

From purpose to practice

Op weg naar succesvolle
duurzame proposities



MarketResponse
Data - Insights - Consultancy

Inhoudsopgave

- 3 Inleiding
- 4 Innoveren voor een betere wereld én een sterker merk
- 6 De vijf principes van duurzaam innoveren
- 8 Selecteer relevante thema's waarop je wilt innoveren
- 9 Succesvolle innovatiepatronen als inspiratiebron
- 12 Aan de slag

Inleiding

Ontwikkel duurzame proposities die passen bij jouw merk, goed zijn voor de wereld en aantrekkelijk zijn voor je klant. Het is vandaag de dag de opdracht voor vrijwel elk bedrijf, groot of klein. Inmiddels verlangt driekwart van de consumenten dat bedrijven positief bijdragen aan mens en maatschappij. Ze willen daar concrete bewijsvoering voor zien. Met duurzame innovaties geef je als merk invulling aan je purpose, je maatschappelijke betekenis en aan je duurzaamheidsambities.

Succesvolle proposities voor mens, merk en maatschappij

Met deze whitepaper helpen we jouw organisatie om van duurzame innovatie een succes te maken. From purpose to practice. Zodat je toekomstbestendig onderneemt en kunt groeien door beter in te spelen op de toenemende behoefte van klanten om door hun aankopen bij te dragen aan een betere wereld. Let wel, duurzaam innoveren is uitdagender dan 'gewoon' innoveren. We reiken je de inzichten en tools aan om hiermee concreet aan de slag te gaan. Daarbij is een cruciale rol weggelegd voor design thinking. Door de purpose van jouw bedrijf te matchen met diepgaande klantinzichten en duurzame innovatiepatronen ontwikkel je succesvolle proposities met impact voor mens, merk en maatschappij.

Zes redenen om aan de slag te gaan met duurzaam innoveren

- Je brengt er je purpose mee tot leven en kunt echt impact maken
- Het levert je onderscheidende proposities op
- Het is een robuuste aanpak met checks & balances, met fact based bewijsvoering
- Het levert draagvlak op bij alle stakeholders
- Je verzamelt ideeën waarmee je de innovatiefunnel vult
- Het is een strategisch proces dat concreet invulling geeft aan duurzame ambities

We zijn ervan overtuigd dat deze whitepaper je inspireert en handvatten biedt om met plezier aan de slag te gaan met het ontwikkelen van nieuwe duurzame producten of diensten.



*Bart Brüggewirth,
business consultant marketing
& MVO*



*Koen van der Wal,
strategic designer*



Innoveren

voor een betere wereld én een sterker merk

We leven in een spannende tijd met ingrijpende veranderingen voor de inrichting van onze samenleving. Het kapitalisme lijkt aan een reset toe, omdat we niet ongebreideld kunnen blijven groeien. De Engelse econoom Kate Raworth is de bedenker van de donuteconomie, die ons leert dat groei van nature eindig is. De donut verbeeldt een model van een sociaal fundament met een ecologisch plafond. Om binnen die bandbreedte te blijven werken we aan de energie- en voedseltransitie, een circulaire economie, transparantere en eerlijke ketens en een diverse en inclusieve samenleving waarin iedereen meetelt.

Innovatiekracht van bedrijven als versneller

Deze veranderingen zijn alleen te realiseren als overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en consumenten samen hun schouders hieronder zetten. De urgentie hiervan wordt steeds sterker gevoeld. Consumenten verwachten dat bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en letten bij hun aankopen steeds meer op duurzaamheid. De innovatiekracht van bedrijven kan hierin een enorme versnelling brengen. Bedrijven committeren zich aan maatschappelijke doelen met een brand purpose die uitdrukt wat hun maatschappelijke betekenis is.

Vind de sweet spot tussen klant, maatschappij en merk

De grote uitdaging is hoe bedrijven van hun purpose tot concrete actie kunnen komen. Welke oplossingen kunnen ze bieden voor maatschappelijke problemen? Innovatie is daarop het antwoord. Het is de motor achter daadwerkelijke impact. Bedrijven als DSM, IKEA en Interface hebben bijvoorbeeld als beleid dat iedere nieuw product duurzamer moet zijn dan het product dat erdoor vervangen wordt of dan de beschikbare alternatieven in de markt.



