

Bart Brüggewirth

# Sterke merken,

De maatschappelijke betekenis  
als nieuw perspectief voor je merk

# betere wereld

‘Bart brengt in dit boek merken, markten, milieu en maatschappij overtuigend bij elkaar. Een absolute aanrader voor elke onderneming met een missie.’

**Willem Lageweg – medeoprichter en voormalig directeur  
MVO Nederland**

‘De consument van nu vraagt om een betekenisvolle dialoog. Dit boek helpt je bij de oriëntatie naar maatschappelijke relevantie van je bedrijf en brengt tegelijkertijd je merkcommunicatie naar een hoger niveau. Een aanrader.’

**Lonneke van der Horst – Marketing & Strategy Manager  
ALD Automotive**

‘De marketingkracht van bedrijven is onmisbaar bij het verduurzamen van onze economie. Maar dan moet je dat wel op een oprechte wijze doen en gefocust op thema’s die bij het bedrijf en het merk passen. Dit boek geeft inspiratie door de vele aansprekende praktijkvoorbeelden en een heldere visie op het belang en het gebruiken van de maatschappelijke betekenis bij de positionering van een bedrijf. Het is een belangrijk bindmiddel voor alle interne en externe stakeholders.’

**André Nijhof – Professor Sustainable Business and Stewardship  
Nyenrode Business Universiteit**

‘De urgentie om merken in te zetten voor maatschappelijke verandering is groter dan ooit. Tegelijkertijd geeft het een enorme hoeveelheid positieve energie. Dit boek biedt daarvoor unieke inzichten door inspirerende praktijkcases en een pragmatische aanpak en tools. Het geeft elke marketeer handelingsperspectief.’

**Anneke Sijkens – algemeen directeur Stichting DOEN**

Sterke merken, betere wereld

‘De betekenis van ons leven  
ligt in het verschil dat we maken  
in de levens van anderen.’

**Nelson Mandela**

Bart Brüggewirth

# Sterke merken,

De maatschappelijke betekenis  
als nieuw perspectief voor je merk

# betere wereld

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voor gebruik van dit boek in het hoger onderwijs is voor docenten extra lesmateriaal beschikbaar in de vorm van PowerPoints met uitleg en figuren, vragen, opdrachten en tools om zelf aan de slag te gaan en praktijkcases. Dit materiaal kan worden aangevraagd door een mail te sturen naar [docenten@vakmedianet.nl](mailto:docenten@vakmedianet.nl).

Ontwerp omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, [www.h2rplus.nl](http://www.h2rplus.nl)

Editor: Suzanne Loohuis

Foto omslag: jose derks photography

ISBN 978 94 6276 192 6

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2017

© Bart Brüggewirth/Vakmedianet, Deventer

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jo Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

## Inhoud

Voorwoord Erik van Engelen 9

Voorwoord Bart Brüggewirth 11

**1 Inleiding** 15

### **Deel I Marketing en mvo verbinden**

---

**2 Het speelveld verandert** 25

2.1 Inleiding 25

2.2 Waar komen we vandaan? 25

2.3 Nieuwe realiteit 28

2.4 Consumenten zonder schuldgevoel 31

2.5 Key notes 35

**3 Van defensief naar strategisch mvo** 37

3.1 Inleiding 37

3.2 Hoe het begon: mvo als verantwoordelijkheid 37

3.3 De volgende stap: waarde creëren met mvo 39

3.4 Ontwikkeling van mvo binnen een bedrijf 45

3.5 Key notes 50

**4 Naar meer betekenisvolle marketing** 51

4.1 Inleiding 51

4.2 Van markt naar maatschappij 52

4.3 Ontwikkeling van merken 54

4.4 Maatschappelijke betekenis creëren door open branding 60

4.5 Key notes 63

**5 Maatschappelijke betekenis als nieuw perspectief** 65

5.1 Inleiding 65

5.2 Wat is maatschappelijke betekenis? 66

5.3 Je maatschappelijke betekenis inkleuren: thema's en rollen 69

5.4	Het belang van de maatschappelijke betekenis	75
5.5	Key notes	78
<b>6</b>	<b>Samenvatting marketing en mvo verbinden</b>	<b>81</b>

## **Deel II**    **Verhalen uit de praktijk**

---

<b>7</b>	<b>Eneco: duurzame energie van iedereen</b> Erik van Engelen, directeur Consumenten	91
<b>8</b>	<b>Unox: de magen en harten van alle Nederlanders verwarmen</b> Anniek Mauser, directeur Duurzaamheid Unilever Benelux en Karlijn Ris, marketingdirecteur Unox	101
<b>9</b>	<b>a.s.r.: echt helpen door te doen</b> Bob Stehmann, CMO	113
<b>10</b>	<b>DSM: bright science, brighter living</b> Jos van Haastrecht, director Global Brand and Communications	125
<b>11</b>	<b>ANWB: iedereen in vrijheid en met plezier onderweg</b> Marga de Jager, directeur Merk en Leden	135
<b>12</b>	<b>Appelsientje: puurheid begint bij de oorsprong</b> Siska Schipper, director Marketing and R&D	143
<b>13</b>	<b>Triodos Bank: geld laten werken voor positieve veranderingen</b> Roel Welsing, hoofd Marketing	151
<b>14</b>	<b>Interface: giving back more than we take</b> Frans Spekking, marketing director EMEA	161
<b>15</b>	<b>Plastic Whale: samen voor plasticvrije wateren</b> Marius Smit, captain	171
<b>16</b>	<b>Tien inzichten uit de praktijkverhalen</b>	<b>183</b>



## Deel III De open branding roadmap

---

<b>17</b>	<b>Je maatschappelijke betekenis ontdekken</b>	195
17.1	Inleiding	195
17.2	Aandachtspunten en gevoeligheden	196
17.3	Drie stappen om de maatschappelijke betekenis te ontdekken	198
17.4	Finishing touch fase 1	206
17.5	Key notes	207
<b>18</b>	<b>De rol van de maatschappelijke betekenis in de merkpositionering</b>	209
18.1	Inleiding	209
18.2	Merkniveaus voor de maatschappelijke betekenis	210
18.3	De rol van de maatschappelijke betekenis voor verschillende type merken	217
18.4	Key notes	221
<b>19</b>	<b>De betekenismixstrategie</b>	223
19.1	Inleiding	223
19.2	Vier betekenisstrategieën	223
19.3	Optimale mix	231
19.4	Key notes	233
<b>20</b>	<b>Inspiratie voor duurzame innovatie</b>	235
20.1	Inleiding	235
20.2	Reikwijdte van innovaties	236
20.3	Tien innovatiepatronen om de maatschappelijke betekenis gestalte te geven	241
20.4	Key notes	253
<b>21</b>	<b>Je maatschappelijke betekenis geloofwaardig en effectief communiceren</b>	255
21.1	Inleiding	255
21.2	Verschillende doelstellingen: marktpositie en duurzame levensstijl	256
21.3	Communiceren over de maatschappelijke betekenis voor een betere marktpositie	257
21.4	Communiceren om een duurzame levensstijl of duurzaam ondernemen te stimuleren	268
21.5	Key notes	275

<b>22</b>	<b>De succesfactoren voor de maatschappelijke betekenis</b>	<i>277</i>
22.1	Inleiding	<i>277</i>
22.2	Verschillende niveaus	<i>277</i>
22.3	Key notes	<i>287</i>
Epiloog	Nieuw perspectief	289
Noten		291
Geraadpleegde literatuur		299
Over de auteur		303

# Voorwoord

Erik van Engelen

## **Type velg**

Ik herinner me de tijd nog dat sollicitanten voornamelijk onderhandelden over het merk leaseauto en het type velgen. Tegenwoordig gaat het eerder over 'work/life balance' of de 'pappadag'. Maar nog vaker spreken we over onze missie, over onze duurzame missie. En daarmee trekken wij tegenwoordig heel goede collega's aan. Met hen heb ik het nog nooit gehad over velgen. Nee, naast vele andere zaken is de missie een van de belangrijkste redenen om voor ons te willen werken. Heel veel mensen willen meebouwen aan een mooiere wereld. Dat drijft talenten van vandaag de dag. In die zin is er de laatste decennia heel veel veranderd.

## **No Logo**

Velen kennen vast nog het boek van Naomi Klein, *No Logo*. Deze 'bijbel van de tegenbeweging' was een felle aantijging tegen globalisering en de massacultuur. Het propageerde een 'beweging'. Zonder leider. Klein gaat uit van kleinschaligheid, cultuur en milieu. Of misschien ken je de gevleugelde termen 'People, Planet, Profit' van John Elkington nog. Of het voorbeeld van destijds als het ging om producten die ook bijdroegen aan een mooiere wereld, een zaak met een verhaal; de Body Shop. In welke vorm dan ook, er is al langer een grote beweging gaande die de mens en de maatschappij centraal stelt en niet alleen het commerciële doel. In Nederland kwam die beweging op met Max Havelaar waarmee het begrip mvo opeens tastbaar werd als 'merk'. Tegelijkertijd werd hier ook het dilemma duidelijk: als een product een grote sympathiefactor heeft, is dat niet een reden voor de consument om meer te willen betalen voor een product. De burger vindt je prachtig maar wordt daarmee nog geen consument. Waardering en koopbereidheid lagen nog ver uit elkaar.

## **De tijd van én én**

We zijn inmiddels heel veel verder en er is veel veranderd. Merken als Tony's Chocolonely, de Triodos Bank, maar ook Unilever laten zien hoe commercie en maatschappelijke relevantie elkaar juist versterken. Het wordt steeds meer én-én. Het is geen 'marketingsausje' meer. Het zou

mooi zijn als de afdeling mvo snel verdwijnt. Bij ons heeft deze nooit bestaan. Want ‘goed doen’ kan natuurlijk niet bij één afdeling belegd zijn. Deze afdeling mvo moet voorgoed opgaan in het hart van de missie en strategie. En moet daarmee ook verankerd zijn in het marketingbeleid. En liefst nog de marketingstrategie zijn. Dan hoeft je woordvoerder niet te stotteren of weg te duiken als er vragen komen over dit onderwerp. Want hoe killing is het als jouw zogenaamde duurzame beleid in een keer wordt doorgeprikt door programma’s als de Keuringsdienst van Waarde? Een kloppend verhaal maakt je boodschap ook effectiever. En helpt de maatschappelijke betekenis van je merk om de verbinding met anderen aan te gaan. En om een hoge NPS-score te behalen. Om kosten te besparen. Om meer winst te maken. Om je verhaal te vertellen. De magneet op talent wordt sterker en de trots onder je medewerkers groeit, wat de magneet op talent ook weer versterkt. En niet onbelangrijk: de wereld wordt er beter van.

