

# **EXPERT PAPER**

# **NIMA EXPERT CLASS**

*positioneren met een purpose*



**Naam:** Drs. J.H. Snel SMP

**Organisatie:** Royal HaskoningDHV

**Functie:** Marketing Manager

**Datum Expert Class:** 27 november 2012

## Introductie

Op 27 november 2012 vond de NIMA Expert Class “Purposeful Positioneren” plaats onder leiding van Bart Brüggewirth. Hij schetste een kader en reikte een model aan voor het definiëren van de maatschappelijke betekenis van het eigen merk. Jolanda Ravenek behandelde de Eneco case “Duurzame energie voor iedereen, iedereen voor duurzaam”. Jos van Haastrecht vertelde hoe DSM haar strategie heeft gebaseerd op een purpose driven brand. Tot slot gingen de deelnemers in vier groepen uiteen om de maatschappelijke betekenis van Hema te formuleren en hierop gebaseerd een activatiestrategie te ontwikkelen.

## Samenvatting

Positioneren met een purpose is het positioneren van het merk op basis van een hoger doel (de purpose) dat het merk vervult. Vaak wordt dat ingevuld vanuit een doel dat voor de individuele consument of klant relevant is. Maar dat hogere doel kan ook bestaan uit het leveren van een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. In dat geval spreken we over de societal purpose of maatschappelijke betekenis van het merk. Vaak wordt daarbij de relatie gelegd met duurzaamheid of MVO.

De tijd is rijp voor purposeful positioneren: de maatschappelijke druk op bedrijven neemt toe en de consument vraagt er steeds meer naar. En duurzaamheid blijkt bovendien professioneel te vermarkten. Tot slot niet onbelangrijk: bedrijven die purposeful bezig zijn, blijken ook nog eens winstgevender.

Om succesvol te zijn, moet de maatschappelijke betekenis van het merk wel oprecht zijn, relevant voor de afnemer en voldoende impact hebben.

Een handig model om de maatschappelijke betekenis te bepalen, is het open brandscape model van b-open. Hierin zijn de merkbelofte en de visie en waarden van het merk vertrekpunt. De ‘customer insights’ en maatschappelijke trends aan de ene kant en de competenties en maatschappelijke impact van het bedrijf aan de andere kant bieden vervolgens aanknopingspunten voor het formuleren van de maatschappelijke betekenis. Genereer verschillende betekenissen, vergelijk hun business cases en maak een keuze. Deze keuze voor een maatschappelijke betekenis kan leiden tot een herijking van de merkpositionering en vormt een platform voor een merkactivatie, die kan bestaan uit marketing communicatie, nieuwe producten en diensten, maar die ook de bedrijfsvoering zelf kan betreffen.

De maatschappelijke betekenis van Eneco is gebaseerd op de in 2008 gekozen missie “Duurzame energie voor iedereen”. De merkbelofte “Samen gaan we voor duurzaam” wordt geactiveerd door afnemers een actieve rol te geven in het realiseren van duurzamere energie.

De herpositionering van DSM is begonnen met een verschuiving van bulkchemie naar specialties. Na een uitgebreide analyse van stakeholders en trends heeft DSM de kernwaarde sustainability (Triple P) gekozen en de merkbelofte “Bright Science. Brighter Living” waarmee het de kerncompetenties

inzet om tot een betere wereld te komen. De activering bestaat uit vier pijlers: acquisities en partnerships, producten en diensten, marketing communicatie en gedrag.

## Quotes

*“The opportunity to create economic value through creating societal value will be one of the most powerful forces driving growth in the global economy”* (Michael Porter & Mark Kramer)

*“Green marketing is not about making normal stuff seem green, it is about making green stuff seem normal”* (John Grant, Green Marketing Manifesto)

*“We cannot be successful nor can we call ourselves successful in a society that fails”* (Feike Sijbesma, CEO/Chairman of the Managing Board)

*“Nu zin geven, betekent straks winst nemen.”* (Trendrede 2012)

*“Een consument is eerst een mens. Ik denk dat merken die een sociale, universele missie hebben, veel sterker uit de bocht zullen komen dan merken die alleen maar op consumerism gericht zijn.”* (Tex Gunning bij uitreiking NIMA Oeuvre Award 2012)

## Verslag van de dag

### *Wat is positioneren met een purpose?*

Positioneren met een purpose is het positioneren van het merk op basis van een hoger doel (de purpose) dat het merk vervult. Vaak wordt dat ingevuld vanuit een doel dat voor de individuele consument of klant relevant is. Maar dat hoger doel kan ook bestaan uit het leveren van een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem.

