



# Triple P Marketing (TPM)

Over marketingcommunicatie van  
duurzaam ondernemen

Pierre Hupperts  
maart 2001

**Titel** Triple P Marketing

**subtitel** Over marketingcommunicatie van duurzaam ondernemen

**Auteur** Pierre Hupperts  
Visie & Strategie

Dit rapport is door Pierre Hupperts geschreven, en in opdracht en eigendom van NIDO uitgebracht. Het ter inzage geven van het rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan. Ook vermenigvuldigen of het openbaar maken van (delen van) dit rapport is toegestaan, onder voorwaarde van bronvermelding.

De in dit rapport verwoorde meningen komen voor rekening van de auteur en zijn niet noodzakelijkerwijs de meningen van NIDO.

**Adres** NIDO  
Ruiterskwartier 121<sup>a</sup>  
8911 BS Leeuwarden  
Postbus 178  
8900 AD Leeuwarden  
tel. (058) 295 45 45  
fax: (058) 295 45 55  
www.nido.nu  
bureau@nido.nu

**Contactpersoon** Annelies van der Veen

**Vormgeving en drukwerk** Repro Duck Leeuwarden

**Datum** Leeuwarden, maart 2001

# NIDO

Sprongen realiseren in duurzame ontwikkeling, dat is wat het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) beoogt. Want hoewel we het in Nederland eens zijn over de noodzaak van duurzame ontwikkeling, kan de uitvoering nog een flinke impuls gebruiken. Een impuls die uiteindelijk trendbreuken realiseert in onze manier van omgaan met de leefomgeving. NIDO heeft zich, als een van de twaalf ICES/KIS initiatieven van dit kabinet, de taak gesteld om deze trendbreuk in gang te zetten.

NIDO brengt mensen uit bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en wetenschap bijeen om ervaringen en inzichten te bundelen. Deze integrale aanpak krijgt vorm in heel concrete programma's. Zo zorgt NIDO ervoor dat organisaties hun duurzaamheidsambities daadwerkelijk kunnen vervullen voor andere organisaties. Zodat we snellere en grotere sprongen kunnen maken in duurzame ontwikkeling.

## Interesse?

NIDO komt graag in contact met bedrijven of organisaties die zich aangesproken voelen door NIDO of door een van de programma's. NIDO nodigt geïnteresseerden dan ook uit contact op te nemen met dr. ir. Colette Alma-Zeestraten, directeur van NIDO, of met de desbetreffende programmamanager. Het telefoonnummer van NIDO is (058) 295 45 45.

Meer uitvoerige informatie over NIDO en de programma's en activiteiten is ook te vinden op de website: [www.nido.nu](http://www.nido.nu).

## Verkenning

Deze verkenning is uitgebracht ter voorbereiding op het sprongproject 'de verankering van duurzaam ondernemen binnen marketingcommunicatiestrategieën'.

Dit sprongproject vormt een onderdeel van het NIDO programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement. Tot op heden is slechts weinig ervaring opgebouwd met het marketen van en communiceren over duurzaam ondernemen. Voorafgaand aan de uitvoering van het sprongproject heeft NIDO daarom Pierre Hupperts van Visie & Strategie opdracht gegeven de ervaringen die zijn opgedaan te bundelen. De voorliggende verkenning vormt hiervan de weerslag.



# Inhoud

<b>NIDO</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2 Het waarom en wat van TPM?</b>	<b>8</b>
2.1 Actueel onderwerp	9
<b>3 De houding van de consument</b>	<b>10</b>
3.1 Marktonderzoek	10
3.2 Consumentengedrag	11
<b>4 TPM: van binnen naar buiten</b>	<b>14</b>
4.1 Aandacht interne organisatie	15
4.2 Steun van de top van de organisatie	15
4.3 Aandachtspunten	16
4.4 Een finishlijn die steeds verschuift	16
4.5 De dialoog	17
4.6 Ambitie	18
4.7 Persoonlijke groei	18
<b>5 Voordelen en beperkingen TPM</b>	<b>20</b>
5.1 Innovatie en creativiteit	21
5.2 Het is leuk	22
5.3 Beperkingen	22
<b>6 De implementatie van TPM</b>	<b>24</b>
6.1 Een goede mix	24
6.2 De keuze is aan de consument	25
6.3 Segmentatie	26
6.4 Kwalitatief onderzoek	27
6.5 Externe steun	27
<b>7 Checklist</b>	<b>30</b>
<b>8 Tot slot</b>	<b>32</b>
<b>9 Bijlage</b>	<b>34</b>

