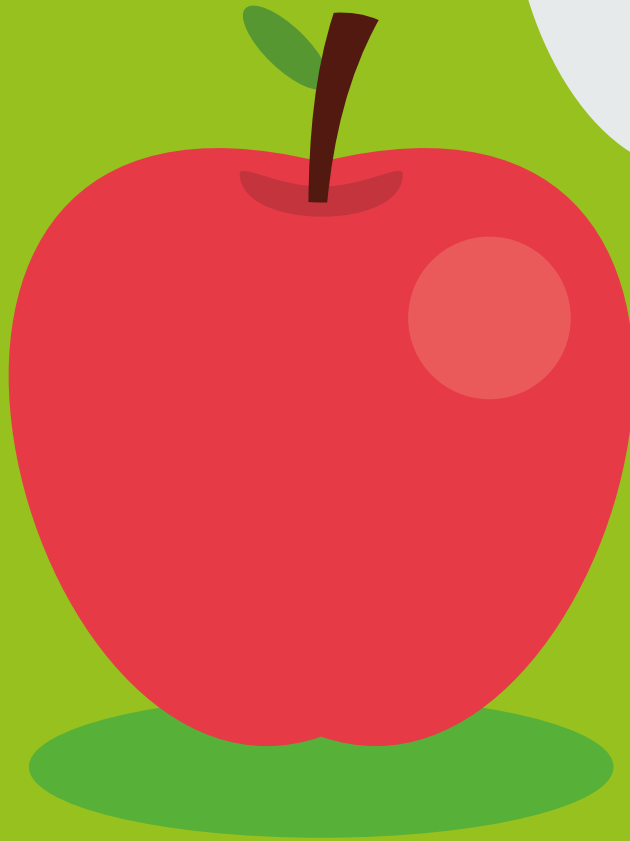


**VERDUURZAAM  
DE MASSA, GRIJP  
DE KASSA**



**MARJOLIJN MEYNEN & ED STIBBE**

# **DUURZAME VERLEIDING**

**HÉT MARKETINGBOEK VOOR  
DUURZAME AMBITIES**

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

*Voor onze achter achter achter kleinkinderen...*

**Duurzaam verleiden**

“Duurzame verleiding richt zich op het bevredigen van de behoeften van vandaag zonder de mogelijkheden van morgen in gevaar te brengen.”

# VOORWOORD

In de zomer van 2023 ontmoeten we elkaar op een zonnig terras in Amsterdam. Overal in Europa heerst een hittegolf of zijn overstromingen door heftige regenval. De media staan dagelijks bol van berichten over klimaatverandering en de discussie rondom duurzame transitie. Experts, visionairs, critici, politici en demonstranten, allemaal laten ze van zich horen, zowel op de traditionele media als op sociale platforms. Gaat het te snel? Te langzaam? Moet de overheid ingrijpen of ligt de verantwoordelijkheid bij bedrijven? Is het nog wel verantwoord om vlees te eten, te vliegen of kleding te kopen? En moet Nederland meer ambitie tonen of juist niet?

Ook wij raken in discussie over deze kwesties. Over sommige zaken verschillen we fundamenteel van mening en dat zullen we misschien altijd blijven doen. Maar over één ding zijn wij het als ervaren en gepassioneerde marketeers die meerdere transities hebben gemaakt én geleid volledig eens: **de marketing van duurzaamheid moet op een andere manier en vanuit een ander perspectief worden benaderd. Het perspectief van verleiding.**

Ten eerste zijn we ervan overtuigd dat onze samenleving over enkele decennia deze duurzame transitie heeft doorgemaakt. Onze kinderen – beiden zijn wij ouders van kritische pubers – verwachten dat van ons en accepteren niet langer dat bedrijven en mensen keuzes maken ten koste van mens, dier en planeet. Terwijl ze misschien zelf nog niet eens altijd als eerste deze keuzes zullen maken. Juist van ons, de oudere generatie en de gevestigde bedrijven en bekende namen, wordt verwacht dat wij slim genoeg zijn om, na jaren van overconsumptie, oplossingen te bedenken die de samenleving ‘Leefzaam’ houden.

## Duurzaam of leefzaam?

Toen wij begonnen met het schrijven van *Duurzame Verleiding* hebben wij lang getwijfeld of wij het woord ‘duurzaam’ überhaupt wel wilden gebruiken. Het is misschien wel een van de grootste jeukwoorden van deze tijd, voor sommigen dan. Je komt het overal tegen, maar eigenlijk weet niemand precies wat er nou echt mee bedoeld wordt. Behalve dat het vaak vooral voelt als inleveren op welvaart en dat alles er duurder en/of minder aantrekkelijk door lijkt te worden. Wat ook natuurlijk helemaal niet helpt, is dat ‘duurzaamheid’ al begint met het woord ‘duur’.

Zelf vinden wij dat het woord ‘leefzaam’ de lading veel beter dekt. Leefzaam impliceert actief zorgen voor een gezonde omgeving waarin elke vorm van leven kan floreren. Daarom klinkt leefzaam ook veel positiever. Wie kan daar nou tegen zijn?

Dat wij toch door de knieën zijn gegaan en uiteindelijk hebben gekozen voor het begrip duurzaam of duurzaamheid heeft vooral een praktische reden. In kringen van de politiek, beleidsmakers en bedrijfsleven is het begrip 'duurzaamheid' al zo ingeburgerd dat door dit begrip niet te gebruiken onze kernboodschap, nl. 'verleiden naar meer leefzaam gedrag werkt veel beter dan dwingen of dreigen', niet goed over zou komen. Bijkomend voordeel is ook dat een andere betekenis van duurzaamheid 'het effect op langere termijn' behelst. Iets waar wij heel erg in geloven.

Ten tweede geloven we allebei in het concept van marketing: *het verleiden*, het tonen van nieuwe perspectieven, het ontwikkelen van waardeproposities en stapje voor stapje de markt bewerken. Helaas voor de duurzame activisten onder ons: alleen de belofte van een duurzame oplossing is simpelweg niet genoeg om mensen in beweging te krijgen en om hun gedrag te veranderen. En de dreiging van een wereld die ten onder gaat ook niet. We moeten meer verleidende voordelen bieden. Deze marketingbenadering is niet alleen positief, maar kan, als je het goed doet, ook groei brengen in je bedrijf. Naast Leefzaam wordt het dan ook nog eens Lucratief.

Ten derde zijn we van mening dat het slimmer is om nu actie te ondernemen dan te wachten tot de markt je inhaalt of de overheid je activiteiten beperkt of regels oplegt. Al denk je klant, je aandeelhouder of je eigen team daar op dit moment misschien nog anders over. Een beetje Lef heb je dus wel nodig om je nek uit te steken.

Leefzaam en met Lef. Dat is nodig om een verschil te maken voor de komende jaren. En dan moet het ook nog Lucratief zijn.

Natuurlijk zijn er de bekende voorbeelden die iedereen kan noemen, van bedrijven die én een duurzame oplossing bieden én supercool zijn. Maar we hebben ontdekt dat er zowel binnen als buiten Nederland nog veel meer inspirerende bedrijven, organisaties en merken zijn, die Lef hebben en de juiste snaar weten te raken. Soms met vallen en opstaan. Maar juist dat maakt het gaaf om met deze opdracht aan de slag te gaan.

