

# Duurzaamheidstango

Duurzaamheid & branding,  
hoe versterken zij elkaar?

Martijn Kagenaar | Pierre Hupperts VERMEULEN

### Over de auteurs

Martijn Kageenaar (1968) studeerde psychologie in Utrecht en Nijmegen. Als onderzoeker bij diverse bureaus heeft hij vele merkenbouwers bijgestaan in vraagstukken rondom communicatie, design en positionering. Deze onderwerpen heeft hij tussen 1995 en 2000 uitgediept als strateeg bij reclamebureau Van Walbeek Etcetera. Van 2000 tot 2003 was hij bij Total Identity in Amsterdam als strategy director verantwoordelijk voor advies over identiteit, imago en merkpositionering. Daarna gaf hij twee jaar leiding aan de Maastrichtse vestiging van Total Identity. Sinds 2005 is hij directeur van branding bureau Vermeulen.

Pierre Hupperts (1955) studeerde sociologie aan de universiteit van Utrecht (cum laude) en houdt zich sinds het midden van de jaren negentig bezig met MVO en marketing. Vanaf 1999 is hij zelfstandig consultant op het gebied van de strategieontwikkeling en implementatie van MVO. Hij heeft voor tientallen bedrijven en maatschappelijke organisaties gewerkt, in Nederland en in Latijns Amerika. Vóór 1999 werkte hij bij de ontwikkelingsorganisatie Oxfam Novib en als directeur Marketing, Communicatie en MVO bij retailorganisatie The Body Shop Benelux.







# Duurzaamheidstango

Duurzaamheid & branding,  
hoe versterken zij elkaar?

Martijn Kagenaar | Pierre Hupperts

2007 VERMEULEN



### Waarom dit essay?

Onder (food-)marketeers leeft het hardnekkige cliché dat duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en branding zich moeizaam laten combineren. In dit essay geven de schrijvers aan dat de combinatie van deze drie concepten juist een voorwaarde is voor effectieve en succesvolle marketing. Zij bieden een praktisch model dat laat zien hoe duurzaamheid en branding elkaar kunnen versterken.

### Van Bona tot Brent Spar

Het merk is een onmisbaar instrument voor de marketeer. Een sterk merk is een garantie voor economisch succes. Sinds de jaren tachtig worden merken ook in financiële zin gewaardeerd: veel bedrijven plaatsen hun merk op de balans onder de immateriële vaste activa. Daarnaast wordt het merk gewaardeerd om zijn 'betekenisgevende' vermogen. Ga maar na, generaties zijn groot geworden in de wetenschap dat Bona (Unilevers eenvoudigste margarineproduct) gezelligheid in huis bracht:

*Waarom smaakt wat de bakker maakt toch zo fijn?*

*Nou, dat kan voor mij alleen maar Bona zijn.*

*Bij de fijne dingen in het leven*

*hoort wat Bona je kan geven.*

*Dáárom smaakt wat de bakker maakt toch zo fijn!*

Vrolijk gedekte picknicktafels, manden vol verse broodjes, kakelvers broodbeleg en van geluk stralende families. We wisten niet beter: Bona maakt het ontbijt gezellig. Die psychologische waarde van het merk is inmiddels zó ver geëvolueerd dat merken als D&G, Apple of Diesel voor consumenten zelfs bouwstenen zijn waarmee zij hun eigen identiteit uitdragen.

Het merk is nu een integraal onderdeel van de maatschappij. Het is een essentieel sociologisch principe. 'Je bent wat je (ver)koopt.' Dit mechanisme van verleiding en belofte geldt niet alleen voor producten en diensten. In de praktijk blijkt steeds vaker dat dit ook geldt voor de afzenders, de bedrijven zelf. Een belofte is immers toetsbaar en bij een product is dit goed te overzien. In een bedrijf spelen echter zó veel factoren een

rol dat de belofte in tegenspraak kan zijn met de realiteit. De sterk toegenomen transparantie stelt iedereen in staat beloften te toetsen. En dat gebeurt dus ook voortdurend.

