

Bijdrage aan een betere wereld maakt succesvoller

Maatschappelijke betekenis geeft het merk vleugels

Als merken hun maatschappelijke betekenis formuleren en manifest maken, zijn ze succesvoller en dragen ze ook nog eens bij aan een betere wereld, menen Bart Brüggewirth en Jeroen Meijering.

Tekst **Bart Brüggewirth & Jeroen Meijering**
Beeld **Evalien Lang**

In hun zoektocht naar nieuwe business-modellen, innovatie en merkactivatie ontdekken bedrijven steeds vaker de kansen van duurzaamheid en MVO. De huidige maatschappelijke vraagstukken kunnen immers niet meer door overheden of NGO's alleen opgelost worden. Bedrijven zijn door hun omvang of competenties in een positie om het verschil te maken. Ook laten klanten zich bij hun keuzes steeds meer leiden door hogere waarden én zoeken manieren om zelf actief bij te dragen aan een betere wereld. Er wordt niet alleen een moreel appèl op bedrijven gedaan, maar er ontstaan ook nieuwe marktkansen. Maar MVO en duurzaamheid zijn lastige containerbegrippen, waar marketeers in de praktijk niet zoveel mee kunnen. De maatschappelijke betekenis van het merk is een nieuwe positioneringsdimensie, die wel handvatten biedt.

Doing well by doing good

De crises van de afgelopen jaren hebben pijnlijk duidelijk gemaakt dat een eenzijdige focus op winst geen garantie is voor betere financiële prestaties. Het levert geen inspiratie op. Het omgekeerde

‘doing well by doing good’ wel. Uit een recente studie van Harvard blijkt dat bedrijven met een duurzaam profiel over de afgelopen 18 jaar gemiddeld 4,8 procent beter presteren dan bedrijven met een minder duurzaam profiel. Ook onderzoek van Millward Brown (in samenwerking met Jim Stengel) laat zien dat bedrijven, die een hoger doel nastreven, sneller groeien. Duurzaamheid loont.