Want wie nu de kans ziet om de massa te bereiken met een duurzame oplossing, heeft op de lange termijn het grootste groeipotentieel. Met andere woorden: **verduurzaam de massa en grijp de kassa**. Leefzaam en met Lef. En dat alles met een Lucratief perspectief. Wij gaan ervoor. Jij ook?

## Voor wie wij dit boek hebben geschreven

Er zijn al best wat boeken geschreven over duurzame marketing. De meeste gaan vooral over de beschrijving van het probleem en bieden over het algemeen complexe theoretische modellen en ideeën. Helaas zijn veel van die denkbeelden in de dagelijkse realiteit (nog) lastig uitvoerbaar. Met al onze jarenlange praktijkervaring in marketing en communicatie willen wij onze lezers vooral helpen begrijpelijke en concrete oplossingen te creëren, om van hun duurzame strategie ook een waardevolle strategie te maken voor alle stakeholders. Oplossingen waar Lef voor nodig is en die leiden tot een Leefzaam en Lucratief resultaat. Daarom is dit boek zo opgezet dat de inhoud ervan voor iedereen die in zijn dagelijkse werkzame leven geen marketeer is, maar wel op de een of andere wijze met duurzaamheid bezig is, interessant is. En wie is dat eigenlijk niet? Wij willen toch allemaal helpen om de aarde wat beter achter te laten voor ons nageslacht? Wie heeft er immers zin om straks op Mars te gaan wonen ...?

Wij hebben een boek willen schrijven voor iedereen die een actieve rol wil spelen in de verduurzaming van onze maatschappij. Niet alleen voor marketeers. Bij de ontwikkeling en implementatie van de duurzame koers is immers de hele organisatie betrokken. Daarom hebben wij een heel toegankelijk boek geschreven.

Dit maakt het ook goed leesbaar en interessant voor ondernemers en CEO's die willen weten hoe zij duurzame waarde kunnen creëren voor (in willekeurige volgorde) hun klanten, de wereld om hen heen, de eigenaren en de werknemers. Of voor de investeerder die beter wil begrijpen hoe je met een duurzame strategie verschillende soorten rendement kunt verwezenlijken. En voor de CFO, die meer inzicht wil krijgen in hoe hij ervoor kan zorgen dat een duurzame strategie niet meteen tot kostenstijging of winstdaling leidt, maar zelfs kan bijdragen aan langdurige waardecreatie en een lager risicoprofiel. Voor de marketeer die beter wil begrijpen hoe je op basis van duurzame doelstellingen waardeproposities voor verschillende klantsegmenten kunt ontwikkelen. En voor de beleidsmaker of communicatiespecialist die beter wil begrijpen hoe je de verschillende doelgroepen het meest overtuigend kunt aanspreken.

Wij hebben ervoor gekozen een positief boek te schrijven. Omdat wij oprecht geloven in de kracht van die van positiviteit uitgaat. Yes we can! En dat die krachten juist vrijkomen bij een duidelijk perspectief op een optimistische verandering. Deze positieve grondhouding is ook de grote gemene deler die wij tegenkwamen bij alle ondernemers die wij hebben gesproken. Dat wil niet zeggen dat wij alleen maar optimistisch zijn en dat wij vinden dat wij eigenlijk al helemaal op de goede leefzame weg zitten en dat alle in dit boek genoemde bedrijven en organisaties hun zaakjes al perfect voor elkaar hebben. Verre van dat. Misschien ligt het zwaarste traject zelfs nog voor ons.

## Hoe je dit boek leest

Dit boek hebben wij vooral geschreven om je te inspireren om verduurzaming te zien als een krachtig instrument. Als een hulpmiddel om de positieve impact op je klanten, de wereld en je eigen doelstellingen te versnellen.

Je kunt het op verschillende manieren lezen. Als bron van inspiratie om te leren van de ervaringen van andere succesvolle duurzame ondernemers, als bron van inzicht om beter te begrijpen hoe en waarom verschillende groepen mensen en bedrijven omgaan met de adoptie van nieuwe denkbeelden, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid. En waarom verleiding wel werkt (en verplichten een stuk minder). Of als praktische gids voor het ontwikkelen van een nieuwe verleidelijke duurzame marketing en merkstrategie voor je merk en bedrijf. Of gewoon als je geïnteresseerd bent in wat marketing kan doen om deze grote transitie te versnellen.

Om de leesbaarheid zo groot mogelijk te maken, lichten wij enkele belangrijke begrippen hier en daar beknopt toe. Die vind je in de kaders met de smalle roodgetinte balk, zoals 'Greenwashing in één minuut'. Cases vol met voorbeelden van 'leef, leefzaam en lucratief ondernemerschap' vind je door het hele boek, in twee soorten. Soms hebben wij de leidinggevenden van een bedrijf of de ondernemers uitgebreid kunnen spreken (kaders met een roodgetinte brede balk), bij andere, vaak internationale, bedrijven was dit niet het geval (kaders met een grijsgetinte brede balk). Toch vinden wij die voorbeelden belangrijk genoeg om ze mee te nemen.

Veel plezier.

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
<b>HOOFDSTUK 1</b>	
Van corvee naar krachtige keus	11
<b>HOOFDSTUK 2</b>	
Van veranderen naar verleiden	29
<b>HOOFDSTUK 3</b>	
Snel of stapvoets? – Het Duurzaamheids Adoptiemodel als hulpmiddel	45
<b>HOOFDSTUK 4</b>	
De strategiebepaling – De eerste stap	65
<b>HOOFDSTUK 5</b>	
Marketingstrategie met impact – De kracht van de 4P's	79
<b>HOOFDSTUK 6</b>	
Segmenteren en positioneren – Met hulp van het Duurzaamheids Adoptiemodel	99
<b>HOOFDSTUK 7</b>	
De onoverwinnelijke kracht van de Totale Waarde Propositie	115
<b>HOOFDSTUK 8</b>	
Cultuur, de geheime versneller	129
<b>HOOFDSTUK 9</b>	
Verleidelijk communiceren	149
Nawoord	173
Literatuurlijst	174

A young boy stands on a rocky beach at sunset, pointing his right hand towards the horizon. He is wearing a striped t-shirt and patterned shorts. The scene is bathed in a warm, golden light from the setting sun, creating a serene and contemplative atmosphere. The ocean stretches out to the horizon under a soft, hazy sky.

**“Als je een schip wilt bouwen,  
leer mensen te verlangen naar  
de eindeloze zee.”**

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY – *schrijver ‘De kleine prins’*





# VAN CORVEE NAAR KRACHTIGE KEUS

## De toekomst is van ons allemaal

'De planeet staat in brand', 'Klimaatverandering is het grootste probleem van deze generatie', 'Als wij dit niet oplossen, gaan wij allemaal naar de haaien (als die er dan nog zijn)'. Zo maar een paar koppen zoals wij die allemaal elke dag in de (social) media tegenkomen. Voor de een het sein dat het NU bijna te laat is, voor een ander een signaal dat we nu toch maar eens in beweging moeten komen. En voor een enkeling is klimaatverandering een grote *hoax*. Afkomstig van de *deep state*, wat en wie deze *deep state* ook moge zijn.