Een klassieker in duurzame innovaties is de stapelbare gieter van IKEA. Door het handvat te integreren in het design zijn de gieters stapelbaar. Daardoor nemen ze veel minder volume in, hoeven er minder vrachtauto's te rijden en dat bespaart CO₂. Door zijn eenvoud is de gieter een sterk voorbeeld van het vinden van het optimum tussen functionaliteit, creativiteit, duurzaamheid en kosten. IKEA moedigt consumenten in haar tv-commercials aan maatregelen te nemen en producten te kopen voor een duurzaam leven thuis. Dat is goed voor de consument, maar ook voor de aarde. En het past bij het merk IKEA en haar visie *'to create a better everyday life for the many people'*.

Het gaat erom de maatschappelijke thema's zodanig te verbinden met relevante klantinzichten dat het past bij je merkpositionering. Zo creëer je meervoudig waarde. Ga dus op zoek naar de sweet spots tussen klant, maatschappij en merk.



De vijf principes van duurzaam innoveren

Duurzaam innoveren is complexer dan 'gewoon' innoveren, omdat er sprake is van meerdere stakeholders en belangen. Maar die complexiteit biedt ook kansen. Door de principes van design thinking toe te passen en gebruikers- en stakeholderonderzoek te doen ontdek je nieuwe perspectieven. Je komt tot oplossingen die voorzien in behoeften van klanten én bijdragen aan een betere wereld.

Design thinking is bij uitstek geschikt om oplossingen voor complexe vraagstukken te formuleren. Van nature is design een mensgerichte, iteratieve en multidisciplinaire manier van werken. Designers denken juist niet gelijk in oplossingen. Bij design thinking hanteer je een systemische benadering, waarbij je eerst uitzoomt en de context van het vraagstuk verkent. Daarna ga je pas oplossingen bedenken. Design thinking leert je op een andere manier denken en handelen. Het is dus geen tool, maar een mindset waarmee je op een creatieve manier en met een open blik kijkt naar innovatie.

Duurzaam innoveren kenmerkt zich door vijf principes:

1 Breder speelveld

Maatschappelijke vraagstukken zijn een vruchtbare inspiratiebron om te innoveren. Door uit te zoomen en de bredere context te aanschouwen, vergroot je het speelveld voor innovatie. Zo word je uitgedaagd conventies aan de kant te zetten en gezamenlijk vanuit een ander perspectief naar je product of merk kijken. Daardoor ontstaan er nieuwe oplossingsruimten. Of je nu zoekt naar slimmer gebruik van energie of grondstoffen of het vergroten van het welzijn van medewerkers in de keten, die andere perspectieven leiden tot nieuwe ideeën.

2 Meer stakeholders

Doordat je nadrukkelijk naar de maatschappelijke context en bijvoorbeeld de supply chain kijkt, raak je ook de belangen van meerdere stakeholdergroepen zoals toeleveranciers, ketenpartners of maatschappelijke organisaties. Het proces wordt weliswaar complexer als je rekening houdt met die belangen, maar het biedt ook kansen om samen met deze stakeholders sterke concepten te ontwikkelen.

Door samenwerking en co-creatie kom je tot gedragen oplossingen en het geloof en enthousiasme om er samen mee verder te gaan.

3 Consument centraal

Hoe vertaal je duurzaamheid naar klantrelevantie? Consumenten hechten wel aan duurzaamheid, maar als het om de daadwerkelijke aankoop gaat hebben vaak andere factoren zoals prijs, kwaliteit of smaak prioriteit. Zoek dus naar de juiste balans zodat de factoren elkaar versterken. Daarvoor is inzicht vereist in de motivaties van consumenten. Klantbehoeften, -inzichten en -ideeën vormen het fundament, de start en niet het sluitstuk van het innovatieproces.

4 Verbind klant en maatschappelijk perspectief

Een risico bij het ontwikkelen van duurzame innovaties is dat er bij de start te veel wordt gekeken naar de technische eigenschappen en dat duurzaamheid als reason to buy wordt opgevoerd. De link naar andere instrumentele of emotionele klantvoordelen ontbreekt dan. Vind het frame dat klant en maatschappelijk perspectief verbindt. Dit doe je door het verkennen, oprekken en uitdiepen van de thema's en inzichten uit onderzoek. Herformuleer de creatieve startvraag, dat leidt vaak tot positieve, nieuwe oplossingen. In het kader hieronder tref je enkele voorbeelden daarvan aan.

