

Meshworking-sessie over waardeketen en marketing

# Doorbreken met duurzaamheid

Op landgoed Duinlust in Overveen hielden Herman Wijffels, Anne-Marie Voorhoeve en Peter Merry van Center for Human Emergence (CHE) een rondetafelgesprek met 15 marketing executives. Het werd een vijf uur durende sessie over hoe marketing nu echt kan gaan bijdragen aan een duurzame samenleving.

tekst **Rob van Bodegom**

Het rondetafelgesprek op Valentijnsdag is, na het interview met Herman Wijffels in het decembernummer van Tijdschrift voor Marketing, een volgende stap in de beweging van marketeers naar het verduurzamen van de marketingfunctie en het marketingvak. Met als uiteindelijk doel te komen tot concrete, strategische actiepunten die de wereld definitief moeten transformeren: van eigendom naar gebruik, van lineair naar circulair, van individueel naar collectief en ketenverantwoordelijkheid, van korte- naar langetermijn. Ook marketing moet definitief anders. Het moet ver weg blijven van overdrijving, en dat groezelige randje (zoals Wijffels het 'promoten van verspilling' betitelt) moet ervan af. De opzet van Wijffels, Voorhoeve en Merry lijkt geslaagd. Het rondetafelgesprek leidde uiteindelijk tot een nieuwe definitie van het marketingvak: "Een vak dat ervoor zorgt dat relaties met belanghebbenden (klanten, shareholders, stakeholders, medewerkers, iedereen dus) die in de waardeketen ontstaan, zich ontwikkelen en behouden blijven. Marketing is gericht op relaties en duurzame waardecreatie."

## Vruchtbare discussie

Niet alleen een definitie van marketing is het resultaat van het rondetafelgesprek. Veel belangrijker is dat de deelnemende marketeers de mogelijkheid hebben om diepgaand met elkaar te kunnen praten over dit onderwerp. Om ervaringen en ideeën uit te wisselen met vakgenoten, maar ook met duurzaamheidexpert Wijffels en het CHE, dat de krachten van mensen met verschillende achtergronden bundelt.

Het CHE genereert via meshworking (zie kader) inzichten die bijdragen aan duurzame oplossingen voor een wereld die in transitie is. Deze opzet wordt gewaardeerd en blijkt vruchtbaar. De aftrap van de sessie met een uitgebreide kennismakingsronde schept een gevoel van onderling vertrouwen. Er wordt vrijuit gesproken en verschillen in kennis over en ervaring met duurzaamheid vormen geen enkel probleem, maar leveren juist nieuwe gesprekstof op. De afwisseling van plenaire presentaties/discussies met Meshworking-sessies in kleinere groepjes stimuleert vervolgens de ideeënstroom en leidt tot meer inzicht in wat

## Cultural Creatives

Er zijn er circa 50 miljoen van in de VS en zo'n 90 miljoen in Europa. De zogenaamde Cultural Creatives (Wijffels noemt hen Nieuwe Rea- listen) zijn talrijk. En hopelijk worden het er nog veel meer. Dit zijn namelijk de mensen die een duurzame samenleving, een circulaire economie, al hebben omarmd en er ook in belangrijke mate naar proberen te leven. Peter Merry van CHE zegt dat ze streven naar authenticiteit (gedrag moet overeenstemmen met woorden en overtuigingen). Ze zijn geëngageerd, kijken naar processen en beseffen dat in de wereld alles met alles is verbonden. Ze zijn idealistisch – maar realistisch – en activistisch. Ze staan voor globalisme, ecologie, altruïsme, zelfverwezenlijking, spiritualiteit en erkennen als geen ander de waarde van vrouwen (feminiene waarden) in de maatschappij. Cultural Creatives zijn de weerslag van een diepere evoluti- onaire trend. Merry laat zien hoe er in de ontwikkeling van de mens- heid in reactie op veranderende levensomstandigheden telkens nieuwe waardesystemen ontstaan. Dit is een oneindig proces dat Spiral Dynamics Integral wordt genoemd.

