



CONCURRENEN OP MAATSCHAPPELIJKE BELOFTE

Omar Rodríguez Vilá en Sundar Bharadwaj

STRATEGIE

Aan een merk kan een nieuwe impuls worden gegeven door het te koppelen aan een maatschappelijk doel. Veel pogingen daartoe zijn echter gestrand of moesten na de lancering worden bijgesteld omdat de strategie niet goed was doordacht. In dit artikel wordt een raamwerk gepresenteerd dat kan helpen om een kansrijke strategie uit te stippelen.

De consument verwacht steeds vaker dat een merk niet alleen functionele voordelen biedt, maar ook een maatschappelijke bedoeling of belofte ('purpose') heeft. Ondernemingen reageren daarop met uiterst zichtbare maatschappelijke stellingnames. Airbnb verbond zich in een reclame ter gelegenheid van de Super Bowl nadrukkelijk aan diversiteit. Tecate, gevestigd in Mexico, investeert veel in programma's om geweld tegen vrouwen te bestrijden. Vicks, een merk van P&G in India, maakt zich sterk voor het recht van transgenders om kinderen te adopteren. Merken laten zich in hun marketingcommunicatie en bij hun productinnovatie steeds vaker leiden door een maatschappelijk doel. Ook investeren ze in maatschappelijke programma's. Dat is prima zolang het werkt. Maar er gaat veel fout op dit gebied, en die fouten kunnen ernstige gevolgen hebben.

Een voorbeeld was de Race Together-campagne van Starbucks. Dat was een oprecht initiatief van de keten om onder zijn klanten de discussie aan te zwengelen over de rassenrelaties in de Verenigde Staten. Het programma

kreeg echter felle kritiek, onder meer omdat het niet waarachtig zou zijn, en werd snel stopgezet. Een ander voorbeeld was het initiatief van SunChips in 2010 om een biologisch afbreekbare boodschappentas te lanceren. Het composietmateriaal was inderdaad milieuvriendelijk. De tassen maakten echter zoveel lawaai in het gebruik dat er grappen over werden gemaakt in de sociale media, en de onderneming voelde zich gedwongen ze uit de markt te halen.

Veel middelen en managementtijd voor allerlei goed bedoelde programma's voor het maatschappelijk doel zijn uiteindelijk verspild. Soms pakt een initiatief averechts uit omdat de consument zich ergert aan de merkboodschap of zich erdoor beledigd voelt. Of een campagne flopt omdat de boodschap simpelweg niet aanslaat bij de consument. Ook wordt zo'n initiatief wel gebruikt om impliciete voordelen als de merkvoorkeur te bevorderen of om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming te etaleren, zonder dat men zich afvraagt hoe er waarde voor de onderneming mee kan worden gecreëerd.

Wij hebben met de steun van Sustainable Brands en het Ray C. Anderson Center for Sustainable Business veel merkprogramma's voor een maatschappelijke belofte bestudeerd. Met een tiental ervan hebben we samengewerkt om groeistrategieën met en voor een maatschappelijk doel te ontwikkelen. Op basis van ons onderzoek en de opgedane ervaring hebben we een aanpak ontwikkeld die we 'concurreren op maatschappelijke belofte' noemen. Bij deze aanpak worden de meest ambitieuze maatschappelijke aspiraties van een onderneming gekoppeld aan haar meest dringende groeiuitdagingen. In dit artikel schetsen wij een nieuw raamwerk waarmee ondernemingen het juiste maatschappelijke doel kunnen bepalen voor hun merk.

STRATEGIEONTWIKKELING

Bij sommige merken maakt het maatschappelijke doel van meet af aan deel uit van het businessmodel. Dit zijn als het ware de maatschappelijke 'inboorlingen'. Voorbeelden zijn Patagonia, TOMS, Warby Parker en Seventh Generation. Het maatschappelijke nut is in zo'n geval dermate hecht verweven met het product of de dienst in kwestie dat het nauwelijks voorstelbaar is dat het merk zonder dat doel zou kunnen voortbestaan. Hoe zou de consument reageren indien TOMS opeens zou stoppen met zijn initiatief om voor elk product dat het verkoopt schoenen, water of oogzorg te doneren? Wat zou er gebeuren met Patagonia als dat niet langer zou inzetten op milieuvriendelijke productie? Een bedrijf dat als het ware is geboren met een maatschappelijk doel, moet daar consequent aan vasthouden in het merkbeleid.

Dit artikel is echter geschreven voor al die andere ondernemingen, die voor een geheel andere uitdaging staan. Dit zijn de 'maatschappelijke immigranten': gevestigde merken die zich hebben ontwikkeld zonder een maatschappelijke strategie en die er nu een proberen te ontwikkelen. Dit zijn gewone ondernemingen die maatschappelijke en milieudoelen belangrijk vinden, maar die tot nu toe zijn gegroeid op de kracht van het functioneel prestatieniveau van hun product(en), zonder enig verband met een breder maatschappelijk doel.

Om een maatschappelijke component toe te voegen aan de strategie, moet het management om te beginnen

een aantal maatschappelijke of omgevingsbehoeften in kaart brengen waaraan het merk een zinvolle bijdrage zou kunnen leveren. (Omwille van de eenvoud gebruiken we in dit artikel het begrip 'maatschappelijke behoeften' als verwijzing naar zowel maatschappelijke als milieudoelen.) Er zullen maar weinig merken zijn die helemaal vanuit het niets beginnen. De meeste hebben wel een programma voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, en sommige daarvan zouden relevante aspecten van de waardepropositie van het merk kunnen worden. Beperkt men zich echter tot dergelijke reeds lopende initiatieven, dan kan dat het potentieel van een merkstrategie met een hoger doel beperken of ertoe leiden dat marketingmiddelen bedoeld voor de groei van het merk worden ingezet voor een concerninitiatief. Om een breder scala van opties te creëren, moet het management maatschappelijke doelen verkennen in drie domeinen: het erfgoed van het merk, de spanning onder consumenten, en externe effecten (de 'externaliteiten') van het product.

