

# 3 succesfactoren voor een sterk merk

**Nog te vaak voelt marketing gericht op MVO niet authentiek. Hoe verbind je merken met mensen en maatschappij? Bart Brüggewirth en Jeroen Meijering noemen drie succesfactoren, met voorbeelden hoe het kan en hoe het zou moeten.**

Tekst **Bart Brüggewirth & Jeroen Meijering**  
Beeld **Esther Dijkstra**

Mensen willen een betekenisvol leven, met hogere waarden of doelen. De behoeften van mensen ontwikkelen zich van ervaringen en sociaal contact naar transformaties, zoals Pine & Gilmore in 'The Experience Economy' al eerder beschreven. Driekwart van de consumenten verwacht van grote merken dat ze een bijdrage leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken (Prosumer Report, Communities and citizenship: redesigned for a new world, Havas Worldwide, Januari 2013). MVO wordt daardoor een steeds wezenlijkere aanjager voor de merkwaarde. Uit recent onderzoek van CSRHub en Brand Finance blijkt dat de correlatie tussen merkwaarde en MVO in 2012 is verdubbeld ten opzichte van voorgaande jaren.

## Maatschappelijke rol

Bedrijven hebben door hun omvang en macht een cruciale rol bij het oplossen van grote maatschappelijke problemen. Maar met die macht komt verantwoordelijkheid. Steeds meer business leaders erkennen dat en beseffen dat die rol ook strategisch van belang is.

Onlangs introduceerden Richard Branson en Jochen Zeitz (Puma) samen met een aantal global business leaders (onder wie Paul Polman van Unilever) Team

B. Hun missie luidt: *'To deliver a "Plan B" that puts people and planet alongside profit. Plan A — where companies have been driven by the profit motive alone — is no longer acceptable.'* Michael Porter stelde dit jaar bij de introductie van zijn Social Progress Index (een methode om geluk of de maatschappelijke vooruitgang van landen te meten), dat economische groei voorbij een bepaald punt niet leidt tot meer maatschappelijke vooruitgang. Die notie helpt bedrijven om op strategisch niveau te bepalen hoe ze 'shared value' kunnen creëren. Als bedrijven deze rol strategisch goed verankeren en vanuit een groter maatschappelijk doel opereren, blijken ze succesvoller dan bedrijven die puur op winst gericht zijn.