Jim Stengel onderscheidt in zijn boek “Grow” vijf terreinen van purpose:

- Het opwekken van vreugde (Coca Cola: Live Positively)
- Verbindingen mogelijk maken (Starbucks: the third place to be)
- Mensen helpen hun grenzen te verleggen (Google: immediately satisfy curiosity)
- Trots en zelfvertrouwen opwekken (Mercedes-Benz)
- De maatschappij beïnvloeden (Dove: celebrate every woman’s unique beauty)

Op welke fundamentele waarden speelt het merk in en hoe onderscheidt het zich daarin van concurrenten? Daar waar purpose overlapt met duurzaamheid spreken we van “societal purpose” of de maatschappelijke betekenis van het merk.

Bij societal purpose gaat het om een aantoonbare positieve maatschappelijke bijdrage: voorkom niet alleen dat je onderdeel bent van het probleem (Corporate Social Responsibility), maar biedt ook oplossingen voor grotere maatschappelijke problemen (Creating Shared Values).

De maatschappelijke betekenis van het merk wordt (door b-open) gedefinieerd als de door de doelgroep gewaardeerde, onderscheidende belofte en het engagement van een merk bij het oplossen van maatschappelijke problemen.

### *Waarom positioneren met een purpose?*

Er zijn verschillende redenen waarom het vanuit een marketing perspectief belangrijk is om tot (societal) purposeful ondernemen over te gaan:

## 1. De tijd is er rijp voor:

- Duurzaamheid is het geitenwollensokken stadium ontstegen. Er zijn steeds meer voorbeelden van succesvolle purposeful positioneringen (zie onder 'praktijkcases'). De marketing van duurzaamheid is professioneler geworden.
- De consument is er ontvankelijker voor geworden, alhoewel zijn gedrag in tijden van crisis nog sterk door prijs wordt bepaald. Ongeveer 70% vindt duurzaam ondernemen belangrijk, ongeveer 30% laat het meewegen bij aankoopbeslissingen (zie Dossier Duurzaam). Ongeveer 65% wil dat bedrijven hen helpen om met hun aankoopgedrag een positieve bijdrage te leveren (Edelman).  
De Spiral Dynamics beweging signaleert dat de maatschappij zich ontwikkelt naar een hoger bewustzijnsniveau, waarin zingeving meer bepalend wordt voor de keuzen die wij maken. Als gevolg daarvan zetten bedrijven hun innovatiekracht ook meer in op duurzame oplossingen.
- De maatschappelijke druk op bedrijven wordt steeds groter. Wetgeving wordt strenger en maatschappelijke normen wegen steeds zwaarder. Dus om zich te onderscheiden op maatschappelijke bijdrage moet men echt excelleren en blijven innoveren. Want wat vandaag excellent is, is morgen de norm.
- De bedrijfsleiding staat er meer voor open. Deloitte vond in een onderzoek in januari 2012 dat 76% van de CEO's van mening is dat de waarde van een bedrijf gebaseerd zou moeten zijn op zowel de positieve bijdrage van dat bedrijf aan de maatschappij als op de winstgevendheid.
- Steeds meer werknemers willen bij een bedrijf werken dat een positieve maatschappelijke bijdrage levert.

## 2. Purposeful ondernemen loont. MVO ontwikkelt zich van een kostenpost naar een winstgenerator:

- High sustainability bedrijven presteren 4,8% beter dan low sustainability bedrijven, blijkt uit onderzoek waarin 80 bedrijven 18 jaar lang zijn gevolgd. (Zie Harvard Business School, The impact of a Corporate culture of sustainability on corporate behaviour and performance, 2011).
- Aandeelhouders in De Stengel top 50 bedrijven (winstgevende bedrijven die de sterkste relatie met klanten zijn aangegaan) verdienden het afgelopen decennium gemiddeld 400% meer op hun aandelen dan die in de S&P 500 (Millward Brown)

Philip Kotler geeft aan dat marketing zich ontwikkeld heeft van Marketing 1.0 (producten verkopen), via Marketing 2.0 (de klant centraal) naar Marketing 3.0 (de wereld verbeteren). Edelman voegt een vijfde P aan de marketing mix toe, die van Purpose. Brüggewirth signaleert dat Marketing en MVO daarmee naar elkaar toegroeien.