## <sup>(1)</sup> Inleiding

In het laatste kwartaal van 2000 is op verzoek van NIDO (Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling) een onderzoek gedaan naar Triple P Marketing (TPM). Doel van het onderzoek was te inventariseren welke ervaringen er tot nu toe met Triple P Marketing zijn opgedaan en tevens na te gaan welke lessen er getrokken kunnen worden uit ervaringen op aanpalende terreinen.

Triple P Marketing is een nieuwe term. Het betekent dat in de marketing op een integrale manier aandacht wordt besteed aan de sociale, ecologische en economische aspecten van het bedrijf, product of dienst. Literatuur over dit onderwerp bestaat

nog nauwelijks. Veel kennis en praktijkervaring moeten nog worden ontwikkeld. De informatie voor dit onderzoek is verzameld op verschillende manieren:

- analyse van wetmatigheden op aanpalende terreinen zoals milieumarketing en "cause related marketing";
- documentatie van en gesprekken met bedrijven die Triple P Marketing al toepassen of het willen gaan toepassen;
- mijn eigen ervaringen als directielid van The Body Shop Benelux en als zelfstandig adviseur op het terrein van duurzaam ondernemen.

<sup>(6)</sup>

In dit rapport wordt eerst een omschrijving gegeven van het begrip Triple P marketing. Daarna wordt naar de markt gekeken: wat wil en vindt de consument van deze vorm van marketing? Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende kenmerken van Triple P Marketing en de voor- en nadelen ervan. Tenslotte worden de voorwaarden voor een succesvolle marketing – en communicatie aanpak behandeld. In een checklist worden deze samengevat.

(2)

## Het waarom en wat van TPM?

De term Triple P refereert aan het concept van de triple bottom-line zoals uitgewerkt door John Elkington in zijn boek *Cannibals with Forks* (Elkington, 1998). De triple bottom line geeft aan dat een bedrijf in haar bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening heeft te houden met de volgende drie aspecten:

- "people", de sociale consequenties van haar handelen
- "planet", de ecologische gevolgen
- "profit", de economische rentabiliteit.

Volgens Elkington dient elk bedrijf deze drie P's tot uitgangspunt en toetssteen te maken van haar functioneren. Een standpunt dat ook is terug te vinden in het onlangs

gepubliceerde SER-advies "De Winst van Waarden" (SER, 2000).

Welke consequenties heeft een dergelijk standpunt voor de marketing en communicatie van een bedrijf? Ziet die er anders uit dan de reguliere marketing? Is het noodzakelijk dat het bedrijf al volledig gekozen heeft voor de drie P's alvorens daarover te communiceren? Zijn er bepaalde eisen ten aanzien van de toonzetting, de aard of de vorm van de communicatie? Mag er wel over worden gecommuniceerd? En hoe spreek je de consument aan?

(8)

## (2.1) Actueel onderwerp

Dergelijke vragen blijken zeer actueel te zijn. De in het kader van dit onderzoek geïnterviewde personen (zie bijlage) herkenden zich in de gesignaleerde vragen en waren allen op zoek naar de antwoorden hierop. De actualiteit van genoemde vragen houdt verband met de, in de laatste jaren enorm toegenomen belangstelling voor maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. De consument, de werknemer, de media en maatschappelijke organisaties letten steeds meer op het maatschappelijk imago van het bedrijf. Een toenemend aantal bedrijven ontwikkelt daarom activiteiten op dit gebied en ziet zich genoodzaakt om erover te communiceren. Immers het niet-communiceren over maatschappelijke onderwerpen houdt de consument onwetend over hetgeen het bedrijf doet aan maatschappelijke activiteiten. En bovendien bestaat het risico dat de concurrent er zich wel op gaat profileren en daarmee een positiever imago in de markt weet te verkrijgen. Daarom bestaat er bij bedrijven de behoefte om het huidige vaak ad hoc marketing en communicatiebeleid te vervangen door een meer actief beleid. Het maatschappelijk imago wordt immers een steeds belangrijker onderscheidend element voor bedrijven.

