

HET NIEUWE REALISME VAN HERMAN WIJFFELS 'MARKETING & IK ZIJN VRIENDJES'

Tekst Rob van Bodegom Beeld Lars van den Brink

HERMAN WIJFFELS

Wijffels was voorzitter van de hoofd-directie van de Rabobank, lid van de board van de Wereldbank, kabinets-formateur van Balkenende IV en voorzitter van de SER. Momenteel is hij hoogleraar duurzaamheid en maatschappelijke verandering aan de Universiteit van Utrecht en co-voorzitter van World Connectors, een organisatie die zich inzet voor een duurzame en rechtvaardige wereld. Wijffels zit in de Wisdom Council van Voorhoeves Center for Human Emergence. In 2010 werd hij door dagblad Trouw verkozen tot 'de invloedrijkste duurzame Nederlander'.

'Marketing is de motor van de wegwerpeconomie, van de verspillende economie,' zei Herman Wijffels in 2009. Later noemde hij het een 'bewust provocerende' uitspraak om marketeers wakker te schudden. Dat werkte, gezien de stroom aan kritische reacties. Twee jaar later is zijn uitspraak allerm minst een oude koe. Wel lijkt er in Wijffels' opvattingen – in ieder geval in de wijze waarop hij ze formuleert – iets fundamenteel veranderd.

Wijffels doet samen met 'geestverwant' Anne-Marie Voorhoeve van Center for Human Emergence (zie kader), een oproep aan de marketinggemeenschap. De wereld is in transitie, er is een paradigmaverschuiving richting een nieuwe, duurzame wereldorde bezig. Marketing moet niet alleen meeveranderen maar kan deze verschuiving zelfs stimuleren. Het klinkt hoogdravend, onbereikbaar en wellicht zweverig, maar de oproep is bloedserius en vooral urgent. Hij past in de visie van Simon Clift, voormalig global cmo Unilever. Hij noemde marketeers (van global brands) door hun disproportioneel grote maatschappelijke verantwoordelijkheid de 'redders van de wereld' (Tijdschrift voor Marketing nr. 4, 2011).

Een interview voor een marketingvakblad. Het hol van de leeuw?

'Nee, helemaal niet, ik heb me in vroegere rollen ook met marketing bemoeid. Het is een vak dat een plek heeft in onze maatschappij, ik heb er geen bijzonder gespannen relatie mee.'

Is het niet iets meer gespannen geworden sinds uw uitspraak in 2009? Sommige reacties uit de marketingwereld waren weliswaar instemmend, maar vaker waren ze afkeurend en niet begrijpend.

'Wat ik in essentie wilde zeggen, is dat ook marketing mee moet in de maatschappelijke ontwikkeling. We hebben een tijd gehad waarin economische, kwantitatieve groei van welke aard dan ook werd beschouwd als een belangrijke drager van maatschappelijke vooruitgang. Marketing is

gericht op bevordering van die groei. We komen nu in een fase waarin economische groei op de oude, ongedifferentieerde manier een in zichzelf tegenwerkend concept begint te worden. We creëren meer achteruitgang dan vooruitgang. Sinds 1985 schiet de balans de verkeerde kant op: uit onze natuurlijke hulpbronnen onttrekken we meer dan wat er jaarlijks bijkomt. We zitten zowel financieel als ecologisch in de schulden. Dat dwingt ons tot het ontwikkelen van een manier van leven en produceren, waarin we binnen de grenzen blijven van wat duurzaam mogelijk is.'

Wat kan marketing hierin betekenen?

'De marketingdiscipline moet zich, net als de hele maatschappij, doorontwikkelen. Ze moet een instrument willen zijn om de volgende fase mogelijk te maken. Waar het mij om gaat, is de marketingdiscipline zo ver krijgen dat ze duurzaamheid en een houdbare levensstijl, "cool" maakt. Marketing heeft de kennis en instrumenten om dingen aantrekkelijk te maken. Voorheen was het om zoveel mogelijk te verkopen, de komende periode gaat het om zorgvuldigheid en kwaliteit. Maak als marketeer mensen bewust van dat verlangen.'

Duurzaamheid omvat People, Planet en Profit, en tegenwoordig ook nog Prosperity en Pneuma. Is de ene P nog urgenter dan de andere?

