

Mensen willen consumeren met een goed gevoel, zó kan jouw bedrijf daarop inspelen

# PURPOSE: DE VOLGENDE STAP IN MVO

De aandacht voor duurzaamheid bij consumenten zit in de lift. Ze verwachten dat bedrijven hen helpen duurzame keuzes te maken. Dat biedt de MVO-manager uitgelezen kansen om duurzaamheid nadrukkelijker te agenderen als strategisch issue. Het 'purpose-denken' biedt daarvoor mogelijkheden. In dit artikel beschrijft Bart Brüggewirth van b-open hoe de houding van Nederlandse consumenten ten aanzien van duurzaamheid en MVO zich ontwikkelt en hoe bedrijven daar met hun maatschappelijke betekenis op in kunnen spelen.

DOOR BART BRÜGGEWIRTH

De aandacht voor duurzaamheid bij de consument is de afgelopen jaren fors toegenomen, zo blijkt uit Dossier Duurzaam 2016, het grootschalige consumentenonderzoek van GfK en b-open. Bijna de helft van de consumenten (49 procent) let bij de aanschaf van producten op duurzame aspecten. In 2013 was dat nog slechts 30 procent. Er zijn een paar redenen voor die stijging. Allereerst is er een steeds groter aanbod van duurzame producten in winkels. Zo stijgt bijvoorbeeld het aanbod van duurzame voeding al enkele jaren met dubbele cijfers. Niet alleen nemen

het aanbod en de zichtbaarheid in winkels toe, ook in de media is duurzaamheid een veel besproken item. Bijvoorbeeld in de vorm van publiciteit over de Klimaatop in Parijs of over dieselgate, de sjoemelsoftware in de auto-industrie. Maar ook door reclamecampagnes van energiebedrijven en supermarkten of aan de andere kant van het spectrum van Wakker Dier over de plofkip. Tenslotte trekt de economie aan. Dat geeft mensen meer armslag, waardoor ze weer oog hebben voor maatschappelijke issues.

Aanjagers 13%	Sympathisanten 16%	Welwillenden 26%	Onverschilligen 28%	Afwijzers 16%
<b>Bewijzen</b>	<b>Faciliteren</b>	<b>Inspireren</b>	<b>Belonen</b>	<b>Negeren of confronteren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Duurzaamheid' als expliciete boodschap</li> <li>- Onderbouwing en bewijsvoering</li> <li>- Authentiek</li> <li>- Trendsetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soms bereid tot concessies</li> <li>- Duurzaamheid naast andere voordelen</li> <li>- Transparant: keurmerken helpen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen concessies op prijs/kwaliteit</li> <li>- Eenvoudige, korte boodschap</li> <li>- Emotie (goed gevoel)</li> <li>- Empowerment (voorbeeldgedrag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen belang primair; andere voordelen</li> <li>- Belonen voor duurzaam gedrag</li> <li>- Voorbeeldgedrag: gewoontes doorbreken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duurzaamheid niet communiceren</li> <li>- Persoonlijk raken (in directe omgeving, eigen belang)</li> </ul>

Figuur 1: Binnen Dossier Duurzaam worden vijf groepen consumenten onderscheiden op basis van hun houding ten aanzien van duurzaamheid, die elk op een eigen manier dienen te worden benaderd. © b-open



Tesla is één van de drie social enterprises binnen de top drie van meest inspirerende merken in 2016.

### Sceptis, maar ook vertrouwen

Als je consumenten wilt benaderen moet je er wel rekening mee houden dat ze ook sceptisch zijn. Dat is na een jarenlange stijging (tot 48 procent in 2014) weliswaar iets minder geworden, maar nog steeds wantrouwen vier van de tien consumenten duurzame claims. De andere kant is dat duurzaamheid en MVO ook kunnen bijdragen aan het vertrouwen in bedrijven. Bijna de helft geeft aan meer vertrouwen in een merk te hebben, als het laat zien dat het maatschappelijk verantwoord opereert. En MVO kan nog meer betekenen voor een merk. In de lijst met meest inspirerende merken in Nederland, die jaarlijks door Synergie wordt uitgebracht, is de top 3 van 2016 zelfs bezet door drie social enterprises: Tony's Chocolonely, Tesla en Dopper.