Erfgoed van het merk

Een merk kan op allerlei manieren nuttig zijn. Waarschijnlijk zijn echter slechts enkele daarvan direct vanaf het begin van wezenlijk belang geweest voor de identiteit en het succes van het merk. Door zich te verdiepen in het erfgoed van het merk – de belangrijkste voordelen die het merk de consument biedt – kan het management de maatschappelijke behoeften benoemen waaraan het merk zou kunnen appelleren. Dove, bijvoorbeeld, is sinds de lancering in 1957 aangeprezen als een schoonheidsproduct, en niet als zeep. De bevordering van schoonheid is altijd een essentieel element geweest in de waardepropositie. Daarom ligt het voor de hand dat Dove zich richt op maatschappelijke behoeften die te maken hebben met maatschappelijke percepties van schoonheid.

Spanningen onder consumenten

Een onbegrensde inventarisatie van maatschappelijke vraagstukken die de doelgroep in de markt wellicht relevant vindt, levert waarschijnlijk een veel te lange lijst op; daar zal de onderneming niet veel aan hebben. Om het aantal opties te beperken, kan men zich concentreren op de 'culturele spanningen' die leven onder de

klanten en die verband houden met het erfgoed van het merk. Die spanningen, voor het eerst benoemd door de marketingstrateg Douglas Holt, hebben betrekking op de innerlijke strijd die mensen vaak voelen wanneer hun eigen ervaring indruist tegen de heersende ideologie in de samenleving. Volgens Holt kan een merk relevanter worden door in te spelen op het verlangen van de consument om die spanning weg te nemen. Een klassiek voorbeeld is de reclamespot 'I'd Like to Teach the World to Sing' van Coca-Cola, die vrede en eenheid aanpreept toen de oorlog in Vietnam op haar hoogtepunt was. Een ander voorbeeld is de recente reclame van Budweiser ter gelegenheid van de Super Bowl waarin het immigrantenverhaal van een van de oprichters van het merk werd gevierd op een moment dat er in de samenleving een fel debat werd gevoerd over immigratie.

Externe effecten van het product

Kijk ten slotte ook naar de 'externaliteiten' van het product of de bedrijfstak – de door een derde partij gemaakte indirecte kosten of verkregen voordelen als gevolg van de productie of het gebruik van het product. De levensmiddelen- en drankproducenten, bijvoorbeeld, worden wel bekritiseerd omdat bepaalde producten die ze verkopen bijdragen aan obesitas onder kinderen. Ook zijn er zorgen over de negatieve gevolgen voor de gezondheid van het gebruik van kunstmatige ingrediënten en andere chemicaliën in levensmiddelen. De beslissing van Panera Bread om zijn aanbod in de markt te positioneren als 'schoon eten' ('clean food') – lees: zonder kunstmatige conserveringsmiddelen, zoetstoffen of kleurstoffen uit kunstmatige grondstoffen – is een directe reactie op een maatschappelijke behoefte die voortkomt uit de externaliteiten van de bedrijfstak.

Het is denkbaar dat de verkenning van deze drie domeinen (erfgoed, spanningen, externaliteiten) een strategie oplevert voor een maatschappelijke belofte die slechts is gericht op één van deze domeinen. Bij voorkeur leidt de verkenning echter tot kansen op de raakvlakken van alle drie. Neem de maatschappelijke strategie 'WeAccept' van Airbnb. Het erfgoed van dat merk is een open platform voor iedereen. In de Verenigde Staten is rassendiscriminatie in de afgelopen jaren echter weer in het brandpunt van de maatschappelijke discussie komen te

staan. Airbnb heeft recentelijk van sommige deelnemers het verwijt gekregen zich daar schuldig aan te maken – een ernstig extern effect van de dienstverlening van dat bedrijf.

BELEMMERINGEN BIJ CONCURREREN OP MAATSCHAPPELIJKE BELOFTE

Hoe kun je als onderneming groeien 'op de vleugels' van een hoger, maatschappelijk doel? Dit is een grote uitdaging voor managers, en vooral om drie redenen:

Koerswijziging is moeilijk

Is een maatschappelijk doel eenmaal gekozen, dan is een koerswijziging vervolgens moeilijk en ook niet aan te raden aangezien succes staat of valt met de legitimiteit van de merkbeloofte. Wanneer die belofte niet consequent is of wordt ingeruild voor een andere, kan dat twijfel doen ontstaan over de integriteit of de betrokkenheid van de onderneming. Natuurlijk kunnen de specifieke programma's die in het kader van de belofte worden ondernomen wél worden aangepast, en dat zal ook nodig zijn: een succesvol merk blijft continu innoveren. Het essentiële doel moet echter constant blijven. Dove maakt zich inmiddels al ruim tien jaar sterk voor de 'échte schoonheid'. Patagonia zet zich al sinds de oprichting in 1973 in voor milieubescherming. Starbucks heeft stelselmatig gepleit voor maatschappelijke rechtvaardigheid. Vasthouden aan het hogere doel is dus een kritieke succesvoorwaarde. In een tijd waarin ondernemingen flexibel moeten zijn en voortdurend experimenteren voelen managers zich echter niet comfortabel met een 'constante' in het beleid.