Gelukkig zijn de meesten van ons weldenkend en zijn wij het er wel over eens dat wij zorgvuldig met elkaar en onze planeet moeten omgaan. Omdat wij niet alleen bestaansrecht voor onszelf maar ook voor onze nakomelingen willen garanderen. Belangrijk dus. Maar laten wij ook vooral eerlijk zijn. Is dat leuk? Niet meteen. Levert het wat op? Ja, maar wat en wanneer is vaak niet erg duidelijk. Kost het moeite en inspanning? Zeker. Is het eenvoudig? Nee, zeker niet. En is het de moeite waard? Natuurlijk, wij hebben immers maar één leefomgeving. En wie wil weten hoe de wereld eruitziet als wij ons niet gaan aanpassen, moet maar eens kijken naar films als *Avatar* en *Mad Max*. Heel vrolijk word je er waarschijnlijk niet van.

Zoals wij weten, zit er vaak een gapend gat tussen wat we weten dat goed voor ons is en wat wij in feite doen. Denk bijvoorbeeld aan het belang van meer bewegen, minder drinken, niet roken, et cetera. Wij weten dat wij het allemaal zouden moeten doen voor onze eigen gezondheid en toekomst. Maar dat maakt het er in de praktijk nog niet makkelijker op om onze slechte gewoontes te veranderen. Dat gaat pas lukken als wij het echt zelf willen. Als wij er diep van overtuigd raken dat dit onze *way to go* is. En deze nieuwe levensstijl heeft te maken met onze waarden en ons denk- en gedragspatroon.

En zo zit het ook met *duurzaamheid*. Voor veel bedrijven en merken is duurzaamheid nog vooral iets wat vanuit de overheid wordt opgelegd. Een van de vele regeltjes waardoor veel ondernemers en bedrijven zich beperkt voelen in hun onderneming. *Corvee* dus. En dat is jammer, want het is veel meer dan dat. Het verankeren van een duurzame focus in het DNA van je merk en je klantbelofte kan je als bedrijf niet alleen helpen te werken aan bestaanszekerheid voor je nageslacht, maar kan ook een impuls geven aan de groei van je onderneming. Natuurlijk qua omzet en winst, maar ook in betekenis voor de directe omgeving. En het kan de continuïteit van het bedrijf versterken. Want of je het leuk vindt of niet, duurzaamheid is *here to stay*.

Als je erin slaagt duurzaamheid diep te integreren in je businessstrategie en toegevoegde waarde, kan het je zelfs helpen om een voorsprong te nemen. Want steeds meer (potentiële) klanten baseren hun voorkeuren op de duurzaamheid van de aan te schaffen producten of diensten. Al dan niet gestuurd door persoonlijke voorkeuren, de visie en ambitie van het bestuur van een bedrijf, wetgeving, subsidies, maatschappelijke druk, et cetera.

### **EDGE – klimaatneutraal bouwen kan dus wel**

Coen van Oostrom start als student in 1997 zijn vastgoedbedrijf. Hij realiseert zich sneller dan bijna iedereen dat duurzaamheid ook in de vastgoedsector een belangrijke rol zal gaan spelen. In zijn visie gaat duurzaamheid veel verder dan louter het bouwen van groene gebouwen – het gaat over het creëren van een leefbare toekomst. Over de creatie van ruimtes en een omgeving die het leven van mensen verrijken. Dan volgt het rendement vanzelf. En zo opende hij al in 2007 het eerste energie neutrale gebouw ter wereld.

Met het oog op verbreding van de dienstverlening en internationale expansie wordt de naam veranderd in EDGE. De naam EDGE belichaamt de moed en de inspiratie van het merk om de leidende rol te blijven spelen als aanjager van duurzame innovatie en creatie in de over het algemeen nogal conservatieve vastgoedsector. Opggericht met de droom van een ‘zero carbon’ wereld, heeft EDGE de afgelopen jaren een internationale revolutie teweeggebracht in de manier waarop over gebouwen en hun impact op hun omgeving gedacht wordt.

In een bedrijfstak die vooral gewend is te *praten* over duurzame oplossingen, ziet EDGE kans om de gewenste verandering ook daadwerkelijk te bewerkstelligen. Want de door EDGE ontwikkelde gebouwen, zoals het veelbekroonde The Valley in Amsterdam, bekend van de hangende tuinen, zijn allemaal een concreet bewijs van hun duurzame visie. De nieuwste technologieën worden gebruikt voor energie-efficiëntie en waterbesparing, allemaal voor het creëren van een gezonde werkomgeving. Van zonnepanelen tot slimme gebouwbeheersystemen, elk aspect wordt ontworpen met het oog op gezondheid en duurzaamheid. Hiermee creëert EDGE waarde voor drie verschillende soorten stakeholders. Voor de omgeving betekent het een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en een stap dichterbij een klimaat neutrale toekomst. Voor huurders creëert het een gezondere, productieve werkomgeving. En voor investeerders bewijst EDGE dat duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand kunnen gaan. Zo laat EDGE zien dat het bouwen aan een duurzame toekomst niet alleen belangrijk is, maar ook bijzonder waardevol kan zijn voor alle betrokkenen.

## **Whose side are you on?**

Er zijn verschillende definities van *marketing*. Volgens de een is marketing de discipline die de veranderende vraag vanuit de markt constant in de gaten houdt en deze vraag intern vertaalt naar bijpassende producten en diensten, distributiekanaal, pricing modellen, et cetera. Om die nieuwe producten/diensten vervolgens succesvol in de markt te zetten. Er bestaat ook een meer cynische benadering van marketing. In deze optiek is marketing vooral een grabbelton van goedkope

en gemene verkooptrucs om mensen een product aan te smeren waar zij eigenlijk geen behoefte aan hebben. En daarmee onze leefomgeving dus ook nog eens te belasten met extra uitstoot en een grote stapel slecht te recyclen onnodige spullen.

Het moge duidelijk zijn: wij geloven oprecht in de eerste rol van marketing. En we zien daarom de langzaam maar continu stijgende vraag naar meer duurzame producten/diensten juist als een unieke kans. Want als marketeers deze vraag vertalen naar meer waardevolle en winstgevendende waardeproposities kan dit veel opleveren. Niet alleen winstgevend voor de aandeelhouders, maar ook voor zowel de klanten als de eigen leefomgeving. Wij gebruiken zoals eerder gememoreerd overigens liever de term 'leefzame producten/diensten', want 'duurzaam' klinkt zo duur en dat maakt de perceptie van duurzame producten niet aantrekkelijker in een tijdperk waarin alles toch al veel duurder wordt.

## Wat is dat nu precies: duurzaamheid?

Het hele web en bibliotheken staan volgeschreven over de rol en betekenis van begrippen als duurzaamheid, klimaatstress, CSRD en UNSD (zie kaders). Wees niet ongerust, die gaan wij hier niet allemaal herhalen. Wij willen je in dit boek niet nogmaals overtuigen hoe belangrijk duurzaamheid is voor onze toekomst. Andere mensen zijn daar veel beter in. Dit boek gaat vooral over concrete actie. In dit boek willen wij je juist enthousiast maken voor hoe je duurzaamheid als versneller kunt inzetten voor een nieuwe vorm van groei. Voor groei in meerdere betekenissen. Ja, natuurlijk ook voor economische groei, maar daarnaast voor groei van de betekenis voor de maatschappij om ons heen, ons milieu, de biodiversiteit en voor een gezonde toekomst voor de generaties na ons. Mocht je nog niet goed in de belangrijkste begrippen rondom 'duurzaamheid' zitten, dan vind je die begrippen hieronder uitgelegd in de kaders. Schrik niet: de leestijd is slechts één minuut.