Vooralsnog bestaan er zeven systemen, ieder met een eigen kleurcodering. Dat leidt tot zeven groepen mensen, ieder met hun eigen motivaties (succes/resul-

taatgericht, gericht op orde, kennis, et cetera) en ontwikke- lingsstadia. Veel mensen zitten nog in de hoek van 'Fear & Lack', ofwel verkeren in de voortdurende angst dat zij iets tekort komen. Daartegenover staat Autonomy & Plenty, vertegenwoordigd door de Cultural Creatives. Dé 'creative challenge' is producten en dien- sten ontwikkelen die de principes van de circulaire economie weer- spiegelen en resoneren bij alle 'kleuren' mensen. Organisaties kunnen daarvoor inzetten op vijf P's die samen het gehele scala van kleuren bedienen. People (harmoniseren), Planet (allign- ment), Profit (strategiebepaling), Principle (managen) en Personal Power (expressie).

de principes zijn achter een duurzame wereld en op welke wijze hierin door- braken kunnen worden gerealiseerd. Kenmerkend voor de gehele avond is de bereidheid van de marketingdiscipline om de wereld te helpen verduurzamen. Er kan haast worden gesproken van eagerness. Illustratief daarvoor is de enthousiast ontvangen oproep om een "community of practice" op te zetten, waarop bedrijven kennis over en prak- tijkervaringen met duurzaamheid kun- nen delen. Er wordt zelfs gepleit voor het maken van onderlinge afspraken (positief kartel) over duurzaamheid.

### Slim

Meer inzicht in het verschijnsel duur- zaamheid is hard nodig. Dat het een complex onderwerp is, blijkt uit de eer- ste associaties die de aanwezige marke- teers ermee hebben en openhartig met de groep delen. 'Duurzaamheid is moei- lijk om binnen een grote organisatie rond te krijgen'. 'Duurzaamheid is iets wat in je achterhoofd zit'. 'In de pro- ductie-industrie is het makkelijker om duurzaam te zijn, een product kun je als voorbeeld van duurzaamheid neerzet- ten.' 'Duurzaamheid is vaak een contai- nerbegrip.' 'Wat ik belangrijk vind, is te bedenken hoe we marketeers kunnen betrekken bij het relevant maken van

duurzame producten voor niet duurza- me consumenten.' 'Het is lastig om de duurzaamheidsboodschap te verkopen.' Kenmerkend is dat al deze eerste associ- aties blijf geven van onzekerheid.

Iedereen is voorstander van een duurza- me samenleving en dus ook van een duurzaam bedrijfsleven, maar hoe dit gerealiseerd moet worden, is de grote vraag. Duurzaamheid is een complex onderwerp, Merry noemt het niet voor niets een zoektocht. Tegelijkertijd lijkt het simpel. Volgens de gespreksleiders draait dit onderwerp in belangrijke mate om integriteit. Een van de aanwezigen noemt het authenticiteit, een voor mar- keting zeer bekend terrein.

Duurzaamheid is ook het tegenoverge- stelde van dom, oftewel: 'slim'. Zo bere- deneerd, wordt het begrip meteen al overzichtelijker. Duurzaam gedrag is slim omdat het beter is voor de planeet, voor de mens en voor de financiële per- formance van organisaties en merken. 'Duurzaamheid is niet langer een bedreiging voor winstgevendheid, maar een voorwaarde', aldus Voorhoeve.

### Circulair

Op dit moment vraagt de mensheid meer van onze planeet dan dat deze op duur- zame wijze kan leveren. De mensheid staat dus voor de opdracht om een ma- nier van leven te ontwikkelen die past binnen het duurzame draagvermogen van de aarde. En nee, dat betekent geen versobering, zo vreest een van de aan-wezige marketeers. Merry: 'We hebben alles wat we nodig hebben om veel effi- ciënter met onze natuurlijke hulpbron- nen om te springen. De inzichten, de kennis en de technologie zijn er alle- maal. Dit komt alles samen in de notie van een circulaire manier van le- ven, ofwel de circulaire economie (zie ook kader 'Meshworking') waarin we ons zien als een onderdeel van een kringloop.' Dat is anders dan de huidige organisatie van economische processen die lineair van karakter is: grondstoffen en hulpbronnen worden verwerkt tot producten of verstookt en wat geen ge- bruiksnut heeft, wordt 'teruggeflikkerd' in de natuur. Verspillend aan de voor- kant en vervuilend aan de achterkant. Volgens Wijffels is de voorhoede van het bedrijfsleven bezig deze lineaire proces- sen om te vormen tot circulaire proces- sen. Dat betekent bijvoorbeeld dat op een zodanige manier met biologische hulpbronnen moet worden omgegaan, dat de grondstoffen die eruit geoogst worden en de overblijvende nutriënten weer teruggaan naar de bron (de pla- neet). In feite is dit het Cradle to Cradle- principe: wat uit de natuur wordt ge- haald weer terugbrengen zodra een >



