

**Rob Beltman**

Rob Beltman is marketing strateeg en klantgericht verbeteraar. Hij begeleidt organisaties in profit en non-profit sectoren om betere klant-prestaties te realiseren. Hij is oprichter van H3ROES, een coöperatie van klantgedreven professionals met diverse expertises, variërend van servant leadership tot big data. Samen willen zij Nederland klantgerichter maken in Hart, Hoofd en Handen.

DUURZAAM ONDER- SCHEIDEND VERMOGEN?

Als marketeers over duurzaamheid praten hebben ze het vaker over duurzaam onderscheidend vermogen dan over het vermogen zich te onderscheiden met duurzaamheid. Dat is ook niet zo vreemd. Net zoals er in iedere markt maar één echte kostenleider kan zijn – naast een heleboel die het ‘ook geprobeerd hebben’ – zo kan er qua duurzaamheid ook maar één de ‘groenste’ zijn. Maar dat ontslaat organisaties misschien niet van de plicht te presteren naar vermogen op het thema duurzaamheid. In dit artikel verkennen we de marketingzin en -onzin ervan.

tekst: Rob Beltman

Marketingtheoretisch zijn er vraagtekens te plaatsen bij de duurzaamheid van het positioneren op duurzaamheid. De vraag is ten eerste of het ooit echt relevant onderscheidend is geweest voor veel klanten. Is het een koopargument? Hoeveel mensen zoeken rendement op hun spaargeld of belegging en hoeveel willen de wereld ermee verbeteren?

Relevantie, onderscheidendheid en risico

Uit de onderzoeken die ik heb mogen doen naar energieverbruik (onder meer voor het Europese BARenergy project) bleek dat er minimaal één, maar meestal twee ondersteunende argumenten nodig waren om van duurzaamheid een koopmotief te maken. Zo moest iets dus duurzaam, maar ook goedkoper en



Figuur 1. Green, greener, greenest

gemakkelijker zijn. Tja, dan vraag je je al snel af of het er überhaupt nog wel toe doet, of dat 'goedkoop' en 'gemakkelijk' met zijn tweetjes ook wel de doorslag hadden kunnen geven.

Een tweede complicerende factor is de 'groene golf' die door onze economie trekt. Door de wildgroei aan keurmerken en claims die daarmee gepaard gaat en het massaal positioneren op (een stukje van) het domein is het nauwelijks nog onderscheidend te maken dat je als merk 'groener', 'maatschappelijk betrokkener' of 'duurzamer' bent dan de rest. Het is ook lastig om je echt af te zetten. Bij veel andere *factors of competition* is het nog geaccepteerd om de concurrentie aan te vallen: je vergelijkt de rentepercentages, de kostenstructuren of de service levels. Maar om echt *head-to-head* te concurreren op duurzaamheid is

'Ook op kapitaalmarkten kan het vermarkten van maatschappelijke betrokkenheid belangrijk worden'

feitelijk *not done*. Dat probleem ontdekken fondsenwervers dagelijks: een ideëel doel val je nu eenmaal niet aan – tenzij het verhaal van de concurrent niet blijkt te kloppen.

En daar komt het derde bezwaar mee op: aan de positionering als 'duurzaamheidskampioen' – als je die positie al weet te bereiken – kleven nogal wat risico's. Niet in de laatste plaats het altijd op de loer liggende gevaar dat de geloofwaardigheid ervan verloren gaat. Met een enkele misstap of misstand die in de complexe bedrijfsketen over het hoofd wordt gezien, kan het al gebeurd zijn. Er moet, om echt duurzaamheid hoog in het vaandel te hebben, niet alleen gelet worden op de energieconsumptie van kantoorgebouwen en het wagenpark, maar op de maatschappelijke *footprint* van alle activiteiten van het bedrijf en haar toeleveranciers of distributeurs. Daar

kan natuurlijk snel ergens een niet zo verantwoorde keuze insluipen. Je kunt er van vinden wat je wilt, maar consumenten snappen nu eenmaal dat juist de biologische appeltjes wel eens een plekje hebben. Dat terwijl de bespoten variant zo mooi groen ligt te zijn in het schap – maar ondertussen!

Een vierde 'value discipline'?

We kunnen gerust vaststellen dat het voor marketeers een helse job is om zich op duurzaamheid te profileren. Ik vroeg me af of het misschien net zo zou kunnen werken als beschreven in het boek *The discipline of market leaders* van Treacy en Wiersema. Daarin beschrijven zij dat echte marktleiders zich pas onderscheiden als ze een heldere strategische keuze hebben gemaakt voor één 'value discipline' of – in goed Nederlands – waarde-discipline.