### United Nations Sustainable Development Goals in één minuut

De UN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) zijn een soort wereldwijde to-dolijst voor 2030.

Het gaat om zeventien doelen, zoals armoede en honger stoppen, beter onderwijs, schone energie en actie tegen klimaatverandering. Het idee is simpel: als we beter samenwerken, kunnen we de wereld beter, eerlijker en groener maken. De SDG's zijn ontworpen om de meest kritieke uitdagingen van onze tijd aan te pakken, zoals ongelijkheid, klimaatverandering en gebrek aan duurzaamheid. Elk doel heeft specifieke targets en indicatoren om vooruitgang te meten.

Voor bedrijven zijn deze doelen superrelevant. Ze zijn niet alleen goed voor de wereld, maar ook goed voor business. Hoe? Nou, door deze doelen in de businessstrategieën te verwerken, laat je als bedrijf zien dat je verder kijkt dan de winst. Dit bouwt een sterk merk en trekt klanten die om meer geven dan alleen de prijs. Het gaat dus om slimme keuzes maken: bijvoorbeeld door te investeren in duurzame waardenverbetering, groene technologie te promoten, en eerlijke handel te stimuleren. Kortom, de SDG's kunnen je de inspirerende richting geven om je bedrijf klaar te maken voor de toekomst.

### CSRD in één minuut

De CSRD, oftewel de *Corporate Sustainability Reporting Directive*, is een nieuwe EU-regel die zegt: 'Bedrijven, laat zien hoe duurzaam jullie echt zijn.' Waarom? Omdat duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Investeerders, klanten en vooral ook de maatschappij om ons heen willen weten hoe bedrijven presteren op milieugebied, sociale aangelegenheden en behoorlijk bestuur.

Dus, wat betekent dit concreet? Eerst en vooral transparantie. Bedrijven moeten duidelijk rapporteren over hun duurzaamheidsacties: denk aan klimaatimpact, werkomstandigheden en hoe ze omgaan met hun werknemers en de maatschappij om hen heen. Het is niet meer alleen over winst praten, maar ook over wat je doet voor de planeet en zijn bewoners.

Voor bedrijven is dit een uitgelezen kans om te laten zien hoe je het verschil maakt. Het gaat om het verhaal achter de cijfers. Hoe draag je concreet bij aan een betere wereld? De wereld van je klanten, maar ook de wereld van alle andere belanghebbenden.

En ja, het is ook een uitdaging. Alle data moeten kloppen en alle gewenste informatie moet eerlijk en overzichtelijk worden opgeschreven. CSRD is vooral een kans om te laten zien dat jullie bedrijf vooruitstrevend is, ernaar streeft met duurzame maatregelen verantwoordelijkheid te nemen en klaar is voor de toekomst. Kortom, de CSRD is meer dan een regel alleen; het is een manier om je als bedrijf als een duurzame leider te positioneren.

### Science Based Targets (SBT) in één minuut

Een samenleving waarin bedrijven niet alleen streven naar winst, maar ook naar een gezondere planeet. Dit is het doel waarin 'Science Based Targets' een belangrijke rol spelen. Geïnspireerd door de wetenschap biedt het een routekaart voor bedrijven om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot drastisch te verminderen. Het werkt in fases: in de eerste fase stelt een bedrijf doelen die in lijn zijn met de wetenschappelijke consensus, zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord van Parijs. Vervolgens worden strategieën ontwikkeld en geïmplementeerd om deze doelen te bereiken.

Deze doelen zijn onderverdeeld in drie zogenoemde 'scopes'. Scope 1 omvat directe emissies van het bedrijf zelf, zoals de uitstoot van bedrijfsvoertuigen. Scope 2 betreft de indirecte uitstoot, bijvoorbeeld de elektriciteit die het bedrijf koopt. Scope 3, vaak de meest uitdagende, omvat alle andere indirecte emissies in de waardeketen – dus vanaf de start van de productie van ingekochte materialen tot het einde van de levensduur van een product.

De al eerder beschreven CSRD-regel verplicht bedrijven om over hun duurzaamheidsacties te rapporteren. Science Based Targets, ook wel SBT genoemd, biedt hun hiervoor een gestandaardiseerde en gestructureerde aanpak om deze rapportage vorm te geven. En te laten zien hoe bedrijven concreet bijdragen aan een gezondere planeet.

De Science Based Targets sluiten ook goed aan bij de eerder beschreven United Nations Sustainable Development Goals, die een blauwdruk vormen voor een duurzamere toekomst voor ons allemaal. Door als bedrijf je eigen Science Based Targets te stellen, werk je actief aan doelen zoals klimaatactie (SDG 13) en verantwoorde consumptie en productie (SDG 12). Kortom, de Science Based Targets zijn een belangrijke tool voor bedrijven om hun CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verminderen en daarmee een essentieel onderdeel van de grotere beweging richting een meer duurzame samenleving.

## Hoe overwin je de mentale corveebarrière?

Duurzaamheid wordt nog veel te veel gezien als een lastige plicht, een soort corvee dat bedrijven met enige frisse tegenzin op zich nemen. En dat is een belangrijke sta-in-de-weg. Corvee doe je immers niet voor je lol. Er zit weinig liefde en energie in. Je ontvangt er zelden complimenten voor en het beperkt zich al snel tot die activiteiten die strikt noodzakelijk zijn. Activiteiten die nu nog onder duurzaamheid vallen, voelen dus eigenlijk net als belasting betalen. Zo min mogelijk graag. Maar waarom voelt dit zo? En veel belangrijker nog: hoe kunnen we deze perceptie veranderen? Er ligt een breed scala aan redenen ten grondslag aan deze negatieve houding.

