hoe vaak deel je je visie? Horen mensen het 7x per jaar?
- hoe combineer je de druk om te reageren op anderen/ je omgeving met het uitdragen van je eigen visie?

## persoonlijkheid

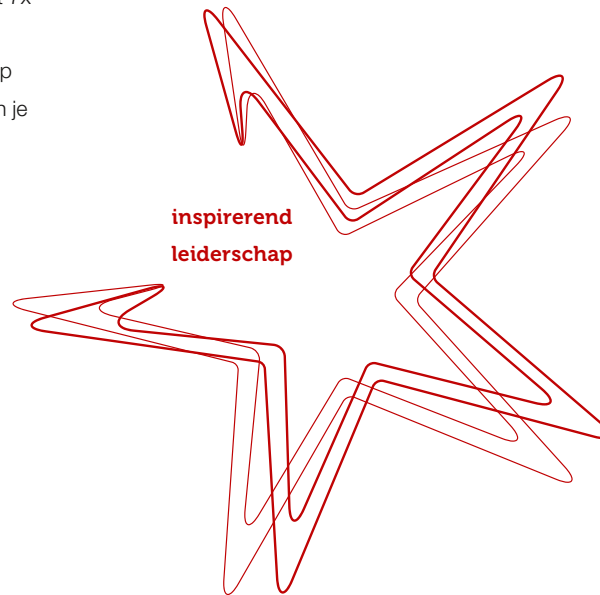
- hoe organiseer je je eigen onafhankelijkheid?
- hoe ga je om met externe druk en stress?
- hoe maak je tijd om te reflecteren op je eigen emoties en onderbewustzijn?
- hoe balanceer je jouw behoefte aan succes met het creëren van een podium voor het succes van anderen?
- hoe ga je om met je eigen onzekerheden?

## uitstraling

- hoe maak je je verhaal tastbaar en zichtbaar?
- hoe balanceer je een 'eigen stijl' met toegankelijkheid?
- hoe organiseer je jouw eigen feedback?
- hoe blijf je positief bij tegenslagen?

## vaardigheden

- hoe maak je voldoende tijd vrij voor anderen? ipv hoe maak je ondanks druk tijd voor aandacht voor anderen? Hoe balanceer je de aandacht voor hun behoeften met externe druk?
- hoe nodig je anderen uit om mee te doen en hoe actief waardeer je 'volgers'?
- hoe hou je een betrouwbaar beeld van je eigen emotionele en rationele capaciteiten?
- hoe kies je bewust drie/ vier grote thema's waarop je je kunt focussen?





# Synergie & de Inspirerende 40

# 5

"A lot of people think inspiration means magic. But really, inspiration means to put life into something."

Avi





# Synergie • inspire action

Zeven jaar geleden startte Synergie met het onderzoek naar de 40 meest inspirerende organisaties van Nederland. We blijven het elk jaar herhalen. Omdat het ons steeds beter leert begrijpen hoe goede organisaties geweldige merken worden. Daar is eigenlijk maar één ding voor nodig: begrijpen waarom mensen bewegen.

Synergie is een strategisch adviesbureau. Met de missie om de organisaties te helpen creëren die vorm geven aan de wereld waarin we willen leven. Organisaties met een positieve impact op medewerkers, klanten, markt en maatschappij. Organisatie-ontwikkeling en marktstrategie gaan voor ons hand in hand. Een inspirerende visie is altijd de basis voor impact. Dit groeit via leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Hiervan zijn we aanjager. Of spiegel. We creëren inzicht en bewustzijn. We doorbreken conventies, transformeren en ontwikkelen. Hoe dan ook, we inspireren tot actie.

Wij geloven in organisaties. Omdat we geloven in de samenwerking tussen mensen om het onvoorstelbare te realiseren. Dankzij organisaties is het nu volstrekt normaal om je zwemdiploma te halen (Sportfondsen), kan iedereen op zijn/haar eigen manier afscheid nemen van overledenen (Monuta), is er meer licht in het leven van mensen (VELUX) en zijn innovaties in de wegenbouw mogelijk geworden (Rotim). Zo kunnen we nog lang doorgaan. Want in elke organisatie, in elke sector; het kan overal.

Zo kijken wij naar organisaties. Als de beste vorm om samen te werken aan de wereld waarin we willen leven. Organisaties die werken vanuit een visie die is ontstaan op het snijvlak tussen passie en probleem. Tussen de verbeelding, tussen mogelijkheden en de vraagstukken van vandaag. We geloven dat het creërend vermogen van organisaties kan groeien. Via leiders die inspireren en aanzetten tot actie, mensen die kunnen werken en leven vanuit inspiratie en actie. Door medewerkers meer en beter samen te laten werken. Culturen die inspireren en stimuleren. Deze organisaties worden door anderen herkend als inspirerend. Daar werken wij aan.