Wij voelen dagelijks de kracht van een heldere duurzame missie. Die wens ik iedereen toe. Maar misschien nog wel belangrijker: heb het lef om blijvend te gaan voor een sterk merk én maatschappelijke betekenis. Ook in tegenspoed.

Ik weet zeker dat dit boek bijdraagt tot het vinden van je eigen duurzame missie en volop inspiratie biedt om hiernaar op zoek te gaan.

*Erik van Engelen*

*Mei 2017*

# Voorwoord

Bart Brüggewirth

Wat zou het geweldig zijn om marketing in te zetten voor een betere wereld. Als bedrijven met hun marketinginspanningen en -budgetten zouden bijdragen aan duurzame keuzes van consumenten en positieve veranderingen in de wereld voeden. Dat was mijn idee toen ik in 2003 startte met b-open. Vanuit de overtuiging dat bedrijven daarmee zowel maatschappelijk als commercieel waarde kunnen creëren. Vanuit het positieve mensbeeld dat iedereen in principe goed wil doen. Met als drijfveer mijn verlangen naar betekenis en zingeving in mijn werk als marketeer.

Daarmee begon mijn reis om duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) te integreren in marketing: *building better brands for a better world*. Steeds zoekend naar argumenten, bewijsvoering, *best practices* en tools. Om bedrijven te helpen dat effectief en geloofwaardig te doen. Om anderen te inspireren. In de loop van de jaren vallen er geleidelijk aan steeds meer puzzelstukjes in elkaar. De maatschappelijke betekenis van bedrijven en merken vervult een centrale rol: als verbinding tussen marketing en mvo en als nieuw, lonkend perspectief voor bedrijven en merken.

Het werd tijd al die puzzelstukjes, mijn visie, inzichten en ervaringen te bundelen. Vandaar dit boek. Het is bedoeld voor (aankomend) professionals in marketing, branding en communicatie, mvo-professionals en ondernemers. Als ondernemer, marketeer of brandmanager is je vraag misschien vooral hoe je een betere marktpositie of een sterker merk kunt bouwen door in te spelen op maatschappelijke thema's. Of zit dat wel goed, maar wil je ook maatschappelijk meer betekenis toevoegen. Als mvo-manager zoek je misschien naar mogelijkheden om meer waarde te creëren met het mvo-beleid en wil je bijvoorbeeld business units of marketeers inspireren en mobiliseren om bij te dragen aan het verwezenlijken van de mvo-doelstellingen. Met dit boek wil ik je inspireren en helpen de oplossingen te vinden.

In de loop van de tijd heb ik ontzettend veel enthousiaste en inspirerende mensen ontmoet, die allemaal dezelfde drive delen om door ondernemerschap een betere wereld te creëren. Dat is een groot goed en daarvoor ben ik erg dankbaar. Al die ontmoetingen hebben me geholpen mijn ideeën en daarmee het boek gestalte te geven.

Op de eerste plaats wil ik alle klanten bedanken die mij het vertrouwen hebben gegeven om hen te ondersteunen bij hun strategische uitdagingen en zo samen oplossingen te zoeken om sterke merken voor een betere wereld te creëren. Niets is zo inspirerend als de praktijk. Verder prijs ik me gelukkig met vele samenwerkingspartners, die me steeds weer nieuwe inzichten en impulsen aanreiken om mijn visie verder te ontwikkelen. Allereerst Jeroen Meijering voor de jaren die we als partners samen hebben gebouwd aan sterkere merken. Marja Vermeulen, Lars Moratis, Ewout Witte, Rob van Tilburg, Annette Groen en André Nijhof, super dat we zulke mooie dingen met elkaar doen. Dank aan Anneke Sipkens, Pieter van Os, Elvira Luykx en Sandra Horlings en andere NIMA WereldMarketeurs voor het verdiepen en delen van waardevolle inzichten en voor de boeiende activiteiten die we samen organiseren om de marketingwereld in beweging te krijgen.

De geïnterviewden voor dit boek wil ik hartelijk danken voor het openhartig delen van hun ervaringen en inzichten. Anniek Mauser, Bob Stehmann, Erik van Engelen, Frans Spekking, Jos van Haastrecht, Karlijn Ris, Marga de Jager, Marius Smit, Roel Welsing en Siska Schipper; het was een voorrecht jullie verhalen te horen. Ze geven dit boek bijzondere diepgang. Erik, je voorwoord is een stimulans voor de lezer om aan de slag te gaan. Super dat je daarvoor de tijd hebt willen nemen. Elvira Luykx, José Derks, Lars Moratis, Marja Vermeulen en Rob van Tilburg, bedankt voor jullie kritische blikken en waardevolle input als meelezers. Bastiaan Meinders, bedankt voor je research en input. Dorothe Derks, Jan Lücker en Paco, fijn dat ik enkele weken in jullie heerlijke huis mocht schrijven. Dank ook schrijvers van de boeken, artikelen en onderzoeken die ik in dit boek heb aangehaald, voor het delen van jullie kennis en inspiratie. Bedankt vrienden en relaties, die me hebben gestimuleerd dóór te gaan. Wouter Nalis en Douwe van Randen van uitgeverij Vakmedianet, dank voor jullie enthousiasme en support bij de totstandkoming van het boek. Dank ook aan Suzanne Loohuis voor de scherpe blik bij het redigeren van de teksten en aan Hans Roenhorst voor de fraaie vormgeving.

En dan natuurlijk het thuisfront. Mam, pa, dank voor de mogelijkheden die jullie me hebben geboden mijn pad te kiezen. Mijn kinderen, Sjoerd en Floor, wat maken jullie mijn wereld en deze wereld mooi. In alle bescheidenheid hoop ik dat dit boek er ook een heel klein beetje aan bijdraagt dat jullie kunnen blijven genieten van een prachtige wereld. En José Derks, mijn lief, mijn levenspartner, dankzij jouw aandacht, aanmoedigingen en liefde is me dit gelukt. Met jou wil ik elke dag wel op reis.

Dank ook aan jou, lezer of lezeres, dat je dit boek hebt opgepakt, zodat het gedachtegoed zich weer verder verspreidt. Ik hoop dat het je verder helpt op jouw reis. Voor mij is het een tussenstation. Ik ben heel erg benieuwd naar je reacties op het boek, je vragen en ervaringen. Goede reis!

*Bart Brüggewirth (bart@b-open.nl)*  
*Maarssen, mei 2017*

# Inleiding



Merken die de wereld een beetje mooier maken, inspireren. Ze roepen sympathie, bewondering en vertrouwen op. Ze geven een goed gevoel en bieden mensen handelingsperspectief om ook een steentje bij te dragen. Dergelijke merken zijn nieuwe helden: ze komen in actie om de plasticsoep op te ruimen, pakken de voedselverspilling aan, bieden schone mobiliteit, zorgen dat boeren in ontwikkelingslanden een eerlijk loon krijgen, strijden voor het behoud van onze natuur, maken het mogelijk spullen te delen en helpen mensen gezonder te eten of duurzame keuzes

te maken. En uiteraard voorzien deze merken in een basisbehoefte van de klant.

Merken die  
de wereld  
een beetje  
mooier maken,  
inspireren. Het  
zijn de nieuwe  
helden.

Maar bedrijven en hun merken worden ook gezien als medeveroorzakers van maatschappelijke problemen en zitten daarom in het verdomhoekje. Ze zouden overconsumptie of ongezond gedrag hebben gestimuleerd. Ze geven mensen een slecht gevoel. Het zijn misschien de helden van vroeger, uit een tijd waarin de grote bedrijven zorgden voor werkgelegenheid, welvaart en goederen in overvloed. Bedrijven richtten zich

toen alleen op groei en aandeelhouderswaarde en besteedden geen aandacht aan onze wereld zoals dat nu het geval is. De negatieve perceptie daarvan ijlt nog na, alsof alles bij hetzelfde is gebeven. Maar het bedrijfsleven is tegenwoordig juist ook een *force for good*. Dat geldt niet alleen voor het snel groeiend aantal *social enterprises*: bedrijven met een maatschappelijke missie waarvoor impact belangrijker is dan winst en die positieve veranderingen aanjagen. Ook voor grote bedrijven die een breed publiek bedienen, zoals Unilever, Eneco, DSM en Interface, is duurzaamheid een



belangrijk onderdeel van hun identiteit en beleid. Zij zijn door hun omvang bovendien in staat met kleinere veranderingen een grote impact te creëren.

In een tijd van een terugtrekkende overheid, een samenleving die verhardt en opkomend populisme wordt van bedrijven leiderschap verwacht. De *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties, de doelen voor duurzame ontwikkeling die voor 2030 moeten zorgen voor een leefbare aarde voor iedereen, bieden daarvoor een kapstok en een stimulans. Ethiek en de rol of *purpose* van bedrijven staan steeds vaker op de agenda. Toenemende schaarste van grondstoffen drijft de prijzen op. *True pricing*, het doorberekenen van alle maatschappelijke kosten in de verkoopprijs van een product, wordt een steeds wenselijker en realistischer perspectief. Aandacht voor duurzaamheid bij de consument zit bovendien in de lift en speelt ook in b2b-markten steeds vaker een rol. Tegelijkertijd raakt het begrip duurzaamheid uitgehold en is er behoefte aan duidelijkere en sympathieker begrippen, die het streven naar een evenwichtige samenleving en de harmonie tussen mens en natuur weerspiegelen.

In deze context zoeken bedrijven naar manieren om maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) of duurzaamheid te integreren in hun positionering en marketinginspanningen. Ze dragen bij aan de oplossing van grote maatschappelijke problemen met bijvoorbeeld maatregelen in hun bedrijfsvoering of keten, het ontwikkelen van duurzame innovaties of het stimuleren van consumenten om bewuster te leven. Dat doen ze niet alleen omdat ze vinden dat het hoort of om risico's te reduceren (*responsibility*), maar ook omdat het tonen van leiderschap groeikansen biedt of hun marktpositie verbetert (*opportunity*).