### Het momentum

Hierdoor zijn merken vandaag niet meer geheel onbelast. Merken kunnen een ernstige dreun krijgen als gevolg van een sociale - of een milieumisstand. We herinneren ons de negatieve effecten van de Aziatische sweatshops voor IKEA en Nike en de Brent Spar voor Shell. Er verscheen in 2002 zelfs een Zwartboek Wereldmerken waarin de, volgens de auteurs, kwalijke praktijken van wereldmerken per bedrijf worden aangegeven. En anders-globalisten als Naomi Klein (No Logo) tonen aan dat het niet gewenst is dat merken teveel invloed uitoefenen op ons dagelijks leven. De ongebreidelde uitbouw en uitrol van het economische marktsysteem na de val van het Sovjetrijk en de Berlijnse Muur in 1989, is hen een doorn in het oog.

Die negatieve effecten van de volledige economisering en globalisering worden met de dag urgenter. Het thema duurzaamheid heeft zagezegd 'Momentum'. Natuurlijk is hieraan het wereldwijde offensief van Al Gore's 'An inconvenient truth' niet vreemd. De initiatieven tegen de opwarming van de aarde buitelen nu zelfs over elkaar heen: we beleefden in Europa twee minuten duisternis, minister Cramer wil de gloeilamp verbieden en onze kinderen kwamen in de winter uit school met het verzoek om mee te doen aan 'dikke truien-dag'. De niche van de The Body Shop wordt de mainstream van multinationals. Kijk naar Philips dat aankondigde dat binnen een jaar 25% van haar producten 'groen' zijn. Of General Electric dat in drie jaar haar *green business* verdubbelde naar 12 miljard dollar.

Kijk naar Toyota, dat vijftien jaar geleden startte met een hybride motor en dit jaar het best verkochte automerk ter wereld zal zijn. Of neem de gemeenten Amsterdam en Rotterdam die elkaar niet beconcurreren op de vestiging van bedrijven maar op duurzaamheidsinitiatieven.

Wij stellen daarom de vraag 'Hoe versterken de fenomenen branding en duurzaamheid elkaar?'

### Maatschappelijk ondernemen? Ja, maar...

Ons thema lijkt veel dilemma's te bevatten. Zo is er de paradox tussen economische belangen en duurzaamheid. Duurzaamheid kost toch geld? De worsteling met deze 'Gordiaanse' knoop zien we niet alleen terug in bedrijven maar ook bij ziekenhuizen, scholen en woningcorporaties. De worsteling doet zich ook voor in onze dagelijkse consumptie. Zo valt te betwijfelen in hoeverre je maatschappelijk verantwoord consumeert als je bij slecht weer met de auto naar de binnenstad gaat voor biologische producten. Onlangs kwamen tienduizenden Mexicanen in opstand tegen de torenhoge maïsprijzen omdat die hun tortilla onbetaalbaar maken. De oorzaak? De sterke stijging van de maïsprijs als gevolg van een nobele ambitie van consumenten aan de overzijde van de grens: Amerikaanse automobilisten vragen steeds meer om biodiesel. Hiervoor is maïs onmisbaar als ingrediënt. Hetzelfde paradoxale fenomeen doet zich voor in Brazilië. Dat land is nu 's werelds vierde vervuiler vanwege de tienduizenden oogstbranden op de suikerrietplantages. Het doel? De productie van de milieuvriendelijke brandstof ethanol.

We zoeken een ontsnappingsroute uit het rijtje vol met schijnbare tegenstellingen:

### Branding

### Duurzaamheid

Eenduidigheid ↔ Complexiteit

Hedonisme ↔ Zorgzaamheid

Emotie ↔ Rationaliteit

Onderscheid ↔ Context

Product ↔ Bedrijf

### Een oermotief

Ontegenzeggelijk keert het tij. We hebben geen keuze meer. De toekomst wint van het heden. Wat een decennium lang een kleine onderstroom leek, alleen relevant voor de groep *cultural creatives*, is in korte tijd een massieve hoofdstroom geworden. Dit jaar melden één miljoen mensen zich aan bij [www.hier.nu](http://www.hier.nu) om klimaatneutraal te gaan consumeren. En het einde is nog lang niet in zicht. Enerzijds omdat deze bewustwording niet nieuw is en anderzijds omdat haar oorsprong heel divers is (met dank aan Carl Rohde, Universiteit Utrecht).

