

Met duurzaam ondernemen is een beter resultaat mogelijk

# Juist nu zijn er kansen

Ondanks de economische situatie is de belangstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen niet weggeëbd. Toch denken veel bedrijven dat ze het thema nu moeten parkeren. De focus ligt op kostenbeheersing. Impliciet veronderstellen ze dat duurzaam ondernemen een geld verslindende luxe voor betere tijden is. Een fundamentele misvatting, meent consultant Bart Brüggewirth.

tekst Bart Brüggewirth

Duurzaam ondernemen biedt bedrijven nieuw potentieel voor waardecreatie. Ook in tijden van bezuinigingen is het mogelijk duurzaam te ondernemen en daarmee een sterkere marktpositie te creëren. Het is een proces van kleine stappen. Duurzaam ondernemen is meer dan het tonen van maatschappelijke betrokkenheid via bijvoorbeeld sponsoring of vrijwilligerswerk van medewerkers. Het raakt de core business van de onderneming en is geïntegreerd in de primaire processen.

Naast *people, planet & profit* vormen principes een wezenlijk onderdeel in de beleidsvorming. Wat is de visie over bijvoorbeeld veranderende rollen en taken van de eigen organisatie in relatie met andere maatschappelijke instituties? Vanuit die principes kun je als bedrijf een strategische keuze maken over de mate waarin en de wijze waarop duurzaamheid geïntegreerd kan worden in het businessmodel en in de ondernemingsstrategie. Dan kan een proces van duurzaam ondernemen in gang gezet worden. Transparantie en het afleggen van verantwoording zijn daarin noodzakelijk.

## Zes kansen

Waarom is het, ook in het huidige economische klimaat, effectief en efficiënt om duurzaam te ondernemen? Dat zal ik illustreren aan de hand van zes kansen.

### [de toppers]

Bart Brüggewirth is oprichter/directeur van B-open. Hij ziet het als een enorme uitdaging bedrijven te helpen de kansen van duurzaam ondernemen via hun merkenbeleid te benutten. En daarmee het succes van deze bedrijven te vergroten en duurzaam ondernemen te stimuleren.



### Kans 1

Gebruik duurzaam ondernemen als inspiratiebron voor het realiseren van huidige ambities. Bestuurders of managers die duurzaamheid binnen hun organisatie willen stimuleren, moeten doorgaans opereren binnen de commerciële kaders en beleidslijnen om daarmee de marktpositie en continuïteit van de organisatie veilig te stellen. Het heeft geen zin tegen de stroom in te roeien. Dat betekent echter niet dat er geen mogelijkheden voor duurzaam ondernemen zijn. Integendeel.

Duurzaam ondernemen leidt immers tot waardecreatie voor stakeholders en de onderneming. Reputatieverbetering is veelal de belangrijkste overweging, maar ook kosten- en risicoreductie, het aanboren van nieuwe productmarktcombinaties en cultuur- en productiviteitsverbetering vormen voor bedrijven aantrekkelijke bronnen van waardecreatie. Duurzaam ondernemen biedt nuttige instrumenten en principes, zoals de stakeholdersanalyse en -dialog of de ketenbenadering. Ze zijn een inspiratiebron en helpen je om door een andere bril naar je omgeving te kijken. Daardoor ben je in staat om nieuwe verrassende oplossingen te vinden, die een extra bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de huidige ambities. Ook als dat kostenbeheersing betreft.

### Kans 2

Benoem speerpunten. Duurzaam ondernemen omvat een grote diversiteit aan activiteiten en initiatieven, zoals interne milieumaatregelen of personeelsprogramma's, maatschappelijke sponsoring, faciliteiten en services voor bepaalde klantengroepen, maatschappelijke jaarverslagen, nieuwe producten en cetera. Er is een enorme versnippering in inspanningen en budgetten. Besluitvorming vindt bij veel bedrijven ad hoc plaats en heldere kaders ontbreken. De effectiviteit kan aanzienlijk vergroot worden door te focussen. Dat kan bijvoorbeeld door de inspanningen te koppelen aan een beperkt aantal thema's of issues, die afgeleid zijn van de ondernemingsdoelstellingen. Of door je te con-

centreren op specifieke activiteiten. Door speerpunten te benoemen, bij voorkeur zo dicht mogelijk op de primaire processen, win je aan effectiviteit en efficiency.

### Kans 3

Creër een rijker merk. Het marktaandeel van duurzame producten komt nauwelijks boven de grens van 5 procent uit. Veel groene merken geven vrij instrumenteel weer waar ze voor staan en dat het product goed is voor het milieu of voor de leveranciers. Daarmee bevestigen ze hun positie als nichespeler. Ze appelleren onvoldoende aan de voor consumenten relevante voordelen of eindwaarden en moeten concurreren met A-merken die dat wel doen. Uit diverse onderzoeken, onder andere onder jongeren, blijkt dat er een steeds groter marktpotentieel voor duurzame producten en merken ontstaat. Door minder expliciet de maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar eindwaarden voor consumenten als uitgangspunt voor de positionering te nemen, ontstaan er mogelijkheden om een rijker merk te creëren. Daarmee kan een bredere doelgroep worden aangesproken. De recente herpositionering van Max Havelaar is daar een goed voorbeeld van. Ook door de organisatie of het corporate merk achter de productmerken expliciet te profileren als duurzame onderneming kun je een sympathieke eigenschap toevoegen aan het product. Tegelijkertijd blijft daarmee de positionering van het product binnen het concurrentieveld zo scherp mogelijk.

