

Hoe Toms zijn purpose verzilvert

30-05-2018 11:10



Een betere wereld kopen, kan dat? Wie iets aanschafft bij Toms, doet dat tegelijkertijd voor iemand anders in nood. Een gesprek met Helen Thompson, managing director EMEA bij Toms, over duurzame groei, symptoombestrijding en het naleven van je purpose.

Buy one, give one kennen we van de WakaWaka-lampen en Warby Parker, de Amerikaanse retailer die voor elke verkochte bril een exemplaar doneert. Grondlegger van het one-for-onemodel is Blake Mycoskie, die in 2006 het bedrijf Toms opricht om kinderen zonder schoenen uit de brand te helpen. Elk paar dat wordt verkocht, is goed voor een ander paar voor kinderen in nood. Gestart in Argentinië, worden de schoenen inmiddels in meer dan zeventig landen uitgedeeld in samenwerking met givingpartners. Bovendien verkoopt Toms ook zonnebrillen, koffie en tassen en geeft hiermee gezichtsvermogen, schoon water en een veilige geboorte. Vanuit Amsterdam tracht het bedrijf Europa, het Midden-Oosten en Afrika te veroveren om zoveel mogelijk producten te verkopen en dus te kunnen geven. Helen Thompson, managing director EMEA bij Toms, is ambitieus. "De EMEA-regio is groot en wij zijn nu nog heel klein. Of het nu verdubbelen of verdriedubbelen is, ik heb er alle vertrouwen in dat het lukt om ons bedrijf op korte termijn substantieel te laten groeien."

In hoeverre is Toms een schoenenbedrijf?

"Dat zijn we niet. We zijn een *givingcompany*. Geven staat centraal in alles wat we doen. Geven is waar we in

2006 mee begonnen, toen Blake Mycoskie naar Argentinië ging en kinderen zonder schoenen zag lopen. Hij wilde die kinderen schoenen geven en ontwikkelde een duurzaam model dat ons in staat stelt dat te doen.”

Hoe zou u de missie van Toms omschrijven?

“Steeds meer geven, over de hele wereld. Door onze commerciële tak wereldwijd uit te bouwen, kunnen we ook op wereldwijde basis helpen en meer mensen geven wat ze nodig hebben.”

Kent iedere consument die missie?

“Veel consumenten wel. De meesten kiezen bewust voor Toms, omdat ze van het product houden. Daarnaast geloven ze in onze missie en willen ze goed doen voor de wereld via hun aankopen. Dat gezegd hebbende, zijn er ook consumenten die niet helemaal op de hoogte zijn van onze missie. Daar ligt voor ons de opdracht om hen meer in ons verhaal mee te nemen. In de Verenigde Staten, waar ons hoofdkantoor staat en waar Blake het bedrijf heeft opgezet, zijn we veel bekender dan in deze regio. In Nederland kennen mensen ons behoorlijk goed, moet ik zeggen. We zijn relatief klein en hebben nog de ruimte om te groeien, maar de Nederlandse klant begrijpt wat we doen. Ze herkennen zich in ons verhaal. Nederlanders hebben een sterke band met sociaal ondernemerschap, liefdadigheid en filantropie. Toms heeft de potentie om het hier heel goed te doen.”

Hoe verhoog je het bewustzijn van de consument?

“Door met de juiste partners samen te werken. Dat kunnen heel grote retailers zijn, maar ook kleinere, onafhankelijke zaken. Zolang het maar partners zijn die in het verhaal geloven en hun best willen doen voor het merk, omdat ze zich er op persoonlijk vlak mee verbonden voelen. Aan ons de taak om te zorgen dat ze het verhaal van Toms goed vertellen. Dat doen we allereerst door de normale dingen te verzorgen, zoals schapmateriaal waarop wordt uitgelegd dat wij een one-for-onebedrijf zijn. Ook houden we trainingen voor onze wholesaleklanten en winkelpersoneel. Sommige partners, ook uit Nederland, sturen we op een givingtrip om hen de kracht van het geven te laten ervaren. Ze komen terug als de beste ambassadeurs van ons merk. Ze vertellen het verhaal aan hun team en zorgen dat Toms er in hun winkels goed uitziet. Ze beseffen beter dan ooit dat we meer kunnen geven als we meer verkopen.”

Waar liggen de groeikansen voor Toms?

“Op de korte termijn, en dan praat ik over twee of drie jaar, zie ik veel groeikansen met de huidige wholesalepartners. Aangevuld met onze onlineactiviteiten. Online vormt een belangrijk onderdeel van onze business. Dat komt denk ik omdat ons verhaal online goed overkomt. We kunnen bijvoorbeeld veel foto's delen van het geven. Bovendien wordt een groot deel van onze klantengroep gevormd door millennials, die van onlineshopping houden en graag via social media in contact staan. Ze voelen zich daardoor op een hoger niveau verbonden met Toms dan wanneer ze alleen in de fysieke winkel zouden komen.”