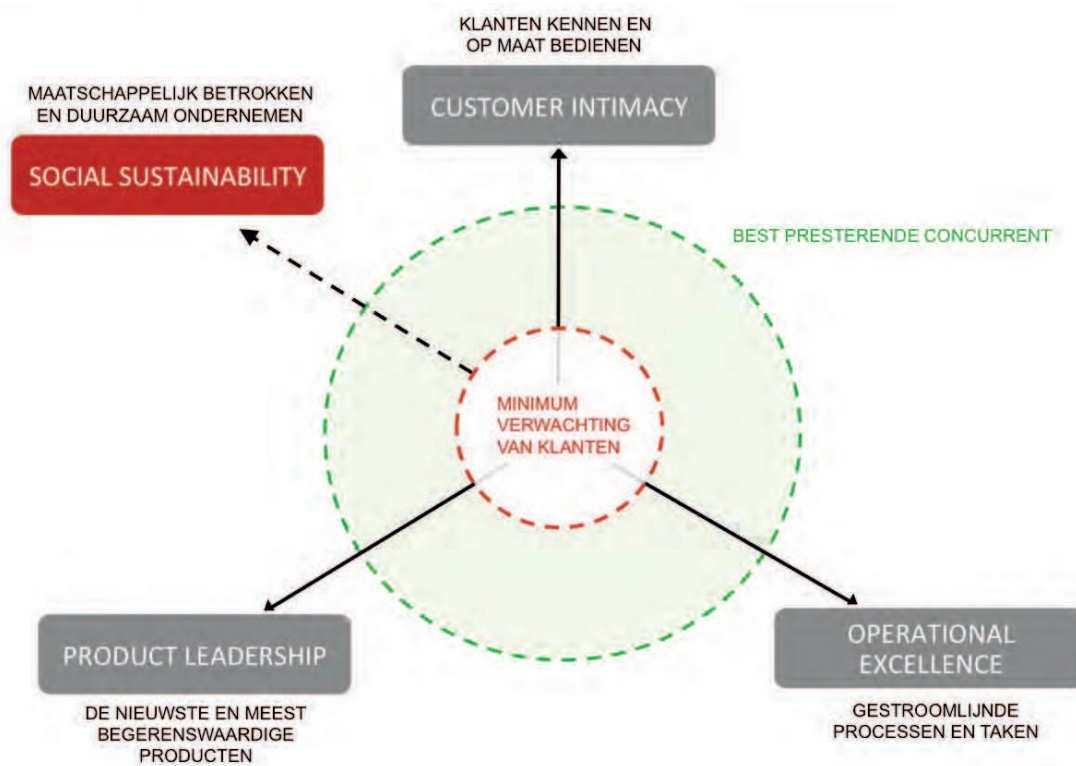
In het strategische managementmodel van Treacy en Wiersema zou je maatschappelijk rentmeesterschap misschien als een vierde poot moeten toevoegen, naast customer intimacy, operational excellence en product leadership. Dan zou ook duidelijk worden dat geldt dat een minimum verwachtingsniveau altijd behaald moet worden, maar dat echt onderscheidend zijn een *commitment* vraagt wat velen niet gegeven is. Tja, Triodos. Maar dat is een kleine speler, heb ik grootbanken wel eens wat meewarig horen zeggen. Een niche die ook bediend moet worden, maar geen volumesegment, volgens velen. "Dat kan wel zijn, maar het is de toekomst, *sine qua non*", zeggen anderen.

Virtuele splitsing in drie delen

Misschien moeten we voor de zekerheid nog even kijken wat de kritiek was op het toch veel gebruikte managementmodel van Treacy en Wiersema. Hagel schreef al in 1999 in zijn sterke artikel *Unbundling the corporation* dat organisaties er waarschijnlijk geen goed aan zouden doen maar op één van de drie waardedisciplines te excelleren. Ze zouden veel beter hun bedrijf virtueel op kunnen splitsen in drie delen:

- een R&D center dat toekomst georiënteerd is en met een hoog kennisniveau aan innovatieve producten, diensten en bedieningsconcepten werkt (Product Leadership);
- een 'fabriek' die de producten, diensten en bedieningsconcepten vervolgens tegen extreem lage kosten, met geringe verspilling, kan voortbrengen (de LEAN of Operational Excellent organisatie);
- een klantgerichte 'frontoffice' met Marketing, Sales en Service mensen die het gezicht naar de klant vormen, de klant kennen en op maat bedienen, maar ook feedback leveren aan de andere twee takken van het bedrijf (Customer Intimacy).

Als we kijken naar het business model van Apple, kan niemand ontkennen dat Hagel een punt had. Maar



Figuur 2. Het waardediscipline model van Treacy en Wiersema, aangepast

waar zou in Hagels theorie dan de maatschappelijke, duurzame tak georganiseerd moeten worden. Is het een filantropische vierde tak, een beetje als de Bill & Melinda Gates Foundation of als de cultuurfondsen die

‘Inside out denken is misschien wel de enige weg naar echt duurzaam onderscheidend vermogen’

veel organisaties hebben? Of zou het echt in de drie andere poten geïntegreerd moeten raken? Moet R&D zich concentreren op maatschappelijk relevante, duurzame innovatie? Moet Operational Excellence zich richten op verspillingsreductie van energie en grondstoffen? Moet de Customer Intimacy-tak zich bekommeren om de *have not's* en om het stimuleren van maatschappelijk verantwoord gedrag onder klanten?