product aan het einde van zijn levenscyclus is. Het is het terugwinnen van de in producten verwerkte grondstoffen. Afval is grondstof. Heel slim, alleen al omdat gebruik van herwonnen grondstoffen goedkoper kan zijn dan 'virgin' (nieuwe) grondstoffen. Maar de grootste winst is het op peil blijven van de productiviteit van de bron. Er bestaat bij een enkele marketeer het idee dat de circulaire economie vooral focust op het milieu en de planeet. Waar blijft het sociale aspect van duurzaamheid, de 'P' van People? Wijffels stelt dat sociale duurzaamheid net zo goed onderdeel is van een circulaire economie. Hij refereert aan Mars dat als credo 'Farmers First' heeft. Mars beseft dat ze goed moet zorgen voor de boeren omdat anders het risico bestaat dat ze andere,

winstgevender gewassen gaan verbouwen. Sociale, ecologische en economische duurzaamheid gaan hand in hand. Respect en aandacht voor People, Planet en Profit zijn met elkaar verbonden; van investeringen in een van de drie P's, profiteren de andere net zo goed.

#### Eigendom

In een circulaire economie is de rol van marketing om mensen voor te lichten en om als verbindingsofficier op te treden tussen maatschappij en bedrijf. Maar vooral zal marketing zich moeten buigen over de vraag hoe productiebedrijven voortaan diensten kunnen gaan verkopen. In de circulaire economie is vaak sprake van een kanteling van het bedrijfsmodel: productiebedrijven worden dienstverleners. In de sector van tapijt en kantoormeubelen gebeurt dat bijvoorbeeld al. Hier verwerft de consument niet meer de eigendom van een product, maar krijgt hij voor een bepaalde periode de beschikkingsmacht over de functionaliteit van dat product. Dat maakt de klantrelatie heel anders. Het draait dan niet meer om de behoefte aan nog meer spullen willen hebben, maar om de vraag hoe we op de meest comfortabele manier kunnen beschikken over de functionaliteiten die ons leven goed maken zonder al te zeer de natuurlijke hulpbronnen te belasten. Marketing moet helpen om consumenten op een lijn te krijgen rond een gemeenschappelijk doel. De aanwezige marketeers adviseren dan ook om te investeren in relaties in plaats van transacties en te sturen op het proces in plaats van consumptie. Daarnaast is het zaak consumenten ervan bewust te maken dat zij onderdeel van een geheel zijn, van een keten en proces. Een marketeer van een fast mover vraagt zich wel af of en hoe dit bij food toegepast kan worden. Voedsel als dienst? Verduurzaming van de foodsector op deze manier lijkt lastig, vooral >

## Duurzaamheid is het tegenovergestelde van 'dom'

#### Deelnemers (vlnr)

Ard Hordijk (duurzaam ondernemer Synnervate), Erik de Wit (marketingmanager Solidaridad), Anne-Marie Voorhoeve (strategic connector en initiator CHE), Hadewych Kuiper (head of marketing Triodos), Herman Wijffels (professor aan de Universiteit van Utrecht), Ronald Wassenaar (marketingdirecteur Bosch Siemens), Koen Bunder (projectmanager Logica), Jochem Schouten (marketingdirecteur Nederland Heinz), Wim Ubachs (directeur/eigenaar Ei van Ubachs), Peter Merry (voorzitter & synnervator CHE), Annelies Ruis (directeur/eigenaar Werfselect), Marjolein Blok (marketingdirecteur VNU Business Media), Eline Danker (hoofd business development Eye Film Institute), Pieter Hameetman (directeur AM Duurzaam), Muriel Arts (mede-oprichter Seal Institute), Annette Ottolini (lid executive board Waternet), Margriet van Zijl (directeur/consultant Moovin), Lotte Enting (adviseur marketing & communicatie, Nudge) en Harry de Haas (commercieel directeur Organic Beverages).