5 Een stapje terug

Duurzaam innoveren door middel van design thinking is geen lineair proces. Verwacht geen stappenplan dat je braaf kunt doorlopen om tot een oplossing te komen. Het gaat om een cyclisch of iteratief proces waarbij het vraagstuk en de oplossing zich parallel ontwikkelen. Waarbij je soms een stapje terug moet zetten om daarna weer twee stappen vooruit te zetten. Bespreek in een vroeg stadium een eerste concept of prototype met de doelgroep of het netwerk van stakeholders, zodat je snel kunt bijsturen of aanpassen.

Bedenk nieuwe, creatieve startvragen

Je nieuwe creatieve vraag moet specifiek genoeg zijn, uitdagen en zowel het klant- als maatschappelijk perspectief bevatten. Bijvoorbeeld:

- Hoe kunnen we de klantbeleving verbeteren door in te spelen op de circulaire economie?
- Hoe kunnen we verspilling tegengaan door de relatie tussen product en klant te versterken?
- Hoe kunnen we thuiswerken voor werknemers productiever en gezonder maken?
- Hoe kunnen we door in te spelen op maatschappelijke problemen de klanttevredenheid vergroten?
- Hoe kunnen we de nieuwe generatie jongeren weer verbinden met de oorsprong van hun voedsel?
- Hoe kunnen we duurzaam ondernemen de ideale springplank van jonge starters laten zijn?



Selecteer relevante thema's waarop je wilt innoveren

De purpose van je bedrijf of merk bevat de maatschappelijke thema's waarop je wilt acteren en doelen wilt realiseren. Deze thema's zijn vaak de uitkomst van klant- of stakeholderonderzoek waarin stakeholders aangeven welke thema's zij belangrijk vinden voor jouw bedrijf. Zet dit af tegen de invloed van de thema's op jouw business en bedrijfsresultaten. Zo komt de materialiteitsmatrix tot stand die bedrijven vaak gebruiken als basis voor hun duurzaamheidsbeleid en rapportage daarover. Aan het begin van het innovatieproces bepaal je welke specifieke thema's prioriteit hebben en als innovatiedomein moeten fungeren. Doorgaans zullen dit de thema's zijn die op beide assen hoog scoren.

Maar misschien heeft je bedrijf geen materialiteitsmatrix of wil je juist meer open laten en in het innovatieproces verkennen welke duurzaamheidsthema's relevant zijn voor jouw product of merk om het nog aantrekkelijker te maken voor de klant. Bijvoorbeeld als er een algemene purpose is

waar meerdere thema's achter schuil gaat, zoals het bijdragen aan de kwaliteit van leven of het aanjagen van duurzaamheid in de sector. Bij banken staan bijvoorbeeld vaak klimaatverandering, circulariteit en sociale thema's op de duurzaamheidsagenda. Op elk van deze thema's ontwikkelen ze producten of diensten.

Pragmatisch aan de slag

Als er nog geen purpose of MVO-beleid is ontwikkeld kun je toch al pragmatisch aan de slag door bijvoorbeeld de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) als uitgangspunt te nemen en daaruit een selectie te maken. Vaak zijn er wel sectoronderzoeken beschikbaar waarin het belang van deze doelen in jouw sector is gemeten. Zoek ook naar subthema's en kijk naar andere maatschappelijke of sectortrends. Leven in water bevorderen (SDG 14) is toch net wat algemener dan de plastic soep verminderen of verpakkingen duurzamer maken. Kijk wat in jouw situatie het beste past en de grootste kans op concrete ideeën oplevert.



Succesvolle innovatiepatronen als inspiratiebron

Voor het genereren van ideeën worden uiteenlopende creatieve technieken gehanteerd. Denk aan associatieve (metaforen vanuit de natuur) en projectieve werkvormen (leren van aansprekende merken) of het combineren van schijnbaar ongerelateerde elementen. Een effectieve en pragmatische werkvorm die voor duurzame innovaties ook heel goed werkt is het 'lenen bij de burens' of het toepassen van analogieën.

We hebben de tien succesvolste innovatiepatronen die we in de praktijk tegenkomen ingedeeld op basis van hun fase in de waardeketen. Ze vormen een praktische inspiratiebron om voor je eigen merk ideeën voor nieuwe duurzame producten of diensten te ontwikkelen. Elke schakel in de waardeketen

biedt in principe kansen voor innovatie en het maken van positieve impact. We onderscheiden patronen upstream in de supply chain en productie, patronen in het product zelf en downstream bij de consument.