In een tijd  
van een  
terugtrekkende  
overheid, een  
samenleving  
die verhardt  
en opkomend  
populisme wordt  
van bedrijven  
leiderschap  
verwacht.

Soms is mvo al ingebed in het beleid van de organisatie en is de CEO of raad van bestuur de *driver*. In andere bedrijven zijn het de *change agents*, die anderen in de organisatie enthousiasmeren en activeren om stap voor stap betekenisvoller te gaan opereren. Mvo-managers proberen druk uit te oefenen op marketeers of bedrijfsonderdelen om het mvo-beleid naar de klant te vertalen en te communiceren. Maar zit de klant daar wel op te wachten? Marketeers zien kansen, integreren duurzaamheid in hun strategie en komen dan met duurzame innovaties of ondersteunen maatschappelijke doelen. Als daarbij geprobeerd wordt het merk een groen randje te geven omdat het 'in' is, bestaat het risico dat dit als marketingtruc of *green washing* wordt gezien. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren als besparingen op afval of energie die al jaren gedaan werden om kosten te verminderen opeens als groen bestempeld worden. Of als een goed doel zonder logische fit met het merk wordt ondersteund. Dan wordt het als aflat gezien of is de steun vaak van korte duur. En is dat een gemiste kans.

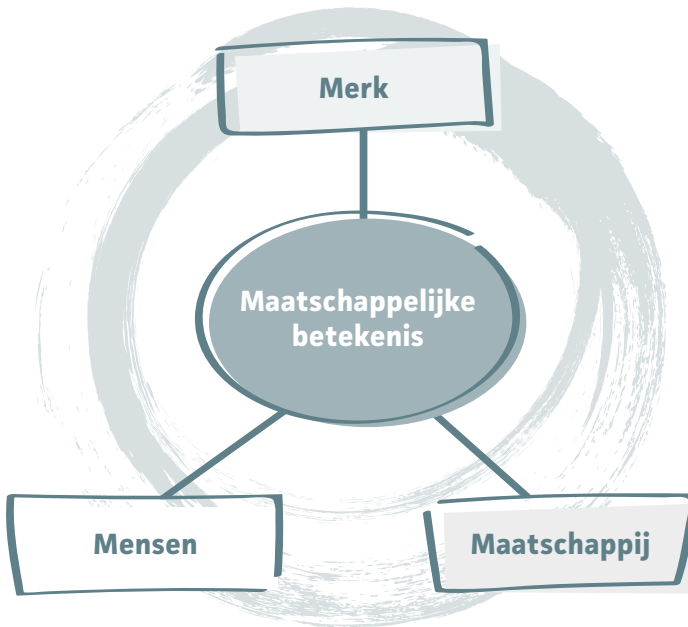
De uitdaging ligt in het verbinden van merken, mensen én maatschappij. Zij zijn afhankelijk van elkaar en de kwaliteit van hun onderlinge relaties bepaalt of ze elk afzonderlijk succesvol zijn: of mensen ge-

## De uitdaging ligt in het verbinden van merken, mensen én maatschappij.

lukkig zijn, de natuur behouden blijft, er sprake is van welzijn en maatschappelijke vooruitgang en merken groeien en bloeien. Om mvo of duurzaamheid effectief in marketing te integreren, moeten we dus merk, mensen en maatschappij met elkaar verbinden. Het is van belang te zoeken naar thema's en rollen die passen bij je identiteit en je merk, en waarmee je zowel voor het merk en je klant als de maatschappij waarde

kunt realiseren. Dat is je maatschappelijke betekenis. Die biedt bedrijven een nieuw perspectief om te bouwen aan een sterk, eigentijds merk dat niet alleen sterk gepositioneerd is naar klanten, maar ook midden in de maatschappij staat.

Deze vernieuwde merkbetekenis brengt mvo naar een volgend strategisch niveau en zorgt ervoor dat het beter en breder wordt geïntegreerd



*Figuur 1.1* **Merk, mensen en maatschappij verbinden**

in het ondernemingsbeleid en de bedrijfsvoering. Maar de maatschappelijke betekenis geeft ook een nieuwe dimensie aan marketing. Marketing gaat niet alleen over een *unique selling proposition* (USP) voor een specifieke doelgroep die rationele keuzes maakt. Philip Kotler bespreekt in *Marketing 3.0* de ontwikkeling van de consument met fysieke, rationele en emotionele behoeften naar de mens voor wie ook waarden belangrijk zijn en die ook spirituele behoeften heeft.<sup>1</sup> De filosoof Koo van der Wal beschrijft een universeel mensbeeld, waarin openheid voor de werkelijkheid en het vermogen het eigenbelang te ontstijgen centraal staan. Dit leidt ertoe dat mensen in principe goed willen doen voor anderen. Hij geeft daarmee het begrip openheid een voor deze tijd relevante, bijna spirituele betekenis.

Merken worden vaak met mensen vergeleken. Ze hebben net als mensen een eigen persoonlijkheid en waarden. Het mensbeeld dat Van der Wal schetst kan ook worden doorgetrokken naar merken. Sterke merken zijn open en verbonden: ze staan open voor de werkelijkheid en hun eigenaren maken een goede kansen- en bedreigingenanalyse. Dat is in feite niet nieuw, hoewel het door de maatschappelijke oriëntatie wel meer diepgang kan krijgen. Wel nieuw zijn het streven het eigenbelang te

‘Als er iets specifiek menselijks aan de mens is, dan niet het instrumentele vernuft waarmee hij de dingen aan zijn eigen doeleinden onderwerpt en ze in zijn invloedssfeer inlijft – die trek heeft hij met alle levende wezens gemeen, alleen doet hij dat door zijn grotere intelligentie en zijn uitgebreide arsenaal aan hulpmiddelen op een veel radicalere wijze. Als er iets specifiek menselijks aan de mens is, dan juist zijn openheid voor de werkelijkheid, dat wil zeggen zijn vermogen om zijn eigen perspectief en belang te overstijgen en een houding van onbaatzuchtigheid en belangeloze aandacht in te nemen. Dat is ook de grond van typisch menselijke fenomenen, zoals bekommernis met, zorg om, sympathie en zelfs liefde voor de ander en het andere.

Voor de goede orde: die menselijke openheid is geen totaal belangeloze openheid. De mens is immers, zoals alle levende wezens, eveneens een “belanghebbend” en behoeftig wezen. Van daaruit gezien is het volkomen legitiem dat de mens via de hem ten dienste staande middelen de vervulling van wezenlijke behoeften nastreeft. Dat is echter slechts één aspect van zijn wezen en, zoals gezegd, niet het meest karakteristieke. Dat is veeleer te zoeken in het vermogen van de mens zich voor dat andere, zoals het in zich is, open te stellen, er zich sympathetisch mee te vereenzelvigen en zich er het lot van aan te trekken. (...)

Met dat laatste [het vermogen van de mens zich open te stellen] zijn ook de contouren van een alternatieve ethiek al zichtbaar geworden. Zij kan benoemd worden als een ethiek van de verbondenheid, van het mede-zijn ofwel partnerschap met de medecreaturen – allemaal trekken die haaks staan op de heersende trends van de moderne samenleving. Deze staat immers in het teken van zorg voor het eigen zijn, concurrentie, strijd om suprematie, streven naar beheersing. Kortom, van tegenoverstelling zowel op het tussenmenselijke vlak als ten opzichte van de natuur.<sup>2</sup>

*Prof. dr. Koo van der Wal, emeritus hoogleraar Wijsbegeerte aan de Universiteit van Amsterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam*

overstijgen en een hoger maatschappelijk doel te verwezenlijken. Daarin schuilt de maatschappelijke betekenis van een merk of bedrijf. Dat streven hangt samen met het besef van de wederkerigheid van de relatie

met anderen. Het voegt een belangrijke dimensie toe aan de traditionele manier van merken bouwen of branding. Als merken vanuit die oriëntatie opereren en maatschappelijke betekenis creëren, is sprake van *open branding*.

Het feit dat we ook in technische zin in een open maatschappij leven, waarin ICT, internet en social media het mogelijk maken altijd en overall met iedereen in verbinding te staan, werkt daarbij als een katalysator. Open branding is het ontdekken en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis van je bedrijf of merk. Met dit boek wil ik je daarvoor inspiratie geven en praktische handvatten bieden.

## **Deel I**

In het eerste deel van dit boek schets ik de veranderende context en laat ik zien dat mvo aan de ene kant en marketing en branding aan de andere kant steeds meer naar elkaar toe groeien en elkaar versterken. Ik licht in dit deel aan de hand van trends en theoretische kaders toe wat de maatschappelijke betekenis is en waarom die zo relevant is voor bedrijven en hun merken.

## **Deel II**

Het vinden en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis gaat niet vanzelf. In deel II tref je verhalen uit de praktijk aan. Negen CMO's, marketeers en merkverantwoordelijken nemen je mee op hun reis om duurzaamheid en mvo te integreren in hun merk en marketing. Ze vertellen uitgebreid over hun visie, ervaringen, dilemma's en successen en delen waardevolle tips. In dit deel komen vertegenwoordigers van grote bedrijven (b2c en b2b) aan het woord, maar ook van enkele duurzame nichespelers.

## **Deel III**

Deel III biedt je de handvatten om zelf aan de slag te gaan aan de hand van de *open branding roadmap*. In dit deel vind je tools om de maatschappelijke merkbetekenis te ontdekken en tot leven te brengen. Ik beschrijf daarbij ook de rol die deze betekenis voor verschillende typen merken kan vervullen en de manier waarop je deze kunt verankeren in je positionering of merkmodel. Verder schets ik de basisstrategieën voor activatie en invalshoeken om te innoveren en geef ik tips om effectief en geloofwaardig te communiceren over duurzaamheid of merkbetekenis. Ik sluit af met de succesfactoren, die je als een inspiratiebron en checklist kunt hanteren voor een krachtige en impactvolle maatschappelijke betekenis.