## CHE

Anne-Marie Voorhoeve en Peter Merry vertegenwoordigden tijdens de avond het Center for Human Emergence (CHE). Wijffels zit er in de 'Wisdom Council'. 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 in transitie. CHE organiseert de zogenaamde 'meshworks'. Voorhoeve legt uit: 'Er zijn nieuwe manieren van werken nodig die meer samenhang en diepgang brengen en een integrale benadering mogelijk maken. Meshworking helpt ook om bewust te zijn hoe de houding en het gedrag van individuen en de cultuur van groepen en systemen in de omgeving, allemaal met elkaar samenhangen en elkaar beïnvloeden. Wil je de ontwikkeling van een systeem beïnvloeden en echte doorbraken realiseren, dan zul je ook moeten kijken naar de cultuur van de sector en de organisaties, de drijfveren/intenties van mensen en de structuur van en interactie met de omgeving.'

Meshworking is meestal een meerjarig proces, waarin in iedere fase de relevante stakeholders intensief betrokken zijn, samen een overstijgend doel bepalen waarin iedereen zijn eigen doel en belangen kan onderbrengen, meedenken en mee creëren over strategie. De gezamenlijke 'oogst', CHE noemt het ook wel harvesten, wordt in de organisatie en het dagelijks werk in de praktijk gebracht.

### Vervolgstappen

Er zijn diverse bewegingen in het marketingvakgebied zichtbaar, die het nieuwe bewustzijn onder marketeers willen vergroten. Voorbeelden hiervan zijn 'Give Marketeers a Break' en Nima Female Leaders in Sustainability, dat samen met Nima Marketing & MVO onlangs 'Wereldmarketeers' heeft gelanceerd. Andere initiatieven zijn Economy Transformers, Leaders for New Economy, SEAL, VMC Vrouwen in Marketing en Communicatie, Leaders for Nature, Landgoed Duinlust en Insead Round Table for sustainable economy. Deze partijen zijn inmiddels betrokken bij het evenement Meshwork Beyond Marketing 3.0. Tijdschrift voor Marketing is key mediapartner. In de aanloop naar dit evenement, dat aan het eind van dit jaar zal plaatsvinden, worden nog meer workshops voor marketeers georganiseerd. Als u belangstelling heeft om een avond bij te wonen, geeft u zich dan op via [eeilander@kluwer.nl](mailto:eeilander@kluwer.nl)

Tijdschrift voor Marketing heeft op Molblog een channel geopend voor de content van Wereldmarketeers, zie [www.molblog.nl/channel/wereldmarketeers/](http://www.molblog.nl/channel/wereldmarketeers/), of ga naar [nima.nl/inspiration/nima-netwerk/nima-wereldmarketeers/](http://nima.nl/inspiration/nima-netwerk/nima-wereldmarketeers/)

omdat van veel voeding de herkomst onbekend is. Wijffels ziet dit probleem ook. Vanuit zijn betrokkenheid bij de Wetenschappelijke Raad voor Landbouw en Voedselveiligheid heeft hij zich daarom ten doel gesteld voedsel te de-anonimiseren. En dat moet lukken, juist omdat voedselproducenten in een erg interessante positie zitten. Het zijn de directe intermediairs tussen natuur en mens. Die (unieke) positie creëert enorme kansen voor verduurzaming van food. Hij wijst op retailketen Marqt die de landbouw naar de stad bracht. Een marketeer noemt de trend dat boeren zelf, dus zonder tussenkomst van een retailer, naar de stad komen om hun producten aan te bieden. Dit is het heft in eigen handen nemen. Dat ziet Wijffels ook onder consumenten gebeuren. De prosument is in opkomst, deze produceert zelf, in individueel of collectief verband, wat hij nodig heeft. Hij ziet dat in de sectoren van duurzame energie en zorg. Consumenten nemen het heft in eigen hand, ook omdat ze soms willen ontsnappen aan grote organisaties die ze

niet vertrouwen. 'Consumenten zeggen: "Die lui daarboven, die zitten daar voor zichzelf, niet voor ons. Ze proberen ons te exploiteren in plaats van te dienen." Dat pikken de mensen niet meer. Dat is de context van een eigentijdse manier van ondernemen en de eigentijdse manier van marketing die daarbij hoort.'