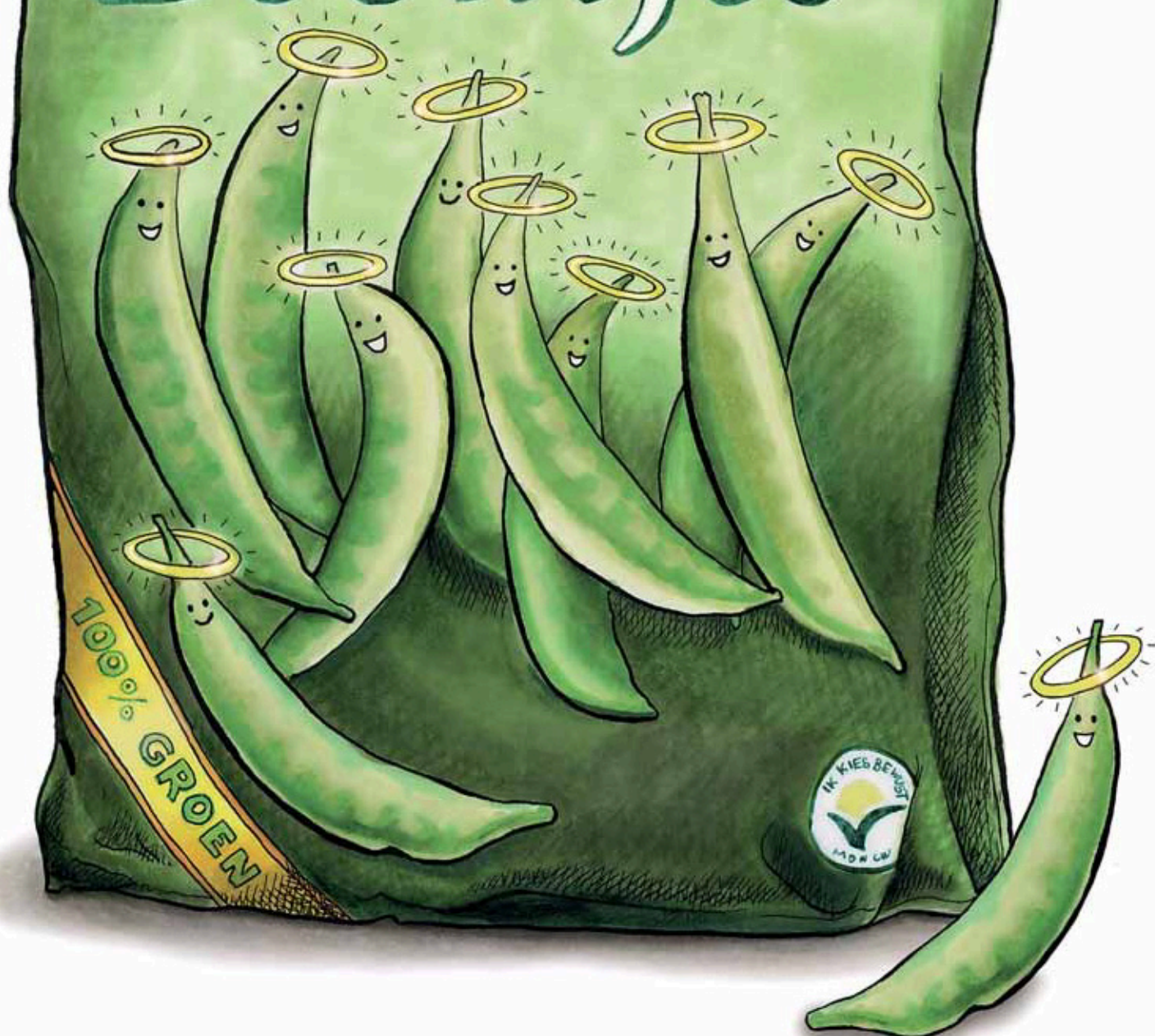
Merk en maatschappij verbinden

In de huidige tijdsgeest wordt het succes van een bedrijf of merk mede bepaald door de mate waarin het een verbinding weet te leggen met de maatschappij en alle stakeholdergroepen daarin. Dat gaat verder dan op normatief niveau voldoen aan richtlijnen of criteria voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat om het benoemen van een hoger, uitdagend maatschappelijk doel waaraan het merk wil bijdragen. Die ambitie noemen we de maatschappelijke betekenis. Dit is een onderscheidende belofte en het engagement van een merk bij het oplossen van maatschappelijke problemen, waardoor (potentiële) klanten het merk meer waarderen. Marketing en MVO groeien daardoor, ondanks de spanning die soms nog tussen beide disciplines ervaren wordt, steeds meer naar elkaar toe. Dat zien we terug in concepten als ‘creating shared value’ van Porter & Kramer en in ‘marketing3.0’ van Kotler. Door de maatschappelijke betekenis te koppelen aan het merk ontstaat er een pull vanuit marketing om actief bij te dragen aan het MVO, in plaats van een push van MVO vanuit een corporate afdeling.

Alleen als de maatschappelijke betekenis zichtbaar is voor klanten, kan het merk >

300 gram
rechtschapen
peultjes

Heilige Boontjes



Succesfactoren

Een sterke maatschappelijke betekenis vindt zijn fundament in een holistische visie. Ze start vanuit het besef dat het merk onderdeel uitmaakt van een grotere maatschappelijke context en dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid tussen de spelers binnen deze context. Voor het kiezen en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis van het merk gelden de volgende succesfactoren:

1. Leiderschap

Het merk moet leiderschap tonen: visiegedreven, proactief en met een ambitieus, hoger maatschappelijk doel voor ogen. Dat betekent grenzen verleggen en denken in nieuwe paradigma's of concepten, zoals de circulaire economie (Van Gansewinkel), dematerialisering (Turn Too 'performance based consumption – van verbruik naar gebruik') of innerlijke in plaats van uiterlijke schoonheid (Dove).

2. Relevantie

De maatschappelijke betekenis moet relevant zijn voor afnemers, waardoor ze betekenis aan het merk toekennen. Dat kan zijn op een instrumenteel niveau, bijvoorbeeld als bewijsvoering voor een ander consumentenvoordeel. Maar ook op het niveau van eindwaarden, zoals zorgzaamheid of vrijheid, of omdat het merk hen in staat stelt invulling te geven aan drijfveren van mensen om een bijdrage te leveren aan een betere wereld.