Upstream: supply chain en productie	Het product zelf	Downstream: klant/consument(engedrag)
1. Verduurzamen van bedrijfsprocessen	4. Verduurzamen van (technische) product-eigenschappen	8. Duurzaam gedrag belonen
2. Verduurzamen van de keten	5. Negatieve eigenschappen elimineren	9. Compenseren niet-duurzaam gedrag
3. Transparantie in de keten vergroten	6. Product voor sociaal zwakkeren	10. Voorkomen niet-duurzaam gedrag
	7. Buy one, give one	



1. Verduurzamen van bedrijfsprocessen

Door het efficiënter of slimmer inrichten van bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld via energiebesparing of afvalreductie. Denk aan het reduceren van transportbewegingen door pakketvervoerders, het verwaarden van voedselresten, zoals bijvoorbeeld Jumbo samen met Too Good to Go doet of het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (The Colour Kitchen) of open hiring (Greyston Bakeries).

2. Verduurzamen van de keten

Door ketens circulair in plaats van lineair in te richten, bijvoorbeeld door het leasen van jeans (Mud) of verkopen van wasbeurten in plaats van wasmachines (Bundles). Of door duurzaam of lokaal in te kopen. Hierbij neem je de verantwoordelijkheid voor zaken die binnen je invloedssfeer liggen. Moyee Coffee dat 'The first FairChain coffee in the world' levert is daar een sterk voorbeeld van.

3. Transparantie in de keten vergroten

Transparantie gaat bijvoorbeeld over informatie over de herkomst of de ecologische footprint van een product. De verbinding leggen met de makers van het product. Of door inzicht te bieden in werkelijke kosten van een product (true pricing). Bij voedsel kan het gekoppeld worden aan tracking & tracing systemen. Fruitgroothandel Eosta maakt met het label Nature & More inzichtelijk hoe de teler presteert op kwaliteit, sociale en milieufactoren.

4. Verduurzamen (technische) producteigenschappen

Schaarse grondstoffen vervangen door hernieuwbare of door afval afkomstig van ander sectoren. Denk aan plastic afval dat wordt hergebruikt voor de productie van T-shirts of schoenen (Timberland ReBOTL) of papier uit landbouwfal (PaperWise). Dit patroon is uitermate relevant bij het ontwerp van producten. Zo heeft Auping een volledig circulaire matras ontwikkeld, waarvan alle onderdelen afzonderlijk kunnen worden vervangen.

5. Negatieve eigenschappen elimineren

Hierbij gaat het erom zoveel mogelijk schadelijke of niet-duurzame materialen te verwijderen en het gebruik van natuurlijke of biologische materialen. Eosta gebruikt voor verschillende soorten groente en fruit geen verpakking meer, maar maakt gebruik van 'natural branding', een natuurlijke, eco-vriendelijke manier om op de schil een merkteken in de vorm van een letter of een afbeelding aan te brengen.

6. Product voor sociaal zwakkeren

Kun je je product zo aanpassen dat het ook binnen het bereik van sociaal zwakkeren is? Denk aan microkredieten voor mensen die in armoede leven of kleinere zeepverpakkingen voor arme mensen, zodat ze die voor een klein bedrag kunnen aanschaffen. Of aanpassingen in huurauto's zodat ook minder valide mensen hun mobiliteit kunnen vergroten.

7. Buy one, give one

TOMS schoenen is wel het icoon dat voor dit patroon symbool staat. Je koopt een paar en geeft een paar weg aan mensen in ontwikkelingslanden. Maar ook andere vormen van cause-related marketing, waarbij een deel van de verkoopprijs naar een goed doel gaat, vallen onder dit patroon. Bijvoorbeeld Pampers, dat bij elke aankoop een inenting tegen tetanus cadeau doet aan Unicef. Een nauwe fit met je purpose of merkwaarden is cruciaal.

8. Duurzaam gedrag belonen

Innovaties die aan dit patroon voldoen zijn inkoppertjes. Als je duurzaam gedrag kunt belonen snijdt het mes aan twee kanten. Denk aan lagere rentetarieven die Triodos Bank biedt voor hypotheeklen voor huizen met energielabel A. ANWB biedt premiekorting aan bij haar Veilig Rijden Autoverzekering en het a.s.r. Vitality programma belooft verzekeren voor een gezonde levensstijl. Maar de beloning kan ook zitten in het langer of slimmer gebruik van producten.