Positioneren met een purpose is alleen kansrijk als het ontstaat vanuit oprechte intenties, als de leiding ambitieuze doelen durft te stellen, als de positionering door de klant als relevant wordt ervaren en als het voldoende impact heeft. Vaak is ook een samenwerking met externe partijen nodig om de positionering waar te maken.

### *Welke positioneringskeuzen kun je maken?*

Stengel geeft hierboven natuurlijk al vijf terreinen van purpose, die gebruikt kunnen worden bij het maken van een positioneringskeuze. Brüggewirth onderscheidt 3 stappen:

1. Ontdekken maatschappelijke betekenis
2. Integreren maatschappelijke betekenis in positioneringsmodel van het merk
3. Activatie

## 1. Ontdekken maatschappelijke betekenis

Hij biedt een denkraam aan (het open brandscape model), waarmee je op basis van zes bouwstenen op zoek kunt gaan naar de societal purpose (of maatschappelijke betekenis) van je merk. Hierin zijn de merkbelofte en de visie en waarden van het merk vertrekpunt. De consumer insights en maatschappelijke trends aan de ene kant en de competenties en maatschappelijke impact van het bedrijf aan de andere kant bieden vervolgens aanknopingspunten voor het ontdekken van de maatschappelijke betekenis.

### 1. Maatschappelijke betekenis ontdekken: de bouwstenen



© b-open, 2012



Het vinden van de maatschappelijke betekenis is een creatief proces. Neem geen genoegen met de eerste de beste vondst, durf ambitieus te zijn (dat biedt inspiratie voor activatie), genereer er meerdere en kies de meest krachtige. De vier groepen tijdens de Expert Class kwamen alle vier tot waardevolle, maar zeer uiteenlopende betekenissen voor Hema.

## 2. Integreren

Nadat je de maatschappelijke betekenis hebt bepaald, ga je vervolgens kijken of en hoe die wordt geïntegreerd in de merkpositionering of het merkmodel dat je bedrijf hanteert. De maatschappelijke betekenis kan bijvoorbeeld tot uiting komen in:

- De kern of merkessentie: de merkessentie is dan gelijk aan de maatschappelijke betekenis van het merk. Denk aan Triodos Bank (het voor mensen, bedrijven en organisaties mogelijk maken hun geld te gebruiken op een manier die mens en milieu ten goede komt en duurzame ontwikkeling bevordert) en *Van Gansewinkel* (“Wij zien afval niet als restproduct, maar juist als waardevol begin van een nieuwe cyclus. Zo kan afval een tweede leven krijgen en worden benut voor nieuwe grondstoffen en energie. Voor ons bestaat afval niet. Wij zien het als onze rol om de cirkel te sluiten”).

- Extra of nieuwe waarden: de maatschappelijke betekenis voegt nieuwe waarden toe aan het merk. Voorbeeld: Timberland (“Making socially and environmentally responsible choices everyday for our business, our communities and the outdoors. We call this our Earthkeepers philosophy, and it drives everything we do.”)
- Extra of nieuwe benefits: de maatschappelijke betekenis voegt nieuwe benefits toe aan het merk. Zie Coca Cola met Live Positively (“All you need to do is to find your inner optimist”)
- Reason to believe: de purpose versterkt hier de merkbeploofte en voegt dus redenen toe om die beploofte te geloven. Voorbeeld: Innocent (100% natuurlijke drankjes, verantwoorde ingrediënten).

Een andere mogelijkheid is dat je binnen de bestaande dimensies van je merkmodel geen mogelijkheden ziet en de maatschappelijke betekenis als extra dimensie toevoegt aan je merkmodel.

Voor meer voorbeelden, zie *praktijkcases*.

Voordat je een definitieve keuze maakt voor een maatschappelijke betekenis, is het belangrijk om voor de meest kansrijke opties de business case uit te werken. Wat betekent deze keuze in termen van kosten en opbrengsten? Hoe gaan we hier waarde mee creëren? Hoe onderscheidt het merk zich hiermee van de concurrentie?