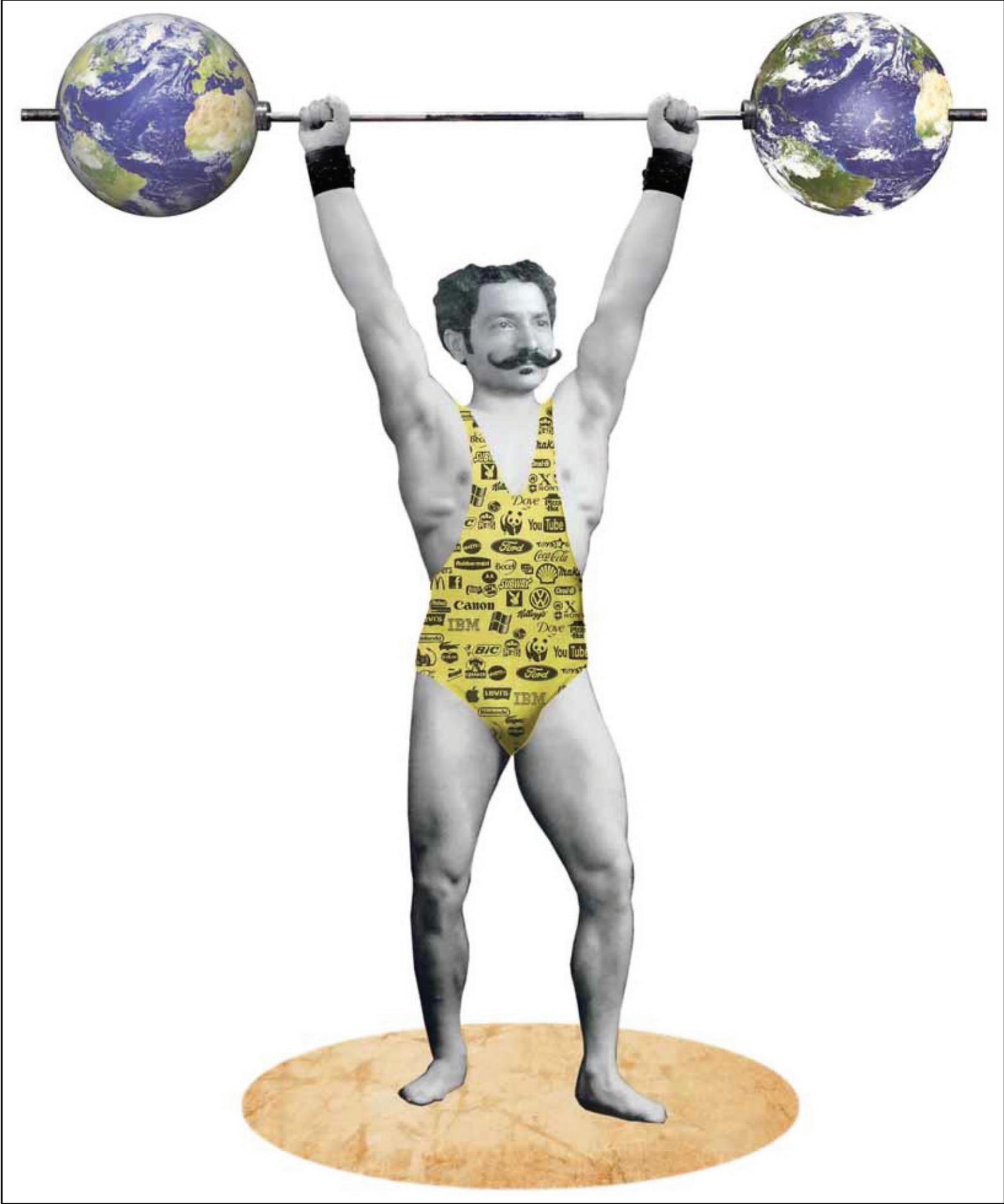
## Nieuwe uitdaging

Goed inspelen op deze ontwikkelingen is dé uitdaging voor merken. Ze hoeven geen behoefte voor een duurzame wereld op te wekken, die is er al. Het gaat erom holistisch te denken: door merken, mensen en maatschappij met elkaar te verbinden. Daartoe dienen merken hun maatschappelijke betekenis te benoemen en tot leven te brengen. De maatschappelijke betekenis van een merk is de onderscheidende belofte en het engagement bij het oplossen van maatschappelijke problemen, waardoor klanten het merk meer gaan waarderen. De maatschappelijke betekenis gaat over een collectief, maatschappelijk doel, dat appelleert aan individuele waarden om het goede te doen.

Voor een goede maatschappelijke betekenis onderscheiden we, geïnspireerd door de Golden Circle van Simon Sinek, succesfactoren op drie niveaus.

### 1. Het fundament is een oprechte intentie van het merk.

>



Mensen (consumenten en medewerkers) moeten begrijpen hoe het merk in de wereld staat en waarom het merk – voorbij zijn eigen belang – ook een groter maatschappelijk doel dient. Om oprecht te zijn moet de maatschappelijke betekenis verankerd zijn in een bredere visie en beleid. Een logisch verhaal dat past bij de eigen identiteit, cultuur, waarden en de merkpositionering.

## **2. Op het tweede niveau gaat het erom wat het merk doet om maatschappelijke betekenis te krijgen: de inspanningen.**

Daarbij spelen drie factoren een rol. Allereerst het tonen van leiderschap op bepaalde maatschappelijke thema's. Dat is nodig om jezelf te onderscheiden. Bijvoorbeeld door een uitgesproken visie of ambitie, het doorbreken van bestaande conventies of denken in nieuwe paradigma's. De tweede factor is het bieden van relevantie. Het is belangrijk dat mensen

de gekozen thema's of activiteiten van het merk als wezenlijk ervaren en zich bijvoorbeeld door aanschaf van het merk 'empowered' voelen zelf ook bij te dragen aan het thema. De derde factor op dit niveau is de maatschappelijke impact die het merk realiseert. Dat het merk binnen zijn invloedssfeer en vanuit zijn (markt) positie of competentie, die dingen doet waarmee het dus echt 'het verschil' kan maken.

## **3. Het derde niveau beschrijft hoe het merk maatschappelijke betekenis creëert.**

Succesfactoren daarbij zijn activisme (een bijna overdreven commitment, fanatisme om de ambities te realiseren), samenwerking (bijvoorbeeld met ketenpartners, maatschappelijke organisaties, overheden) en transparantie (eerlijk en duidelijk communiceren van doelen en vorderingen).

De combinatie van deze succesfactoren bepaalt het gevoel van authenticiteit en de geloofwaardigheid van de maatschappelijke betekenis en de claims die daarin besloten liggen. En ze bepalen of de maatschappelijke betekenis effectief is en leidt tot een betere marktpositie of performance van het merk.

Ter illustratie drie recente campagnes in de categorieën: (1) 'platgelopen paden', (2) 'goed maar gangbaar' en (3) 'vernieuwend of baanbrekend'.

### **1. Platgelopen paden**

Tegenwoordig zien we veel cause related marketing-acties, waarbij een deel van het aankoopbedrag naar een goed doel gaat, zoals bijvoorbeeld bij Quakers cruesli, Edet toiletpapier of Marie Stella-Maris bronwater. Zulke activiteiten passen wel bij het type product en de samenwerking met NGO's maar hoewel het de geloofwaardigheid wel versterkt, is er geen sprake van leiderschap of

vernieuwing. Ook al spelen ze in op een behoefte van consumenten te willen bijdragen aan het welzijn van anderen, de relevantie (transformatie) en impact zijn beperkt. Bij Pampers (één tetanusvaccinatie bij aankoop van een pak Pampers) is er een duidelijkere link met de merkmissie (gezondheid en welzijn van baby's verbeteren) en een ambitieuze doelstelling (tetanus volledig uitbannen), waardoor de activatie meer substantie krijgt.