Echt betekenis geven aan je merk is een strategische en soms zelf existentiële keuze, die afhankelijk van de uitgangssituatie door bedrijven verschillend wordt ingevuld. Het is voor elk merk een zoektocht, een expeditie naar grotere hoogten. De drie delen van dit boek laten elk vanuit een andere invalshoek zien dat marketing en mvo de afgelopen jaren steeds sterker naar elkaar toe zijn gegroeid. De aangehaalde voorbeelden komen daarom op verschillende plaatsen terug.

In principe kun je de delen ook los van elkaar lezen. Met de theorie, de praktijk en de tools heb je het materiaal in handen om de maatschappelijke betekenis als nieuw perspectief voor je merk te ontdekken of te versterken. Zo bouw je sterke merken voor een betere wereld.

Deel I



# Marketing en mvo verbinden

Marketing en mvo fungeren als voelsprietten voor de organisatie en hebben beide als taak de binnenwereld en de buitenwereld van het bedrijf te verbinden. Bij mvo gaat het om de relatie tussen organisatie en stakeholders en het bepalen van de consequenties van belangrijke maatschappelijke issues voor de onderneming. Marketing betreft traditioneel de relatie tussen de klant en het merk, maar die wordt ook ingekleurd door maatschappelijke ontwikkelingen. Bovendien is de bijdrage aan een betere wereld een cruciale succesfactor voor een sterker merk en een betere marktpositie. Daarom is het van belang deze goed te verankeren in je positionerings- of merkmodel.

In hoofdstuk 2 bespreek ik de wijze waarop de samenleving zich heeft ontwikkeld en de uitdagingen en spanningen waarmee we te maken hebben. Ik zoom daarbij in op de in positieve zin veranderende houding van de consument ten aanzien van duurzaamheid.

Het veranderende krachtenveld is tevens van invloed op de wijze waarop mvo (hoofdstuk 3) en marketing en branding (hoofdstuk 4) zich ontwikkelen. Marketing en mvo houden zich bezig met het opbouwen of herwinnen van vertrouwen en het creëren van waarde. In beide disciplines wordt het bieden van maatschappelijke betekenis belangrijker. Marketing en mvo groeien dan ook naar elkaar toe en ontmoeten elkaar bij het merk en de klant.<sup>3</sup> In hoofdstuk 5 licht ik het begrip maatschappelijke betekenis toe en beschrijf ik waarom dit zo relevant is voor bedrijven en hun merken.



# Het speelveld verandert

# 2

## 2.1 Inleiding

De maatschappij heeft te maken met talrijke uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering, uitputting van natuurlijke hulpbronnen, armoede, mensenrechten, vluchtelingen, gezondheid en verdraagzaamheid. De technologie die wellicht oplossingen kan bieden voor deze problemen ontwikkelt zich snel, maar is dat snel genoeg? Het bewustzijn bij de consument neemt toe, maar hij koopt nog lang niet altijd bewust. Volgens Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde, leven we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.<sup>4</sup> In de jaarlijkse monitor van ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving, de *Trendrede*, wordt gesproken over de wrijving van twee tijdperken.

Ook bedrijven hebben uiteraard te maken met deze ontwikkelingen en worden aangesproken op de effecten van hun handelen. Integriteit en ethiek staan steeds vaker op hun agenda en bedrijven nemen verantwoordelijkheid in de keten en dragen bij aan de oplossing van allerlei maatschappelijke problemen. Dat vergt soms lastige afwegingen. Het dwingt, of positief gesteld, het inspireert bedrijven na te denken over hun rol in de samenleving. En het biedt slimme ondernemers nieuwe kansen. In dit hoofdstuk schets ik hoe de samenleving zich heeft ontwikkeld naar een *purpose economy*, waarin mensen en bedrijven betekenis zoeken. Dat gaat gepaard met een veranderende houding van consumenten ten aanzien van duurzaamheid, die van invloed is op de ontwikkeling van marketing en mvo en op de verbinding tussen beide disciplines.

## 2.2 Waar komen we vandaan?

Om de huidige tijdsgeest goed te begrijpen, is het goed om te begrijpen waar we vandaan komen. De maatschappij heeft verschillende ontwikkelingsstadia doorlopen met elk eigen normen, waarden en systemen. Deze stadia volgden elkaar steeds sneller op en kenmerkten zich door

een toenemende complexiteit. De Groningse filosoof Arnold Cornelis, die mij enorm geïnspireerd heeft met zijn boek *De logica van het gevoel*<sup>5</sup>, beschrijft deze ontwikkeling treffend aan de hand van wat hij ‘stabiliteitslagen’ in de samenleving noemt. Deze hebben elk hun eigen sturingsmechanismes en ordenende principes.

In de agrarische tijd, tot circa 1600, was de maatschappij vrij eendimensionaal, gericht op primaire levensbehoeften. Die periode kenmerkte zich door het natuurlijke systeem, waarin de natuur het leidende sturingsmechanisme voor de mens vormde.

In het industriële tijdperk stond de productie via fabrieken en machines centraal en was arbeid daaraan ondergeschikt. Het dominante principe in de maatschappij was het socialeregelsysteem, dat er met regels, structuur en standaardisering naar streefde het kapitalistisch systeem optimaal te laten functioneren. De sturing van de maatschappij was dus niet meer voorbehouden aan zelfverzorgende gemeenschappen, zoals in de agrarische tijd, maar ging letterlijk grenzen over en de mens moest hierin mechanisch meedraaien. Producten waren aanvankelijk bulkgoederen of *commodities*, merken deden hun intrede.

Het informatietijdperk, dat rond 1960 begon, bracht een enorme versnelling in de ontwikkeling en welvaart van de maatschappij teweeg. Kennis is de drijvende kracht in dit tijdperk, maar leidt ook tot een grotere complexiteit en een overkill aan informatie. Internet en social media maken de wereld een *global market place* en zetten de consument in de *driver seat*. Er ontstaat een omkering van traditionele marketingmodellen. Niet de merken bepalen welke informatie de consument bereikt, maar de consument bepaalt zelf welke informatie hij wanneer via welke kanalen wil ontvangen. Transparantie van merken wordt cruciaal voor het vertrouwen van de consument. De continue, sterke focus op rationalisatie, schaalvergroting en efficiency uit het industriële tijdperk leidt niet langer tot de gewenste resultaten en gaat ten koste van creativiteit,

Intuïtie, visie en  
leef vormen de  
nieuwe drivers  
voor effectiviteit,  
groei en succes  
van mensen en  
bedrijven.

innovatie en motivatie van medewerkers. Management wordt leiderschap. Intuïtie, visie en lef vormen de nieuwe drivers voor effectiviteit, groei en succes van mensen en bedrijven. Cornelis noemt ‘communicatieve zelfsturing’ de nieuwe stabiliteitslaag in de samenleving.

**‘Het mensbeeld van raderen in een mechanisch systeem uit het industriële tijdperk maakt plaats voor een beeld van de mens als zelfreflecterend wezen, dat zich laat leiden door zijn geweten en behoefte aan zingeving van mensen, gevoed door kennis die hij zelf filtert uit zijn omgeving.’**

*Arnold Cornelis, De logica van het gevoel, 1998*

Hij hanteert daarbij net als Koo van der Wal de opvatting dat iedere mens in wezen goed wil doen – geen enkele manager wil het milieu verpesten of kinderen 14 uur per dag in een donkere mijnschacht laten werken. Echter, soms laten mensen zich nog leiden door de regels en cultuur van het oude systeem of voelen ze zich daarin gevangen, en dan verschuift de wil om het goede te doen naar de achtergrond.

### **Barsten in het systeem**

Na de Tweede Wereldoorlog zijn we gevoed met het idee dat economische groei de basis van herstel is. Daardoor stijgt ook de welvaart. Meer consumenten lijkt ook het devies als sprake is van een economische crisis. Zo riep Mark Rutte de Nederlandse burgers in 2013 op meer te gaan consumeren om de economie op gang te krijgen. Het systeem dat gericht is op groei en het stimuleren van consumptie begint echter langzaam barsten te vertonen. De eerste waarschuwingen op dat vlak werden al in de jaren zeventig van de vorige eeuw door de Club van Rome geuit. Ook ngo’s beginnen zich in die periode steeds heftiger af te zetten tegen bedrijven die het niet al te nauw namen met het milieu of de mensenrechten. Shell werd vanwege het afzinken van olieplatform Brent Spar door Greenpeace onder vuur genomen en bedrijven als Nike en IKEA kregen te maken met acties tegen sweatshops en kinderarbeid in Azië. In de afgelopen tien jaar ontpinnen zich talrijke andere crises, zoals de financiële crisis, die gepaard gaat met een integriteitscrisis, de boekhoudschandalen en het gesjoemel met paardenvlees, woekerpolissen en software bij dieselauto’s. Daardoor nemen ook de protesten toe tegen economische en sociale ongelijkheid, bijvoorbeeld via de beweging Occupy, die zich afzet tegen de macht van grote ondernemingen en financiële instellingen. De wel-

vaart neemt weliswaar toe, maar we worden er met zijn allen niet gelukkiger op.<sup>6</sup> Ook is inmiddels duidelijk dat de klimaatverandering, aangewakkerd door onze consumptiedrang, via droogte en het mislukken van oogsten eveneens voor sociale problemen zorgt, waardoor massale vluchtelingenstromen ontstaan. Dat leidt, mede gevoed door het terrorisme, tot een groeiend populisme. De polarisatie in de samenleving lijkt groter te worden. Het staat allemaal met elkaar in verbinding.

Klaas van Egmond, hoogleraar geowetenschappen, stelt in zijn boek *Een vorm van beschaving* dat systemen te gronde dreigen te gaan aan hun eigen overtreffende trap.<sup>7</sup> Doordat de principes van het kapitalistische systeem (groei, consumptie, winstmaximalisatie) een doel an sich zijn geworden, dreigt het systeem uit zijn voegen te barsten. Of zijn we in staat om vanuit een andere visie op de rol van bedrijven en op waardecreatie een nieuwe impuls te geven aan het systeem, zodat het zichzelf verder kan ontwikkelen?