Hoe groot is de rol van de eigen winkels van Toms?

“We kunnen ons verhaal goed in onze eigen winkels vertellen. Daar hebben we het breedste aanbod aan producten en kunnen we klanten in een volledige Toms-omgeving bereiken. We gebruiken de winkels als een community waar gelijkgestemde mensen elkaar ontmoeten en koffie kunnen drinken. We organiseren activiteiten in onze winkel en maken onder meer gebruik van virtual reality om mensen op een virtuele givingtrip te sturen. Dat helpt de betrokkenheid van klanten te vergroten.”

Toms opende in 2014 zijn eerste en enige winkel in Amsterdam. Kunnen we meer winkels verwachten?

“In de toekomst zeker, maar er liggen nog geen concrete plannen. Er zijn eerst nog veel andere landen die we winkels willen geven.”

Toms is de afgelopen jaren niet vrij gebleven van kritiek. Critici stellen onder meer dat het model van Toms is gebaseerd op de verkoop van een 'egoboost', verpakt als sociale verandering. Hoe kijkt u daartegenaan?

“Een moeilijke vraag. Kopen consumenten producten van Toms omdat het hun manier is om goed te doen in de wereld? Tot zekere hoogte wel. En waarom ook niet? Toms is een bemiddelaar. We bieden klanten de mogelijkheid iets te geven door bij ons wat te kopen. Dat geven gebeurt dan weer via onze partners. Zij zijn de echte helden in dit verhaal. Wij faciliteren alleen dit proces. Alle kritiek daarop omarmen we en hebben we ook nodig om naar een nieuw niveau te groeien en beter te worden in wat we doen.”

Het one-for-onemodel wordt ook wel symptoombestrijding genoemd, omdat het de oorsprong van armoede niet tegengaat. Kinderen krijgen wel schoenen, maar hebben misschien nog steeds geen eten.

“We zeggen niet dat we de wereld redden. We doen slechts een klein onderdeel. Maar door ons te verbinden aan andere partners en door met verschillende aspecten van geven te werken, kunnen we gezamenlijk een verschil maken voor een gemeenschap. Dat heb ik vorig jaar zelf kunnen zien tijdens een givingtrip in Tennessee, opvallend genoeg. Ik kwam daar terecht via Save the Children, een belangrijke partner. We hebben een aantal scholen bezocht in de plaats Newport. Save the Children heeft daar een programma voor na schooltijd, waarbij ze kinderen van educatie, gezondheidszorg, voedsel en beweging voorzien. Zo kunnen ze na school naar een veilige plek, in plaats van een eventueel leeg huis. Mede doordat Toms daarbij betrokken is, kan het programma zo breed zijn.”

Hoe groot is de impact van het one-for-onemodel?

“Ik deel graag nog een persoonlijke ervaring. Ik heb tijdens givingtrips kinderen gezien die gemiddeld twee keer per jaar schoenen uitgereikt krijgen. Als die kinderen na een half jaar terugkomen voor een nieuw paar, dragen ze de schoenen van die keer ervoor. Dat zegt mij dat ze die schoenen heel hard nodig hebben. Is dat een kleine impact? Integendeel. Het is voor ons belangrijk dat onze programma's duurzaam zijn. Wat ons onderscheidt van non-profitorganisaties, is dat we controle hebben over onze eigen verkopen en daarmee op wat we weg kunnen geven. Veel liefdadigheidsinstellingen zijn afhankelijk van de aanvoer, maar wij beheersen onze eigen voorraad. Voor het aangaan van een samenwerking beoordelen we of potentiële partners hun werk goed doen. Stel je voor dat de kinderen die ik net omschreef hun schoenen na zes maanden niet meer passen, maar dat er geen nieuw paar voor hen is. Wat moeten ze dan? Dan dragen ze niets meer. Dat kunnen we nooit laten gebeuren.”

Toms is opgericht om kinderen in nood van schoenen te voorzien, maar heeft de afgelopen jaren nieuwe productcategorieën toegevoegd. Wat is de belangrijkste drijfveer daarachter? Meer mensen helpen, of harder groeien als bedrijf?