De pioniers op het gebied van duurzaam ondernemen hebben gemengde gevoelens over deze ontwikkelingen. Enerzijds stimuleert de aandacht van vaak grote en bekende bedrijven voor Triple P Marketing de betrouwbaarheid, de bekendheid en de markt van duurzame producten en diensten. Zoals een geïnterviewde het formuleerde: "het gevoel van 'wat anders is, is niet goed' wordt voorkomen. Het wordt business as usual". Anderzijds zijn de pioniers gedwongen hun activiteiten verder te professionaliseren.

De concurrentie neemt toe, vooral van bedrijven voor wie een duurzaam product of dienst slechts een (klein) onderdeel is van hun totale producten- of diensten-pakket. Een dergelijk proces is duidelijk te zien bij de Natuurvoedingswinkels die in 1999 "opeens" Albert Heijn als concurrent kregen.

In het verleden hebben bedrijven al ervaring opgedaan met aspecten van Triple P marketing, met name op het gebied van milieumarketing (het vermarkten van een product of dienst met een milieu-component) en cause related marketing (het toevoegen van een nieuwe laag van waarden aan het bedrijf, merk of product door een positionerings- of marketingactie. Daarbij wordt het bedrijf of het merk gekoppeld aan een sociaal doel of maatschappelijke organisatie. De twee betrokken partijen profiteren van die samenwerking).

Echter, het grote verschil tussen TPM en deze twee andere marketing terreinen is de integrale benadering: sociale, ecologische en economische aspecten worden in hun onderlinge samenhang bekeken. Het is geen laag die toegevoegd wordt aan het bedrijf, het merk of het product maar het is het hart van de onderneming. Bovendien wordt er ook naar meer gekeken dan alleen de milieucomponent van het product.

Daarmee speelt TPM zich niet alleen af op het niveau van de marketing of (corporate) communicatie-afdeling maar op het niveau van de hele onderneming. Een keuze voor TPM heeft op termijn consequenties voor het gehele bedrijf.

(3)

## De houding van de consument

Hoe reageert de consument op Triple P Marketing? Is hij daar wel echt in geïnteresseerd? Enige scepsis is op zijn plaats. Immers uit recent onderzoek blijkt dat de consument vaak alleen met zijn mond duurzaamheid belijdt (AKB, 1999). In de praktijk van zijn of haar dagelijkse boodschappen doen wordt er weinig rekening mee gehouden. Ook lijkt de consument vaak geen meerprijs te willen betalen voor duurzame producten. Een goed voorbeeld daarvan is Max Havelaar. Dit keurmerk is zeer bekend bij consumenten en wordt door hen als positief beoordeeld. Echter de (duurdere) koffie heeft slechts een klein marktaandeel van ongeveer 2,5%.

Hoewel het gat tussen "zeggen" en "doen" nog steeds bestaat is er wel een geleidelijke omslag in de houding van de consument zichtbaar. Steeds meer consumenten laten het niet alleen bij zeggen maar beginnen ook te handelen. De markten van bijvoorbeeld ethisch beleggen, duurzame energie en biologisch voedsel groeien explosief. Daarnaast lijkt de consument steeds meer belangstelling te hebben voor het bedrijf achter het product of de dienst.