Van elke organisatie kunnen we een inspirerende organisatie maken door:

- 1 de mechanismen achter inspirerende mensen en organisaties te onderzoeken;
- 2 deze inzichten toe te passen in organisaties en
- 3 deze inzichten te verspreiden door ze gratis te delen met anderen en samen groter te maken.



# de opzet van de Inspirerende 40

Welke organisaties inspireren en waarom? Waarom zij wel en andere niet? Dit zijn de belangrijkste onderzoeksvragen achter de Inspirerende 40. Vier pijlers verklaren de inspiratiewaarde van organisaties. Van deze vier blijft visie het belangrijkste. Het belang van de organisatie groeit.

Het onderzoek van de Inspirerende 40 wordt uitgevoerd onder twee doelgroepen: consumenten en businessprofessionals. Voor elke doelgroep bestaat het onderzoek jaarlijks uit drie onderdelen. De start is een exploratief onderzoek naar de kenmerken van inspirerende organisaties. We zoeken dan ook naar nieuwe organisaties die een nominatie verdienen. Dit jaar leverde dat onder consumenten bijvoorbeeld nominaties op voor Heineken en Coca-Cola. Businessprofessionals nomineerden TED en Endemol.

Het exploratieve onderzoek levert ook inzicht op in de eigenschappen van inspirerende organisaties. Deze eigenschappen worden geclusterd en nogmaals geclusterd. Dit resulteert in de vier pijlers van inspirerende organisaties: (1) visie, (2) organisatie, (3) product en (4) relatie.

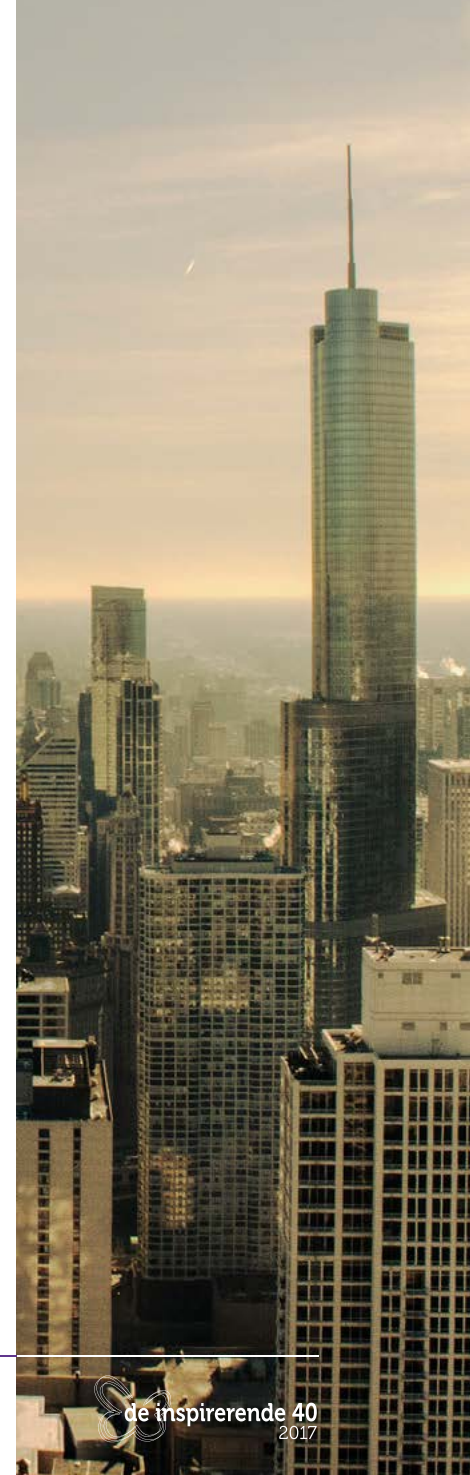
Deze pijlers zijn al jaren stabiel, maar het gewicht en de lading ervan ontwikkelen zich. Opvallend is dat de belangrijkste pijler, visie, twee jaar achter elkaar in belang is gedaald.

De organisatie wint aan belang. Innovatie en creativiteit winnen wederom terrein, een trend die vorig jaar is ingezet.