### Kans 4

Bepaal gemeenschappelijke merkwaarden voor alle stakeholders. Het bouwen van sterke merken is het creëren van hechte relaties die mensen waarderen. Een merk heeft betekenis. Niet alleen voor de consument, maar ook voor andere groepen stakeholders. Die betekenis leggen bedrijven vast door middel van de merkwaarden. Deze zijn meestal puur gericht op hun afnemers en in het gunstigste geval intern doorvertaald voor de medewerkers. De uitdaging ligt

erin een set van met elkaar samenhangende waarden te formuleren, waarin alle stakeholders zich kunnen vinden. Er mogen nuanceverschillen zijn in de merkwaarden voor verschillende stakeholders. Naarmate een bedrijf beter in staat is een overkoepelende propositie en gemeenschappelijke merkwaarden te formuleren en deze naar de verschillende stakeholders op een specifieke en voor hen relevante manier in te vullen, ontstaat er een sterker merk.

### Kans 5

Minder vertellen, meer doen. Merken bouwen doe je met alle aspecten van de bedrijfsvoering waarmee consumenten en andere stakeholders in aanraking komen. De maatschappelijke betrokkenheid en activiteiten blijken sterk van invloed te zijn op de merkbeleving. Maar liefst 35 procent van de reputatie wordt er door bepaald. Vertel dus niet te uitvoerig hoe duurzaam je bent, maar laat het vooral zien door activiteiten, producten en maatregelen zelf. De rol die reclame in de traditionele zin hierbij speelt, zal sterk afnemen. Communicatie die interactie en dialoog bevordert, zal aan belang toenemen. Ik verwacht dat er de komende jaren aanzienlijke budgetverschuivingen plaatsvinden van reclame naar maatschappelijk relevante activiteiten. *Living the brand* is immers ook *building the brand*.

### Kans 6

Profiteer van de ruimte. Er zijn betrekkelijk weinig branches waarin duurzaamheid of daaraan gerelateerde waarden echt worden geclaimd door grotere spelers. Er is een nog ongerept terrein, waarop merken relatief gemakkelijk een positie kunnen innemen en van een *first movers advantage* kunnen profiteren. Naarmate de relatie tussen het product en maatschappelijke of duurzaamheidsthema's groter is, wordt een op duurzaamheid gebaseerde positionering vanuit commercieel oogpunt interessanter, zelfs voor marktleiders. Omdat een steeds grotere groep afnemers haar voorkeur hierop kan gaan baseren. Dit geldt bijvoorbeeld in de energiemarkt,

### [de tips]

- 1 Gebruik duurzaam ondernemen als inspiratiebron voor de realisatie van ambities.
- 2 Benoem speerpunten in het beleid voor duurzaam ondernemen.
- 3 Neem de eindwaarden van de consument als uitgangspunt voor positionering van het 'groene' merk.
- 4 Bepaal gemeenschappelijke merkwaarden voor alle stakeholders.
- 5 Minder vertellen, meer doen.
- 6 Profiteer van de ruimte die er nu is voor dergelijke initiatieven.

uitzendmarkt, foodbranche of voor zorgverzekeraars.

In branches waar de koppeling tussen duurzaamheid en product minder expliciet is, kan het voor middelgrote of kleinere spelers een interessante invalshoek zijn.

Bedrijven die de kansen voor duurzaam ondernemen in het huidige economische klimaat weten te benutten, zullen hun prestaties verbeteren. Ook zijn ze in staat een voorsprong op te bouwen en een proces van duurzame ontwikke-

ling in gang te zetten. Dat helpt ze om ook op andere manieren en op langere termijn toegevoegde waarde te creëren. De praktijk laat zien dat de kans op een succesvolle implementatie het grootst is als een bedrijf in dit proces steeds kleine stappen zet en initiatieven goed in de organisatie borgt. Bedrijven die daartoe in staat zijn zullen de sterke merken van de toekomst voortbrengen. Merken die inspireren en zowel voor het bedrijf als zijn stakeholders betekenis en waarde toevoegen. ■

ADVERTENTIE

## RINGGG...BANDEN

Bel (0229) 237 692 en vraag naar de legio mogelijkheden, de scherpe prijzen en de snelle levertijden!

- Ringbanden in kunststof
- Ringbanden in plastilein
- Showtassen
- Mappen
- Omslagen
- Offertermappen
- Documentatiemappen
- Cursusmappen
- Etuïes
- L-mappen
- Badges
- Congrestassen
- Flipovers
- Verzamelbanden
- Clipborden
- Snelhechters
- Softwarebanden
- Diskettehoezen
- Disketteverzendozen
- Presentatiekoffers



**Plastimap bv**

Telefoon: (0229) 237 692, Fax: (0229) 232 407  
Nieuwe Steen 32, 1625 HV Hoom  
Postbus 19, 1689 ZG Zwaag (NH)  
Internet: <http://www.plastimap.nl>