### 3. Hoe kom je tot een goede activatie?

Voor de uiteindelijk gekozen societal purpose moet nu een activatiestrategie ontwikkeld worden, waarmee je deze tot leven gaat brengen en waarmee het merk zich gaat profileren. Vraag jezelf eerst af welke mix van basisstrategieën daarbij van toepassing is en wat de meest dominante is. Daarbij kun je denken aan:

- De maatschappelijke betekenis is aanleiding tot aanpassingen in de gehele bedrijfsvoering (Van Gansewinkel) waarmee het merk zich gaat profileren
- Product focus: Het merk geeft door middel van een specifiek product of deel van haar assortiment uitdrukking aan haar maatschappelijke betekenis (bijv. EcoMagination van GE).
- Community involvement: Het merk vindt haar maatschappelijke betekenis door het vragen van aandacht voor en ondersteunen van een specifiek maatschappelijk thema (Dove)
- Het merk geeft invulling aan haar maatschappelijke betekenis door klanten / consumenten in staat te stellen of te stimuleren (via hun aankopen) bij te dragen aan een hoger maatschappelijk doel of betere wereld (bijv. IBM, DSM)

Vervolgens is er weer een creatieve fase waarin ideeën voor activatie worden gegenereerd. Beoordeel de ideeën op de gemaakte positioneringskeuze en de mate waarin de ideeën passen bij de gekozen basisstrategie. Uit de gekozen ideeën moet tot slot een samenhangend activatieplan worden opgesteld.

### *Praktijkcases*

#### **Eneco - Duurzame energie voor iedereen (Jolanda Ravenek)**

Het merk Eneco bestaat sinds 1995 en concurreert sinds 2004 in een volledig open energiemarkt (sinds 2001 was de markt voor groene stroom al open). In 2007 had Eneco geen onderscheidend profiel en nam ook de algemene naambekendheid na jaren van groei voor het eerst af. Dit was voor de nieuwe CEO Jeroen de Haas aanleiding voor een nieuwe positionering. Deze kwam voort uit een nieuwe bedrijfsstrategie: Eneco formuleerde als missie “Duurzame energie voor iedereen” en een visie waarin na een periode van transitie gebruikers samen in hun eigen duurzame energie gaan voorzien. In de volgende jaren werd eerst de merkportfolio geharmoniseerd. In 2011 werd de merkbeploofte “Samen gaan we voor duurzaam” geïntroduceerd. Hiermee positioneert het bedrijf zich in het kwadrant duurzaam-klantgericht, een kwadrant waar nog weinig concurrentie te vinden is. De activatie is vormgegeven rondom drie thema’s: besparen, samen opwekken en afnemen. Ten behoeve van besparen zijn onder meer zuinige ketels, slimme energiemeters en thermostaten

geïntroduceerd, zoals Toon. In het kader van samen opwekken initieert en ondersteunt Eneco initiatieven van particulieren en bedrijven en onder het thema afnemen introduceert het duurzame energievormen als Eneco HollandseWind. Een nieuwe frisse en onderscheidende communicatiestijl is geïntroduceerd om deze nieuwe introducties te ondersteunen. Tegelijkertijd werkt Eneco hard aan het verduurzamen van de eigen bedrijfsvoering (“practice what you preach”) en is het een internal branding campagne gestart om van medewerkers merkambassadeurs te maken. De resultaten mogen er zijn: een stijgende positie op verschillende duurzame indexen, de waardering van NGO’s en een Effie Award voor de HollandseWind campagne.

Daarmee kan Eneco niet achteroverleunen, want de concurrentie zit niet stil. De positionering is nu al steeds minder onderscheidend en de Net Promotor Score is weliswaar hoger dan het branchegemiddelde (-17), maar nog vatbaar voor verbetering (want negatief). Uit neuromarketing onderzoek blijkt dat duurzaamheid echt concreet gemaakt moet worden en tegelijkertijd moet er meer emotie in de campagnes komen.

### **DSM - Bright Science, Brighter Living (Jos van Haastrecht)**

DSM heeft zich sinds 2000 ontwikkeld van een petrochemisch bedrijf (bulkchemie) naar een science based company actief in health, nutrition en materials (specialties), actief in 50 landen en met een omzet van €2 miljard. Wat betreft sustainability heeft DSM in 15 jaar een ontwikkeling doorgemaakt van defensief (procesverbetering en risicoreductie) naar proactief (creating value voor de samenleving met producten, inspeland op mogelijkheden).

