

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) staat op de agenda van steeds meer bedrijven. Er ontbreekt alleen vaak een verbindende schakel tussen MVO en het merkenbeleid. Merken- en marketingmanagers ontkomen er echter niet meer aan zich af te vragen wat de consequenties voor hun merk zijn en of MVO hun merk meerwaarde verschaft.**

'The next big thing in branding is social responsibility', zei Wolf Ollins vorig jaar in de Economist in een reactie op *No Logo* van Naomi Klein. Dat was net voor 11 september. Sindsdien zijn we geconfronteerd met de schandalen bij bijvoorbeeld Enron en WorldCom en de bouwfraudes in Nederland. Zijn voorspelling wordt steeds meer realiteit. Het ethisch besef groeit. Maar het speelveld is ondoorzichtig. Aan de ene kant van het spectrum passen bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen of corporate social responsibility toe op zeer verschillende niveaus en manieren, veelal op ad hoc basis. Aan de andere kant van het spectrum communiceren bedrijven op uiteenlopende manieren over hun ideeën en activiteiten op dit terrein. Bovendien ontbreekt een verbindende schakel tussen beide in de vorm van goede inbedding van MVO in het merkenbeleid. Merken- en marketingmanagers ontkomen

# De merkwaarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen

er niet meer aan zich af te vragen of wat de consequenties voor hun merk zijn en of MVO hun merk meer waarde verschaft. John Elkington, één van de pioniers en grondleggers op dit terrein, duidt maatschappelijk verantwoord ondernemen aan met de *Triple P bottom line*: de 3 P's. Een bedrijf dat maatschappelijk (verantwoord) onderneemt houdt bij haar bedrijfsvoering rekening met people, planet en profit. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een proces. Er is geen eindfase gedefinieerd. Een bedrijf bepaalt hoe hoog het de lat legt en zal keuzes moeten maken in de aspecten waarin het zich wil verbeteren. Het zal een relevante mix moeten samenstellen en moeten bepalen hoe en in welk tempo het daarmee wil omgaan. Daarbij spelen principes als transparantie, accountability en interactie een rol.

### Verschuivende machtsverhoudingen

De toenemende belangstelling voor MVO maakt onderdeel uit van een bredere ontwikkeling naar een ander type waarden en normen binnen onze maatschappij. Het gaat daarbij om begrippen als authenticiteit, zingeving, zelfverwezenlijking, integriteit, respect, verantwoordelijkheid, duurzaamheid, wederkerigheid, vrijheid etcetera. We zien ze letterlijk terug als corporate values van grote ondernemingen. Bedrijven krijgen ook steeds meer macht. Op nationaal niveau is er sprake van een terugtrekkende overheid door privatiseringen en



meer zelfregulering. Ook de globalisering veroorzaakt verschuivingen in de (machts-)verhoudingen. In de top 100 van 's werelds grootste economieën staan 29 multinationals. Van bedrijven wordt verwacht dat ze een verantwoordelijkheid nemen die verder gaat dan de poorten van de eigen fabriek. Ze hebben een verantwoordelijkheid in de hele waardeketen. Merken liggen daarom onder vuur. Consumenten laten zich bij hun oriëntatie en aankoopgedrag steeds vaker leiden door ethische criteria. Het gaat hier volgens Ray en

Door: Bart Brüggewirth

Anderson om de opkomst van de zogenaamde Cultural Creatives, een groeiende groep die in de VS nu ruim een kwart van de bevolking uitmaakt. Uit een Europees onderzoek onder 12.000 respondenten in 12 landen blijkt dat maar liefst 44 procent van de consumenten bereid is meer te betalen voor producten die

maatschappelijk verantwoord tot stand zijn gekomen. 70 Procent vindt de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf een belangrijk criterium bij de aankoop van een product of dienst. In Nederland zijn deze cijfers nog hoger: respectievelijk 52 procent en 81 procent. We kunnen niet meer van een niche spreken. MVO zit als vakgebied nog in een pioniersfase. Maar de overgang naar een groeifase is reeds in gang gezet. Steeds meer bedrijven ontwikkelen initiatieven om te kijken hoe ze MVO structureel binnen het totale ondernemingsbeleid kunnen integreren. Auditingmethoden en standaards voor verslaggeving worden meer gemeengoed. MVO is inmiddels een serieus criterium voor institutionele beleggers, aangezien duurzame fondsen minstens net zo goed presteren als andere fondsen. Er komt meer onderzoek beschikbaar over de effecten van MVO. Zoals het reputatiequotient van het Reputation Institute.

MVO vormt hierin één van de zes factoren om de reputatie van bedrijven te meten. Een interessant voorbeeld is ook British Telecom, dat onlangs onafhankelijk onderzoek heeft laten verrichten, waaruit blijkt dat haar reputatie voor maar liefst een kwart wordt bepaald door zijn MVO-gerelateerde activiteiten.