3. Geen activatie, maar activisme

Het benoemen van de maatschappelijke betekenis betekent ook dat

je vanuit eigen visie en overtuiging bepaalde thema's agendeert en letterlijk campagne gaat voeren om de markt daarvoor te ontwikkelen en afnemers daarin op te voeden. Denk bijvoorbeeld aan de Tikkie Terug-campagne (energiebesparing) van Ariel. Goed inzicht in de consument of klant is daarbij cruciaal om de juiste snaar te vinden om mensen ook daadwerkelijk te mobiliseren.

4. Samenwerking

Met ketenpartners of maatschappelijke organisaties, om gezamenlijk nieuwe producten of proposities te ontwikkelen of besparingen te realiseren.

5. Impact

De maatschappelijke betekenis moet over een wezenlijk thema gaan, dat binnen de invloedssfeer van het merk ligt, zodat het daarin echt het verschil kan maken. Daarvoor is het van belang aan te sluiten bij de positionering en kerncompetenties van het merk. Dat maakt de maatschappelijke betekenis ook geloofwaardig en logisch voor klanten.

6. Intentie

Alleen als de maatschappelijke betekenis wordt ingevuld vanuit een oprechte intentie wordt deze ook als authentiek ervaren. Het gaat er dus om die drijfveren aan te boren, die passen bij de identiteit van de organisatie of het merk.

er ook waarde mee creëren. Het is een speerpunt binnen het bredere MVO-beleid, waarmee een merk zich actief manifesteert en waarmee het zijn concurrentiekracht versterkt. Er zijn vier basisstrategieën om de maatschappelijke betekenis tot leven te brengen.

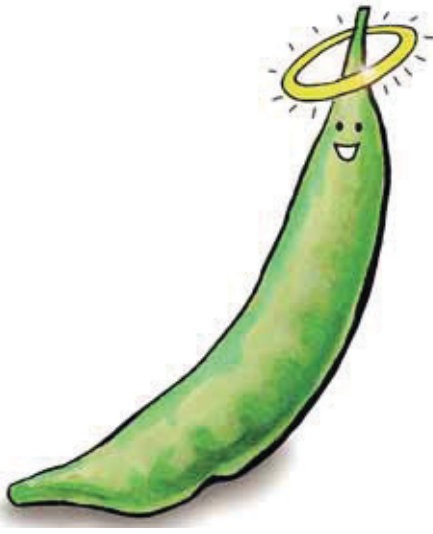
1. Het integrale duurzame businessmodel, waarbij de maatschappelijke betekenis schuilt in een leidende rol bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering of de keten. Voorbeelden daarvan zijn bekende groene nichespelers, zoals Triodos Bank of Greenchoice. En zo heeft Van Gansewinkel zich de afgelopen jaren, geïnspireerd door het denken in circulaire in plaats van lineaire ketens, met de claim 'afval bestaat niet' zeer succesvol geherpositioneerd als grondstoffenleverancier in plaats van afvalverwerker. De uitdaging bij deze strategie zit in de duurzame

bedrijfsvoering en identiteit van de organisatie, of het merk concreet te vertalen naar relevante marktproposities of waarden voor de afnemers. Zo heeft The Body Shop te lang op zijn oorspronkelijk identiteit geleund en onvoldoende ingespeeld op de veranderende waarden van de consument.

2. De productfocus, waarbij een bedrijf maatschappelijke betekenis creëert door te excelleren in duurzame innovaties: green bullets, naar analogie van silver bullets. Toyota is daar met de Prius inmiddels een klassiek voorbeeld van. Albert Heijn, dat klanten met Puur & Eerlijk een gemakkelijke keuze biedt voor duurzame producten en die producten daarmee voor een breed publiek bereikbaar maakt, is een goed voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door er echter vanuit de rol en identiteit van AH een maatschappelijke betekenis aan te verbinden, kan het bedrijf een grotere sympathie en loyaliteit van klanten voor het merk AH bewerkstelligen. Timberland heeft een aparte, milieuvriendelijke schoenenlijn geïntroduceerd: Earthkeepers, waarmee het uitdrukking geeft aan de duurzame filosofie. Een valkuil bij de productfocus is dat een merk te nadrukkelijk op duurzame aspecten gepositioneerd wordt, zoals Michael Braungart al eerder in het Tijdschrift voor Marketing (TvM nr.4, 2012) aangaf voor de Econova van Philips, zonder dat er goed gekeken wordt naar de samenhang met andere relevante consumentenvoordelen.