In 2008 is DSM begonnen met de herpositionering van het merk. Dit werd onder andere ingegeven door vragen van investeerders, die zich afvroegen waar DSM voor stond. Bij de herpositionering heeft DSM de volgende criteria gebruikt: relevantie voor de stakeholders, onderscheidend van de concurrenten, authenticiteit, helderheid, geloofwaardigheid en ambitie. Het traject begon met een wereldwijde survey van insights over klanten en prospects, investeerders, eigen medewerkers, de concurrentie en de strategie van het management. Bij klanten zocht men vooral naar de brand drivers (aankoopcriteria). Deze werden gescoord op importance en performance. Dat levert aanknopingspunten op voor positionering (hoge importance en performance) maar ook voor kwaliteitsverbetering (hoge importance en lage performance). Een iets andere (bestaande) survey, met andere attributen, is uitgevoerd voor ‘prospective employees’ (attractiviteit versus associatie met DSM).

Tegelijkertijd heeft DSM de belangrijkste maatschappelijke trends voor het bedrijf vastgesteld (health en wellness, global shift, climate & energy). Uit een concurrentieanalyse bleek dat concurrenten zich amper van elkaar onderscheidden en vooral allemaal bezig waren met het leveren van betere producten. DSM signaleerde hier de mogelijkheid om zich te positioneren als ‘enabler of better lives’.

Al deze insights werden samengevat in één sheet waarin de huidige en de gewenste perceptie werden weergegeven. Client insights enerzijds en competenties en aspiraties anderzijds hebben geleid tot een missie (“Our purpose is to create brighter lives for people today and generations to come”) en één kernwaarde (sustainability, vertaald in people, planet and profit). Voor sustainability zijn meetbare aspiraties geformuleerd voor de periode tot 2015, zoals een Gold Ranking op de Dow Jones Sustainability Index, maar ook “tenminste 80% van de innovatiepijplijn is ECO+). In de brand promise (“Bright Science. Brighter Living.”) komt tot slot alles samen.

De volgende stap was het stroomlijnen van de merkarchitectuur. Van een zeer complexe architectuur met veel verschillende merken is er één merk ontstaan met 800 productmerken, waarbij via visual identity elementen het moedermerk altijd te herkennen is.

De merkactivatie kent vier pijlers: 1) strategie, acquisities en partnerships (bijvoorbeeld een wereldwijd partnership met het World Food Programme en andere NGO’s); 2) marketing &

communicatie (bright stories, relevant media coverage, third party endorsement, vertaling propositie naar marktsegmenten); 3) products en services (reason to believe product launches) en 4) people, culture & behaviors (Global World Food Program employee assignments, community engagement activiteiten, internal awards).

Om te weten waar DSM staat in het realiseren van de missie en om de learning loop te sluiten, wordt er van alles gemeten: van het percentage ECO+ innovaties in de pijplijn en in de sales tot de energie efficiency van de productie en de Net Promotor Score. Om nieuwe uitdagingen aan te gaan, werkt DSM aan een volgende stap: een model voor lifecycle management om nog beter te kunnen presteren in het realiseren van brighter living. Dit innovatieve model wordt eind 2012 gepresenteerd.

#### Andere voorbeelden (door deelnemers van de Expert Class ingebracht)

Voor wie inspirerende voorbeelden zoekt van succesvolle purposeful positioneringen de volgende alfabetische lijst: Akzo Nobel (Adding colour to peoples lives), CenterParcs (Let's get closer: verrijking natuur, tegengaan klimaatverandering), Coca Cola (Live Positively), Dance for Life, Dela, Desso, Dove, Greenchoice, Hema met Return to Sender, IBM (Building a Smarter Planet, werken aan oplossingen die het verschil maken), Innocent (100% verantwoorde ingrediënten), Interface (deelname aan Mission Zero, zero negative impact in 2020), Join the Pipe, Marks & Spencer (Plan A: becoming the most sustainable major retailer), Marqt, Max Havelaar, Method schoonmaakmiddelen, Microsoft (ICT voor gehandicapten), Omo (dirt is good), Pampers (tetanus de wereld uit), Patagonia (stimuleren hergebruik kleding), Starbucks, Tetra Pak (Protects What's Good), Timberland (Earthkeepers philosophy), Tom's Shoes (bij aankoop schoenen ook een paar voor iemand in derde wereld), Tony Chocology, Triodos Bank (Volg Je Hart, Gebruik Je Hoofd), Unilever (Sustainable Living Plan), Van Gansewinkel Groep (Afval bestaat niet)