Allereerst wordt het leven op vele fronten tegelijk urgenter: het *world wide web* zet ons venster continu wagenwijd open voor uiteenlopende bedreigingen op het gebied van milieu (de ijsbeer op zijn wegs meltende

ijsschots), welvaartsverdeling (wereldwijd 20,8 miljoen vluchtelingen – UNHCR, 2005) en persoonlijke vrijheid (draconische maatregelen op luchthavens). Niettemin tonen steeds meer mensen zich bereid om daarvoor iets vertrouwds op te geven. Ook zien politieke en economische leiders inmiddels in dat het in deze explosieve wereld riskanter is om niet in te grijpen dan om dat te laat te doen. De EU verandert duurzame ‘intenties’ in ‘afspraken’: de vrijblijvendheid is op de terugtocht. Ook moeten we niet vergeten dat de oorspronkelijke boodschap van de Club van Rome een hoog zuurpruimgehalte had. Nu ook sexy rolmodellen als Bill Clinton en Richard Branson zich op de barricades vertonen, is de duurzaamheidsboodschap van haar cynisme ontdaan.

Waar komt die collectieve belangstelling (voor sommigen: opeens) vandaan? Velen veronderstellen dat ‘bezorgdheid’ de rode draad is. Maar wij denken dat ‘levenslust’ en ‘wereldburgerschap’ de gemeenschappelijke delers zijn. De huidige generatie houdt van het leven en wil dat voor lange tijd gegarandeerd zien. Zij kent de wereld en haar tegenstellingen en diversiteit. Omdat ze ook haar kracht kent, neemt ze de verantwoordelijkheid zelf ter hand en grijpt in. Ook als dat indruist tegen het eigen belang van ‘nu’. Zo nodigden enige tijd geleden twintig jonge (en succesvolle) projectontwikkelaars de politiek en bestuurlijk verantwoordelijken uit voor een rondvlucht boven Nederland. Boodschap: kijk eens hoe lelijk ons land wordt zo lang een centrale visie op de inrichting ontbreekt. Jong als men is, wil men de boeg keren nu het nog kan. Desnoods met een molensteen van opgelegde regels om de nek. Morgen wint van vandaag. We leven graag, goed en lang.

### Innoveren = communiceren = positioneren

De nieuwe ondernemersgeneratie weet als geen ander dat de sleutel tot succes ligt in de communicatie. Ze is voortdurend bezig met verhalen te vertellen en op te schrijven (Marketresponse 2006). Opgegroeid in de hoogtijdagen van het klassieke merk, kent ze het ragfijne spel waarmee gedrag, communicatie en symboliek de reputatie van een onderneming bepalen. Ze sluit zich niet op, maar stelt zich juist open voor de buitenwereld. Die communicatieve houding zien we niet alleen bij de inzet van middelen (jaarverslagen, MVO-bijlages en free publicity in dag- en opiniebladen), maar ook in het ondernemen zèlf. Waar Philips, DSM en Océ zich tot voor kort opsloten in grote omheinde R&D-parken, ontsluiten zij die kennis nu met een veel grotere *multiplier* dan voorheen. Traditionele merken als Douwe Egberts en Heineken bolwerkten het, vanwege gebrek aan vernieuwend vermogen, niet meer en zochten het succes in partnerships (Senseo, BeerTender, CaféFresco). Veel grote merksuccessen van de laatste vijf jaar zijn te danken aan die koppeling van kennis.

Nu veel jonge ondernemers duurzaamheid als deel van het toekomstscenario omhelzen, ervaren zij ook de innovatiekracht die daarin schuilgaat. De focus op de toekomst maakt ze scherp en effectief. Zij weten dat de producten die zij op de markt brengen op den duur worden beoordeeld op hun maatschappelijke relevantie. Duurzaamheid verplicht ondernemers dus te innoveren. En omdat innoveren niet meer in een geheim laboratorium plaatsvindt, maar 'op de markt', zullen de successen van morgen gevonden worden in producten die 'er werkelijk toe doen'. Innovatieve producten en diensten hebben daarvoor de communicatie in de markt hard nodig.

Een belangrijke reden om 'nog even te wachten' met de marketing van duurzame producten is nog vaak de beperkte communicatiekracht van 'duurzaamheid'. De consument wordt weinig geïnformeerd over groene keuzes. En als hij al goed op de hoogte is, dan is de mate waarin hij wordt verleid onaanzienlijk. Duurzaamheid wordt nog onvoldoende beleefd als iets positiefs. Marketing is voor duurzame producten nog te vaak sluitpost in plaats van andersom:

- de verpakkingen zijn onaantrekkelijk;
- de belofte is er niet één voor de consument;
- de context is onbekend (wie weet eigenlijk dat katoen het meest milieubelastende landbouwproduct is?);
- de prijsdrempel is te hoog;
- de kennis van motieven en behoeften van de consument blijft achter.