### (3.1) Marktonderzoek

Recent marktonderzoek bevestigt deze tendens. Onderzoeksbureau MORI onderzocht in

(10)

september 2000 in de twaalf EU-landen de houding van consumenten ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (CSRE, 2000). Volgens dit onderzoek vindt 80% van de Nederlandse consumenten het belangrijk dat bedrijven getuigen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ruim 80% zegt bij hun aankoop te letten op het maatschappelijk gedrag van ondernemingen; voor 20% is dit zelfs zeer belangrijk in hun aankoopbeslissingen. 40% van de Nederlanders is van mening dat bedrijven te weinig aandacht besteden aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Overigens heeft 32% een tegenovergestelde mening; volgens hen besteden bedrijven wel genoeg aandacht aan dat onderwerp. Verder is 34% van de consumenten bereid om meer te betalen voor producten of diensten met een sociale of ecologische meerwaarde.

### (3.2) Consumentengedrag

Ook over het al dan niet communiceren over maatschappelijke verantwoordelijkheid bevat het MORI-onderzoek enkele interessante gegevens. Consumenten in Europa willen graag dat ondernemingen over hun maatschappelijke bijdrage communiceren. Als geschikte middelen daarvoor worden genoemd: informatie op producten (-labels), vrijwillige verslaglegging, reportages in de media, interne communicatie en websites. Het onderzoek concludeert dan ook dat Maatschappelijke Verantwoordelijkheid op de Europese agenda staat. De uitdaging voor bedrijven is "een alles omvattend programma van maatschappelijke verantwoordelijkheid te ontwikkelen en de meest effectieve manier vast te stellen om deze betrokkenheid te communiceren naar het brede publiek".

Een ander recent onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland (Consumentenbond, 1999) bevestigt in hoofdlijnen het MORI-onderzoek, ook al verschillen de precieze percentages van elkaar. De Consumentenbond concludeert dat er ten aanzien van het kopen van duurzame producten en diensten drie groepen consumenten zijn: een groep Voorlopers (23% van de bevolking), Volgers (35%) en Achterblijvers (42%). Opvallend is dat slechts 33% van de Nederlanders vindt dat zij voldoende op de hoogte zijn van Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen. Daaruit blijkt de grote behoefte bij consumenten aan informatie hierover.

Naast deze twee representatieve marktonderzoeken wordt ook in de literatuur van milieumarketing en "cause related" marketing verwezen naar het veranderende consumentengedrag. In hun boek "Brand Spirit. How cause related marketing builds brands" (Pringle en Thompson, 1999) beschrijven de auteurs uitvoerig hoe de normen en waarden van de consument veranderen. Deze is steeds hoger geklommen op de behoeftenpiramide van Maslow en wil ook soortgelijk gedrag zien bij de bedrijven waar hij of zij van koopt. Aan hun identiteit en merken dienen deze hogere waarden, zoals zelfontplooiing, te worden toegevoegd. Volgens de auteurs wil de consument ergens toe behoren. Dat doet de consument ondermeer door zich te willen identificeren met bedrijven. Ook Ottman beschrijft in haar boek "Green marketing" (Ottman, 1997) dat de consumentenvraag naar duurzame producten en diensten groeiende is. Het is de taak van de bedrijven om daar nu goed op in te spelen.

Ook jonge consumenten zijn gespist op het maatschappelijk gedrag van bedrijven. In een recente SMO-publikatie "De Internet-generatie. De broncode ontcijferd" (SMO, 2000) wordt stil gestaan bij het denken en doen van jongeren die na 1980 zijn geboren. Het rapport concludeert onder andere dat "maatschappelijke communicatie, transparantie en een aansprekend imago voor bedrijven belangrijker zijn dan ooit" (ibid, p. 77). Daarbij wordt gesteld dat de inhoud van het gecommuniceerde van belang blijft maar de houding van het bedrijf essentiëler is: "de wijze waarop het gesprek wordt aangegaan met betrokken (maatschappelijke-PH) partijen wint aan importantie" (ibid, p.77). Volgens het onderzoek zijn deze jongeren zeer "mediawise". Zij herkennen gemakkelijk "pogingen om haar tot een bepaalde overtuiging te bewegen... De internetgeneratie heeft dus een gezond wantrouwen tegen reclame en een feilloze antenne voor commercieel gemotiveerde beïnvloeding" (ibid, p.74). Deze scepsis leidt tot een kritische houding ten opzichte van grote bedrijven en merken. Deze zouden volgens de internet generatie teveel invloed uitoefenen op het individu en zo de zelfontplooiing die bij haar hoog in het vaandel staat bedreigen.