- 1 **De misperceptie over kosten.** Veel bedrijven zien duurzaamheid als een dure opgave. Investeren in groene technologieën, het herzien van supply chains, het implementeren van afvalmanagement – het is allemaal vooral een dure alsmaar groeiende en uitdijende verzameling van kostenposten. Maar dit is slechts een heel beperkte blik. Want laten wij eerlijk zijn. Waar je focus als bedrijf of merk op ligt, groeit de bewustwording. En als we ons meer gaan richten op de lange termijn, worden deze zo op het eerste gezicht ‘zinloze kosten’ investeringen in een veerkrachtiger bedrijf. Wij moeten die niet langer zien als uitgaven, maar als investeringen en ‘het zaadje voor toekomstige groei’. En nee, dit is geen makkelijk excuus om hogere uitgaven te verantwoorden. In dit boek vind je veel voorbeelden van bedrijven en organisaties die hun investeringen in duurzaamheid succesvol hebben geïntegreerd in hun winnende businessstrategie.
- 2 **Focus op de korte termijn.** In een wereld waar kwartaalrapportages de koersen bepalen, is het voor veel bestuurders lastig om verder te kijken. Wellicht is dat de reden waarom de marketingdiscipline de laatste jaren zo onder druk is komen te staan. Want de echte pure kracht van marketing is het vermogen om te bouwen aan waardevolle krachtige lange termijnrelaties tussen klanten en merken. Duurzaamheid is een investering in nieuwe, bijzondere kansen voor een bedrijf. Het inspirerende bewijs van het geloof in een hoopvolle toekomst.
- 3 **Verandering vraagt moed.** Het implementeren van een duurzame wijze van denken en doen, vereist vaak aanzienlijke veranderingen in bedrijfsprocessen. Verandering in de fundamenten van een bedrijf brengt angst met zich mee, maar ook groeiomogelijkheden. Grote uitdagingen vereisen energie, optimisme, doorzettingsvermogen en een open geest.
- 4 **Het grote gevoel van onbeduidendheid.** Veel bedrijven worstelen met de gedachte dat hun individuele bijdrage aan duurzaamheid slechts een druppel op een gloeiende plaat is. Toch is dit vooral een mindset. Niet voor niets luidt een beroemd Chinees spreekwoord ‘Elke reis begint met de eerste stap’. Juist hier ligt de kracht van inspirerend leiderschap. Leiders met een heilig geloof in ‘kan niet bestaat niet’. En collectieve acties beginnen met individuele keuzes.
- 5 **Gebrek aan directe feedback.** De resultaten van alle duurzaamheidsinspanningen zijn niet altijd direct zichtbaar. Net zoals bij innovaties vereist succesvolle marketing vertrouwen, geduld en doorzettingsvermogen. Laten wij vooral niet vergeten dat zelfs een innovatief bedrijf als Tesla al twintig jaar bezig is. Geduld is een deugd die wij vandaag de dag weleens wat vaker zouden mogen koesteren. Zoals de Engelsen zo mooi kunnen zeggen: ‘*Consistency counts and persistency pays*’.

De groeiende vraag naar een meer duurzame bedrijfsvoering is dus in werkelijkheid vooral een unieke kans. Een kans om te innoveren, om ethisch te handelen, om waarde toe te voegen voor je klanten, je collega's, de wereld om je heen en de aandeelhouders. En om een voorbeeld te stellen voor de toekomstige generaties. Duurzaamheid geeft je de inspiratie om als bedrijf of organisatie de verandering te creëren die je wilt zien in je markt. Hoe inspirerend is dat?

## Duurzaamheid als kans

Duurzaamheid is dus echt een hot topic en niet alleen een onderwerp van een woke elite. Het belang wordt tegenwoordig ook breed gedeeld door de meeste wereldleiders, zelfs door leiders van de grote olieproducerende landen in het Midden-Oosten. Niet voor niets werden tijdens COP 28 (klimaatop in Dubai in 2023) door alle wereldleiders concrete maatregelen afgesproken om onze afhankelijkheid van fossiele energie af te bouwen. Daarnaast is er ook de maatschappelijke druk. Niet alleen vanuit de geïndustrialiseerde wereld, maar ook vanuit de armere delen van de wereld. Zij blijken immers het eerste slachtoffer van de stijgende temperaturen. De druk komt van steeds meer kanten, wat de noodzaak om duurzaamheid in je strategie te integreren steeds groter maakt. De belangrijkste oorzaken op een rijtje:

- **Hoger consumentenbewustzijn.** Een groeiend bewustzijn en zorg om milieu- en sociale kwesties in de samenleving zorgen ervoor dat meer en meer mensen en bedrijven bij hun aankopen waarde hechten aan duurzaamheid. Dit leidt tot een grotere vraag naar duurzame producten en diensten. Zeker als ook niet-duurzame concurrerende oplossingen duurder worden. Zonnepanelen zijn hiervan een mooi voorbeeld: al meer dan twee miljoen Nederlandse huishoudens hebben gekozen voor zonnepanelen op hun dak.
- **Meer regelgeving.** Overheden over de hele wereld kiezen voor steeds strengere milieuwetgeving en -regelgeving. Dit dwingt bedrijven om hun wijze van werken aan te passen om te voldoen aan deze nieuwe normen en om potentiële boetes of juridische ellende te vermijden. Bedrijven in de zware industrie als bijvoorbeeld Tata en Chemours worden hierdoor serieus in hun huidige voortbestaan bedreigd.
- **Investeerders- en aandeelhoudersdruk.** Steeds meer grote investeerders zijn zich bewust van de risico's die gepaard gaan met niet-duurzame bedrijfsvoering. Meer en meer oefenen deze machtige investeerders zwaardere druk uit op bedrijven om duurzame strategieën te implementeren, die de continuïteit van het bedrijf kunnen verzekeren. Zo verwacht Larry Fink – CEO van de grootste vermogensbeheerder ter wereld BlackRock – dat bedrijven waarin zij investeren niet alleen de risico's die verband houden met klimaatverandering erkennen, maar ook concrete actieplannen achter de hand hebben om deze risico's te beheersen en kleiner te maken. Dit heeft er onder meer toe geleid dat BlackRock in 2020 tegen de komst van bepaalde nieuwe bestuursleden van Exxon/Mobil stemde. Er was te weinig vertrouwen dat de kandidaten genoeg vaart zouden maken met de risico's rondom de klimaatproblematiek.

- **Versterking merkwaarde.** Een sterke focus op duurzaamheid kan aanzienlijk bijdragen aan de reputatie en merkwaarde van een bedrijf. Bedrijven die als duurzaam worden gezien, kunnen een competitief voordeel behalen en hun klantenbinding versterken. Dit geldt dan vooral voor bedrijven die hun duurzame strategie kunnen vertalen naar directe klantvoordelen. Een bedrijf als het Marcel's Green Soap biedt milieuvriendelijke alternatieven voor traditionele schoonmaakmiddelen, wat een direct voordeel is voor klanten die hun impact op het milieu willen verminderen. Even schoon en fris, maar beter voor het milieu.
- **Innovatie en commerciële kansen.** Duurzaamheid drijft innovatie door bedrijven te stimuleren nieuwe, milieuvriendelijke producten en processen te ontwikkelen. Dit opent nieuwe marktkansen en kan leiden tot kostenbesparingen, bijvoorbeeld door efficiënter gebruik van grondstoffen en energie. Belangrijk voorbeelden hiervan zijn alle nieuwe producten en processen die ons van het gas of de olie afhelfen. Of het nou gaat om elektrische voertuigen of om de recycling van plastic afval.
- **Risicomanagement.** Bedrijven richten zich op duurzaamheid om risico's te beheersen, zoals de beschikbaarheid van grondstoffen, veranderingen in het milieu en sociale veranderingen. Duurzaamheid helpt bij het verminderen van deze risico's en het waarborgen van bedrijfscontinuïteit op lange termijn. Een bedrijf als Tesla loopt niet alleen voorop met de ontwikkeling en verkoop van elektrische auto's, maar ook met energieopslag. Zo ontwikkelt Tesla producten als de Powerwall, Powerpack en Solar Roof. Oplossingen voor energieopslag die bijdragen aan energiezekerheid en onafhankelijkheid. De grote investeringen in R&D ziet Tesla juist als een strategische noodzaak om voorop te blijven lopen in de ontwikkeling van nieuwe innovaties die hen een voorsprong moeten blijven geven op de markt voor duurzame technologie. Een markt die bijvoorbeeld bij de elektrische auto's steeds meer prijsdruk ondervindt door de massale toestroom van goedkope nieuwe modellen vanuit China. Waar de Chinese overheid de export van elektrische voertuigen naar de EU en VS enorm subsidieert.
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid.** Er is een groeiend besef dat wij allemaal een rol hebben te spelen in de aanpak van mondiale uitdagingen zoals klimaatverandering, armoede en sociale ongelijkheid. Dit leidt tot een verhoogd gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid onder zowel bedrijven als in de samenleving. En eigenlijk is dat helemaal niet zo nieuw. Bij veel wat langer bestaande ondernemingen zat maatschappelijke verantwoordelijkheid al vroeg in het bloed. Een bedrijf als Philips bood mensen vroeger niet alleen een baan voor het leven, maar zorgde ook voor huisvesting, scholing van de kinderen, sportfaciliteiten (de Philips Sport Vereniging), culturele activiteiten, et cetera. De afgelopen decennia werden al dit soort activiteiten stap voor stap afgebouwd en hebben bedrijven zich vooral gericht op de creatie van aandeelhouderswaarde. Meer en meer wordt weer duidelijk dat louter en alleen deze aandeelhouderswaarde te weinig 'rendement' oplevert voor de andere belanghebbenden – zoals de werknemers, de natuur, de klanten, de omwonenden, et cetera. Waar de klassieke maatschappelijke verantwoordelijkheid zich richtte op het welzijn van de directe omgeving, gaat maatschappelijke verantwoording vandaag de dag een stuk verder. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich voorlopig nog wel even doorzet.