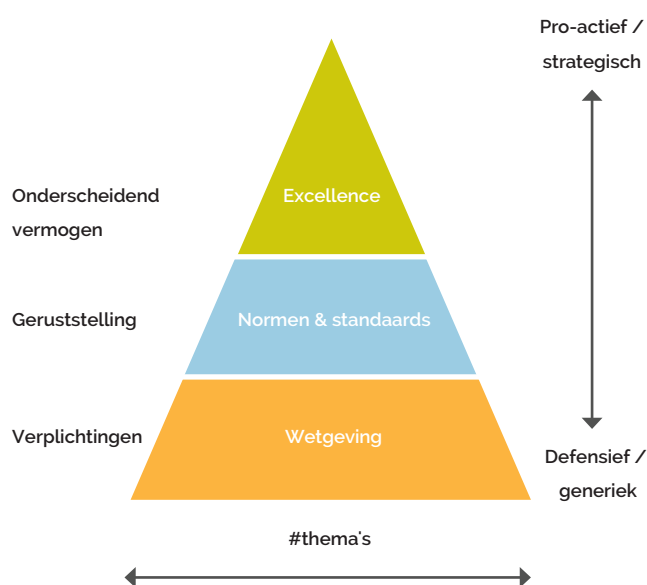
### Verskillende motieven

Niet iedereen heeft iets met duurzaamheid. Dé duurzame consument bestaat ook niet. De houding en motieven van men-

sen om duurzame producten te kopen of duurzaam gedrag te vertonen verschillen. Inzicht daarin helpt om het gat tussen houding en gedrag te overbruggen. Binnen Dossier Duurzaam worden vijf groepen consumenten onderscheiden op basis van hun houding ten aanzien van duurzaamheid (zie figuur 1 voor de segmenten en benaderingswijze). De Aanjagers, Sympathisanten en Welwillenden hebben een positieve basishouding ten aanzien van duurzaamheid. Deze groep groeit van 50 procent naar 55 procent in 2016. Een neutrale of negatieve basishouding treffen we aan bij Onverschilligen en Afwijzers.

Aanjagers en Sympathisanten houden het meest rekening met duurzaamheid bij hun aankopen. Vooral bij Aanjagers kan de bijdrage van een merk aan milieu, dierenwelzijn of mensenrechten een belangrijk aankoopmotief vormen. Een expliciete duurzame boodschap werkt bij deze groep. Dat geldt in mindere mate ook voor Sympathisanten. Ze zijn wat ouder dan gemiddeld en wat behoudender en een stuk sceptischer dan de Aanjagers. Dus wil

## WAARDE BEHOUDEN ÉN CREËREN MET MVO



Figuur 2: MVO Piramide © b-open

je hen echt overtuigen dan zijn concrete bewijsvoering, transparantie en authenticiteit heel belangrijk.

Onverschilligen maken geen bewuste keuze voor duurzaamheid en zijn ook niet bereid er iets extra voor te betalen. Ze kiezen alleen voor duurzame producten als het ze een ander voordeel (bijvoorbeeld financieel) of status (nieuw, hip) oplevert. Op het moment dat dit wegvault, kiezen ze weer voor andere merken. Ze kopen de Mitsubishi Outlander niet vanwege de lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar vanwege het financiële voordeel. Kortingen werken voor deze groep als ze gegeven worden, maar leiden niet tot structurele gedragsverandering. De Afwijzers haken af als iets als duurzaam wordt aangeprezen. Zij zijn het meest cynisch en willen er niet mee geassocieerd worden, omdat het niet past binnen hun levensstijl. In 2016 daalde de omvang van deze groep van 20 procent naar 16 procent.

### Welwillenden

Om kritische massa te bereiken in de afzet van duurzame producten of voor duurzaam gedrag is de groep Welwillenden cruciaal. De positieve trend in de houding van de Nederlandse consument wordt vooral gevoed door de Welwillenden. Dit middensegment is in 2016 in omvang toegenomen van 22 procent naar 26 procent. Welwillenden staan positief ten opzichte van duurzaamheid, maar ze moeten nog meerdere ballen in de lucht

houden. Het moet ze daarom wel aantrekkelijk, leuk of gemakkelijk gemaakt worden. Ze willen er ook vooral niet te veel extra voor betalen. Ze hebben een hoger opleidingsniveau en het zijn wat vaker vrouwen (59 procent) dan mannen (41 procent). Ze zijn optimistisch en denken dat ze met een duurzame aankoop het verschil kunnen maken. Ze zijn bovendien het minst sceptisch of wantrouwend naar duurzaamheidsclaims. Emotie en het inspelelen op het gevoel dat men zelf bijdraagt aan een betere wereld, werkt bij deze groep. Dit is een groep die je moet geruuststellen dat een duurzame aankoop – zoals bijvoorbeeld de compressed deo's van Unilever waarmee grondstoffen en CO<sub>2</sub> worden bespaard – even lang meegaan en dezelfde prestaties leveren als de grote verpakkingen.