Tenslotte wordt ook in de voor dit onderzoek gehouden interviews vaak verwezen naar een steeds groter wordende groep consumenten die bereid is tot duurzamer consumeren.

Ondanks bovengenoemde trend is het consumenten gedrag zeker niet eenduidig. De moderne consument zapt en heeft geen coherent koopgedrag. Uiteraard is de consument voor het milieu, maar ze wil wel een paar keer per jaar met het vliegtuig op vakantie voor een zonsnack.

Ook de logica achter de gemiddelde inhoud van een AH- winkelwagentje is moeilijk te ontdekken. Door elkaar liggen er dure en goedkope producten, gezonde en minder gezonde, biologische en niet-biologische producten, A-merken en huismerken etc. Bovendien wordt de consument steeds professioneler en veeleisender. Zij stelt hoge kwaliteitseisen aan het product of de dienst; eisen die niet alleen betrekking hebben op sociale en ecologische aspecten van het product. Verpakking, presentatie, prijs en vooral prestatie zijn zeer belangrijk.



(4)

## TPM: van binnen naar buiten

In de gesprekken met pioniers op het gebied van de TPM komt naar voren dat de keuze voor TPM meestal verankerd zit in de geschiedenis van het bedrijf. Ook is de aandacht voor TPM terug te vinden in het mission statement, de bedrijfsvisie of de gedragscode van het bedrijf. De pioniers kiezen voor een geïntegreerde aanpak waarbij TPM wordt toegepast op het niveau van de organisatie, het merk en het product of dienst. Elke scheiding tussen de drie P's wordt door hen als artificieel ervaren omdat zij hun organisatie holistisch bekijken. Voor hen is TPM geen optie maar een bewuste keuze die van invloed is op de gehele organisatie.

Dat roept meteen de vraag op hoe andere bedrijven die TPM nog niet in de genen hebben zich op dit terrein dienen te begeven. Immers hoe kunnen zij de transitie maken van een bedrijf dat door een (of twee) P(s) wordt geregeerd naar een bedrijf dat de drie P's in ogenschouw gaat nemen? Kan het iets zijn dat aan het bedrijf wordt toegevoegd zoals de cause related marketing doet, of zet het op termijn de hele reguliere bedrijfsvoering op zijn kop? Voor het beantwoorden van die vragen zullen we meer te weten moeten komen over de kenmerken en de dynamiek van TPM.

(14)

#### (4.1) Aandacht interne organisatie

In november 2000 werd in Brussel het Eerste Europese congres georganiseerd over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Tijdens een workshop over cause related marketing zei een inleider: " Als er geen ziel is in een bedrijf dan is het moeilijk om een cause related marketing actie te doen.

Dan blijft het puur een buitenkantje en dat zullen de consumenten echt door hebben.

Als er geen cultuur of geschiedenis is voor maatschappelijke waarden dan loop je in een cause related marketing actie een groot risico. Dan is het beter om eerst intern te beginnen."

Dit geldt ook voor milieumarketing. Ottman stelt in haar boek dat milieumarketing een "commitment" vereist van het hele bedrijf. Iedereen moet achter het vergroenen van de productie en de communicatie staan.

Bovendien geeft zij aan dat milieumarketing alle interne en externe relaties van het bedrijf beïnvloedt en ook een vergroening van de waarden van het bedrijf met zich meebrengt (Ottman, 1997, p. 46).

Wat voor cause related marketing en milieumarketing geldt, gaat zeker op voor TPM. Het is geen roomsausje dat je "even" over het merk of het product kunt aanbrenge. Het is ook geen handig buitenkantje om even snel te scoren. De wedstrijd van TPM begint niet met het ontwikkelen van een nieuwe advertentie campagne maar vereist een langdurige en zorgvuldige interne voorbereiding in het bedrijf. Het moet een keuze zijn die zo breed mogelijk gedragen dient te worden, zowel aan de top van de onderneming als in de andere geledingen.