Kortom: de marketingfunctie is in het duurzame domein onderbezet.

### Onderlinge samenhang

Maar het beter vermarkten van bestaande nicheproducten levert slechts een voor-de-hand-liggende en dus oppervlakkige en beperkte verbetering op. Immers niches zetten in de markt aanvankelijk weinig zoden aan de dijk. Sterker: we bepleiten de omgekeerde beweging. Duurzaamheid wordt een essentieel onderdeel van de marketingfunctie van organisaties en niet alleen van producten. Omdat het aanzet tot voortdurende innovatie en om die reden succes op de markt zal brengen.

Duurzaamheid is een integrale verantwoordelijkheid en uitdaging van het bedrijf. De strategische verankering en aansturing van het beleid van duurzaamheid moet plaatsvinden in de top van de organisatie. De branding van producten wordt de branding van bedrijven.

Of anders gezegd: zonder de duurzame branding van een bedrijf hangt de duurzame branding van een product in het luchtledige.

Essentieel is dus de integrale benadering: sociale, ecologische en economische aspecten worden in hun onderlinge samenhang bekeken. Het is geen laag die toegevoegd wordt aan het bedrijf, het merk, of het product, maar het is het hart van de onderneming. Een keuze voor duurzaamheid heeft op termijn consequenties voor het gehele bedrijf. Wel is tijdens de duurzame verbouwing van het bedrijf, interne en externe communicatie al mogelijk en wenselijk. Het is niet noodzakelijk dat de duurzaamheid en MVO in het gehele bedrijf zijn geïntegreerd voordat er extern over kan worden gecommuniceerd. Noodzakelijk zijn een visie en algemeen beleid, een breed intern draagvlak, duidelijk commitment van de top van het bedrijf, een vertaling van duurzaamheid naar (nieuwe) producten en diensten én de bereidheid om er extern over te communiceren. En vasthoudendheid. Want een dergelijk transformatieproces binnen een bedrijf kost wel enige jaren.

Marketing en communicatie over duurzaamheid kan beginnen met een kleine, beperkte activiteit (bijvoorbeeld een *cause related* marketing activiteit of vrijwilligerswerk). De ervaring leert dat een dergelijke eerste activiteit vaak de behoefte oproept naar een follow-up bij medewerkers en/of klanten. *“A mind once expanded never goes back to where it was (Ottman, 1997, p.17)”*. Het is vaak de start van een groter transitieproces in het bedrijf waarbij langzamerhand sociale en ecologische activiteiten worden geïntegreerd in het bedrijf. Dat is geloofwaardiger en realistischer dan een totale omslag die plotsklaps wordt afgekondigd.

### Contextueel bewustzijn

Waar 'branding' nu meestal uitgaat van een product dat in het laboratorium 100% is uitontwikkeld, kan een duurzaam merk nooit 'af' zijn. Immers, niemand is duurzaam, je kunt alleen duurzaam willen worden. En dus stap-voor-stap verbeteren. De koudwatervrees bij 'klassieke' merkdenkers om over duurzaamheid te communiceren ligt in de complexiteit van het vraagstuk: er is altijd wel een onderdeel waarop je (nog) niet duurzaam onderneemt. Of als ik een (nieuw) product duurzaam noem, desavoueer ik dan niet mijn andere producten?

Maar die score onder de 100% is geen reden om helemaal niet te communiceren. Evenals elk bedrijf gebruikt Philips in zijn producten stoffen die milieubelastend zijn. Maar Philips streeft ernaar die milieubelasting steeds meer te verminderen en spreekt haar leveranciers daar op aan. En communiceert daar openlijk over zoals in haar Sustainability Report. Zo zijn er altijd duurzaamheidsaspecten waarop winst te halen valt, waarop te innoveren valt en waarover dus te communiceren valt (denk aan genetische manipulatie, arbeidsomstandigheden, vervoer, energiegebruik, grondstoffen etc.). Het defensieve 'Ja, maar...' wordt dan vervangen door het pro-actieve 'Ja, we weten dat er nu nog veel te verbeteren is maar dat gaan we de komende jaren oppakken.'