## 2.3 Nieuwe realiteit

Terwijl de druk op het systeem toeneemt en de temperatuur letterlijk stijgt, wordt de wereld transparanter. Misstappen van bedrijven worden steeds vaker direct zichtbaar. Initiatieven als Rank a Brand – een platform dat de duurzaamheid van bedrijven beoordeelt op basis van duurzame prestaties – Questionmark – de app waarmee je boodschappen scant op milieu-impact, dierenwelzijn, mensenrechten en gezondheid – en de Eerlijke Bankenwijzer maken de duurzame prestaties van bedrijven inzichtelijk. Boyan Slat, Dopper en Plastic Whale laten zien dat kleine initiatieven kunnen uitgroeien tot een krachtige beweging om de plasticsoep terug te dringen. Dankzij internet, social media en ICT staat alles letterlijk met elkaar in verbinding. Bedrijven en merken zijn meer dan ooit onderdeel van een bredere maatschappelijke context. Grotere maatschappelijke problemen kunnen niet door overheid, maatschappelijke orga-

We hebben te maken met talloze paradigmashifts, die bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving.

nisaties, consumenten of bedrijven alleen worden opgelost: samenwerking tussen de verschillende stakeholdergroepen is noodzakelijk. Het systeem verandert. We hebben te maken met talloze paradigmashifts, die bijdragen aan de transitie naar een duurzame samenleving. Van lineair naar circulair. Klein wordt het nieuwe groot. Het denken in termen van schaarste maakt plaats voor denken in overvloed. We gaan van bezit naar gebruik, van prijs naar waarde en van gesloten bedrijven naar open systemen.

### **Purpose economy**

Als gevolg van de door Cornelis omschreven ‘communicatieve zelfsturing’ ontstaat ruimte voor wat sociaal ondernemer Aaron Hurst ‘the purpose economy’<sup>8</sup> noemt. Hurst ziet deze opvolger van de informatie-economie als een nieuwe context, een nieuw organiserend principe, dat gevoed wordt door bijvoorbeeld de veranderende waarden, cultuur, technologische mogelijkheden, politiek, maatschappelijke organisaties en conditie van het milieu. Volgens hem gaat dat verder dan het dienen van anderen en de aarde:

**‘The purpose economy is defined by the quest for people to have more purpose in their lives. (...) It serves the critical need for people to develop themselves, be part of a community, and affect something greater than themselves.’**

Kees Klomp spreekt in dit kader over de betekenis-economie als een tijdperk waarin de zakelijke waarde van bedrijven wordt bepaald door hun maatschappelijke waarde.<sup>9</sup>

### **Van economische groei naar maatschappelijke vooruitgang**

De nieuwe realiteit wordt geleidelijk aan ook in de managementtheorie en -praktijk breder onderkend. Michael Porter stelt dat economische groei voorbij een bepaald punt niet automatisch meer leidt tot maatschappelijke vooruitgang.<sup>10</sup> Om dat te onderbouwen, heeft hij de zogenoemde *Social Progress Index* ontwikkeld, waarmee de maatschappelijke vooruitgang of het geluk in een land gemeten kan worden. De index geeft overheden inzicht in de knoppen waaraan zij moeten draaien om echte vooruitgang te creëren. Ook bedrijven zijn hiermee in staat te bepalen waarmee ze kunnen bijdragen aan maatschappelijke vooruitgang en *shared value* kunnen realiseren.

## Kapitalisme herdefiniëren

Ook McKinsey komt tot de conclusie dat we het kapitalisme eigenlijk moeten herdefiniëren.<sup>11</sup> Groei zou je niet moeten afmeten aan de ontwikkeling van het bruto nationaal product, maar aan de ontwikkeling van de oplossingen voor problemen waarmee we als mensen te maken hebben:

**'If the real measure of a society's prosperity is the availability of solutions to human problems, growth cannot simply be measured in GDP [gross domestic product]. Rather, it must be a measure of the rate at which new solutions to human problems become available.'**

## Meer dan winst

Grotere bedrijven realiseren zich dat er voor hun voortbestaan meer nodig is dan het maken van winst. Duurzaamheid wordt dan ook steeds vaker verankerd in de missie en strategie van deze bedrijven. Tegelijkertijd ontstaat een nieuwe beweging van social enterprises, die ondernemen vanuit een ideaal en hun maatschappelijke bijdrage vooropstellen (*impact first*). In Nederland is hun aantal tussen 2011 en 2016 volgens McKinsey meer dan verdubbeld tot 5.000 à 6.000.<sup>12</sup> De werkgelegenheid bij social enterprises groeide tussen 2014 en 2016 met 24 procent. Ook de economische groei is bij deze ondernemingen veel hoger dan gemiddeld bij het mkb. Internationaal sluit dit aan bij de opkomst van B-Corps (B-Corporations – met de B van *benefit*): een beweging van bedrijven waarvoor het maatschappelijk belang op de eerste plaats komt. B-Corps is in 2007 in de VS gestart en telt in 2016 zo'n tweeduizend bedrijven in vijftig landen, waarvan tweehonderd in Europa.<sup>13</sup> Met veelal disruptieve businessmodellen dagen zij de gevestigde orde uit en leggen de duurzaamheidslat steeds hoger. Triodos Bank en The Body Shop waren hierin voorlopers. Eigen-tijdse concepten als Kromkommer, The Colour Kitchen, Dopper, Willem&Drees, Peerby en SnappCar spreken een nieuw publiek aan.

Grotere bedrijven  
realiseren zich  
dat er voor hun  
voortbestaan  
meer nodig is  
dan het maken  
van winst.

## 2.4 Consumenten zonder schuldgevoel

De maatschappelijke ontwikkelingen laten ook de consument niet onberoerd. Consumenten zijn zich steeds meer bewust van de maatschappelijke uitdagingen en van het effect van hun consumptiegedrag. Ze willen zonder schuldgevoel kunnen consumeren en verlangen van bedrijven dat die hen daarbij helpen. Tegelijkertijd staat het vertrouwen in bedrijven onder druk. De Edelman Trust Barometer 2016 laat zien dat dit de afgelopen jaren iets verbeterd is: wereldwijd heeft 53 procent van de mensen vertrouwen in bedrijven. Nederland scoort met 57 procent net iets hoger.<sup>14</sup>

### Consumenten wereldwijd

Wereldwijd waarderen consumenten het zeer als bedrijven bijdragen aan sociale of milieudoelen. Negen van de tien consumenten vinden dat bedrijven hierdoor een positiever imago krijgen. Ze vertrouwen een merk dan eerder en denken bovendien daardoor loyaler te zijn aan het merk. Consumenten verwachten van bedrijven dat ze meer doen dan alleen maar winst maken.

**'Today's empowered global consumer is willing to take personal accountability and make sacrifices for the greater good, opening the door for companies to push the boundaries for future innovation and engagement. (...) Now companies must advance CSR beyond a brand attribute to create an entirely new CSR experience.'**

*Cone Communications/Ebiquity, Global CSR Study, 2015.*

BBMG en Globescan doen al enkele jaren internationaal onderzoek naar duurzaam consumentengedrag.<sup>15</sup> Hun advies om de afzet van duurzame producten te stimuleren, is je niet te richten op de *advocates* (de donkergroene consumenten – ongeveer een kwart van de bevolking), maar op de *aspirational*s (gemiddeld 39 procent van de bevolking; in Europa wat minder dan in Azië en Afrika). Deze groep kenmerkt zich behalve door het belang dat wordt gehecht aan sociale en milieuwwaarden door een materialistische instelling. Aspirationals houden van shoppen en zijn gevoelig voor stijl en sociale status. Ze hoeven niet per se meer te bezitten, maar zoeken betekenisvolle ervaringen. Ze zijn optimistisch en denken dat hun gedrag het verschil kan maken. Deze groep bestaat vooral uit *millennials*.

# Samenvatting marketing en mvo verbinden

# 6

Sterke merken zijn zich bewust van de maatschappelijke context waarin ze opereren. In dit deel I hebben we gezien hoe die context verandert: we bevinden ons niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Daarmee verandert het speelveld van bedrijven en merken. Hun succes wordt mede bepaald door de mate waarin ze openstaan voor en verbinding weten te leggen met de maatschappij en de stakeholders van de onderneming. Dat gaat verder dan op normatief niveau voldoen aan richtlijnen of criteria voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat over positieve impact. Dat begint bij de identiteit en de visie van het merk over zijn rol in de samenleving en het besef van een wederzijdse afhankelijkheid en komt vervolgens tot uiting in de wijze waarop het merk maatschappelijke betekenis creëert en zich daarmee manifesteert.

## **Mvo naar volgend niveau**

Mvo ontstijgt de defensieve fase van verantwoordelijkheid, wordt steeds strategischer en raakt meer geïntegreerd in de business. Het gaat over waardecreatie: van shared value naar integrated value. Om af te rekenen met het traditionele beeld van mvo ontstaat behoefte aan nieuwe begrippen, zoals circulair en inclusief ondernemen. Die ontwikkeling wordt gevoed door een toenemende oriëntatie van bedrijven op hun rol in en bijdrage aan de samenleving. Het purpose-denken doet zijn intrede en werkt als een inspiratiebron voor bedrijven om de strategische koers te verleggen of om te transformeren.

## **Marketing krijgt meer betekenis**

Ook binnen marketing zien we een ontwikkeling waarbij de bijdrage van het merk aan een betere wereld medebepalend is voor zijn succes. Die bijdrage wordt vaak omschreven als de purpose van het merk. Het begrip purpose duidt echter ook vaak op de rol van het merk om in te spelen op individuele klantbehoeften. Dat leidt tot verwarring. Jim



Stengel, Aaron Hurst en Havas' *Meaningful brands* hebben laten zien dat purpose op verschillende manieren kan worden ingevuld.

De purpose van het merk kan gericht zijn op een individuele klantbehoefte, maar kan ook de maatschappelijke bijdrage van het merk betreffen. Bij veel mainstreammerken bestaan deze niveaus naast elkaar en vullen ze elkaar aan, bij duurzame koplopers of social enterprises vallen ze vaak samen. Het is waardevol het begrip maatschappelijke betekenis apart te *framen*, omdat het een steeds belangrijkere dimensie wordt in de positionering van merken.