Marktpotentie is lastig in te schatten

Voorstanders van initiatieven voor een maatschappelijk doel zeggen vaak dat dergelijke programma's een onderneming kunnen helpen groeien. Ze hebben gelijk, maar het vereist wel een zorgvuldig uitgestippelde strategie. In de praktijk zijn strategieën te vaak gebaseerd op veel te simpele of foute prognoses voor het effect op de bedrijfsresultaten. Stel bijvoorbeeld dat uit marktonderzoek blijkt dat een bepaald klant-

segment het maatschappelijke doel van een bepaald merk onderschrijft. Dan nog kunnen de afzonderlijke klanten in die doelgroep dat doel in verschillende mate meenemen bij hun beslissing om een bepaald product wel of niet te kopen. Bovendien kan de omvang van het klantsegment dat geïnspireerd raakt door de maatschappelijke missie van een merk sterk verschillen per productcategorie, aankoopmoment en locatie. Ten slotte worden gegevens over het maatschappelijke nut van een merk vaak ontleend aan consumenten-enquêtes en niet aan werkelijk consumentengedrag. Dat betekent dat de aankoopintentie in werkelijkheid misschien niet zo sterk is als de respons in de enquête doet vermoeden. Al dit soort factoren kan leiden tot onbetrouwbare inschattingen van de vraag in de markt en de groeivoorzichten.

Afleiding ligt op de loer

Veel enthousiaste initiatieven om een merk te laden met een hoger doel zijn roemloos verdwenen. Eén oorzaak is dat het appèl om te ‘presteren door goed te doen’ managers kan afleiden van de primaire behoeften van het merk. Niet-strategische programma’s kunnen een eigen leven gaan leiden. Managers komen dan in de verleiding om het merkdoel te verbreden en te laten verwateren en hun aandacht zozeer te spreiden dat dit de groei niet ten goede komt. Een ander risico is dat men uit angst voor ophef rond het merk besluit om het programma op afstand te zetten van de overige bedrijfsactiviteiten van het merk; dan wordt de maatschappelijke component een op zichzelf staand, geïsoleerd initiatief dat geen deel uitmaakt van de waardeketen van het merk.

MAAK EEN EERSTE SELECTIE

Na een verkenning van de ideeën omtrent mogelijke maatschappelijke doelen in de drie domeinen kan de lijst die daardoor is ontstaan worden teruggebracht tot drie of vier van dergelijke doelen. Daarvoor kunnen vervolgens strategieën worden bedacht en getoetst om uiteindelijk één van de doelen uit te kiezen.

Bij de rangschikking en selectie van de doelen is de vraag van belang hoe het eventuele maatschappelijke

doel economische waarde kan opleveren met zo min mogelijk risico voor de onderneming. Een doeltreffende strategie voor een maatschappelijk doel creëert waarde door de essentiële positieve associaties met het merk te versterken of door nieuwe aanpalende voordelen te creëren, en gaat gepaard met zo min mogelijk risico op negatieve associaties onder consumenten en verzet onder stakeholders.

Merkassociaties

Bij de keuze van een maatschappelijk doel voor een merkstrategie vinden veel managers het vooral belangrijk dat het maatschappelijke doel en het merk bij elkaar passen. Maar dat is niet voldoende. Ook belangrijk is de vraag in hoeverre het maatschappelijke doel waarde kan creëren doordat het de merkassociaties (‘brand attributes’) die in een bepaalde bedrijfstak relevant zijn voor de keuze van de consument versterkt (of zelfs creëert).

‘Merkassociaties’ definiëren wij hier als de kenmerken die managers geven aan een product of dienst, waaronder de eigenschappen en voordelen ervan maar ook de identiteit of reputatie ondersteund door marketingcommunicatie. Een restaurant kan er bijvoorbeeld voor kiezen om duurzaam geproduceerde ingrediënten (producteigenschap) te gebruiken. Dat kan bij de consument de smaakperceptie (nut) verhogen. Met behulp van marketingcommunicatie kan het restaurant dan een reputatie voor milieubewustzijn opbouwen (merkidentiteit).

Bij de afweging van verschillende strategieën voor een maatschappelijke belofte moet het management begrijpen hoe elk van de geselecteerde opties uitpakt voor de essentiële merkassociaties. Neem bijvoorbeeld Vaseline. Toen Kathleen Dunlop in 2014 wereldwijde merkverantwoordelijkheid kreeg, dreigde voor het product in de Verenigde Staten een bulkimago. Voor verdere groei moest een manier worden gevonden om bestaande consumenten te herinneren aan de essentiële productkenmerken en om de jongere generatie ermee bekend te maken.

Dunlop en haar team kwamen tot de conclusie dat het antwoord lag in de slogan van het merk: ‘de helende kracht van Vaseline’. Die gaf uitdrukking aan het essentiële productkenmerk. Waar was die helende kracht bij uitstek nodig? Het team zette zich aan de ontwikkeling van een merkstrategie met een maatschappe-

lijk oogmerk. Uit gesprekken met medici bij de Centers for Disease Control, Artsen Zonder Grenzen en de VN-Vluchtelingenorganisatie bleek dat Vaselinezalf bij noodhulp onmisbaar was in een eerste-hulppakket. In vluchtelingenkampen, bijvoorbeeld, kunnen kleine maar veel voorkomende huidaandoeningen als kloven en blaren gevaarlijk worden en mensen verzwakken. Petroleumzalf, en Vaseline in het bijzonder, bleek vaak een prille remedie te zijn.