### **IKEA – better homes, better lives, better planet, better company**

Iedereen kent IKEA. De wereldwijd operende meubelgigant, beroemd om zijn doolhofachtige winkels en Zweedse gehaktballetjes. IKEA's duurzaamheidsstrategie is een transformatie van het merk IKEA vanuit de basisfilosofie van de oprichter Ingvar Kamprad. Goed ontworpen, functionele en betaalbare meubels voor de massa. Maar dan wel vertaald naar de context en behoeften van vandaag. Dat was ook hard nodig. Want de resultaten van IKEA stonden al jaren onder druk.

In een tijd waarin steeds meer mensen waarde hechten aan duurzaamheid, kiest IKEA ervoor om zowel het businessmodel als het productaanbod hierop aan te passen. Met stevige ambities zoals we dat van het merk gewend zijn: tegen 2030 alleen hernieuwbare of gerecyclede materialen gebruiken. Maar de inspanningen gaan verder dan dat. Van de inkoop van duurzame grondstoffen tot het investeren in hernieuwbare energiebronnen, zet IKEA zich in voor een circulaire economie waarin producten en materialen worden hergebruikt en gerecycled. Zo introduceert IKEA de afgelopen jaren initiatieven als het terugkopen en recyclen van oude meubels. En naast kopen kunnen klanten nu ook kiezen voor huren en leasen van meubels. Deze stappen neemt IKEA echt niet alleen maar voor het milieu, maar vooral ook om nieuwe inkomstenstromen te genereren. En natuurlijk om een nieuwe extra verhaallijn te creëren voor het merk, speciaal gericht op bewuste consumenten die op zoek zijn naar merken met overeenkomstige waarden en producten. Dat is een groeiende groep consumenten die IKEA nog niet eerder wist te bereiken.

En met succes. Met een significante toename van de verkoop van duurzame producten en diensten plus een groeiende reputatie als leider in duurzaamheid, bewijst IKEA dat groen zakendoen ook succesvol kan zijn. Bijkomend voordeel is dat het verlaagde energieverbruik ook tot kostenreductie leidt. Belangrijk in deze tijd waarin energieprijzen snel gestegen zijn. Hiermee bewijst IKEA dat zelfs de grootste bedrijven ter wereld duurzame veranderingen kunnen doorvoeren en tegelijkertijd zakelijk succes kunnen behouden.

De groeiende vraag naar een meer duurzame omgang met onze gezondheid en onze leefomgeving is dus vooral een strategische kans. Een kans om te innoveren, om ethisch te handelen en om waarde toe te voegen voor je klanten, je collega's, de wereld om je heen en de aandeelhouders. Om je te onderscheiden van je concurrenten en om een voorbeeld te stellen voor de toekomstige generaties. Het geeft je de inspiratie om als bedrijf of organisatie de verandering te creëren die je wilt zien in je markt en in de wereld om je heen. En hoe inspirerend is dat?

### **Succesvol concurreren wordt steeds lastiger**

'*May you live in interesting times*' is een bekend Chinees gezegde. En daar is vandaag de dag niks te veel mee gezegd. Rond eind jaren negentig werd hier door het Amerikaanse Ministerie van Defensie het acroniem VUCA voor geïntroduceerd. Het staat voor *Volatile* (snel veranderend), *Uncertain* (onzeker, moeilijk in te schatten), *Complex* (alles hangt met elkaar samen) en *Ambiguous* (ont-



wikkelingen zijn lastig te duiden en in te schatten). Dat de wereld de afgelopen jaren in rap tempo alleen maar meer ‘VUCA’ is geworden, mag duidelijk zijn. Zo resulteerde corona niet alleen in een nagenoeg platgelegde samenleving, maar ook in sterk verstoorde aanvoerketens. Snel stijgende temperaturen leiden wereldwijd tot een sterke toename van overstromingen, bosbranden en andere natuurrampen. En dit allemaal tegen een achtergrond van oplopende geopolitieke spanningen. Onrust en nervositeit die niet alleen langs de klassieke Oost-Westbreuklijnen lopen, maar ook binnen landen zelf tot grote politieke tegenstellingen en onrust leiden. En dan hebben wij het niet alleen over de VS. Ook in ons eigen land zijn de spanningen tussen links en rechts zo vergroot dat binnen steeds meer gezinnen liever niet langer over politiek gesproken wordt.

Al deze ontwikkelingen hebben een grote invloed op het leiderschap van bedrijven en organisaties. Maar naast deze belangrijke en onzekere macro-economische en sociale ontwikkelingen is ook de wereld van marketing zelf de afgelopen twee decennia behoorlijk op zijn kop gezet.

### **1 Opkomst van digitale marketing**

Met de opkomst van het internet en social media is de wijze waarop wij vandaag marketing bedrijven radicaal veranderd. Bedrijven hebben nu directe en gepersonaliseerde communicatielijntjes met hun klanten, wat de dynamiek van klantenbinding en reclame totaal op zijn kop heeft gezet. Deze ontwikkeling heeft geleid tot allerlei nieuwe businessmodellen die verschillende sectoren – zoals de retail – volledig op zijn kop hebben gezet. Eerst vooral in B2C, maar nu zien wij deze ontwikkelingen ook doorzetten in B2B en B2B2C. Daarnaast heeft digitalisering geleid tot een ongekenne hoeveelheid data, waardoor marketeers met behulp van steeds beter wordende AI-tools het gedrag van hun doelgroepen kunnen analyseren en hun strategieën dienovereenkomstig kunnen aanpassen.