### Overvloed

Ook het verdienmodel zou fundamenteel kunnen wijzigen door bijvoorbeeld de verdienstelijking van productiebedrijven, zo wordt tijdens de avond geopperd. De eenmalige opbrengst van de verkoop van producten maakt plaats voor een stroom van inkomsten tijdens de levensduur van het product. Ketenverantwoordelijkheid noodzaakt tot een veel nauwere koppeling tussen de verschillende schakels in een bedrijfsketen; ze moeten onderling afspraken maken, over de verdeling van kosten en opbrengsten bijvoorbeeld. Wijffels erkent dat omzetmaximalisatie door een zo groot mogelijke productie niet echt meer past in de lijn van dit nieuwe bedrijfsmodel. Het is niet zozeer onmogelijk, maar het spel wordt anders. Dit lijkt een bevestiging van de vrees van enkele van de aanwezige marketeers, namelijk dat duurzaamheid staat voor versobering en dus voor minder consumeren (lees: sales). Merry ziet dit anders. 'Er is energie en grondstof in overvloed, de zon levert op één dag voldoende energie voor een heel jaar, en onze producten zelf bevatten een rijkdom aan grondstoffen. Het gaat erom dat we deze overvloed leren benutten.' Alleen al omdat het economisch voordeliger is. Zo proberen de Chinezen de efficiency waarmee ze natuurlijke hulpbronnen benutten met een factor twintig te vergroten. Wijffels: 'China is een zeer grote vervuiler, maar ook de grootste investeerder in duurzaamheid. Dus ja, versobering van onze verspilling en vervuiling is noodzaak, maar niet van onze consumptie. Dus we mogen, of eigenlijk we moeten redeneren vanuit overvloed.' De marketeers zien dit als een belangrijk en bruikbaar principe om de consument warm te krijgen voor een circulair leven. Overvloed is een aantrekkelijk (consumenten)perspectief, zeker als dit wordt gecombineerd met een top performance van het product/dienst.

### Kortetermijnbenefit

Overvloed raakt aan een ander belangrijk principe van de marketeers. Een langetermijnfocus van bedrijven is zeer belangrijk voor verduurzaming, maar alleen haalbaar als deze gepaard gaat met een benefit voor de consument op de korte termijn. Dat laatste is een voorwaarde >



## Landgoed Duinlust

De avond werd georganiseerd op landgoed Duinlust in Overveen. Duinlust, vroeger de locatie van de bekende Cios sportopleiding, is tegenwoordig een ontmoetingsplek voor 'denkers en doeners', aldus Duinlust. De villa wil een podium zijn voor nieuwe vormen van werken, vergaderen, evenementen, health, wellness, kunst, organisatie- en individuele ontwikkeling. [www.duinlust.com](http://www.duinlust.com)

omdat consumenten anders het idee hebben zich te veel te moeten ontzeggen. De benefit is mogelijk die overvloed. Een belofte als 'Nu langer douchen!' zou kunnen als bijvoorbeeld het warme water door zonne-energie is opgewekt. Volgens de marketeers moet er altijd een persoonlijk belang of drijfveer zijn. Het principe is dat duurzaamheid niet alleen relevant moet zijn voor de maatschappij, maar net zo goed voor de consument en het merk. 'Maak het persoonlijk en zorg voor een menselijke maat', aldus een marketeer.

Ook zijn de marketeers ervan overtuigd dat verduurzaming nooit nadelige consequenties mag hebben voor de productkwaliteit. 'Daar mag nooit op ingeleverd worden!' Deze uitspraak past bij de twijfel die een enkele marketeer heeft over de geschetste voordelen van de transformatie van productiebedrijven naar 'verhuurders' van diensten/functionaliteiten. De beoogde langere levensduur van producten kan ertoe leiden dat nieuwe innovaties uitblijven, bijvoorbeeld op het gebied van energiezuinigheid van elektrische apparaten. 'Voor sommige producten zou je helemaal niet moeten willen dat ze heel lang meegaan.' Inderdaad is de nieuwste generatie producten vaak gewoon beter dan de voorgaande lichting. Deze moeten in een circulaire economie net zo goed bij de consument terecht kunnen komen. Daaruit spreekt het belang van het principe dat producten naast gerecycled, ook ge-upcycled moeten worden. Consumenten hebben nu eenmaal recht op het beste product met de beste functionaliteiten.