Vanzelfsprekend bedienen we ons daarbij van de wetmatigheden vanuit de communicatie: een merk moet onderscheidend, zichtbaar, bereikbaar, duidelijk, geloofwaardig, sympathiek en relevant zijn. We kennen de zwaktes van duurzame merken maar al te goed. De duurzame marketeer die ons voor ogen staat, heeft een goed ontwikkeld gevoel voor creativiteit. En een open oog en oor voor wat er in de maatschappelijke context

van het bedrijf speelt. Hij vertaalt die context naar nieuwe producten en diensten die het bedrijf in de markt kan zetten. En levert zo tegelijkertijd een bijdrage aan de oplossing van de sociale en ecologische problemen die in de context zijn gesignaleerd. Daarbij richt hij zich op de vraag: welke kans biedt het maatschappelijk probleem mijn bedrijf? En hoe vertaal ik dat probleem in nieuwe producten en diensten die het nuttige (maatschappelijke rendement) met het aangename (functioneel en financieel rendement) combineren? Wij noemen dit contextueel bewustzijn, een nieuwe competentie die hard nodig is voor de marketeer.

### De 'branding power' van duurzaamheid

Een unieke marketing kwaliteit van duurzaamheid is het groot onderscheidend vermogen dat het oplevert. Allereerst biedt het de mogelijkheid om een echt, authentiek verhaal te vertellen over het bedrijf als merk. Kijk naar de Gulpener Bierbrouwerij die door haar consequente en integrale keuze voor MVO een fantastisch merk- en corporate verhaal heeft kunnen neerzetten. Een geloofwaardig verhaal is de basis van duurzaamheid en levert de bedrijven veel (gratis) vrije publiciteit op.

Daarnaast stimuleert de koppeling van het bedrijf aan maatschappelijke thema's innovatie (wat voor een product of dienst kan ik ontwikkelen om iets aan klimaatverandering te doen?) en het ontwikkelen van nieuwe kennis en netwerken. Dat zien we bijvoorbeeld bij Athlon Car Lease die hun MVO o.a. invullen door een uniek spaarprogramma, Savelease, dat de berijder en zijn werkgever beloont voor zuinig en energiebesparend gedrag. Zij werken bij dit programma samen met het WNF. Hetzelfde bedrijf werkte met de Stichting Natuur en Milieu mee aan het paviljoen De Auto van de Toekomst dat op de laatste Auto-RAI was te bewonderen.

Deze nieuwe contacten met maatschappelijke organisaties zijn vaak voor bedrijven een goede mogelijkheid om nieuwe kennis te ontwikkelen en een positieve relatie op te bouwen met deze nieuwe stakeholders. En dat is goed voor hun imago en reputatie.

Duurzaamheid en MVO versterken de identificatie van interne en externe stakeholders met het bedrijf en het merk. Klanten worden loyaler aan het merk als dat hun hoofd en hart raakt. Uit marktonderzoek van The Body Shop bleek dat 50% van hun klanten zich als fan van het bedrijf definieerde! En Dove's campagne mét echte vrouwen en vóór echte vrouwen legt de onderneming publicitair en commercieel geen windeieren.

Ook werknemers voelen zich beter thuis bij verantwoorde merken. Dat leidt tot een lager ziekteverzuim, minder verloop en een aantrekkelijker positie op de arbeidsmarkt. Het voormalige staatsbedrijf TNT stond nooit in de top van aantrekkelijke werkgevers. De samenwerking van het bedrijf met het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties leverde echter heel veel vrije publiciteit op. Het was een belangrijke oorzaak van hun entree in de top tien van meest aantrekkelijke werkgevers.

## Tangomarketing

Misschien is wel de grootste asset van MVO dat het bedrijven voorbereidt op de markten van de toekomst. Eerder spraken we al over de op handen zijnde doorbraak van duurzaamheid op alle niveaus in de samenleving en bij relevante actoren in die maatschappij: overheid, consumenten en bedrijven. De markten van duurzame en verantwoorde producten groeien wereldwijd snel. Duurzame banken als ASN en Triodos groeien jaarlijks met dubbele cijfers. En een bedrijf als Agrofair, specialist in eerlijk fruit, groeit in tien jaar naar een omzet van meer dan 60 miljoen euro. De niches van NU zijn de mainstream van MORGEN. Wie als bedrijf daar klaar voor wil zijn moet die markt nu al betreden en ontwikkelen. Kennis van MVO en duurzaamheid is daarbij essentieel. En dat vereist een goed contextueel bewustzijn zoals we hierboven al beschreven.