### Consument wil meer hulp van bedrijven

Uit Dossier Duurzaam blijkt verder dat 56 procent van de consumenten wil dat bedrijven hen helpen bij het maken van duurzame of bewuste keuzes, bijvoorbeeld via informatie, tips of producten. Over alle sectoren gemeten vindt gemiddeld slechts 19 procent dat bedrijven dat goed doen. Ondanks dat bedrijven er al veel aan doen, is het gat groot. Blijkbaar vindt de consument het niet voldoende of is het niet goed zichtbaar. Daar liggen kansen.

### Geruststelling of onderscheidend vermogen

Als je het naar de klant of consument vertaalt, kun je duurzaamheid op twee niveaus invullen: geruuststelling en onderscheidend vermogen. Bij geruuststelling gaat het erom te laten zien dat je product of merk voldoet aan de duurzame standaards die van belang zijn in je productcategorie. Zo bied je als koffiemark met een UTZ Certified-keurmerk of als transportbedrijf met een Lean & Green-certificaat de bevestiging dat het wel goed zit met het merk, behoud je vertrouwen en bescherm je het merk. Je blijft in business en voorkomt dat je imago afbrokkelt of dat klanten afhaken. Maar je zult er geen nieuwe klanten op binnenhalen.

Je kunt een stap verder gaan en kijken of er maatschappelijke thema's zijn, waarop je kunt excelleren en echt het verschil kunt maken. Waarmee je voorop loopt en leiderschap toont. Daarvoor formuleer je een 'bold ambition', zodat je een forse maatschappelijk impact hebt en jezelf erop gaat onderscheiden. Door te innoveren of klanten te inspireren, of te faciliteren zelf te verduurzamen, of je engagement te tonen bij een maatschappelijk doel. Dat leidt veelal ook tot een beter imago. Dat noem ik de maatschappelijke betekenis (vaak vertaald als purpose) van je bedrijf of merk. Het is een strategische keuze of je je op dit niveau wilt manifesteren. Dat is wel de richting waar MVO heen



gaat en waarmee je consumenten echt kunt helpen duurzame keuzes te maken.

### Duurzaamheid als purpose op strategische agenda

Uit onderzoek van de UN Global Compact en Accenture (Strategy CEO Study 2016) blijkt

dat 80 procent van de CEO's vinden dat een 'purpose-driven commitment to sustainability' een onderscheidende factor is binnen hun industrie. Ook PWC komt in haar CEO-onderzoek (2016) tot de conclusie dat driekwart vindt dat het succes van bedrijven in de 21<sup>e</sup> eeuw door meer wordt bepaald dan financiële resultaten.

## SUCCEFACTOREN VOOR EEN KRACHTIGE EN AANSPREKENDE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS

### 1. HOLISTISCHE VISIE

Bewustzijn dat merk onderdeel is van een groter systeem en dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid; visie op groter maatschappelijk belang van het thema.

### 2. OPRECHTE INTENTIE

Aansluiting bij identiteit, visie en positionering van het merk; intrinsieke motivatie voor genomen rol; eigen belang onderkennen als dat uitgangspunt is.

### 3. LEIDERSCHAP

Formuleer een ambitieus doel, je 'man on the moon'; wees een frontrunner en toon visie en lef in je daden.

### 4. SUBSTANTIËLE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Je inspanningen en prestaties moeten er toe doen en dragen echt bij aan een gewenste transformatie; kies thema's waarop je vanuit je kracht of competenties wezenlijk invloed hebt.

### 5. RELEVANTIE VOOR DE CONSUMENT/KLANT

Speel in op behoeften van de consument/klant of appeleer aan waarden die voor hem belangrijk zijn; welke consumer insights liggen daar aan ten grondslag?

### 6. GEEN ACTIVATIE, MAAR ACTIVISME

Laat in je daden zien dat je echt betrokken bent; gewoon communiceren is niet voldoende, bedenk wezenlijke en originele inspanningen gericht op echte verandering en mobiliseer zo veel mogelijk mensen.