Op basis van dat inzicht werkte het team een maatschappelijke strategie uit rond huidzorg voor de meest kwetsbaren: mensen die in armoede of noodomstandigheden leven. In 2015 werd het Vaseline Healing Project gelanceerd, dat in samenwerking met de liefdadigheidsorganisatie Direct Relief tegen 2020 vijf miljoen mensen moest hebben bereikt.

Dit was geen initiatief op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid of public relations. Het ging erom het bedrijfsmatige doel te koppelen aan de maatschappelijke behoefte. De uiteindelijk bedachte campagne werd getest naast andere, meer traditionele marketingprogramma's die het merk onderscheidend moesten maken. De campagne met het maatschappelijke doel boekte veel betere resultaten dan de alternatieven en bereikte alle doelen in het eerste volle jaar. Dat stelde Dunlop in staat er een sterkere businesscase voor te maken en de winstverantwoordelijke managers van het merk ervan te overtuigen dat ze moesten investeren in de marketing ervoor. Het programma loopt nu voor het derde jaar, inmiddels zijn meer dan 2,3 miljoen potjes Vaseline gedoneerd en het programma blijft zich uitbreiden.

Om te onderzoeken hoe verschillende strategieën mikkend op een maatschappelijk doel zich verhouden tot de merkassociaties, dient het management zich de volgende vragen te stellen:

- Versterkt de strategie de bestaande merkassociaties?
- Welke nieuwe en waardevolle merkassociaties zouden erdoor kunnen ontstaan?
- Is de strategie lastig te kopiëren voor concurrenten?

AANVULLENDE BEDRIJFSASPECTEN

Een merkstrategie gericht op een maatschappelijke belofte kan onder andere teleurstellen omdat de financiële

belangen van beleggers en andere stakeholders er niet mee gediend blijken te zijn. Het commerciële effect van zo'n strategie kan echter worden vergroot door het merk te laten concurreren in aangrenzende markten.

Een voorbeeld is Brita, dat tot 2005 hoofdzakelijk leidingwaterfilters verkocht. Toen de omzetgroei afnam, bedacht het management dat het bedrijf ook de aangrenzende markt voor drinkwater in flessen kon gaan bedienen door gefilterd water te positioneren als een milieuvriendelijk alternatief. Brita greep een maatschappelijke behoefte – afvalreductie – aan om zich in een nieuwe markt te begeven. Met innovaties voor een herbruikbare waterfles en een kan, op basis van zijn filtertechnologie, werd het marktgebied van het merk uitgebreid. In de marketing wees Brita ook op de 'geweldige smaak en zuiverheid' van het water en het geld dat de consument kon besparen ten opzichte van water in flessen. De hoofdboodschap was echter het milieuvoordeel: water in flessen werd vervangen door gefilterd water uit de kraan; iedere filter van Brita stond voor driehonderd plastic flessen minder op de vuilnisbelt of in zee.

Meer recentelijk heeft het merk de strategie verder ontwikkeld door zichzelf niet alleen te positioneren als een merk voor een waterfilter maar ook als een watermerk. Vanuit die positionering draagt het aanvullende maatschappelijke voordelen uit met betrekking tot gezondheid en welzijn. Met deze strategie kan Brita een sterke concurrentiepositie opbouwen: Brita kon vrij gemakkelijk actief worden in de markt voor gebotteld water, maar omgekeerd konden aanbieders van water in flessen niet zomaar in de markt voor gefilterd water stappen. Drie jaar nadat Brita zich in deze aangrenzende markt had begeven, was de omzet met 47 procent gestegen.

Om te bepalen of een voorgesteld maatschappelijk doel en een bijbehorende strategie voor een merk een stap in een aangrenzende markt mogelijk maken, moeten de volgende vragen worden beantwoord:

- Kan de strategie helpen een nieuw product of een nieuwe markt te creëren voor bestaande klanten?
- Kan de strategie helpen een nieuwe markt, een nieuw distributiekanaal of een nieuw klantsegment aan te boren?
- Kan de strategie de onderneming helpen om kosten te besparen of de winstgevendheid te verhogen?

DE PIRAMIDE VAN MAATSCHAPPELIJKE VOORDELEN

Het is vaak een hele opgave voor managers om duurzaamheidsinitiatieven van het concern, MVO-programma's en op maatschappelijke doelen geënte merkstrategieën met elkaar te verenigen. Niet zelden worden middelen bedoeld voor de marketing van een merk dan ingezet om de consument warm te maken voor het doel van een concernprogramma.

Om ervoor te zorgen dat de middelen daar belanden waar ze nodig zijn, moeten brand managers duidelijk maken welke rol bestaande of potentiële maatschappelijke initiatieven vervullen voor een merk. Allereerst moeten initiatieven worden verdeeld in investeringen aan de 'voorkant' (waarmee het merk actief onder de aandacht wordt gebracht van de consument), investeringen aan de 'achterkant' (dingen die de onderneming doet maar die geen waarde creëren voor de consument) en activiteiten die het merk niet onderneemt. Vervolgens moet één maatschappelijk doel worden gekozen waarop men gaat concurreren, en enkele andere om 'mee te nemen' in de marketing voor het merk. Overige doelen zouden niet actief deel moeten uitmaken van de marketinginspanningen van een merk.