'De kern van duurzaamheid is de ambitie die nu ontstaat om te komen tot een hogere kwaliteit van relaties. Relaties tussen mensen onderling en tussen mens en aarde. We leven nu alsof de natuurlijke hulpbronnen onuitputtelijk zijn en de aarde een groot vuilnisvat is. Met zeven miljard mensen en de gestegen welvaart is dat onhoudbaar geworden. We moeten met elkaar een strategie ontwikkelen waardoor we samen weer in een juiste verhouding tot onze natuurlijke hulpbronnen komen. Een van de structuren daarvoor is de circulaire economie waarvan cradle-to-cradle een onderdeel is. Je moet in de gehele keten, van leverancier, producent tot consument, afspraken met elkaar maken.'



Herman Wijffels:
Ik vind het onder de
maat van marketing
als ze zich uitsluitend
als uitvoerder
van een systeem
beschouwt.

'We leven nu alsof de aarde een groot vuilnisvat is.'

Welke rol kunnen marketeers hierin vervullen?

'Een goede marketeer is een verbindingsofficier. Zijn taak is op een goede manier communiceren met klanten, én goed luisteren naar de maatschappelijke ontwikkelingen, naar wat er leeft en dat vertalen naar de leiding van de onderneming. Topmarketeers moeten een partner zijn in die verbinding tussen maatschappij en bedrijf. Bedrijven die over 10 jaar ook nog willen bestaan, moeten actief worden op het terrein van duurzaamheid. Hun ecologische voetafdruk systematisch verkleinen en zich dus intensiever verbinden met anderen die voor hen van belang zijn.'

Maakt het nog uit of de motivatie tot duurzaam gedrag idealistisch of commercieel gedreven is?

'Unilever zie ik als een van de grootste marketingorganisaties van Nederland. Paul Polman (ceo, red.) kondigde vorig jaar af dat Unilever in de loop van dit tweede decennium zijn ecologische voetafdruk per productcategorie wil halveren. Ja, dit doen ze ook wel vanuit een zekere mate van verantwoordelijkheidsgevoel, maar vooral vanuit hun businessgedachte. Dat is nu aan het gebeuren: duurzaamheid is geen idealisme meer maar een harde businesscase.'

Is het begrip duurzaamheid niet aan inflatie onderhevig? Nagenoeg iedereen claimt het.

'Ja, greenwashing bestaat, dus er wordt misbruik gemaakt van dat etiket. Maar op een gegeven moment wordt duurzaamheid, in de definitie van zorgen voor een veel lagere ecologische belasting van de planeet, gewoon de standaard.'

Als duurzaamheid de standaard wordt, is het dan nog wel als marketingtool in te zetten? Het is niet onderscheidend meer.

'In deze fase is het marketen op duurzaamheid nog een duidelijk onderscheidend iets, je kunt een first mover zijn. Maar je moet het wel substantiëren en hard kunnen maken.'

In veel reacties op uw toenmalige uitspraak ging het om de schuldvraag. Beter gezegd: het zou te kort door de bocht zijn om marketing de schuld te geven van de verspillende economie. Er zijn andere oorzaken, zoals ons economisch systeem. Peter Verhoef van de Rijksuniversiteit Groningen noemt de nadruk die ons systeem legt op financiële winstgevendheid de kern van het probleem. Hij pleit, net als de econoom Lans Bovenberg, voor uitbreiding van het winstbegrip.

'Verhoef heeft gelijk, dat is de kern van mijn kritiek. Inderdaad, het aandeelhouderskapitalisme – waar winstmaximalisatie de kern van is – leidt tot uitputting van de aardbol en de mensen. Maar als marketeers zich als verantwoordelijke mensen in het leven willen opstellen, dan moeten ze hun bazen vertellen hoe de maatschappij hier tegenaan kijkt. Ons maatschappelijk bestel en dus ons economisch bestel is in zekere zin geperverteerd. Daarom is er veel verwarring en grote behoefte aan nieuwe perspectieven. Dat vraagt om leiderschap, dus mensen motiveren en inspireren om mee te gaan in de nieuwe orde. Topmarketeers hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensen hierin mee te nemen.'

Maar voorlopig werken veel marketeers bij op winstmaximalisatie en/of aandeelhouderswaarde gerichte ondernemingen.