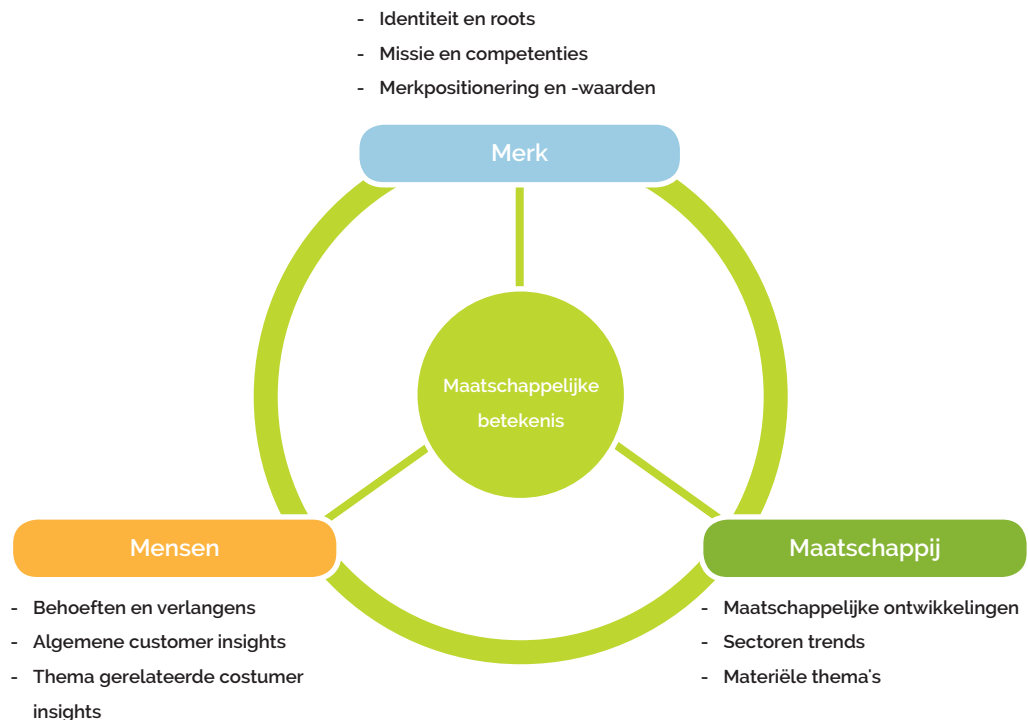
### 7. SAMENWERKING MET PARTNERS

In de keten of cross-sectoraal, met NGO's, of kijk of je meer impact kunt maken door pre-competitieve samenwerking met concurrenten.

### 8. TRANSPARANTIE

Wees eerlijk over je ambities, inspanningen, resultaten en motieven; toon dilemma's en uitdagingen; laat zien waar je product vandaan komt.

## ONTDEKKEN VAN DE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS



Figuur 3: Het open brandscape model. © b-open

In Nederland staat duurzaamheid of MVO bij 57 procent van de bedrijven als strategisch issue op de agenda van de board en ziet 16 procent het ook als factor om zich te onderscheiden, zo blijkt uit de Strategy Trends 2016 van Berenschot.

### Maatschappelijke betekenis

Aangezien consumenten (maar dat geldt ook voor zakelijke klanten) van bedrijven verwachten dat ze hen inspireren en faciliteren bij het maken van duurzame keuzes, wordt de maatschappelijke betekenis ook een wezenlijk onderdeel van een eigentijdse positionering. Bij duurzame nichespelers is het de kern van de positionering, soms naast een ander productvoordeel. Tony's Chocolonely is 'crazy about chocolate, serious about people'. Maar ook mainstreambedrijven maken de switch en nemen het soms op in hun missie of benoemen het als een strategische pijler. Eneco maakt duurzame energie voor iedereen bereikbaar, Heineken maakt verantwoord drinken cool.

De maatschappelijke betekenis van een bedrijf

of merk is de belofte en het engagement van dat bedrijf of merk om bij te dragen aan een hoger, uitdagend maatschappelijk doel. Hij komt voort uit de identiteit of overtuigingen van het merk. Het weet zich ermee te onderscheiden van haar concurrenten en mensen kennen daarvoor waarde toe aan het merk. Dat gaat verder dan een duurzame producteigenschap, waarmee het aan de norm voldoet.

In grote lijnen zijn er twee routes om invulling te geven aan je maatschappelijke betekenis. Een merk kan voor een integrale benadering kiezen, waarbij het duurzaamheid of MVO in brede zin wil verankeren en stimuleren, dus zowel op milieu als sociaal gebied. Dat past wat meer bij corporate merken en duurzame koplopers, zoals Unilever, Triodos Bank of Interface. Ze vormen een inspirerend voorbeeld en jagen duurzaamheid in vele facetten aan binnen de sector of het gehele bedrijfsleven. De andere route is dat je als merk één specifiek maatschappelijk thema kiest, waarvoor je in de bres springt en waarin je wilt excelleren. Dat zien we vaker bij productmerken. Je kunt mensen dan inspireren

door bewustwording, tips en informatie, zoals Heineken met 'don't drink and drive' of Lidl met een platform tegen voedselverspilling. Ook kun je handelingsperspectief bieden in de vorm van een duurzaam product, zoals FairChain koffie van Moyee Coffee en de campagne 'Doe maar lekker duurzaam' van Unilever, Albert Heijn en de Postcodeloterij. Of je kunt via de aankoop van het product laten bijdragen aan een goed doel, zoals bijvoorbeeld WakaWaka of Tom's schoenen doen.