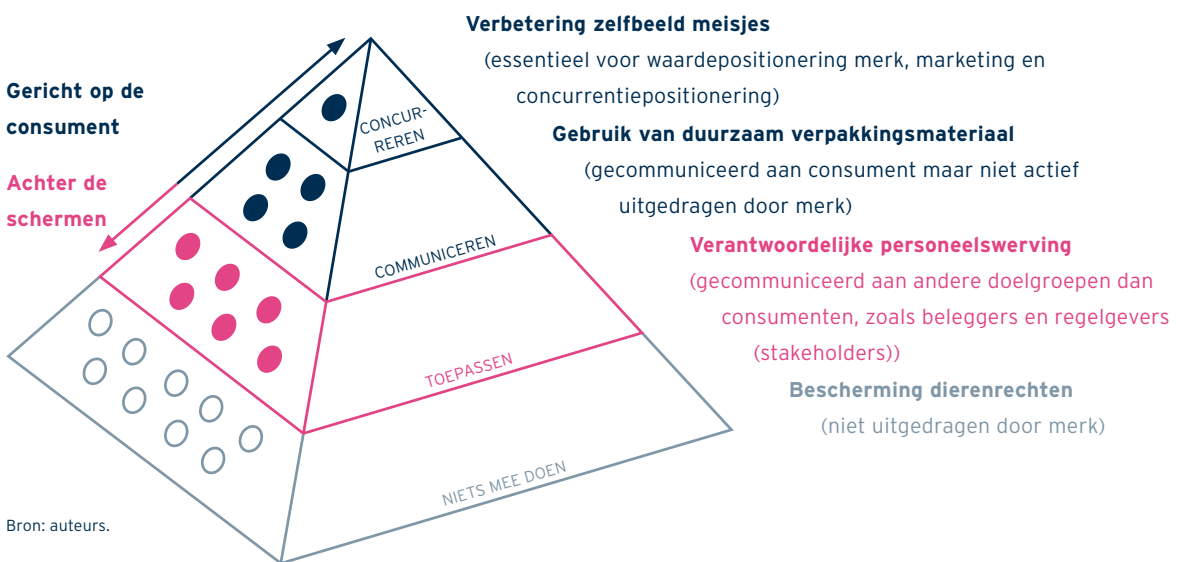
Figuur 1 laat zien hoe deze categorisering zou uitpakken voor het merk Dove.

Associaties van de consument

Het is belangrijk om zorgvuldig te overwegen hoe de consument kijkt naar het maatschappelijk doel waaraan het merk zich eventueel wil verbinden. Zal de consument het maatschappelijk nut beschouwen als een pluspunt voor het merk? Als een nadeel? Of zal het geen rol spelen bij zijn of haar aankoopbeslissing? Bij het inschatten van de reactie van de consument moet de brand manager begrijpen met welke verschillende cognitieve associaties verschillende consumentensegmenten zullen reageren op de maatschappelijke stellingname van het merk. Neem bijvoorbeeld de merkassociatie 'biologisch-dynamische ingrediënten', die vaak wordt gebruikt ter ondersteuning van de gesuggereerde gezondheids- of milieuvoordelen van een product. Als zo'n begrip op het etiket van een pak thee staat, zal de consument dat misschien associëren met extra productkwaliteiten, zoals betere smaak of goed voor de gezondheid. Hoe reageert de consument echter op een biologisch-dynamische stomerij? Uit steeds meer onderzoek blijkt dat de consument niet op een vaste of eenvoudig te voorspellen manier reageert op beweringen ten aanzien van maatschappelijke voordelen. Teksten op etiketten als 'fair trade', 'milieuvriendelijk' en 'maatschappelijk verantwoord' kunnen ook negatieve associaties oproepen – in het geval van een stomerij bijvoorbeeld dat het geleverde prestatieniveau tegenvalt.

Neem de milieuvriendelijke schoonmaakproducten

FIGUUR 1. HET MERK 'DOVE' NADER BEKEKEN



van Green Works, hoopvol gelanceerd door Clorox in 2008. Het merk leverde niet de verwachte verkoopcijfers op en de ambitie van de onderneming om deze premiummarkt te gaan domineren is nog niet waargemaakt. Voordat Green Works werd gelanceerd, was uit marktonderzoek van Clorox al gebleken dat consumenten weliswaar interesse tonen in 'groene' schoonmaakproducten, maar dat milieuvriendelijke productbestanddelen slechts voor een kleine minderheid van de consumenten (vijftien procent) een belangrijke overweging vormen bij de aankoop van hun schoonmaakmiddelen. Uit het onderzoek bleek bovendien dat de gemiddelde consument denkt dat een milieuvriendelijk product minder goed werkt. De productmanagers van Clorox stelden de productlancering tot twee keer toe uit, totdat ze ervan overtuigd waren dat hun formule even effectief was als een traditioneel schoonmaakmiddel. Bovendien besloten ze om het etiket te voorzien van het logo van Clorox om de boodschap over de effectiviteit van het product extra kracht bij te zetten.

Desondanks raakte Green Works in problemen. De milieubewuste consument die het product wellicht zou willen kopen vanwege het milieuaspect werd afgestoten door de associatie met Clorox – een zwaar en in hun ogen allesbehalve milieuvriendelijk schoonmaakmiddel – terwijl de gemiddelde consument nog steeds niet overtuigd was van de effectiviteit. In reactie daarop paste de fabrikant de verpakking aan in een poging beide groepen consumenten tevreden te stellen: het logo van Clorox maakte op het etiket plaats voor ferme boodschappen over de kracht van het schoonmaakmiddel. De ervaring van Green Works laat zien hoe belangrijk het is om zowel de positieve als negatieve merkassociaties van consumenten ten aanzien van de afzonderlijke maatschappelijke aspecten van een merk zorgvuldig in te schatten.