### **Verlangens van mensen**

Mensen zoeken naar zingeving en streven naar een betekenisvol leven. Consumenten en klanten verlangen daarom steeds meer dat bedrijven duurzaamheidsthema's omarmen en daarmee betekenis bieden. Daarmee kunnen die bedrijven rekenen op meer sympathie, waardering en een grotere loyaliteit van klanten. Dat leidt ook tot betere financiële prestaties.

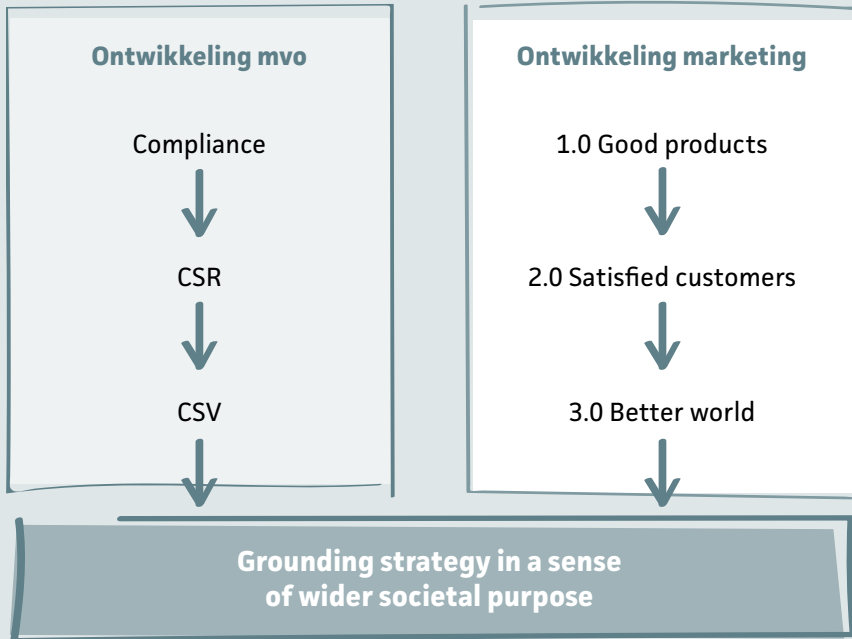
### **Businesscase versus stewardship**

De discussie over de maatschappelijke rol van bedrijven krijgt hiermee niet alleen een ethische dimensie, maar heeft ook een bedrijfseconomische of commerciële kant. Veel bedrijven hanteren een instrumentele, businesscasebenadering. Hoewel die hen helpt om bij te dragen aan maatschappelijke vooruitgang, heeft zo'n benadering ook beperkingen. De businesscase van een duurzaamheidsambitie is op voorhand niet altijd hard te maken. Het gaat vooral om een visie, een overtuiging en een stip aan de horizon die de richting bepalen. Dit vinden we terug in de stewardshipbenadering, waar overigens op langere termijn vaak ook een businesscase uit blijkt te rollen. Mission Zero van Interface is daarvan een overtuigend voorbeeld. De ethische grondslag en de stewardshipbenadering blijven essentieel om transformaties te bewerkstelligen.

Ondanks de spanning die soms nog tussen beide disciplines ervaren wordt, groeien mvo en marketing steeds meer naar elkaar toe.

## Convergentie marketing en mvo

Ondanks de spanning die soms nog tussen beide disciplines ervaren wordt, groeien mvo en marketing dus steeds meer naar elkaar toe. Ze komen samen in het besef dat de strategie van je bedrijf of merk veranderd moet zijn in ‘a sense of wider societal purpose<sup>85</sup>’. Daarin vindt het begrip maatschappelijke betekenis zijn oorsprong. In figuur 6.1 is deze ontwikkeling samengevat.



Figuur 6.1 **Convergentie van mvo en marketing**

## Maatschappelijke betekenis bouwsteen voor positionering

De maatschappelijke betekenis is een onmisbaar onderdeel van een eigentijdse positionering, dat waarde creëert voor de maatschappij, het merk en de klant. Het proces om de maatschappelijke betekenis te ontdekken en tot leven te brengen, start met het besef dat je als merk onderdeel bent van een groter ecosysteem en dat je je moet openstellen voor het grotere maatschappelijk belang. Vandaar dat ik dit proces open branding noem.

Voor een scherpe positionering moet je keuzes maken. Dat geldt ook voor een impactvolle maatschappelijke betekenis van je merk. Met beperkte middelen kun je nu eenmaal niet alles doen. De uitdaging is die

thema's te vinden waarmee je de meeste impact kunt hebben en die passen bij je merk en resoneren in de markt. Vervolgens is het zaak daarop te gaan leveren door innovaties, nieuwe services, andere manieren van produceren, samenwerking met ketenpartners of empowerment van klanten.

In deel III reik ik je de open branding roadmap aan met inzichten en tools waarmee je aan de slag kunt om de maatschappelijke betekenis van jouw merk te ontdekken en succesvol tot leven te brengen. Maar eerst duiken we in deel II de marketingrealiteit in en zien we aan de hand van praktijkverhalen hoe bedrijven daaraan invulling geven, waar ze tegenaan lopen en hoe ze successen boeken.

‘The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new.’

**Socrates**



Deel II



Verhalen uit de praktijk

Hoe geven bedrijven in de praktijk vorm en inhoud aan hun maatschappelijke betekenis en aan open branding? Weten ze klanten ermee te raken? Waar lopen ze tegenaan en wat kunnen we daarvan leren? Om dat uit te vinden, heb ik negen diepte-interviews gehouden met CMO's en eindverantwoordelijke marketeers en merkverantwoordelijken van uiteenlopende bedrijven, die allen op hun manier een aanjager zijn van positieve veranderingen. Het zijn vertegenwoordigers van grote bedrijven (b2c en b2b), maar ook van enkele duurzame nichespelers uit verschillende sectoren. In dit deel komen zij aan het woord. De geïnterviewden nemen je mee op hun reis om duurzaamheid en mvo te integreren in hun merk en marketing. Met hun ervaringen, uitdagingen, resultaten en tips bieden ze je een waardevol kijkje in hun keuken. De praktijk blijkt soms weerbarstig en vergt een lange adem, doorzettingsvermogen en het lef om keuzes te maken.


De soms persoonlijke verhalen zijn vrijwel integraal als monologen weergegeven. Die vorm doet het meest recht aan de openheid waarmee deze change makers hun verhaal vertelden. Ze richten zich met hun verhalen als het ware direct tot de lezer, tot jou.

Het merk vormt de verbinding tussen het bedrijf en de markt. Ik wilde verkennen hoe de maatschappelijke betekenis daarin verankerd is en heb alle geïnterviewden gevraagd wat volgens hen een merk is en wat hun visie op merken is. Bij elk interview is daarover een quote opgenomen. Alle interviews zijn in 2016 gehouden; bij sommige zijn begin 2017 nog enkele gegevens geactualiseerd. Er lijkt misschien sprake van een momentopname, maar de verhalen beschrijven een langdurige ontwikkeling en bieden algemene inzichten voor het integreren van marketing en mvo, die niet specifiek aan een bepaalde periode gebonden zijn. Ze zijn van toepassing voor bedrijven die echt van betekenis willen zijn en de ontwikkelingsfase van strategische verankering van mvo of zelfs transformatie willen ingaan.

De verhalen lijken op het eerste gezicht misschien wel specifiek. Iedere organisatie is immers anders. Toch kunnen uit de ontwikkelingen en uitdagingen, die de geïnterviewden beschrijven, zeker ook universele lessen gehaald worden. Aan het eind van elk verslag heb ik alvast een selectie gemaakt van de in mijn ogen drie belangrijkste tips die de geïnterviewde heeft gegeven. Aan het eind van dit deel heb ik deze tips gebundeld in een top 10 van inzichten voor het realiseren van de maatschappelijke betekenis van je merk. Om de lessen voor jezelf zo concreet mogelijk te maken, nodig ik je ook uit om jezelf aan het eind van elk interviewverslag drie vragen te stellen:

- Waar zie je raakvlakken met je eigen organisatie (bijvoorbeeld in de visie van het merk, het proces en de ontwikkelingsfase waarin het merk zich bevindt, de strategische keuzes of activatie en communicatie)?
- Welk inzicht is daarin voor jou cruciaal?
- Hoe kun je dat voor jouw merk of bedrijf toepassen?



A black and white photograph of Erik van Engelen, a man with dark hair and glasses, wearing a white button-down shirt and a dark blazer. He is looking slightly upwards and to the right. The background is a plain, light-colored wall.

‘We hoeven niet per se bekend te staan als het meest duurzame energiebedrijf, maar we willen het wel zijn.’

Erik van Engelen

# Eneco: duurzame energie van iedereen



*Bedrijf*

Eneco

*Wie*

Erik van Engelen, directeur Consumenten

*Nice to know*

Eneco stond in 2016 op een verdienstelijke achtste positie op de lijst van groene stroomleveranciers van Greenpeace, de Consumentenbond, Natuur & Milieu en WISE. Het won de afgelopen jaren drie Effies voor de campagnes 'Hollandse Wind', 'Toon' en 'Samen gaan we voor duurzaam'. Erik van Engelen is uitgeroepen tot Marketeer of the Year 2015.

## Duurzaamheid er niet bij slepen

'Duurzaamheid wordt in de markt veel misbruikt door mensen die vinden dat ze ook iets met mvo moeten. Het lijkt vaak een trucje om iets toe te voegen aan het merk dat er misschien wel helemaal niet is. Het hoeft overigens ook niet erg te zijn als het er niet is.

Dóe het omdat je het belangrijk vindt en het in je DNA zit. Maar dat betekent lang niet altijd dat je erover hoeft te communiceren. Dat je maatschappelijk verantwoord acteert, is nog wat anders dan dat je daarover in je reclame vertelt. Maatschappelijk verantwoorde reclame, waarin bedrijven aange-

ven dat ze de wereld willen redden, schiet soms te ver door. Hou toch eens op, denk ik dan. Dat is het paard achter de wagen spannen. Het werkt alleen als het echt uit je identiteit of missie voortkomt. In de ontwikkeling van een bedrijf kan het op een bepaald moment belangrijk worden te bepalen wat je social mission is. Dat is ook wel de trend. Of je dat dan in de communicatie moet doorvertalen, is nog maar de vraag. Als voedingsmiddelenbedrijf kan ik me voorstellen dat je erover nadenkt waar je je producten vandaan haalt of hoe je de cyclus verkort. Maar de vraag is of het nodig is om dat heel erg op de voorgrond te zetten. Voor dienstverlening ga je er wel-

licht sneller over nadenken, omdat je geen fysiek product of fysieke componenten hebt. Maar voor bijvoorbeeld een vergelijkingsite hoef je het er echt niet met de haren bij te slepen.