## Sprekers



[Bart Brüggewirth](#) is founding partner van b-open, een strategisch marketingbureau, gespecialiseerd in MVO en duurzaamheid. Het bureau mag Heineken, Achmea, CenterParcs en diverse andere A-merken tot haar klantenkring rekenen. Kijk voor meer informatie op [www.b-open.nl](http://www.b-open.nl). Daarnaast is Bart bestuurslid van NIMA Wereldmarketeers\*.



[Jolanda Ravenek](#) is Corporate Brand Manager van [Eneco](#).



[Jos van Haastrecht](#) is Director Global Branding and Integrated Communications bij [DSM](#).



## Bronnen

### Links naar de presentaties

Bart Brüggewirth: [http://www.nima.nl/fileadmin/user\\_upload/Inspiration\\_-\\_Marketingkennis/Downloads\\_voor\\_leden2/18-01\\_NIMA\\_Expert\\_class\\_positioneren\\_met\\_purpose\\_27-11-12\\_handout\\_sv.pdf](http://www.nima.nl/fileadmin/user_upload/Inspiration_-_Marketingkennis/Downloads_voor_leden2/18-01_NIMA_Expert_class_positioneren_met_purpose_27-11-12_handout_sv.pdf)

Jolanda Ravenek: [http://www.nima.nl/fileadmin/user\\_upload/Inspiration\\_-\\_Marketingkennis/Downloads\\_voor\\_leden/Jolanda\\_Ravenek.pdf](http://www.nima.nl/fileadmin/user_upload/Inspiration_-_Marketingkennis/Downloads_voor_leden/Jolanda_Ravenek.pdf)

Jos van Haastrecht: [http://www.nima.nl/fileadmin/user\\_upload/Inspiration\\_-\\_Marketingkennis/Downloads\\_voor\\_leden/DSM.pdf](http://www.nima.nl/fileadmin/user_upload/Inspiration_-_Marketingkennis/Downloads_voor_leden/DSM.pdf)

### Literatuur

Creating Shared Value, Michael E. Porter & Mark R. Kramer, Harvard Business Review, Jan-Feb 2011

Blog Bart Brüggewirth: <http://www.molblog.nl/bericht/duurzaam-in-en-uit-de-crisis/>

Marketinglive, interview met Marc Matthieu, senior vice president marketing bij Unilever: <http://www.molblog.nl/bericht/marketinglive-marc-mathieu-over-purposeful-positioning/>

### YouTube

All is one, about the Global Mind Shift:

[http://www.youtube.com/watch?v=IH3MPgZDo&playnext=1&list=PLA8BAC72FA8419F42&feature=results\\_main](http://www.youtube.com/watch?v=IH3MPgZDo&playnext=1&list=PLA8BAC72FA8419F42&feature=results_main)

Filmpje Tex Gunning naar aanleiding van de uitreiking aan hem van de NIMA Oeuvre Award 2012:

<http://www.youtube.com/watch?v=uSEQOUKkZ5o>

## Conclusie

De Expert Class heeft een aantal praktische handvatten en modellen opgeleverd om tot purposeful positioneren te komen. Door toepassing van de theorie op twee praktijkcases en het zelf oefenen op de Hema case heb ik ook echt al een beetje de vaardigheid ontwikkeld om het voor het eigen merk te doen. Nu is het van belang om deze kennis op mijn collega's over te dragen, want een nieuwe positionering vraagt om een breed draagvlak. De white paper is daarbij de eerste stap.



Deze Expert Class is georganiseerd in samenwerking met NIMA Wereldmarketeers

\* *NIMA Wereldmarketeers* is een platform voor en door marketeers, die elkaar helpen en inspireren maatschappelijke uitdagingen om te zetten in kansen voor zichzelf, hun bedrijf en de wereld. Zo zorgen we er voor dat grote en vaak urgente, maatschappelijke problemen sneller worden opgelost. Geïnteresseerd? Meld je aan bij de [NIMA Wereldmarketeers LinkedIn groep](#).