Om de mogelijke associaties van de consument ten aanzien van verschillende merkstrategieën met een maatschappelijk doel te beoordelen, moeten managers zich de volgende vragen stellen:

- Zal de beoogde consument de maatschappelijke behoefte relevant vinden voor zichzelf?
- Zal de beoogde consument direct begrijpen wat het merk te maken heeft met de maatschappelijke behoefte?
- Zal de strategie gericht op het maatschappelijke doel positieve (en geen negatieve) associaties oproepen over het merk of het product?

Acceptatie van stakeholders

Concurreren op maatschappelijke belofte zal onvermijdelijk kritiek uitlokken; zowat elk maatschappelijk thema heeft voor- en tegenstanders. Die kritiek kan een programma ondermijnen of zelfs fataal worden. Het is daarom zaak te onderzoeken in hoeverre belangrijke stakeholders de beoogde strategie voor een maatschappelijk doel zullen accepteren en onderschrijven. Net als voor de associaties die consumenten hebben met een merk, geldt ook voor stakeholders dat sommigen een koppeling van een merk aan een hoger doel zullen verwelkomen en andere die zullen verwerpen. Uit ons onderzoek zijn drie bronnen van negatieve reacties naar voren gekomen: inconsistentie tussen de merkpretentie en de feitelijke activiteiten van de onderneming, politisering van de merkpretentie, en achterdocht omtrent de motieven van de onderneming.

Opnieuw het voorbeeld van de campagne van Dove voor de 'échte schoonheid' ('Real Beauty'). In dit marketingprogramma werden de traditionele ideeën over wat mooi is ter discussie gesteld: de boodschap van Dove was dat ware schoonheid oneindig veel vormen heeft. Door het succes van de campagne werd dit merk een schoolvoorbeeld van een doeltreffende integratie van een maatschappelijk doel in een bestaande merkstrategie. Naarmate de populariteit ervan toenam, kreeg de campagne echter ook kritiek. Sommige critici wezen erop dat de stellingname van Dove niet te verenigen was met die van het moederbedrijf Unilever. Hun kritiek gold in het bijzonder de marketing van het persoonlijke-verzorgingsmerk Axe voor mannen, met reclame waarin schaars geklede vrouwen werden veroverd. Dat Unilever tegelijkertijd stereotype beelden van schoonheid bestreed en bevestigde vonden critici hypocriet. Unilever paste de positionering van Axe uiteindelijk aan en verwijderde seksistische stereotypen uit zijn marketing. Als er in de concurrentie uitdrukkelijk wordt ingezet op een maatschappelijk doel, dan wordt het sneller een probleem wanneer de bedrijfsvoering niet strookt met de merkpretentie. Die onevenwichtigheid moet dan snel worden verholpen. Het liefst wordt ze van meet af aan voorkomen.

Een probleem voor stakeholders is ook wanneer er (al dan niet bewust) een controversieel maatschappelijk doel wordt gekozen. Dit gebeurde met het programma 'Arctic

Home' dat Coca-Cola in 2011 samen met het Wereldnatuurfonds lanceerde ter bescherming van de ijsbeer. De maatschappelijke missie paste goed bij het merk; dat gebruikte het beeld van de ijsbeer al langer in zijn reclame. De campagne werd echter een onderdeel van de discussie over het broeikas-effect, ook al hadden de initiatiefnemers dat niet zo bedoeld. Voor een aanzienlijk deel van de Amerikaanse bevolking was de opwarming van de aarde een ernstig probleem. De 'klimaatskeptici' zagen in de campagne echter een poging van de massamedia om een politiek standpunt uit te dragen. Sommigen beschouwden de campagne van Coca-Cola als een stellingname over klimaatverandering en er werd over gedebatteerd in de Amerikaanse Senaat. Vervolgens werd de campagne her en der geweerd in de detailhandel. Hoewel massale verontwaardiging werd vermeden, illustreert dit voorbeeld hoezeer een merk dat zich sterk maakt voor een maatschappelijk doel in politiek vaarwater kan belanden. Geen enkele pretentie ten aanzien van een maatschappelijk doel zal vermoedelijk helemaal aan kritiek kunnen ontkomen. De uitdaging is echter om iets te vinden met zoveel mogelijk aanhangers en zo min mogelijk tegenstanders.

Stakeholders kunnen bovendien de oprechtheid van het merk in twijfel trekken wanneer een initiatief hoofdzakelijk commerciële motieven lijkt te hebben. Stakeholders begrijpen dat een onderneming winst moet maken. Maar als een initiatief geen enkel maatschappelijk profijt lijkt op te leveren, dan kan hen dat het gevoel geven dat ze worden gemanipuleerd. Dit gebeurt veelvuldig wanneer een merk zich op een ongeloofwaardige manier als 'groen' etaleert. Om dat risico te ondervangen, is het belangrijk een maatschappelijk doel te kiezen waaraan het merk een tastbare bijdrage kan leveren.

Om te bepalen of de strategie geënt op een maatschappelijk doel kans maakt te worden geaccepteerd door stakeholders, moeten de volgende vragen worden gesteld:

- Kan het merk aantoonbaar iets betekenen voor de maatschappelijke behoefte?
- Zullen de stakeholders die zich hard maken voor het maatschappelijke vraagstuk de initiatieven van het merk steunen?

- Zal het merk inconsistente boodschappen, percepties van opportunisme en politisering kunnen vermijden?