Corporate Social Responsibility

De mate van integratie hangt sterk af van wat je de verantwoordelijkheid van de organisatie vindt. Dat doet me denken aan de fameuze spreuk van de econoom Milton Friedman: “The one and only corporate social responsibility of a firm is to increase its profits.” Nu is

Friedman daarin nog wel eens verkeerd begrepen, maar toch kom ik maar weinig mensen tegen die het anno 2015 eens zijn met de stelling zelf. Ik zie ze niet in de bancaire sector of het verzekeringswezen, maar ook zeker niet in de collegebanken van de verschillende instellingen waar ik les geef. Het lijkt alom geaccepteerd dat organisaties zichzelf doelen stellen als het gaat om hun maatschappelijke bijdrage en die ook actief communiceren. Dat doen ze naar meerdere doelgroepen.

Allereerst naar toekomstige werknemers, omdat met name *millennials* eerder op zoek lijken te zijn naar ‘a good cause’ dan naar ‘a good paycheck’. Maar ook richting (potentiële) klanten, omdat de binding van klanten ook sterker wordt naarmate ze meer vertrouwen, maar misschien ook wel meer ideële betrokkenheid bij het merk en de organisatie voelen. Dat vraagt in toenemende mate om sterke lokale betrokkenheid en zichtbaarheid in het hier en nu, omdat klanten nu eenmaal wat minder geloof hebben in maatschappelijk verantwoord ondernemen ‘daar en straks’.

Voor wat betreft aandeelhouders wordt het interessanter naarmate verschillende grote institutionele beleggers – zoals pensioenfondsen – wel gedwongen worden om maatschappelijk onverantwoorde organisaties te mijden. Maar er zijn ook steeds meer marktmonitors die de sociale impact van beleggingsbeleid transparant maken.

Dus ook op de kapitaalmarkten kan het goed vermarkten van de maatschappelijke betrokkenheid belangrijk worden.

Meer zendeling dan zender

Als vrijwel alle communicatiedoelgroepen erdoor geraakt worden, is duurzaamheid dus zeker 'een communicatieding' geworden voor menig marketeer. Een communicatieding dat echter verder zal moeten gaan, om niet gezien te worden als 'greenwashing'. Voor wie dat niet kent: dit is de praktijk waarbij meer geld uitgegeven wordt aan de campagne over duurzaamheid dan aan duurzaamheidsinitiatieven zelf. Authenticiteit is een marketing *buzzword* geworden en door goeroe's als Joe Pine – die er een boek over schreef dat de moeite zeker waard is – wordt bedrijven zelfs geleerd 'hoe zij authentiek kunnen worden'. Anderen, zoals Seth Godin, zeggen dat alle marketeers verhalenvertellers zijn, die dus gewoon hun boodschap optimaal moeten verpakken.

Ik denk zelf dat marketeers meer zendingen moeten zijn, dan zenders. Dat ze zich, hoe tegenstrijdig dat ook is, meer intern moeten gaan richten dan extern. De enige manier om authentiek over te komen, is door het te zijn. De enige manier om het te zijn, is door in alle haarvaten van de organisatie een ijzersterk besef van de eigen identiteit en ambitie te verankeren, of je dat nu de Brand Essence, de Why, de BHAG, de Corporate Soul of iets anders noemt.

Het is mooi om te zien hoe dit al vorm krijgt bij organisaties als SNS, die met het Superpromoters gedachtengoed invulling geven aan hun ambities door bevlogen medewerkers vooral te geven wat ze nodig hebben: richting, ruimte en randvoorwaarden. Deze



Figuur 3. Empower, engage, enhance, enable.

mensen die uit alle hiërarchische lagen van de organisatie komen, veranderen een organisatie van binnen. De invloed van hun acties – die geboren worden uit eigen initiatief en vanuit marketing de juiste urgentie en *backing* krijgen – is onvoorstelbaar groot. Het bijzondere is dat die energie en authentieke kracht ook maakt dat de initiatieven voor huidige en nieuwe collega's, klanten en uiteindelijk ook financiers voelbaar zijn. De krachtige identiteit van een organisatie waar mensen het verschil maken en dat vanuit zingeving werkt, met bezieling: dat staat ver van het imago van banken anno 2015!

Wie dus beweging wil creëren en op zoek wil naar duurzaam onderscheidend vermogen, kan wat mij betreft het best beginnen met het stimuleren van beweging van binnenuit. Dat voelt voor menig klantgericht denker als tegenstrijdig: *inside out* denken en werken is marketeers immers bijna bij wet verboden. Maar zeker bij een thema als duurzaamheid kon het wel eens de enige weg zijn naar echt duurzaam onderscheidend vermogen. «