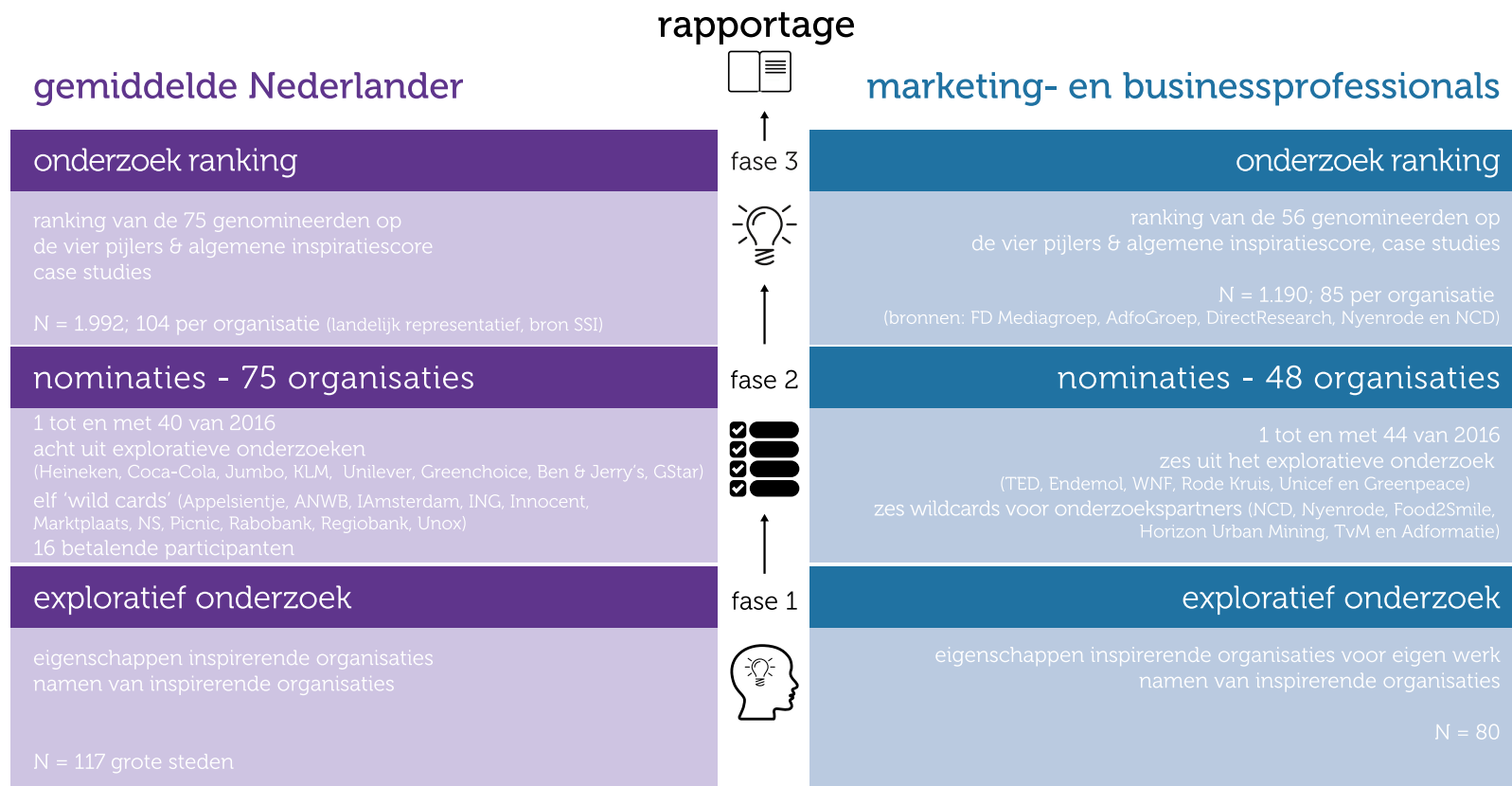
Hiermee maken we een instrument dat de inspiratiewaarde van organisaties meet. Daarnaast resulteert deze fase in een lijst van genomineerde organisaties. Deze worden in een tweede onderzoek beoordeeld. De laatste fase bestaat uit casestudies.

Vier basale vragen aan organisaties schuilen achter de pijlers:

- 1 waarom verdien je mijn aandacht?**  
authentieke visie, maatschappelijke rol
- 2 waarom zou ik je geloven?**  
innovatieve, creatieve organisatie
- 3 waarom zou ik voor je kiezen?**  
betrouwbare en relevante oplossingen
- 4 waarom zou ik bij je blijven?**  
prikkelende en constructieve relatie



# de onderzoeken achter de Inspirerende 40



## inspiratie in actie

We hopen dat deze rapportage over de Inspirerende 40 2017 waardevol voor je is, je op zijn minst informeert en het liefst ook inspireert. Dan heb je nieuwe energie en ideeën gekregen om verder te bouwen. Omdat mensen die geïnspireerd zijn, inspirerend worden. En omdat inspirerende mensen organisaties bewegen, en inspirerende organisaties bewegen onze samenleving.



Wil je aan de slag met inspiratie? Je organisatie of team in beweging brengen?  
Of zoek je verdieping? Van een aanvullende presentatie tot een workshop of een  
verdiepend gesprek; we helpen graag. Neem contact op met onze 'vibe manager'  
Linda de Groot via 030 275 90 30 of [linda.degroot@synergie.nl](mailto:linda.degroot@synergie.nl).

# INSPIRERENDE ORGANISATIES MET MEER IMPACT CREËREN



SYNERGIE

[www.synergie.nl](http://www.synergie.nl)