VOORBEELD: NIKE

Laten we nu eens bekijken hoe ons raamwerk praktisch kan worden toegepast. Allerlei merken gebruiken deze methode inmiddels om hun strategieën voor een merkbelofte te evalueren, maar die initiatieven lopen nog. Daarom onderzoeken we hier de keuzen die Nike in de loop van de afgelopen decennia maakte.

Nike heeft de afgelopen tien jaar zwaar geïnvesteerd in R&D om milieuverspilling tegen te gaan in zijn productieprocessen. In 2010 lanceerde de onderneming het software-instrument Environmental Apparel Design (milieuvriendelijk kledingontwerp). Met behulp van

dit instrument – een 'open source'-versie van Nike's Considered Design Index (index doordacht ontwerp) – konden kledingontwerpers voor allerlei materialen het effect op het milieu inschatten: alvorens materialen te selecteren, konden ze bepalen met welke combinaties van materialen er in de productie zo min mogelijk afval zou worden geproduceerd. In 2012

lanceerde Nike zijn 'flyknit'-technologie, waarmee productieafval kon worden verminderd door de schoenen te maken met een bovenstuk uit één stuk.

Nike had deze inspanning kunnen vermelden in zijn consumentenmarketing, maar doet dat niet. De klant die een serieuze sportschoen koopt, wil een schoen die comfortabel zit, weinig weegt en lang meegaat. Minder afval in het productieproces is geen primaire associatie voor de meeste kopers van sportschoenen. Evenmin zal Nike met beweringen over milieuvriendelijkheid aanpalende markten kunnen aanboren. In tegendeel zelfs, want mensen die een serieuze sportschoen zoeken, zullen een bewering omtrent de milieuvriendelijkheid van het productieproces waarschijnlijk opvatten als een teken dat de schoen sneller slijt. Nike communiceert de milieuvoordelen wel aan partners en beleggers; voor hen zijn dit belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering. De verschillende maatschappelijke voordelen van de strate-

DE GEMIDDELTE
CONSUMENT
DENKT DAT EEN
MILIEUVRIENDELIJK
PRODUCT MINDER
GOED WERKT

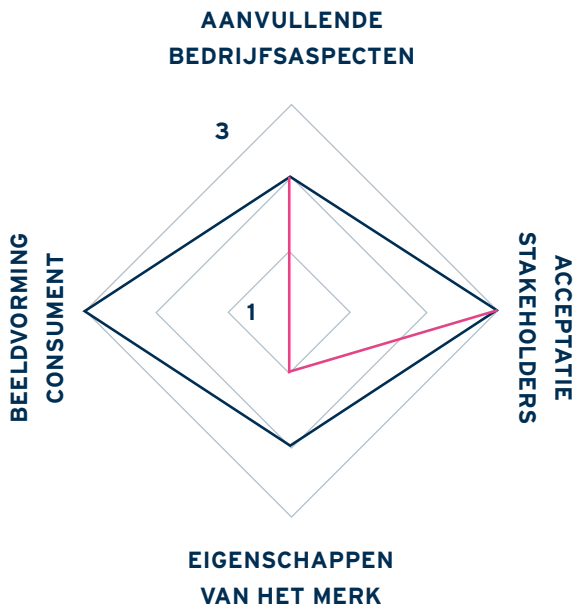
FIGUUR 2. NIKE: SCOREN VAN TWEE OPTIES

Om strategieën voor een koppeling van een merk aan een maatschappelijk doel met elkaar te vergelijken, moet iedere optie worden gescoord op het waardescheppend respectievelijk risicoverminderend potentieel ervan door de onderstaande vragen te beantwoorden. De strategie met de hoogste score in alle domeinen zal het meest waarschijnlijk waarde opleveren voor de onderneming en doeltreffend inspelen op de beoogde maatschappelijke behoefte. Hieronder worden twee opties voor Nike gescoord.

Beantwoord de onderstaande vragen door één punt te geven voor iedere 'ja'.	Verminderen van afval in productie	Bevorderen dat meisjes gaan sporten
Merkassociaties		
Zal de strategie bestaande merkassociaties versterken?	0	1
Zal de strategie het merk nieuwe associaties bezorgen?	1	1
Zal de strategie lastig te kopiëren zijn voor concurrenten?	0	0
Totale score	1	2
Aanvullende bedrijfsaspecten		
Zal de strategie helpen een nieuw product of een nieuwe dienst te ontwikkelen voor bestaande klanten?	0	1
Zal de strategie helpen een nieuwe markt of een nieuw distributiekanaal aan te boren?	1	1
Zal de strategie helpen kosten te verlagen of het bedrijf winstgeverder te maken?	1	0
Totale score	2	2
Beeldvorming consument		
Zal de beoogde consument de maatschappelijke behoefte persoonlijk relevant vinden?	0	1
Zal de beoogde consument direct begrijpen wat het merk te maken heeft met de maatschappelijke behoefte?	0	1
Zal het merk met deze strategie positieve associaties oproepen?	0	1
Totale score	0	3
Acceptatie stakeholders		
Kan het merk aantoonbaar inspelen op de maatschappelijke behoefte?	1	1
Zullen de stakeholders die zich hard maken voor het maatschappelijke vraagstuk de strategie steunen?	1	1
Zal het merk inconsistente boodschappen, percepties van opportunisme en politisering kunnen vermijden?	1	1
Total Score	3	3

FIGUUR 3. VERGELIJKING VAN STRATEGIEËN VOOR EEN MAATSCHAPPELIJK DOEL

Als de scores voor de twee opties voor Nike worden uitgezet in een spinnenwebdiagram, dan blijkt dat 'Bevorderen dat meisjes gaan sporten' meer waarde creëert voor het merk en risico's beter ondervangt dan 'Verminderen van afval in productie'.