### **2 De impact van globalisering**

Door de toegenomen toegankelijkheid van internationale markten zijn bedrijven nu niet alleen nationaal, maar ook wereldwijd met elkaar in concurrentie. Met als gevolg dat een bedrijf waar je misschien zelf nog nooit van hebt gehoord, zomaar ineens je grootste concurrent kan worden. Dit leidt tot een grotere diversiteit aan producten en diensten, maar ook tot nieuwe uitdagingen op het gebied van (waarde)propositie, merkstrategie-ontwikkeling, digitale en fysiek verkoopkanalen, communicatie en media-inzet, pricing strategy, culturele sensitiviteit en internationaal merkbeheer. De essentie van marketing is dan wel niet echt veranderd, maar de context waarin de marketeer functioneert – inclusief zijn toolkit – is de afgelopen decennia wel radicaal anders geworden.

### **3 Meer macht bij de klant**

Klanten zijn beter geïnformeerd dan ooit en ervaren derhalve meer controle en overzicht over hun aankoopbeslissingen. De toename van online beoordelingen en social media heeft ervoor gezorgd dat transparantie een cruciaal onderdeel van marketing is geworden. In hoeverre deze macht reëel is, is arbitrair. De informatie op het net is immers steeds moeilijker te verifiëren door de

sterke groei van fake news, oplichting en vervalsing/phishing met behulp van de nieuwste AI-technologie. Merken moeten authentiek, betrouwbaar en transparant zijn in hun communicatie om het vertrouwen van hun klanten te winnen en te behouden.

#### 4 **Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Zowel consumenten als bedrijven worden zich steeds meer bewust van milieukwesties en sociale gerechtigheid. Dit heeft geleid tot een verschuiving in marketingstrategieën, waarbij bedrijven niet alleen hun producten promoten maar ook hun waarden en impact op de samenleving. Daarbij gaat het niet zozeer om wat bedrijven zeggen, maar vooral ook om wat bedrijven in de praktijk doen. En daarbij worden zij kritisch gevolgd door een steeds activistischer buitenwacht.

#### 5 **Kwetsbaarder voor druk vanuit de samenleving**

Bedrijven zijn een stuk kwetsbaarder geworden voor druk vanuit de samenleving. Deze druk komt van verschillende kanten. Bedrijven krijgen steeds meer moeite om producten in de markt te zetten die mogelijk een negatieve impact hebben voor de gebruiker of de samenleving. Een simpel antwoord als 'juridisch mag het' of 'er heeft nog nooit eerder iemand over geklaagd' volstaat allang niet meer. Daarnaast wordt er steeds meer op gelet of bedrijven wel waarmaken wat zij beloven. Dit gaat vooral op ten aanzien van het nakomen van beloftes op het gebied van duurzaamheid.

#### **Greenwashing in één minuut. Meer beloven dan je kunt – of erger nog wilt – waarmaken**

Bedrijven die hun beloftes niet nakomen, maken zich schuldig aan *greenwashing*. Bekende voorbeelden hiervan zijn bedrijven als Shell en BP. In hun communicatie wordt veel aandacht besteed aan hun groene activiteiten. Dit terwijl het leeuwendeel van de investeringen vooral nog naar hun fossiele activiteiten gaat. Op zich zijn veel van deze fossiele investeringen nog wel te begrijpen, aangezien de energietransitie wel een jaar of dertig gaat duren. Maar het zou handiger en vooral veel transparanter zijn om daar eerlijk over te zijn. Een beetje als de oude reclamecampagne van de Belastingdienst. 'Leuker kunnen wij het niet maken, makkelijker wel.' Andere bekende greenwashers zijn bedrijven als Coca-Cola en Nestlé. Met veel tamtam wordt het succes geclaimd van hun recyclebare verpakkingen. De realiteit is helaas nog steeds dat je zelfs diep op de bodem van de oceaan of midden in het oerwoud hun plastic flesjes kunt terugvinden. Ook de mode-industrie heeft er een handje van. Denk aan vindingen als biokatoen, spijkerbroeken gemaakt van plastic afval uit de oceaan, et cetera. Gelukkig tuinen veel mensen er niet in. Onderzoek naar merkvoorkeur in de fashion industrie in 2019 leerde dat groene claims in de fashion industrie een negatieve impact hadden op de merkvoorkeur van de betreffende merken. De reden: de consumenten vonden de claims niet geloofwaardig.

Er zijn tot op de dag van vandaag nog geen gevallen bekend waarbij een bedrijf direct failliet is gegaan als gevolg van greenwashing. Greenwashing kan echter wel ernstige gevolgen hebben voor de reputatie en financiële gezondheid van een onderneming. In de meeste gevallen leidt greenwashing tot

juridische problemen, boetes, reputatieschade en een verlies aan vertrouwen bij consumenten en beleggers – wat uiteindelijk de bedrijfsprestaties kan beïnvloeden. De vele media-aandacht, denk bijvoorbeeld aan alle commotie rondom ‘Dieselgate’ bij Volkswagen, zorgt vaak zelfs voor een combinatie hiervan.

Hoewel een geval van een direct faillissement door greenwashing dus nog niet bekend is, illustreert het de toenemende belangstelling en eisen van klanten, maatschappij, investeerders en regelgevers voor verantwoorde en transparante bedrijfspraktijken, met name op het gebied van duurzaamheid. Bedrijven die misleidende claims over hun milieuvriendelijke praktijken hanteren, lopen dus een aanzienlijk risico. Niet alleen op juridisch en financieel vlak, maar ook wat betreft hun continuïteit en succes.

Tot nu toe zijn de financiële gevolgen van greenwashing nog beperkt gebleven. De belangrijkste schade is nu vooral reputatieschade en het risico dat beleggingsfondsen het bedrijf niet meer opnemen in hun portefeuille. Met als gevolg een lagere beurskoers en dus een lagere waarde van de onderneming.

Samenvattend, de afgelopen twintig jaar hebben een paradigmaverschuiving in marketing en concurrentie teweeggebracht. Digitalisering, globalisering, de toegenomen macht van consumenten en een focus op duurzaamheid en ethiek, zijn de drijvende krachten achter deze veranderingen geweest. Bedrijven die deze trends begrijpen en erop inspelen, zijn degenen die in staat zullen zijn om te floreren in de complexe, verbonden wereld van vandaag.

## **Veel moderne concurrentiestrategieën missen een inspirerend verhaal**

In de hectische omgeving waarin wij nu leven, lijken veel concurrentiestrategieën meer over handige tactiek te gaan dan over een echte weldoordachte winnende strategie. Veelal gaat het vooral over flexibiliteit, veerkracht, klantfocus, data, toekomstgerichtheid en sinds eind 2022 natuurlijk over AI. Allemaal mooi en heel belangrijk, ook gegeven de sinds corona ontstane onzekerheden in de wereldwijde supply chains, waar we al eerder over spraken. Maar erg richtinggevend en inspirerend is het allemaal niet. Dergelijke concurrentiestrategieën zijn vaak volgend of reageren op de succesvolle aanpak van nieuwe challengers die het anders durven te doen. Maar laten wij eerlijk zijn: volgers zijn zelden winnaars. Pepsi Cola ontstond slechts vier jaar na Coca-Cola, maar toch is het Pepsi nooit gelukt ook maar in de buurt te komen van ‘The Real Thing’.