### Profilering

Mensen vinden het normaal als bedrijven over MVO communiceren. Slechts drie procent vindt dat ze dat niet moeten doen. Uit onderzoek van Good Company blijkt dat bijna tweederde van alle bedrijven communiceert over MVO. Een bedrijf als Van Melle, dat een zeer actief MVO-beleid voert, profileert zich er echter nauwelijks mee naar de consument. Het is geen onderwerp in het marketingbeleid. Maar je kunt het ook overdrijven. Zo besteedde Philip Morris in 1999 ruimschoots meer geld

(108 miljoen dollar) aan advertenties over hun bijdragen aan goede doelen dan aan de goede doelen zelf (60 miljoen). Dan loop je het risico dat de markt dat als opportunistisch ziet en dat het zich tegen je keert.

De mate waarin en wijze waarop bedrijven over MVO communiceren loopt zeer uiteen. De helft van de top 250 van de Global Fortune bedrijven publiceerde in 2002 naast zijn financiële jaarverslag ook een duurzaamheidsverslag. In 1999 was dat nog eenderde.

### Trefwoorden

maatschappelijk verantwoord ondernemen  
corporate social responsibility  
merkenbeleid

Onafhankelijke *audits* vormen hiervoor veelal het uitgangspunt. Met name de pioniers op dit vlak (The Body Shop, Shell) haalden hiermee veel publiciteit, die wellicht effectiever is dan een omvangrijke reclamecampagne. Ook de activiteiten op het gebied van *cause related marketing* worden op deze manier belicht. Dat zien we bijvoorbeeld terug in uitingen binnen campagnes van Essent (WNF-partnership) en Bouwfonds (sponsoring open monumentendag). IKEA illustreert zijn maatschappelijke betrokkenheid in zijn catalogus door uit te leggen dat het lage prijzen nastreeft, maar niet tegen elke prijs. En zo stelt Glorix (Lever Fabergé) gratis lespakketten over hygiëne ter beschikking aan basisscholen. Daarmee creëert het een positief merkimage onder moeders en helpt het tegelijkertijd scholen aan gratis of goedkope leermiddelen.

### Kiezen

Uit de mate waarin merken over hun MVO communiceren, kunnen we concluderen dat bestuurders, medewerkers en externe relaties waarde hechten aan het hun performance op dit vlak. In de komende jaren zullen in veel branches de kaarten voor MVO in *branding* worden geschud. Bedrijven moeten nu kiezen. Is MVO voor hen een relevante merkwaarde? Wordt het vanuit defensief, dan wel vanuit offensief oogpunt gehanteerd? Of vormt het zelfs

de kern van de positionering, waarop het merk zich wil onderscheiden?

De nieuwe tijdgeest biedt kansen voor een nieuwe type merken. Voor merken die in hun gedrag en ambities de belangen van alle stakeholders respecteren. We noemen ze TripleP-Brands. Ze streven een hoger niveau in de behoeftehiërarchie na en opereren op een hoger (spiritueel) bewustzijnsniveau. Ze weten mensen te inspireren. In hun missie of corporate values is MVO een expliciet aandachtspunt, dat niet alleen intern als referentiepunt dient. Het vormt de kern van de merkpositionering of is doorvertaald als een zeer dominante merkwaarde. Ze beseffen dat het bouwen van een merk op MVO-waarden een proces is en dat hun merk in interactie met haar stakeholders geladen wordt. Ze richten zich in hun communicatie niet alleen op (potentiële) afnemers, maar op alle stakeholders. En om de parallel tussen de twee werelden van MVO en branding te trekken: *they walk their talk*, oftewel *they live their brand*.

Expliciete voorbeelden van TripleP-Brands zijn bedrijven in de categorie maatschappelijk activisme. Het zijn de traditionele spelers op gebied van MVO, zoals ASN Bank, Max Havelaar, Ecover en Ben & Jerry's. Ze positioneren zich op basis van hun MVO en hebben daarmee een onderscheidende en respectabele marktpositie weten te creëren. Het zijn vaak nichespelers in hun markt. The Body Shop is een voorbeeld van een TripleP-Brand dat een nichepositie heeft kunnen ontstijgen en met een MVO-positionering een bredere

doelgroep in een traditionele markt weet aan te spreken. Ook mainstreambedrijven als Shell, Rabobank en Albert Heijn hebben MVO in hun merkwaarden verankerd.