- Bevorderen dat meisjes gaan sporten
- Verminderen van afval in productie

Bron: auteurs.

gie worden bij Nike dus met beleid ingezet.

In 1995 besloot Nike zich sterk te maken voor een op de consument gericht maatschappelijk nut: meisjes stimuleren om te gaan sporten. Woordvoerster Vizhier Corpus van Nike destijds: 'Als je het belangrijk vindt dat jouw dochter fysiek en emotioneel sterk opgroeit, laat haar dan gaan sporten.' Dit was een slimme keuze. De boodschap versterkte de merkassociaties 'moed' en 'concurrentie' die Nike in de jaren negentig uitdrukkelijk had uitgedragen, leek geen probleem te zijn voor stakeholders, en was uit zakelijk oogpunt slim: op dat moment vertegenwoordigde sportkleding voor vrouwen nog geen

tien procent van de omzet van Nike; inmiddels is dat 23 procent, en sportkleding voor vrouwen is nu het snelst groeiende segment van het bedrijf.

BEPAAL DE ROL VAN HET MERK

Is eenmaal aan de hand van de vier aspecten van ons raamwerk besloten voor welk maatschappelijk doel het merk zich hard wil maken, dan moet vervolgens worden besloten hoe de merkstrategie er waarde voor zal creëren. Wij analyseerden tientallen merkstrategieën voor een maatschappelijk doel en vonden vier manieren waarop een merk dat kan doen. Deze indeling biedt een nuttig handvat wanneer men onderzoekt hoe een merk een maatschappelijk doel het beste kan dienen, en aan de hand van welke maatstaven het effect van investeringen in het maatschappelijke doel het beste kan worden gemeten

1. Middelen bijdragen

Een merk kan een bijdrage leveren door de middelen aan te dragen die nodig zijn om een bepaalde maatschappelijke behoefte aan te pakken. Vaak gaat het om geld: wanneer de consument een product koopt, doneert het merk een percentage van de winst aan het goede doel van zijn keuze. Newman's Own verdeelt zelfs de volledige winst onder duizenden organisaties die zich inzetten voor vier algemene maatschappelijke doelen. Afgezien van geld kunnen ook tijd, de inzet van mensen, relaties en capaciteiten worden gedoneerd.

2. Keuzemogelijkheden bieden

Een merk kan de consument een product aanreiken dat voorziet in een maatschappelijke behoefte en dat kan dienen als alternatief voor producten die dat niet doen. Een voorbeeld zijn de filters van Brita: die bieden de consument een alternatief voor gebotteld water dat iets doet tegen plastic afval.

3. Houding beïnvloeden

Een merk kan de kijk op maatschappelijke vraagstukken helpen veranderen. Voorbeelden zijn de publiekscommunicatie van Nike om meer meisjes aan het sporten te krijgen en de recente campagne van het bedrijf voor gelijke behandeling ongeacht ras of geslacht. Andere

voorbeelden zijn het initiatief van Tecate om een eind te maken aan vrouwenmishandeling in Mexico, en het programma 'Like a Girl' van Always bedoeld om het gevoel van eigenwaarde bij meisjes te bevorderen.

4. Noodzakelijke voorwaarden verbeteren

Een merk kan initiatieven ontplooiën om iets te doen aan de voorwaarden waaraan moet zijn voldaan om te kunnen inspelen op een maatschappelijke behoefte. Een voorbeeld is het Ekocenter-initiatief van Coca-Cola in Afrika. Dat merk zet via een samenwerkingsverband met allerlei partijen buurtcentra op die schoon water, elektriciteit uit zonne-energie, een internetverbinding en andere diensten aanbieden, en waar modulaire markten geëxploiteerd door vrouwelijke ondernemers een plek hebben.

Om te kunnen bepalen hoe een programma voor een maatschappelijke belofte waarde moet gaan creëren, dient het management samen te werken met organisaties en personen die actief in de praktijk aan de betreffende kwestie werken. Dit zorgt ervoor dat de capaciteiten van het merk worden ingezet op die aspecten van het maatschappelijke probleem die het meest dringend om een interventie vragen.

CONCLUSIE

Managers bedoelen het vaak goed wanneer ze hun merk koppelen aan een maatschappelijke behoefte. Het is echter niet eenvoudig om het juiste doel te kiezen. De keuze gaat gepaard met risico's en kan consequenties hebben op de lange termijn. Concurren op een maatschappelijke belofte vereist dat er waarde wordt gecreëerd voor alle stakeholders – klanten, de onderneming zelf, aandeelhouders en de samenleving in het algemeen. Dat vraagt om strategisch gekozen liefdadigheid in combinatie met gedisciplineerd toewerken naar de doelen voor het merk.

Over de auteurs

O. Rodríguez Vilá is assistant professor in marketing aan het Scheller College of Business, een onderdeel van het Georgia Institute of Technology, en lid van het Ray C. Anderson Center for Sustainable Business. S. Bharadwaj bekleedt de door Coca-Cola ingestelde leerstoel in Marke-

ting aan het Terry College of Business, een onderdeel van de universiteit van Georgia, en is tevens senior onderzoeker aan de Indian School of Business.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Competing on Social Purpose', by Omar Rodríguez Vilá and Sundar Bharadwaj, in the September-October 2017 Issue of the Harvard Business Review, vol. 95, issue 9-10, pp. 94-101. © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2017 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.