9. Compenseren niet-duurzaam gedrag

Gevoed door vlieschaamte compenseren steeds meer mensen de CO₂-uitstoot voor hun vliegreis. KLM en Transavia wijzen in hun reclames voor aanbiedingen op die mogelijkheid. Voedselproducenten moedigen mensen aan te bewegen, als compensatie voor de calorieën die ze via hun producten innemen. Natuurlijk kun je beter compenseren dan niets doen, maar het voelt enigszins als een aflat. Daadwerkelijk besparen is beter.

10. Voorkomen niet-duurzaam gedrag

Het (overmatig) gebruik van producten kan leiden tot negatieve effecten voor je klant of de maatschappij. Dat wil je niet. Bij dit patroon passen proposities om energie- of waterverbruik bij de klant (droogshampoo) te reduceren, om gezonder te leven (producten met minder suiker, vet, alcohol) of om afval en voedselverspilling te voorkomen. Zo geeft Lidl via haar platform verspilmijniet.nl consumenten tips om thuis voedselverspilling tegen te gaan. En zamelen IKEA en Auping oude matrassen in om ze te recyclen.



Circulariteit als driver voor innovatie

Circulariteit is in de afgelopen jaren door steeds meer bedrijven opgepakt. De strategieën daarvoor vormen een belangrijke driver voor innovatie. Hierin staat het product centraal, maar is er ook een relatie met de keten, aangezien die juist anders ingericht moet gaan worden. Het Planbureau voor de Leefomgeving onderscheidt negen vormen, de 9R strategieën van circulariteit.

We volstaan hier met het noemen van de drie hoofdniveaus:

- 1 Het slimmer gebruiken en maken van een product, bijvoorbeeld door het product te delen of reststromen uit andere sectoren te gebruiken als grondstof.
- 2 De levensduur verlengen: bijvoorbeeld door reparatie, recommerce of het waardevoller laten worden van producten als ze langer gebruikt worden (product attachement).
- 3 Het nuttig toepassen van het product of onderdelen, die anders gestort zouden worden, door ze te verwerken als grondstoffen.

Goed voor de wereld, aantrekkelijk voor je klant

De toepassing en bruikbaarheid van deze patronen verschilt per sector. Voor voedsel pakken ze heel anders uit dan bijvoorbeeld voor bouw of verzekeringen. (Her)formuleer ze op een zodanige manier dat ze voor jouw sector en merk inspiratie en uitdaging bieden. De patronen kunnen elkaar soms overlappen. Het doet er echter niet toe uit welk patroon een idee voortkomt. Selecteer de meest relevante en uitdagende patronen en laat je inspireren door de successen van koplopers.

Combineer de innovatiepatronen met voor jouw merk relevante maatschappelijke issues, klantinzichten en competenties of kracht van je merk. Vind de sweet spots. Daar ontstaan vonken. Die kunnen resulteren in ideeën voor kleinere incrementele productaanpassingen, nieuwe disruptieve producten of diensten of zelfs in compleet nieuwe businessmodellen. Duurzame innovaties die je merk versterken, goed zijn voor de wereld en aantrekkelijk zijn voor je klant.



Aan de slag

Wil je weten hoe we je kunnen helpen bij het ontwikkelen van duurzame innovaties en hoe een stappenplan er voor jou uit kan zien? Neem contact met ons op.

Bart Brüggewirth, business consultant marketing & MVO
Bart.bruggewirth@marketresponse.nl | 06 – 14 92 61 53

Koen van der Wal, strategic designer,
Koen.vanderwal@marketresponse.nl | 06 – 42 11 27 58

Over MarketResponse

MarketResponse helpt organisaties duurzaam ontwikkelen op basis van betekenisvolle informatie. Met een unieke combinatie van data science, human insights, design thinking, strategieontwikkeling en implementatiekracht geven onze ruim vijftig experts organisaties inzicht en richting bij transitie. MarketResponse is onderdeel van de UmbrellaBrand Group.



MarketResponse
Data ▶ Insights ▶ Consultancy

Creative Valley, Stationsplein 32, 3511 ED Utrecht
033 330 33 33 | www.marketresponse.nl