Een voorbeeld. De helft van onze kleding wordt gemaakt van katoen. Nu is de verbouw van katoen heel slecht voor het milieu. De verbouw vereist veel zoet water en bergen insecticiden en pesticiden. Jaarlijks sterven honderden mensen die op de katoenplantages werken aan de gevolgen van vergiftiging. Dit kun je als bedrijf vertellen en zeggen 'wij gaan er iets aan doen'. Dat kan op verschillende manieren. Door simpelweg biologisch katoen te gebruiken. Maar ook door échte innovatie. Door volstrekt nieuwe natuurlijke materialen te ontwikkelen zoals hennep of brandnetels. Ondernemer Crébas zag in dat laatste een kans en legde brandnetelplantages aan in de Noordoostpolder. Hij opende in 2007 in Arnhem Brennels: de eerste winkel met trendy kleding waarin brandnetel is verwerkt.

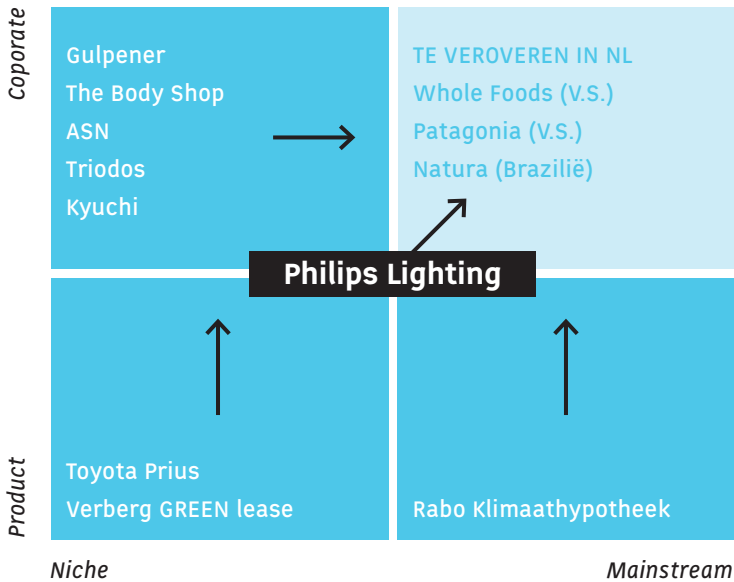
Eigenlijk gaat het om tango dansen en verleiden. Hoe dans ik zo met de consument dat deze wordt verleid tot nieuwe producten en diensten?

Onderzoek toont aan dat primaire verleidingsargumenten voor het grootste deel van de consument zelden ligt op het vlak van “goed voor het milieu” of “goed voor de wereld”. Het particuliere belang overheerst het algemene belang. Dus als biologisch voedsel “gezond en natuurlijk” is dan smaakt het naar meer. Maar “goed voor het milieu” dat wordt vaak niet gelust. Shell Pura was aanvankelijk een mislukking omdat het met een expliciete milieuboodschap in de markt werd gezet. Maar toen het (ook) goed voor de motor bleek, vloog de omzet omhoog.

### Over kansen laten liggen...

Weinig bedrijven gebruiken op corporate niveau de kansen die duurzaamheid biedt om zich daadwerkelijk in de markt te onderscheiden. Vooral mainstream bedrijven zijn afwezig. Zij lanceren vaak een of meer duurzame producten of diensten op de markt maar beperken de duurzame branding tot dat product of merk en minder, of niet, tot het bedrijf. Het product zwemt als het ware, heeft geen *parent behind the brand*. Banken lanceren naast de honderden al bestaande beleggingsfondsen een duurzaam beleggingsfonds, een food-fabrikant zet een biologische variant van haar voedselproduct in de markt en een autoproducent maakt een hybride variant van haar succesvolle auto's. Dat is allemaal heel zinvol en zeker ook een stap voorwaarts, in termen van duurzaamheid. Maar het is op lange termijn niet voldoende om in de markt onderscheidend te blijven en commercieel succesvol te zijn.

Het schema op de volgende pagina laat zien dat veel bedrijven afwezig zijn in dat deel van de assen dat corporate branding en mainstreammarkten met elkaar verbindt.