“Meer mensen helpen. Blake zag nieuwe behoeften op het gebied van water, gezichtsvermogen en een veilige geboorte. Vanwege die behoeften hebben we nieuwe productcategorieën ontwikkeld en niet andersom. We onderzoeken meerdere manieren van geven, omdat er nu eenmaal veel behoeften in de wereld zijn die we kunnen vervullen. Voorlopig focussen we ons op de huidige vier manieren. Daar willen we de komende jaren echt goed in worden, om daarna andere manieren te ontdekken. Over vijf tot tien jaar komen er zeker nieuwe categorieën bij, maar we weten nu nog niet welke dat zijn. En dat komt niet omdat we te weinig ideeën hebben. De grootste uitdaging is om Blake te remmen. Hij wil het liefst altijd alles en overal doen. Maar om duurzaam te groeien en een grotere beweging te worden dan we nu zijn, is het belangrijk om ons te focussen. Wel verkopen we kleinere, additionele producten om de aandacht te trekken en behoeften die we op dat moment zien te vervullen. Zo hebben we onlangs met Apple bandjes voor de Apple Watch uitgebracht. Voor elk bandje dat iemand bij ons koopt, geven we tijd. Dat doen we door een jaar lang zonne-energie te geven aan kinderen die dat nodig hebben, zodat ze bijvoorbeeld hun huiswerk thuis kunnen maken. Door de dag te verlengen geven we meer tijd. Daarnaast hebben we een rugzakcollectie uitgebracht, waarmee we een antipestcampagne in de Verenigde Staten ondersteunen.”

Toms heeft in 2014 de helft van zijn aandelen verkocht aan private equityfirma Bain Capital. In hoeverre valt dat te rijmen met de wens om duurzaam te groeien?

“Om uit te kunnen groeien tot een grotere beweging, vond Blake het fijn om externe steun te krijgen. Bain Capital is actief betrokken bij het bedrijf, bijvoorbeeld door ons van management- en leiderschapsadvies te voorzien. Natuurlijk kijken ze naar Toms als een bedrijf dat moet groeien, maar Bain Capital heeft sociaal ondernemerschap en liefdadigheid hoog in het vaandel staan. Ze werken veel met non-profitorganisaties. Dus ja, ze gedragen zich tot bepaalde hoogte als een normaal private equitybedrijf. Maar ze zien in Toms ook een kans om te laten zien dat zulke bedrijven kunnen profiteren van private equity en onder deze eigenaarsstructuur kunnen groeien en bloeien. Doordat ze ons helpen hard te groeien, kunnen we bovendien meer geven. Daarnaast hebben ze ons geholpen met het opzetten van het sociaal ondernemerschapsfonds van Toms. Dat is een ander idee van Blake en moet andere sociaal ondernemers helpen hun bedrijf op te zetten.”

Wat is uw eigen connectie met de missie van Toms?

“Gedurende mijn carrière in de retail heb ik voor verschillende internationale consumentenmerken gewerkt. Het meest recent gaf ik leiding aan de Europese activiteiten van Clarks en Ecco. Als je zo’n grote baan hebt gehad, waar ga je dan nog naartoe in de schoenenwereld? Bij Toms krijg ik de kans te doen wat ik altijd heb gedaan, maar dan met meer betekenis. Als ik terugkijk op mijn eerdere banen, zie ik prachtige en grotere bedrijven, maar waar de rijkdom op dagelijkse basis niet hetzelfde is als hier. Bovendien heb ik hier de mogelijkheid om een klein bedrijf in de EMEA-regio uit te laten groeien tot iets groots.”

Hoe ziet de toekomst van retailers zonder zo’n hoger doel eruit?

“Voor hen wordt het in toenemende mate moeilijk om te overleven. Ik denk dat consumenten zich vandaag de dag echt willen verbinden met de merken die ze kopen. Die verbindingen kunnen op verschillende manieren tot stand komen, maar moeten verder gaan dan alleen de pure behoefte aan dat product. Het is niet moeilijk kiezen tussen een merk dat alleen je behoefte aan een product vervult en een merk waar je ook op een hoger niveau bij betrokken bent. Consumenten zoeken een rijkere ervaring. Stel je voor hoe de wereld eruit zou zien als ieder bedrijf hetzelfde doet als wij. Dat is het ideaalscenario. Als je nu vergelijkt met tien tot twintig jaar geleden, doen retailers al veel meer. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen waren twintig jaar geleden geen thema’s. Toms neemt op dit gebied het voortouw, door het onderdeel van alles te maken. We laten zien dat het mogelijk is om je purpose na te leven en tegelijkertijd als bedrijf te bestaan.”

Bron: [RetailTrends 2](#) (2017)

Trends & Transitie in Retail op 19 juni

Wat is het belang van een heldere purpose? Tijdens Trends & Transitie in Retail vertelt eigenaar Jacqueline Welbers van Lovelyday hoe het ervoor zorgt dat werknemers beter functioneren. Andere sprekers zijn onder meer trendanalist Christine Boland en algemeen directeur Hans Geels van Dille & Kamille. Kijk voor meer informatie en aanmelden op trendsentransities.nl.

Nick Möller