'Als die ondernemingen op langere termijn aandeelhouderswaarde willen blijven creëren, moeten ze serieus werk maken van duurzaamheid. Ik zeg niet dat marketeers in hun eentje het systeem kunnen omkrijgen, maar ze zitten wel in een cruciale positie, zij zijn de voelhorens van een onderneming. Ik vind het onder de maat van deze discipline – die zichzelf toch hoog aanslaat – als ze zich uitsluitend als uitvoerder van een systeem beschouwt.'

Roland van Kralingen zei destijds naar aanleiding van uw uitspraak dat veranderingen in de samenleving zullen moeten worden geleid door, en moeten beginnen bij de elite.

'Ik vind dat marketing bij de elite zou moeten behoren. In mijn optiek is een goede marketeer iemand die weet wat er zich in de voorhoede van de maatschappij afspeelt. Daar hoort aansluiting op te zijn. In de huidige tijd bevindt de bestuurlijke elite zich eerder achteraan de ontwikkelingen dan bij de voorhoede. De voorhoede zijn de cultural creatives of de nieuwe realisten. Mensen die hun leven baseren op eenheid, op interdependentie. Zij stellen eigenlijk bij alles wat ze doen de vraag wat het effect ervan is op anderen en de aarde.'

CENTER FOR HUMAN EMERGENCE

Wijffels beschouwt Anne-Marie Voorhoeve als een geestverwant, ook zij is een 'cultural creative'. Voorhoeve heeft een achtergrond in communicatie en marketing, onder andere als mede-eigenaar van DST Experience Communicatie en associate partner bij Fresh Forward. Ze was algemeen bestuurslid van het Nima en voorzitter van VMC Vrouwen in Marketing & Communicatie. Nu zet zij zich in voor actuele maatschappelijke uitdagingen, waaronder duurzaamheid. Dat doet zij als strategic connector bij Center for Human Emergence (CHE). CHE is een community waarin mensen met verschillende achtergronden en disciplines hun krachten bundelen. Dit moet vernieuwende inzichten opleveren die bijdragen aan duurzame oplossingen voor een wereld die in transitie is. CHE organiseert Meshworks: processen waarin verschillende stakeholders samen een gemeenschappelijk doel bepalen en op zoek gaan naar hoe zij zich daartoe verhouden en wat hun bijdrage aan het bereiken van dat doel is.

Voorhoeve ziet een ontwikkeling van waardecreatie in de economie van producten naar diensten naar 'conscious co-creations'. Ze ziet een relatie met Wijffels' circulaire economie. 'Daarin kunnen we niet zonder authentieke relaties en co-creatie. In de circulaire economie moeten partijen allereerst hun beperkte eigen belang verruimen tot het gezamenlijke belang en hun individuele doel inpassen in het overstijgende doel. Dat is de kern van Meshworking. Niet om jezelf weg te cijferen, integendeel. De kunst is onze eigen plek in te nemen, niet ten koste van de ander maar naast de ander.' Uiteindelijk gaat het volgens Voorhoeve over de vraag of we samen gaan bouwen aan een betere toekomst, het gaat niet over de wereld redden.

Spiral Dynamics (SD) helpt in beeld te brengen hoe mensen vanuit hun eigen wereldbeelden (waardesystemen, motieven) denken en handelen in relatie tot een thema als duurzaamheid. SD laat zien hoe er in de ontwikkeling van de mensheid in reactie op veranderende levensomstandigheden telkens nieuwe waardesystemen ontstaan. Vooralsnog bestaan er zeven systemen, ieder met een eigen kleur-codering. Zo streeft 'Groen' naar harmonie en gelijkheid, 'Blauw' naar orde en zekerheid, 'Geel' naar kennis en begrip. Marketeers hebben vooral 'Oranje' als leidend systeem, ze streven naar resultaat en succes. Cultural creatives hebben vaak een mix van 'geel-oranje-groen'. Daarom wil CHE de 'oranje' kwaliteiten van marketeers, waaronder creativiteit en vernieuwingsdrang, inzetten om organisaties en daarmee ook de wereld te verduurzamen.



Anne-Marie Voorhoeve (l) en Herman Wijffels.