## Merk, mensen en maatschappij verbinden

Hoe bepaal je nu de maatschappelijke betekenis van jouw bedrijf of merk? In essentie komt het neer op het verbinden van je merk, mensen (consumenten/klanten/medewerkers) en maatschappij (maatschappelijke issues), zoals in figuur 3 weergegeven.

De uitdaging zit erin op deze dimensies bouwstenen te verzamelen die als trigger kunnen fungeren voor de maatschappelijke betekenis. Vervolgens ga je op zoek naar de sweet spots, waar bouwstenen uit de verschillende dimensies elkaar raken. Er ontstaan dan verschillende verhaallijnen, denkrichtingen voor de maat-

schappelijke betekenis. Vervolgens ga je na hoe je die kunt activeren en tot leven brengen (en waarschijnlijk deels al doet). Bijvoorbeeld door activiteiten in je bedrijfsvoering of keten, door innovaties, partnerships met maatschappelijke organisaties, campagnes et cetera. De meest krachtige richting is je maatschappelijke betekenis. Het vinden van de maatschappelijke betekenis is een creatief en strategisch proces. Bij de keuze en invulling van je maatschappelijke betekenis laat je je leiden door de succesfactoren die in het kader staan omschreven.

Uit Meaningful Brands, een wereldwijd onderzoek van Havas blijkt dat betekenisvolle merken aanzienlijk beter presteren op de beurs: 133 procent beter dan andere merken. Bij Unilever groeien de Sustainable Living Brands – de merken die met hun missie en producten inspelen op een duurzaam leven – twee keer zo snel als de rest van het bedrijf. De maatschappelijke betekenis is een krachtig en aansprekend concept, waarmee je consumenten en zakelijke klanten kunt helpen duurzame keuzes te maken. Het helpt de MVO-manager de positieve impact in de keten te vergroten en de marketeer om de consument of klant een goed gevoel te geven en een aantrekkelijker merk te bouwen. [tgthr](#)

## OOK DE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS VAN JE MERK ONTDEKKEN?

Speciaal voor TGTHR-leden biedt b-open een verkort traject aan van haar open brand expedition om de maatschappelijke betekenis van je bedrijf of merk te verkennen. Die bestaat uit een intake en het verzamelen van alle relevante informatie. Op basis daarvan ontwikkelt b-open enkele denkrichtingen voor de maatschappelijke betekenis. In een intensieve co-creatiesessie gaat b-open we die met een team van circa acht deelnemers van de opdrachtgever verder bespreken, aanvullen en tot leven brengen door ideeën voor activatie te verzamelen. b-open bundelt de uitkomsten en haar advies in een verslag. Normaal bedraagt de investering € 7.500,- excl. btw voor een dergelijk traject. De eerste twee TGTHR-leden die zich aanmelden betalen slechts € 5.000,- excl. btw. Overige leden krijgen 10 procent korting. Wees er snel bij, want deze aanbieding loopt t/m 31 maart 2017. Kijk voor meer informatie op [tgthr.nl/agenda/open-brand](http://tgthr.nl/agenda/open-brand).



Ontdek de maatschappelijke betekenis van jouw merk: [tgthr.nl/agenda/open-brand](http://tgthr.nl/agenda/open-brand)

Download 'Dossier Duurzaam 2016': [tgthr.nl/dossier-duurzaam-2016](http://tgthr.nl/dossier-duurzaam-2016)

Bekijk de 'Inspirerende 40 – 2016': [tgthr.nl/kennisbank/inspirerende-40-2016](http://tgthr.nl/kennisbank/inspirerende-40-2016)

Download de 'Strategy CEO Study 2016': [bit.ly/29fPDCo](http://bit.ly/29fPDCo)

Bekijk de 'Strategy Trends 2016' van Berenschot: [strategytrends.nl](http://strategytrends.nl)

Lees het 'Meaningful Brands-onderzoek': [meaningful-brands.com](http://meaningful-brands.com)



Bekijk de video 'Dossier Duurzaam': [youtu.be/EbkmVteK8Ss](http://youtu.be/EbkmVteK8Ss)