3. Thematisch engagement. De focus ligt hierbij op een specifiek thema waarmee het merk maatschappelijke betekenis creëert. Zo heeft de verfdivisie van AkzoNobel als missie geformuleerd de wereld kleurrijker te maken met de verf en daarmee een betere leefomgeving in achterstandswijken te creëren. Vaak manifesteert deze invulling van de maatschappelijke betekenis zich in cause related marketing-acties, waarbij goede doelen worden ondersteund door het merk. Zo heeft Pampers als missie om een gelukkige, gezonde ontwikkeling van baby's te stimuleren en doneert een deel van de omzet aan Unicef voor inentingen tegen tetanus. Bij veel cause related marketing-acties zien we dat het kopen van een product wordt gekoppeld aan een schenking, zoals bij Quackers muesli en bij Edet of Libresse. Hoewel soms sympathiek en commercieel effectief; als de verbinding met een hoger gelegen doel en de merkessentie ontbreekt, is er geen sprake van een maatschappelijke betekenis en zal er niet wezenlijk brand equity worden opgebouwd.

De focus op winst levert geen inspiratie op



duurzamen en via de campagne 'a smarter planet' laat zien hoe ze dat kunnen doen. Een voorwaarde om deze strategie geloofwaardig toe te passen, is dat het merk (of bedrijf erachter) laat zien dat het ook zelf actief bijdraagt aan de oplossing van de maatschappelijke thema's, waarmee het klanten wil helpen.

Het ontdekken van de maatschappelijke betekenis is een tocht langs verschillende aspecten van het merk. Belangrijkste ankerpunten zijn de positionering, identiteit en waarden van het merk. Extern bieden consumer insights en maatschappelijke kwesties aanknopingspunten voor het vinden van de relevantie. De kerncompetenties en maatschappelijke impact vormen de interne haakjes, die bepalen hoe geloofwaardig en substantieel de maatschappelijke betekenis van het merk is. Door de positionering, maar ook de markt- en concurrentiepositie van een merk als uitgangspunt te nemen, zal er binnen dezelfde sector voor verschillende merken ook een andere maatschappelijke betekenis ontstaan.

Strategische uitdaging

De maatschappelijke betekenis is een wezenlijk onderdeel van een effectieve positionering en geeft het merk vleugels. De toepassing daarvan op strategisch niveau

is bij veel bedrijven nog niet aan de orde. Soms blijven initiatieven hangen in maatschappelijke betrokkenheid, die via maatschappelijke sponsoring op corporate niveau of met een aparte foundation wordt ingevuld. De integratie met het merk en relevantie voor de business ontbreken. Aan de andere kant zien we in de business units en op marketingafdelingen vaak een eenzijdige focus op een primaire klantbehoefte van een 'productmarkt-combinatie' en ontbreekt de bredere maatschappelijke context nog. Het formuleren en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis is dus een nieuwe strategische uitdaging voor bedrijven. Daarmee ontstaat een rijke inspiratiebron voor de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen, voor innovatie en voor het revitaliseren en activeren van merken. En daar liggen in deze tijd voor veel marketeers precies de prioriteiten. •

Bart Brüggewirth en Jeroen Meijering
zijn partners van b-open

4. Empowerment van klanten. Hierbij gaat het erom dat een bedrijf klanten stimuleert een duurzamere levensstijl te hanteren. Zo vertaalt Unilever haar Sustainable Living Plan naar de consument met 'small actions, big difference', waarmee het laat zien dat consumenten zelf gemakkelijk door middel van de aankoop van specifieke producten of een slimmer gebruik ervan, hun milieu-impact kunnen verlagen. Een b2b-voorbeeld is IBM, dat klanten door middel van ICT-oplossingen in staat stelt hun bedrijfsvoering te ver-