Welke marketeers of cmo's denkt u, zijn in staat om te fungeren als ambassadeur van uw duurzaamheidsboodschap?

'Ik ken de huidige generatie marketeers onvoldoende om daar enig zicht op te hebben. Ik kan wel zeggen dat de Unilevers, de DSM's en de Akzo's van deze wereld heel uitgesproken voorbeelden zijn van business maken van duurzaamheid.'

Marketing zou tot de elite en de board moeten behoren, maar dat is in de praktijk vaak niet het geval. De macht van marketing binnen organisaties kalft juist af, deze ligt bijvoorbeeld eerder bij de cfo. Bovendien, zegt Peter Verhoef van de RUG, liggen thema's als duurzaamheid en corporate social responsibility (CSR) meestal niet bij de marketingafdeling, maar bij specifieke stafafdelingen of het topmanagement.

Wijffels blijft bij zijn standpunt dat de marketingdiscipline zijn verantwoordelijkheid moet nemen. Anne-Marie Voorhoeve bouwt hierover een Meshwork-proces (zie kader 'Center for Human Emergence', red.).

Wat moet de rol van de marketingopleidingen zijn?

'Het verhaal vertellen wat we nu uitwisselen. Dat was ook de achtergrond van mijn opmerking indertijd aan de Universiteit van Tilburg (Wijffels' gewraakte uitspraak, red.). Ik zei, jullie moeten de volgende generatie marketeers in de wereld zetten die vanuit een ander soort opvatting en bewustzijn opereert dan nu gewoon is.'

Een verspillende economie zou vooral ook aan de consument zelf te wijten zijn. Roland van Kralingen weet uit onderzoek dat consumptie een belangrijke bijdrage levert aan het geluk van mensen. Mensen zijn haast gecreëerd om emoties te ondergaan, en dus om te consumeren. Of neem de stelling van marketingadviseur Eline Walda: 'De motor achter de wegwerpmatenschap is onze goedgevulde portemonnee. We kopen omdat we het ons kunnen veroorloven.'

'Die tijd zijn we nu ongeveer aan het afsluiten, maar inderdaad heeft consumptie bijgedragen >

TURNTOO

Bij turntoo huren consumenten producten op prestatiebasis, de producenten blijven eigenaar van hun producten, de grondstoffen gaan aan het einde van de gebruiksduur weer terug naar de producent waardoor de grondstoffen beschikbaar blijven voor nieuwe generaties producten.

'Een goede marketeer is een verbindings-officier.'

RONDETAfelGESPREK

'Beyond Marketing 3.0 – Co-creating the Now': de titel van het evenement dat Center for Human Emergence in 2012 zal hosten als onderdeel van het Mesh-work-proces. Hier zullen 200 deelnemers de barrières en de nodige condities voor innovatieve doorbraken in duurzaamheid inventariseren en afspraken maken over vervolgstappen. In de aanloop ernaar toe en de periode erna, zijn er rondetafelgesprekken – ook met lezers van Tijdschrift voor Marketing – over hoe we sneller naar een duurzame samenleving kunnen toegroeien en welke vorderingen we maken om zo de coherentie te vergroten. Begin februari 2012 organiseert Tijdschrift voor Marketing het eerste rondetafelgesprek, waarin een aantal topmarketeers het gesprek zal aangaan met Herman Wijffels.

'Er is serieuze kritiek mogelijk op Apple.'

aan geluk. Maar of we blijvend een zinvol leven kunnen leiden door meer bezit, daar heb ik grote twijfels over.'

Minder kopen dus. Dat lijkt me lastig om de consument van te overtuigen.

'In een circulaire economie is het zeer waarschijnlijk dat bezit van spullen een steeds kleinere plaats inneemt. Het gaat om het beschikken over functionaliteiten. De kans is groot dat we in de toekomst onze meubels, vloerbedekking, witgoed niet in eigendom hebben maar tijdlang tot onze beschikking hebben. Zodra er iets nieuws komt, stelt de fabrikant dat beschikbaar. Je koopt van Miele 2.000 wasbeurten, de machine blijft van Miele. Voor je iPad heb je een functionaliteitscontract. Als nummer 4 op de markt komt, wordt de oude teruggenomen. Dat is een andere economie. Turntoo (zie kader) is op dit principe gebaseerd. Consumenten moet voorlichting krijgen over functionaliteiten, niet over spullen.'