#### **Niet voor elk merk**

De mogelijkheden voor TripleP-Branding nemen toe naarmate er meer producteigenschappen zijn die direct betrekking hebben op het welzijn van people of planet. Bijvoorbeeld als er sprake is van collectieve belangen, zoals bij privatiserende nutsbedrijven. Of als bedrijven zwaar aanspraak maken op natuurlijke hulpbronnen of het milieu aantasten.

Dan is het niet alleen voor nichespelers een interessante positie, maar kan het ook voor de topspelers in de markt een aantrekkelijk perspectief vormen. Bijvoorbeeld in energiebranche, zorg, (zorg)verzekeringen, food of de uitzendmarkt. Maar in elke branche kan slechts één merk maatschappelijke betrokkenheid of duurzaamheid echt claimen. De kansen worden nog in zeer beperkte mate herkend en opgepakt. Het merk dat als eerste in staat is deze positie in te nemen creëert daarmee concurrentievoordeel.

Een TripleP-Brand word je niet zomaar en het is ook niet voor elk

merk zinvol. TripleP-Branding vergt een weloverwogen proces. De eerste stap is voor veel bedrijven het bepalen wat de rol van MVO is voor hun merk. Zowel interne drijfveren (motivatie, cultuur, kostenbesparingen) als ontwikkelingen of behoeften uit de markt kunnen aanleiding vormen om MVO of daarmee samenhangende waarden expliciet als merkwaarde of positionering te benoemen. Vervolgens moet er een integraal MVO-beleid komen; dat betekent de relevante thema's binnen het brede MVO-terrein bepalen, prioriteiten stellen en de intern verantwoordelijken benoemen. Dan kunnen we de communicatiestrategie en -mix bepalen. Deze stappen zijn nog relatief eenvoudig. De grootste uitdaging zit in het implementeren van het MVO-beleid: in het creëren van draagvlak binnen de organisatie, in het incorporeren van de waarden en waarmaken van de beloftes. Het moet binnen de cultuur van de organisatie verankerd worden. Marketing- of merkenmanagers kunnen vanuit hun vakgebied en zicht op de ontwikkelingen in de markt, fungeren als initiator en drijvende kracht achter dit proces. Dat vergt moed, maar de opbrengsten zijn het waard. ☺

*Bart Brüggewirth is senior consultant bij SCAN Management Consultants.*

## Tips voor communicatie over MVO

**Communiceren over je maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent je nek uitsteken. Er zijn enkele specifieke gevoeligheden, die communicatie over MVO kenmerken. Vandaar de volgende tips:**

#### 1. MAAK WAAR WAT JE ZEGT

Bij reclame komt het regelmatig voor dat je iets meer belooft dan je kunt waarmaken. In de veronderstelling dat een klein verschil acceptabel is en dat iets meer ambitieniveau bijvoorbeeld motiverend is voor de interne organisatie. MVO wordt extra kritisch door partijen als pers, NGO's en medewerkers gevolgd. Zorg voor een goede inbedding van MVO in je organisatie.

#### 2. WEES AUTHENTIEK

Communiqueer alleen zaken als ze ook authentiek en oprecht door de organisatie zo ervaren en ondersteund worden. Marketingtrucs werken slechts kortstondig.

#### 3. BEPAAL DE MERKWAARDE VAN MVO

Hoe dominant wordt de rol van MVO in branding? Is het de kern van je merkpositionering of een relevante ondersteunende merkwaarde?

#### 4. ZORG VOOR RELEVANTIE

Illustreer niet alleen je visie, maar laat ook zien wat het voordeel van die visie is voor de betreffende stakeholders. Haak in op de actualiteit of specifieke issues.

#### 5. ZORG VOOR DE JUISTE CONTEXT

Hou bij je keuze van je middelen of media rekening met de omge-

vingsfactoren. Wellicht is het nuttig mensen juist in een andere context of via andere middelen aan te spreken dan waar ze normaliter commerciële boodschappen ontvangen.

#### 6. HANTEER DE JUISTE TOON EN STIJL

De aard van de boodschap zal minder direct wervend, meer informeel en bij voorkeur ook inspirerend zijn dan we normaliter van reclame gewend zijn.

#### 7. CREËER EEN DIALOOG

Nodig mensen uit te reageren en faciliteer dat. Dat levert ook weer nieuwe input voor verdere aanscherping van je MVO-activiteiten c.q. voor de communicatie daarover.

#### 8. ZORG VOOR CONTINUÏTEIT

Eenmalig communiceren van je maatschappelijke betrokkenheid heeft geen zin. MVO en communiceren daarover is een continu proces. Er is geen weg terug. Hou er bij de start rekening mee dat daarvoor mensen en middelen beschikbaar zijn.

#### 9. HEB HET LEF

Als je aan de voorgaande criteria kunt voldoen, durf het dan ook op een expliciete manier te communiceren. Verstop het niet, want dan laat je kansen liggen.