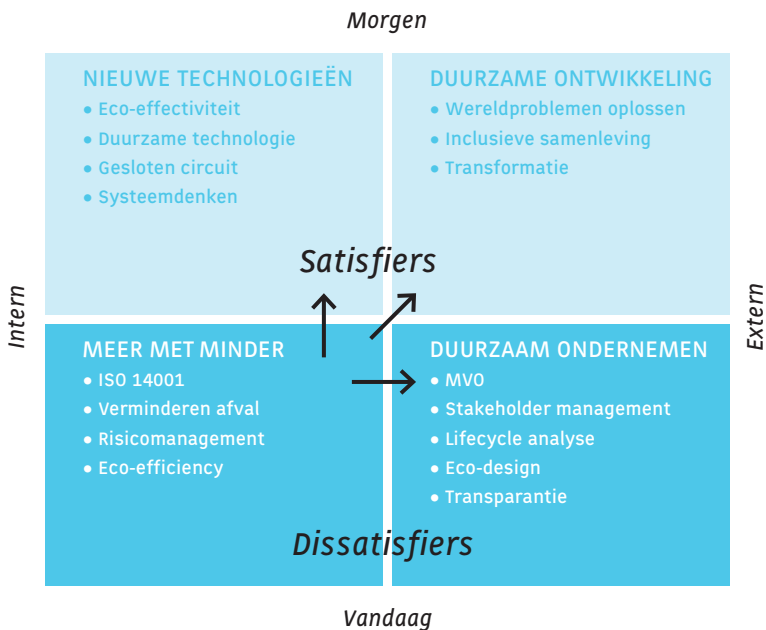


De meeste bedrijven die duurzaamheid op corporate niveau integreren zijn nu nog niche-spelers maar door hun succes beginnen die niches steeds groter te worden. Ze schuiven als het ware op naar het kwadrant rechts-boven. Grote mainstream bedrijven in Nederland laten daar een gat vallen. Philips is het enige AEX bedrijf dat in de buurt komt van dat deel van het schema. In het buitenland zien we bedrijven als Wholefoods (een Amerikaans beursgenoteerd supermarktketen in biologisch voedsel) en Natura (een Braziliaanse cosmeticabedrijf dat MVO volledig heeft geïntegreerd in haar business) zich positioneren in dat deel van het schema. Wholefoods heeft inmiddels een jaarmzet van 5,5 miljard euro en is de laatste 20 kwartalen gegroeid met percentages tussen de 10 en 25% per kwartaal.

Natura heeft een jaarmzet van 2 miljard en groeit de laatste jaren met percentages in de buurt van 25% per jaar! Het bedrijf breidt zich snel uit in Latijns Amerika en heeft vorig jaar ook al haar eerste Europese winkel geopend, in Parijs.

### ... en hoe de kansen te pakken

Bedrijven ontkomen er niet aan: het is nodig om die transitie van het bedrijf en corporate marketing naar duurzaamheid te maken. Het volgende schema toont aan dat daar de marktkansen liggen in de komende jaren.



De basis van dit kwadrant ontleen we aan het inspirerende boek van Stuart Hart *“Capitalism at the crossroads”* waarin hij overtuigend aangeeft dat de toekomstige markten voor (nieuwe) PMC’s zich bevinden in de bovenste twee kwadranten.

In consumenten termen zou je kunnen zeggen dat het kwadrant links-en rechtsonder dissatisfiers zijn voor consumenten en het kwadrant links-en rechtsboven de grote satisfiers. Producten en diensten ontwikkelen en vermarkten die dáárin passen, dat is de grote uitdaging voor het bedrijf en haar marketeers. Kijken we naar de huidige MVO-activiteiten die door bedrijven worden ondernomen dan vergt dit nog veel energie in de onderste twee kwadranten. Die investeringen zijn nodig om intern het huis “op orde te krijgen” maar onvoldoende om zich daadwerkelijk met producten en diensten in de markt te onderscheiden. Dat gaat pas echt lukken als MVO en duurzaamheid gekoppeld worden aan innovatie en transitie: de bereidheid om de koers van het bedrijf daadwerkelijk te verleggen en die koers te vermarkten. Aan de marketeer de grote uitdaging om dit inzicht te verankeren in hun organisatie. En de consument vervolgens te verleiden met producten en diensten die er ECHT toe doen. Tango dansen dus.