Een winnende, meer duurzame strategie moet dus vooral gericht zijn op het genereren van unieke en bijzondere waarde voor potentiële klanten. Gezien de sterk stijgende behoeften aan meer duurzame diensten en producten ligt hier dus een unieke kans voor bedrijven met management met visie, leiderschap en Lef.

## Als duurzaamheid zo belangrijk is, waarom hebben veel duurzame merken het dan zo lastig?

Duurzaamheid, het klimaat en biodiversiteit zijn belangrijke en veelbesproken onderwerpen. Speciaal voor merken die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. Veel van deze duurzame merken voelen de noodzaak om deze urgentie in hun communicatie te weerspiegelen, wat soms kan overkomen als dwingend of alarmistisch. De intenties hierachter zijn te prijzen, maar helaas wordt er te weinig rekening gehouden met de doelgroep. Want mensen willen verleid worden en niet in een hoekje gedrukt waar zij zich niet kunnen verweren. Hieronder de meest voorkomende fouten op een rijtje:

- 1 Te veel passie en engagement.** Veel duurzame merken ontstaan vanuit een diepe betrokkenheid bij milieukwesties. Dat is mooi. Maar in de ogen van de massa klinken deze merken te vaak als ouderwetse missionarissen. Belerend, onheilsprofeten, overtuigd van hun eigen gelijk, vooral zenden en niet luisteren. Dit werkt misschien bij een kleine groep trouwe gelovigen, maar de massa bereik je er niet mee. Goede marketing draait niet om zenden, maar vooral om verleiden. Dit betekent niet alleen het promoten van een purpose of een product, maar ook het opbouwen van langdurige relaties met klanten, het creëren van een gemeenschap rond het merk en het consistent communiceren van de merkwaarden.
- 2 Te harde boodschap.** In een poging om meer bewustzijn te creëren en gedragsverandering te stimuleren, kunnen duurzame merken soms harde, directe boodschappen gebruiken. Deze aanpak kan averechts werken als het publiek zich overweldigd of aangevallen voelt. Als een duurzaam merk er niet in slaagt een overtuigend en aantrekkelijk verhaal te vertellen dat aanslaat in de markt, wordt het lastig om een trouwe fanbase op te bouwen. Veel duurzame merken kiezen ervoor hun doelgroep een uitzichtloze toekomst voor te stellen. Angst verlamt en verleidt niet. Een dergelijke aanpak werkt vaak alleen bij een kleine, activistisch ingestelde doelgroep.
- 3 Te veel een wereldprobleem.** Duurzame merken onderscheiden zich vaak van traditionele communicatie door de opbouw van hun merkverhaal. Zij focussen zich vaak op het grotere doel van het merk met de wereld en koppelen dat te weinig aan een heldere, aansprekende waardepropositie voor de klant. Steeds meer mensen stoort dit. Ook al omdat de boodschappen en beloftes van deze bedrijven niet altijd waarheidsgetrouw blijken.
- 4 Te politiek.** Duurzaamheid is soms verbonden met bredere sociale bewegingen en politieke partijen. Wanneer verbanden te sterk worden, kan hun communicatie als politiek of ideologisch gedreven worden gezien, wat weerstand kan oproepen bij sommige delen van het publiek. Een treffend voorbeeld is het grote Amerikaanse biermerk Budweiser, dat tientallen procenten van zijn marktaandeel verloor na de uitzending van een commercial met daarin een transgender influencer als hoofdpersoon. Inclusief een enorme ophef onder hun trouwe groep fans die vond dat hun favoriete biertje zich niet hoefde te bemoeien met het wel en wee van de transgenders.

- 5 **Vermoeidheid bij het publiek.** Er is een toenemende hoeveelheid communicatie over duurzaamheid en milieu, wat kan leiden tot vermoeidheid bij het publiek. Mensen kunnen immuun worden voor berichten die ze te vaak horen, vooral als deze berichten een belerende of angst-aanjagende toon hebben.
- 6 **Producten voldoen (nog) niet aan de verwachtingen.** Een product of dienst moet niet alleen voldoen aan de behoeften van de klant, maar deze liefst ook overtreffen. Als een duurzaam merk niet aan de verwachtingen voldoet of als de duurzaamheidsaspecten ten koste gaan van andere belangrijke kenmerken zoals kwaliteit, prijs, smaak, verkrijgbaarheid, gebruiksgemak of uitstraling, kan het merk falen. Een bekend voorbeeld is Max Havelaar-koffie. Een mooi initiatief om de arme koffieboeren beter te betalen, maar de smaak van de koffie was in de ogen van veel mensen die de koffie gingen proberen niet goed genoeg. En dan wint de smaak van de koffie het van de sympathie voor de koffieboeren.
- 7 **Duurzaam an sich is niet meteen lucratief.** Dat Lef en Leefzaam an sich nog niet betekenen dat deze strategie duurzaam succesvol is, bewijzen de financiële problemen van bekende ondernemers met zowel Lef als duurzame dromen van bedrijven als de verpakkingsvrije online super Pieter Pot en autofabrikant Lightyear. Ontegenzeggelijk bijzondere ondernemers met Lef en hemelbestormende plannen. Helaas bleek het (nog) niet mogelijk de bedrijven ook Lucratief te maken voor alle stakeholders. Wanneer het misgaat op het gebied van Lucrativiteit, dan heeft dat vaak te maken met de volgende factoren:
- 8 **Gebrek aan een verleidend verhaal.** Ook een duurzaam merk moet *remarkable* zijn, oftewel opmerkelijk en spannend genoeg om over te praten. Als een duurzaam merk geen unieke emotionele waarde biedt, kan het moeite hebben om op te vallen. Alleen maar duurzaam zijn, is niet genoeg. Omdat duurzaamheid sec voor veel klanten nog geen merkvoorkeur creëert. Tenzij je het voor de klant ineens aantrekkelijker maakt om duurzaam te kopen, zonder dat hij daarvoor concessies hoeft te doen.
- 9 **Matige marketing = weerstand tegen verandering.** Duurzame producten kunnen soms veranderingen in consumentengedrag vereisen. Verandering roept vaak weerstand op. Als een duurzaam merk niet succesvol is in het stap voor stap begeleiden en overtuigen van consumenten om hun gedrag aan te passen, kan dit leiden tot een gebrek aan acceptatie. Deze weerstand kan best halsstarrig zijn en kan veel langer duren dan soms gesuggereerd wordt. Ga maar na: hoelang duurde het wel niet voordat de BOB ingeburgerd raakte, mensen minder gingen roken, iedereen een veiligheidsriem ging dragen of elke brommerrijder een valhelm? Daar gaan soms wel generaties overheen.
- 10 **Niet waarmaken wat je belooft.** Helaas zijn er nog steeds bedrijven die hun duurzaamheidsclaims onvoldoende kunnen onderbouwen in de ogen van de maatschappij. Deze bedrijven, zoals de fossiele industrie en haar toeleveranciers, komen steeds meer onder maatschappelijke druk te staan. Zonder dat hun commerciële resultaten daar overigens op korte termijn onder lijken te lijden. Het maken van onterechte duurzame claims wordt eind van dit jaar, bij de invoering van de *Green Claims Directive*, in de EU zelfs strafbaar.