Een andere route die al veelvuldig is gebruikt is het dubbel besparen: minder energie of brandstof leidt tot kostenbesparingen. Ed en Eduard van Nuon beweren weliswaar dat (energie van) Nuon ook goed is voor de planeet, maar de focus ligt op de lagere kosten. Bovendien ontbreekt de onderliggende visie, een oprechte intentie om bij te dragen aan een duurzame wereld, en is er van leiderschap (op duurzame energie) geen sprake. Nuon bouwt hiermee niet aan een maatschappelijke betekenis.

### **2. Goed maar gangbaar**

De meeste consumenten willen graag bijdragen aan een betere wereld, maar geen concessies doen aan prijs, kwaliteit of gemak. Het versimpelen van de boodschap over duurzaamheid en het bieden van handelingsperspectief aan de consument helpt daarbij. Puur & Eerlijk van Albert Heijn is daar een goed voorbeeld en is ook buitengewoon succesvol. Ook initiatieven als het Cleaner Planet Plan van Unilever helpen om te laten zien dat wasmiddelen steeds milieuvriendelijker worden. De initiatieven blijven echter op een instrumenteel niveau hangen en de 'why' is nauwelijks zichtbaar. Er is wel sprake van activatie, maar zeker niet van activisme vanuit een bevoegdheid om bij te dragen aan het hogere maatschappelijke doel. Voor het 'Cleaner Planet Plan' van Unilever is er wel de verbinding met de

**Merken  
hoeven geen  
behoefte  
voor een  
duurzame  
wereld op te  
wekken, die  
is er al**

# Succesfactoren op drie niveaus

1. Het fundament is: oprechte intentie van het merk

2. Wat het merk doet om maatschappelijke betekenis te krijgen

- Het tonen van leiderschap op bepaalde maatschappelijke thema's

- Het bieden van relevantie

- De maatschappelijke impact die het merk realiseert

3. De maatschappelijke betekenis die het merk creëert

visie uit het Sustainable Living Plan, maar die relatie is voor de consument nauwelijks zichtbaar. Er wordt in deze voorbeelden niet (zichtbaar) gehandeld vanuit een maatschappelijke betekenis die het merk wil vervullen.

## 3. Baanbrekend en vernieuwend

Baanbrekende initiatieven of campagnes dagen uit en zorgen voor paradigma-shifts. Ze stimuleren daadwerkelijke transformaties van mensen, sectoren of de maatschappij. Ze appelleren ook aan dieper liggende waarden en consumer insights, waardoor ze relevant worden en echt betekenis krijgen voor de consument. Dela (waarom wachten met iets moois zeggen als het ook vandaag kan), Dove (verbeteren van zelfbeeld en zelfvertrouwen van vrouwen) en IBM (building a smarter planet) zijn daar goede voorbeelden van.

Maar ook Coca-Cola toont met de campagne 'Samenkomen met Coca-Cola' tegen obesitas maatschappelijk leiderschap. Het merk is in een positie daadwerkelijk impact te maken en de consument verwacht dat ook. Het is sterk dat Coca-Cola niet langer in het defensief blijft zitten, maar proactief samenwerking zoekt om obesitas te bestrijden. Hoewel door sommigen de oprechtheid van de intentie ter discussie wordt gesteld, blijkt uit onderzoek (Top of Flop, Tijdschrift voor Marketing, juni 2013) dat consumenten ervan overtuigd zijn dat Coca-Cola met deze campagne op een oprechte manier aandacht vraagt voor het probleem en daarmee de band met het merk versterkt. De tijd zal leren of het ook daadwerkelijk die impact zal hebben.

Ook Heineken is erin geslaagd met de Sunrise-campagne voor verantwoord alcohol gebruik een platform te vinden dat

past bij het merk en inspeelt op een relevante consumer insight: 'moderate drinkers enjoy sunrise'.

Van een hele andere orde is Triodos Bank, dat vanuit de visie dat geld een middel is om duurzame ontwikkeling te stimuleren, al jaren een aanjaagfunctie vervult om een betere wereld te creëren. Zowel binnen als buiten de financiële sector. Met de campagne 'Klein. Het nieuwe groot' heeft het op het juiste moment een gevoelige maatschappelijke snaar geraakt, die tot een paradigmashift leidt en mensen en bedrijven stimuleert zelf initiatief te nemen om de beweging die ze graag willen zien op gang te brengen.

## Effectieve positionering

De bijdrage van bedrijven aan maatschappelijke vooruitgang bepaalt in toenemende mate het succes en de groei(kansen) van bedrijven. De maatschappelijke betekenis van merken resoneert in de markt. Het is een essentieel concept, dat bijdraagt aan een effectieve positionering of revitalisering van merken. De succesfactoren op verschillende niveaus, bieden een pragmatisch toetsingskader voor de beoordeling van bestaande campagne. Maar bovenal helpen ze marketeers om met de maatschappelijke betekenis een sterker merk te bouwen. •

**Bart Brüggewirth** (*bart@b-open.nl*)  
en **Jeroen Meijering** (*jeroen@b-open.nl*)  
zijn oprichter en partner van B-Open