Het lijkt erop dat naarmate bedrijven meer bezig zijn om duurzaamheid onderdeel van hun missie te maken, ze minder behoefte hebben om het heel expliciet naar voren te brengen. Dat zie je bijvoorbeeld ook bij Triodos Bank. Het zit daar in de basis, is ook al sterk onderdeel van het merk. Bedrijven die het minder in hun missie hebben, willen vaak de

geleende autoriteit van duurzaamheid gebruiken om de zaak op te poetsen.'

### **Overtuiging als fundament**

'Duurzaamheid is versleuteld in onze missie. Duurzaamheid is als zodanig voor Eneco het belangrijkste thema. Het is het uitgangspunt van waaruit we ondernemen. We hebben echter geen afdeling mvo, we hebben het niet apart gezet. Het wordt bij Eneco heel natuurlijk en eigen gevonden. Het zit echt in ons DNA. Eneco heeft deels ook een publieke, maatschappelijke functie. De motivatie om voor

**'Een merk is alles wat een bedrijf uitademt en een consument ziet aan verschijningsvormen. Dat is exponentieel meer dan wat het vroeger was, toen het product met een merkteken erop gewoon in het schap lag. Tot een paar jaar geleden kon je het merk in een "handboek soldaat" vastleggen en kon je iedereen vertellen wat mocht en moest. Ook toen bijvoorbeeld social media opkwam, hadden we nog richtlijnen met wat je wel en niet kon doen. Dat wordt steeds moeilijker. Dat is een groot verschil voor marketing. Je visie is daarom heel belangrijk, dat is je belangrijkste merkcomponent. Vandaaruit kun je een aantal leidende principes formuleren, hoe je bijvoorbeeld met klanten of mensen wilt omgaan. We zijn er heel vrij in geworden. We hebben wel merk-guidelines, maar je kunt het niet volledig beheersen. Je kunt alleen mensen principes meegeven en ze motiveren daar goed mee om te gaan. We selecteren ook alleen medewerkers die echt bij ons passen en ons gedachtegoed uitademen. Vervolgens geven we ze de vrijheid om vanuit onze visie op hun eigen manier invulling te geven aan hun gedrag en communicatie. Je moet als bedrijf durven het voor een groot deel los te laten. We hebben geen apart merkmodel. Onze visie en principes zijn opgenomen in ons strategisch framework.'**

**Deel III**

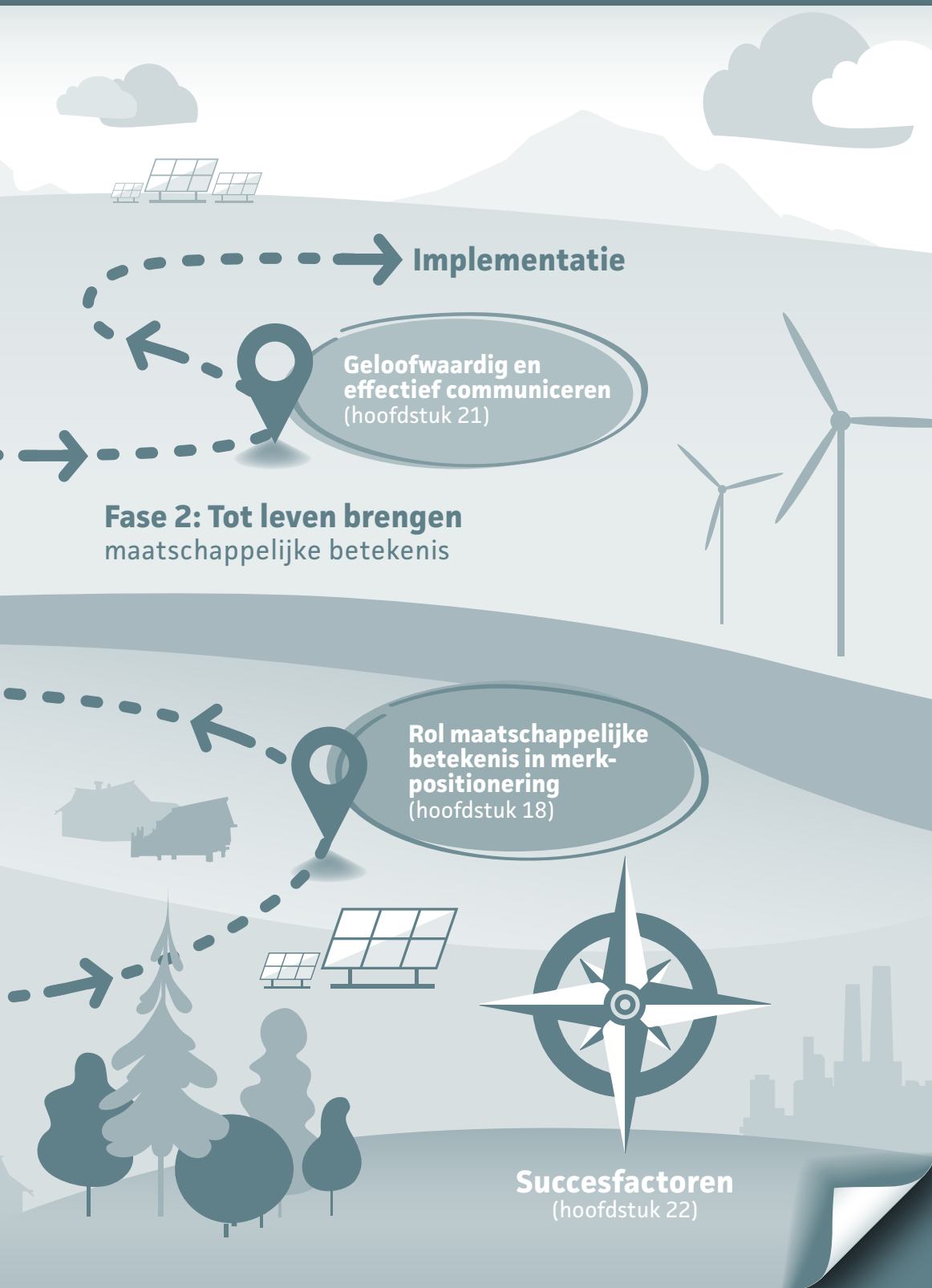


**De open branding roadmap**

# open branding roadmap



Figuur III.1 **Stappenplan: open branding roadmap**



**Geloofwaardig en effectief communiceren**  
(hoofdstuk 21)

**Fase 2: Tot leven brengen**  
maatschappelijke betekenis

**Rol maatschappelijke betekenis in merkpositionering**  
(hoofdstuk 18)

**Succesfactoren**  
(hoofdstuk 22)

De samenleving heeft behoefte aan helden in de vorm van bedrijven en change agents binnen die bedrijven die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Dat hebben we in deel I gezien. Ook bleek daar dat mensen steeds meer letten op duurzaamheid. Ze willen consumeren met een goed gevoel en verlangen dat bedrijven daarvoor de producten en inspiratie bieden.

De praktijkverhalen uit deel II illustreren dat de bijdrage aan een betere wereld voor veel bedrijven een wezenlijk onderdeel vormt van hun positionering – op business- en op merkniveau. Voor corporate merken zoals DSM, Eneco, Triodos Bank en ANWB liggen identiteit en merk in elkaars verlengde. De maatschappelijke betekenis raakt daar vaak de kern van het bedrijf en de strategie of is onderdeel van de missie. Op productniveau is de relatie tussen merk en identiteit minder evident. Productvoordelen en klantbehoeften spelen daar meestal een prominente(re) rol in de merkpositionering, waarbij de maatschappelijke betekenis of duurzaamheid een ondersteunende rol vervult, zoals bij Appelsientje, Unox en Toon van Eneco.

Ben je geïnspireerd door de geschetste ontwikkelingen en praktijkverhalen? Heb je aan de hand van de interviews inzichten gekregen die je ook voor je eigen merk wilt toepassen? Misschien heb je wel een globaal idee over de maatschappelijke issues waarop je bedrijf of merk betekenis kan bieden, maar is het nog onvoldoende strategisch verankerd of zoek je nog naar een stevigere link met de business. Dan is het nu aan jou om zelf aan de slag te gaan. Maar hoe doe je dat? Hoe geef je invulling aan de maatschappelijke betekenis voor jouw merk of bedrijf? Hoe breng je die tot leven?

In dit deel reik ik de routekaart en verschillende *tools* aan waarmee je je bestemming kunt bepalen én bereiken: de open branding roadmap. In figuur III.1 is deze roadmap schematisch weergegeven en wordt verwezen naar de hoofdstukken waarin de verschillende onderdelen worden toegelicht.

De open branding roadmap begint met het ontdekken van de maatschappelijke betekenis van je bedrijf of merk in fase 1. In hoofdstuk 17 laat ik je daarvoor zien hoe je het landschap in kaart brengt met behulp van het *open brandscape model*, vervolgens richtingen verkent door het ontwikkelen van *big ideas* of *springboards* en uiteindelijk je bestemming kiest: de meest krachtige maatschappelijke betekenis. In deze fase ontdek je waarom een richting het net niet haalt of juist *spot on* is.

Als je de maatschappelijke betekenis van jouw merk gevonden hebt, kan dat nieuwe inzichten bieden, waardoor het misschien wenselijk is de bestaande merkpositionering aan te scherpen. In hoofdstuk 18 beschrijf ik op welke manieren de maatschappelijke betekenis in de merkpositionering kan worden opgenomen. Ik ga ook in op de rol van de maatschappelijke betekenis voor verschillende typen merken, want die verschilt voor bijvoorbeeld marktleider of nichespelers en premiummerken of prijsvechters.