### 11 domeinen

De uiteindelijke oogst van de avond: marketeers konden na een open discussie elf domeinen benoemen waar ze (en hun organisaties en merken) op kunnen inzetten. Wat opviel uit deze sessies, is:

- 1) Focus. Kies één duurzaamheidsaspect dat in lijn is met de merkstrategie en focus daarop. Dat maakt het (duurzaamheid) kleiner, tastbaarder en makkelijker. Zodra het gaat over de hele container 'duurzaamheid', werkt dat verlamdend. Houd het simpel. Ook voor consumenten is het dan makkelijker te begrijpen wat een merk precies aan duurzaamheid doet.
- 2) Helderheid. Zorg voor transparantie en traceerbaarheid: in welke gebieden is een bedrijf duurzaam, in welke niet of minder? Ook hier draait het om keuzes; welke P (People, Planet, Profit) past het beste bij een product/merk.
- 3) Langetermijnfocus. Zorg voor een langetermijn focus, juist marketeers zouden dat als merkexperts moeten kunnen. De brand equity wordt verhoogd wanneer er

iets van duurzaamheid in zit (aandeelhouders horen dit graag). Dit aspect moet meetbaar worden gemaakt en terug te zien zijn in de brand equity.

4) Big Why. Ga terug naar de vraag waarom je als merk bestaat, wat is de merkmissie. Dat leidt al snel naar (een aspect van) duurzaamheid.

5) Communiceer. Benut de olievlekwerking van sociale media om de duurzaamheidsboodschap te verspreiden. Maar ook de traditionele (massa)media zijn nodig. Een idee voor een tv-format dat duurzaam leven dichterbij de burger moet brengen. Stop mensen in een Cradle to Cradle huis à la Big Brother. De kijkers kunnen 24/7 volgen hoe er in een dergelijk huis wordt gewoond en geleefd.

6) Deel. Niet alleen consumenten, ook de marketeers zeggen voorbeelden nodig te hebben. Ze willen rolmodellen die hen inspireren en ze willen best practices met elkaar delen. Spontaan roepen enkele deelnemende marketeers tijdens de sessie op om een platform (community of practice) op te zetten waarop marketeers (en anderen) continue verslag doen van hun zoektocht naar en resultaten op het gebied van duurzaamheid. Maar vooral ook om te laten zien, om te kunnen vieren wat allemaal goed gaat. Dat geeft energie en zet de transitie in gang.

7) Beleef. Kies voor huisvesting in een Cradle to Cradle gebouw. Dan gaan alle medewerkers automatisch nadenken over de aspecten van duurzaamheid in hun eigen leven (en dat van de consument).

8) Onderwijs. Veranker duurzaamheid in (marketing)opleidingen en beïnvloed daarmee het cv van de huidige en toekomstige studenten. Begin jong en stel met elkaar een ambitie.

9) Herdefinieer het vakgebied marketing.

10) Feminien. Benut het vrouwelijke/feminie in de maatschappij. Dat bevordert waarschijnlijk de relatie- en procesgericht van een bedrijf, consument en samenleving. Denk bijvoorbeeld aan Women in Financial Services (WIFS) die moeten zorgen voor een omslag naar meer verantwoordelijkheid in de financiële sector.

11) Kartels. Creëer positieve kartels: spreek met fabrikanten uit een bepaalde branche af om samen hetzelfde te doen op het gebied van duurzaamheid. Dan loopt merk A dat wel aan duurzaamheid doet, niet het risico dat de consument naar het minder duurzame merk B overstapt, bijvoorbeeld omdat B net iets goedkoper is. •

**De nieuwste,  
vaak betere  
producten  
moeten in  
een circulaire  
economie ook  
gewoon bij  
de consument  
terecht  
kunnen  
komen.**