Maar die producten worden toch nog altijd geproduceerd?

'De fabrikant, de eigenaar, heeft er alle belang bij dat ding zo degelijk mogelijk te maken zodat het zo lang mogelijk meegaat. Dus zolang mogelijk die functionaliteit in stand houden in plaats van er met een paar frutsels iets nieuws van maken, alleen maar om nog meer rommel te verkopen.'

Hoe moeten marketeers omgaan met politici die vandaag oproepen tot consumptie om de economie te redden en morgen de marketing-mensen verwijten de consumptie te stimuleren?

'Dat zijn politici die niet in de gaten hebben in wat voor tijd we leven. Politici proberen ons in de greep te houden door te beloven dat zij voor economisch herstel gaan zorgen. Maar dat gaat in deze tijd gewoon niet gebeuren. We zitten nu in een periode, en die zal nog geruime tijd aanhouden, waarin we tegen de limiet van onze huidige manier van produceren en consumeren aanlopen. Zo lang we niet werkelijk een andere weg inslaan, zullen we eerder met een stagnerende en mischien wel teruglopende economie zitten.'

En wat doen we met producten/diensten die niet duurzaam zijn? Niet marketen lijkt me geen optie.

'Duurzaamheid is niet iets wat je vandaag op morgen kunt realiseren. Het is een proces, duurzaamheid noem ik ook wel een zoekproces. Je kunt niet hard definiëren wat een duurzame samenleving is, of zelfs wat een duurzaam product is. Wel moet het centrale criterium zijn dat ondernemingen zich engageren om hun ecologische voetafdruk terug te brengen.'

Consumenten praten wel over duurzaamheid, maar zijn veel minder bereid er meer voor te

betalen. Zit de consument er wel op te wachten?

'Het is een misverstand dat duurzaam altijd duurder is. Inmiddels zijn we zo ver dat schone productieprocessen in veel gevallen goedkoper zijn dan vervuilende processen. En wanneer het wel duurder is, bijvoorbeeld duurzaam geproduceerd vlees, dan kun je ook duurzamer leven door een paar keer geen vlees te eten. Of vleesproducenten gaan gemengde producten leveren.'

Toen Steve Jobs overleed, prijkte hij op lijstjes tussen allerlei wereldverbeteraars. Tegelijkertijd is het legitiem te zeggen dat Jobs het consumentisme aanjoeg. Een nieuw model iPad maakt de huidige versie direct waardeloos.

'Ik vind dat er serieuze kritiek mogelijk is op de manier waarop Apple commercie bedrijft. Het maakte een gesloten systeem, terwijl de wereld waarnaar we op weg zijn, steeds meer open source wordt. En als je drie maanden later een nieuw product uitbrengt, dan was die functionaliteit er drie maanden geleden ook al. Dus het is een formule om zoveel mogelijk te verkopen door er dingetjes aan toe te voegen zonder dat de basale functionaliteit wezenlijk verandert.'

De kans is groot dat 9 van de 10 marketeers Steve Jobs hun grootste marketingheld noemen. Als het gaat om duurzaamheid hadden marketeers dus bijna geen slechter rolmodel kunnen noemen.

'Als niet alle mensen op invloedrijke posities vanuit een ruimere kring van afwegingen en verantwoordelijkheid gaan opereren, dat gaat de wereld gewoon naar de klote.'

U bent niet zozeer tegen marketing, wel tegen verspilling. Intrigerend is dat uw uitspraak van destijds vooral werd gezien als een aanval op marketing, nu zegt u marketeers nodig te hebben om die duurzame maatschappij te helpen realiseren.

'Ja, als marketing zijn werk doet zoals het in deze tijd zou horen, zijn we vriendjes. Wij willen marketing een prominenter plek geven. Goede marketing op basis van duurzaamheid juich ik volledig toe.'

U zei aan het begin van dit gesprek zelfs dat marketing kan helpen om duurzaamheid cool te maken.

'Nou ja, aantrekkelijk maken. Je hoort er niet echt bij als je niet op duurzaamheid let. Het moet een soort maatschappelijke standaard worden, een vanzelfsprekendheid. Dat is de enige manier om onszelf een toekomst te geven.'