Verder moeten een strategie en een actieplan opgesteld worden om het big idea of de ambities concreet te realiseren. In deze tweede fase bekijk je hoe je hieraan invulling kunt geven in de verschillende onderdelen van je waardeketen. In hoofdstuk 19 behandel ik de vier betekenisstrategieën waarmee je de maatschappelijke betekenis door concrete activiteiten kunt verankeren, zodat de organisatie ook echt gaat leveren.

De volgende twee hoofdstukken 20 en 21 zoomen in op de betekenisstrategieën. Hierin reik ik inzichten, voorbeelden en handvatten aan voor het genereren van ideeën om te innoveren vanuit je maatschappelijke betekenis en om daarover effectief en geloofwaardig te communiceren.

Soms zit de maatschappelijke betekenis van een bedrijf besloten in zijn missie en visie of in de kernwaarden of *business principles*. Dan is de maatschappelijke betekenis het best strategisch geborgd. Op merkniveau komt de missie in die gevallen soms letterlijk terug, zoals bij ANWB, Triodos Bank en andere social enterprises. Maar vaak wordt de maatschappelijke betekenis gecombineerd met andere beloftes waarmee het merk zijn missie wil waarmaken, zoals we bij Interface, DSM, a.s.r. en Eneco zien. Als je de maatschappelijke betekenis al scherp hebt, hoef je fase 1 niet te doorlopen maar heb je wel behoefte om de maatschappelijke betekenis beter te verankeren en te activeren naar klanten. Fase 2 biedt je daarvoor de handvatten.

Ten slotte beschrijf ik in hoofdstuk 22 de succesfactoren die het mogelijk maken met je maatschappelijke betekenis echt impact te hebben en waarde te bieden voor de maatschappij, voor je merk en voor klanten.



# Epiloog

## Nieuw perspectief

De maatschappelijke betekenis biedt nieuw perspectief voor een sterker merk, waarvan ik het belang en de rol in dit boek uitgebreid heb beschreven. Het is een strategie om leiderschap te tonen in je sector. Het is een inspiratiebron om grenzen te verleggen en te innoveren. Het leidt tot een hechtere relatie met klanten. Maar de maatschappelijke betekenis biedt nog meer:

- *Nieuw perspectief voor marketing:* marketing wordt soms nog afgeschilderd als veroorzaker van grote maatschappelijke problemen zoals overconsumptie. Marketeers zouden proberen mensen producten aan te smeren die ze eigenlijk niet nodig hebben en zaken mooier voorspiegelen dan ze werkelijk zijn. In combinatie met duurzaamheid valt al snel het begrip marketingtruc. Het vak kan echter ook bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen en de houding en het gedrag van mensen beïnvloeden om positieve veranderingen te stimuleren. Daar ligt een maatschappelijke rol voor het marketingvak, een verantwoordelijkheid misschien ook wel. Deze rol kan de legitimering van en waardering voor het vak vergroten, bij het algemeen publiek en binnen bedrijven. De maatschappelijke betekenis biedt marketeers bovendien de kans het vak vanuit een meer strategische, bredere managementvisie toe te passen en daarmee hun positie binnen de eigen organisatie te verstevigen.
- *Nieuw perspectief voor mvo:* de maatschappelijke betekenis is een concept om mvo en duurzaamheid bij bedrijven weg te halen uit de defensieve context van groen, fatsoen en verantwoordelijkheid. Ze brengt mvo naar een hoger, strategischer niveau en is in lijn daarmee een andere, sympathiekere manier om mvo te framen. De maatschappelijke betekenis inspireert en is een middel om interne en externe stakeholders beter te verbinden en zo gezamenlijk meer waarde te creëren. Voor de mvo-manager biedt ze de visie en tools om de organisatie mee te krijgen.
- *Nieuw perspectief voor change agents, marketeers en ondernemers:* veel mensen willen via hun werk bijdragen aan de oplossing van maat-

schappelijke uitdagingen. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd, maar krijgen dikwijls onvoldoende mogelijkheden om hun idealen in de praktijk te brengen. De cultuur is er niet altijd naar. Dat geldt misschien ook voor jou? De maatschappelijke betekenis van het merk is een invalshoek om zingeving en je werk te combineren. Ze biedt je de mogelijkheid om de discussie daarover binnen je organisatie vanuit een zakelijk perspectief aan te gaan en levert je meer voldoening op in je werk.

De samenleving kantelt. De maatschappij, marketing en mvo veranderen. Bedrijven hebben niet alleen een nieuwe stip aan de horizon nodig, maar ook een nieuwe horizon. De maatschappelijke betekenis biedt daarvoor het nieuwe perspectief. De open branding roadmap geeft handvatten om dat te vinden en om er te komen. Door het merk, de mensen voor wie het merk er is en de maatschappij met elkaar te verbinden. Om open en verbonden te zijn. Daarvoor heb je ambitie nodig, het lef om je soms kwetsbaar op te stellen en doorzettingsvermogen. Maar dat is het meer dan waard. Of je nu een sterk merk, een betere wereld of beide nastreeft, het motiveert en levert veel op. Succes!

*Bart*

# Over de auteur

**Bart Brüggewirth** (1962) is een marketeer met een missie: de kracht van marketing benutten om bedrijven te laten bloeien door hun bijdrages aan een betere wereld. Hij is in 1987 afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Universiteit van Tilburg, met marketing als specialisatie. Daarna heeft hij ruime ervaring opgedaan in marketing, merken- en communicatiemanagement. Bij onder andere strategisch marketingbureau SCAN Management Consultants en reclamebureau Grey Advertising heeft hij voor uiteenlopende nationale en internationale bedrijven gewerkt.

In 2003 besloot Bart zich als marketeer volledig te gaan toeleggen op vraagstukken die te maken hebben met duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daartoe richtte hij b-open op, waarmee hij een van de pioniers in Nederland was op het gebied van duurzame marketing. Met b-open begeleidt hij bedrijven bij het ontdekken en tot leven te brengen van hun maatschappelijke betekenis en het creëren van waarde: voor de onderneming zelf, haar klanten én de maatschappij. Zijn werkzaamheden omvatten de ontwikkeling van mvo-beleid en de integratie van mvo en duurzaamheid in positionering, marketing, innovatie en communicatie. Effectiviteit en geloofwaardigheid staan daarbij steeds centraal. Verder is Bart de drijvende kracht achter Dossier Duurzaam, het jaarlijkse grootschalig onderzoek van GfK en b-open naar de houding van de Nederlandse consument ten aanzien van duurzaamheid en mvo.

Volgens Bart kunnen bedrijven een 'force for good' zijn. Om dat te stimuleren, wil hij de integratie van duurzaamheid en mvo in de marketing verder ontwikkelen en uitdragen. Hij is medeoprichter en bestuurslid van NIMA WereldMarketeers, het expertiseplatform dat ondernemers en marketeers faciliteert om maatschappelijke uitdagingen om te zetten in kansen voor zichzelf, hun bedrijf en de wereld. Hij heeft een groot aantal publicaties over mvo en duurzame marketing op zijn naam staan en geeft regelmatig presentaties op congressen en gastcolleges aan universiteiten en hogescholen.

Contact: [bart@b-open.nl](mailto:bart@b-open.nl) | tel. 06-14 92 61 53 | [www.b-open.nl](http://www.b-open.nl)

‘De open branding roadmap is een krachtige tool, die het mogelijk gemaakt op een gestructureerde manier met een multidisciplinair team via een interactief proces de maatschappelijke betekenis te formuleren. Het proces is even waardevol als de uitkomst.’

**Mark Huijsmans – algemeen directeur Miele Portugal  
(voormalig Marketing Director Miele Nederland)**

‘Met dit boek laat Bart zien hoe merken dragers zijn van betekenis voor bedrijven en hun stakeholders en dat maatschappelijke betekenis de volgende stap is in duurzaam ondernemen. Een aanrader voor iedereen die klaar is voor die stap. Toegankelijk en voor de praktijk geschreven.’

**Lars Moratis – oprichter ImpactAcademy, lector Duurzaam Ondernemen NHTV en Academic Director Antwerp Management School**

‘Mooi als een merk de maatschappelijke betekenis omarmt in de kern. En goed dat Bart bezielde leiders daarover aan het woord laat, maar ook context en modellen geeft om dit te kaderen. Dat heeft Royal Lemkes geholpen om onze missie verder te brengen.’

**Michiel de Haan – algemeen directeur Royal Lemkes**

Merken worden beter gewaardeerd als ze bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke uitdagingen. Ze spelen hiermee in op de behoeftes van mensen om positieve, duurzame keuzes te maken. Door het merk, mensen én maatschappij

**'Brengt merken, markten, milieu en maatschappij overtuigend bij elkaar. Een absolute aanrader voor elke onderneming met een missie.'**

**Willem Lageweg – medeoprichter en voormalig directeur MVO Nederland**

met elkaar te verbinden bouw je sterkere merken voor een betere wereld. Zo creëer je maatschappelijke betekenis, dé essentiële bouwsteen voor een eigentijdse positionering.

*Sterke merken, betere wereld* laat zien hoe marketing en mvo steeds meer naar elkaar toe groeien. In negen

praktijkcases delen change agents van onder andere Eneco, Unilever, Triodos Bank en DSM hun afwegingen, ervaringen en tips. En met de 'open branding roadmap' beschik je over de tools om zelf aan de slag te gaan.

Dit boek is bedoeld voor ondernemers en professionals in marketing, branding, communicatie en mvo die een sterker merk willen bouwen én willen bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke uitdagingen. Het is ook geschikt voor gebruik in het hoger economisch onderwijs.

**'De urgentie om merken in te zetten voor maatschappelijke verandering is groter dan ooit. Dit boek biedt daarvoor unieke inzichten en handelingsperspectief voor elke marketeer.'**

**Anneke Sipkens – algemeen directeur Stichting DOEN**



*Bart Brüggewirth* wil de kracht van marketing benutten om positieve veranderingen te realiseren. Hij richtte in 2003 b-open op en is daarmee een van de pioniers in Nederland op het gebied van duurzame marketing. Brüggewirth is medeoprichter en bestuurslid van NIMA WereldMarketees, het kennis- en inspiratieplatform voor duurzame marketing.