Als er communicatie moet plaatsvinden dan is die in eerste instantie gericht op de interne "stakeholders", vooral de medewerkers.

Daarbij is het cruciaal dat zij een stem krijgen in het te ontwikkelen TPM-beleid. Zonder intern draagvlak wordt TPM ernstig verzwakt: immers de medewerkers zijn vaak de ambassadeurs voor het bedrijf. Als zij cynisch oordelen over TPM ("ze- de top- doen het alleen voor het geld en niet voor de idealen"), dan is de kans van slagen in de markt gering. Actieve participatie van medewerkers in TPM is een belangrijke succes factor. Dat impliceert ook dat TPM verankerd dient te zijn in de functie-waardering, de toekenning van bonussen, de vaststelling van "targets" e.d. Want als medewerkers louter worden beoordeeld op hun economische prestaties dan is hun motivatie en mogelijkheid om TPM te doen minder.

#### (4.2) Steun van de top van de organisatie

Daarom is het van groot belang dat de top van het bedrijf achter de keuze voor TPM staat. Dat is niet vanzelfsprekend. Regelmatig krijg ik in mijn werk als adviseur te horen dat de top van veel bedrijven een soort kleilaag vormt van vooral mannen ouder dan 50 jaar, die weinig interesse vertonen voor de sociale en/of ecologische aspecten van de bedrijfsvoering. De top van de organisatie geeft in haar dagelijks handelen een voorbeeld. Als dat haaks staat op de uitgangspunten van TPM dan leidt dat intern en extern tot een aantasting van de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de TPM-activiteiten die het bedrijf doet. Indien een bedrijf echter over een maatschappelijk gedreven bestuursvoorzitter beschikt dan is dat een enorm voordeel. Deze kan zowel intern als extern de motor zijn van het veranderings- en communicatieproces. Bij het bedrijf Interface is duidelijk te zien hoe hun CEO Ray C. Anderson het bedrijf heeft

ge(re)vitaliseerd door consequent te kiezen voor het minimaliseren van de milieu-belasting van het bedrijf. (Anderson, 1998).

#### (4.3) Aandachtspunten

In dit proces van "binnen naar buiten" zijn in dit onderzoek ook nog de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

Het is niet noodzakelijk dat de volledige Triple P in het bedrijf is geïntegreerd voordat er extern over gecommuniceerd kan worden. Wel nodig zijn een visie en algemeen beleid op TPM, een breed draagvlak intern, duidelijk "commitment" van de top van het bedrijf en een bereidheid om er extern over te gaan communiceren. Maar op deze regel is er wel een uitzondering. Soms kan het zinvol zijn dat bijvoorbeeld de CEO extern een signaal afgeeft over de ambities van het bedrijf op het terrein van duurzaam ondernemen. Dat kan de druk opvoeren op de interne organisatie en het noodzakelijke veranderingsproces bespoedigen.

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

De invulling van TPM verschilt per bedrijf afhankelijk van de geschiedenis, de missie, het (gebruik van het) product, de marktpositie e.d.. Dat bepaalt ook het tempo en de intensiteit waarin TPM kan worden aangepakt.

Bovendien verschillen de sociale of ecologische thema's per sector of bedrijfstak evenals de maatschappelijke organisaties waarmee het bedrijf te maken krijgt. Verder maakt het uit of een bedrijf in de consumentenmarkt opereert of louter Business to Business klanten heeft. Overigens geldt ook voor een BtoB bedrijf dat het soms op de consumentenmarkt opereert, bijvoorbeeld in haar personeelwerving.

In de activiteiten van TPM kan er extern niet meer worden gecommuniceerd dan intern reeds wordt waargemaakt. Het moet feitelijk juist zijn wat er extern wordt gecommuniceerd. Op de communicatieve invulling van de TPM wordt in hoofdstuk 6. nog teruggekomen.

#### (4.4) Een finishlijn die steeds verschuift

TPM is geen project voor een bepaalde tijd maar een activiteit zonder einde. Het vereist continue aandacht. De sociale, ecologische en economische vraagstukken zijn niet constant maar wisselen steeds. Nieuwe issues komen op; andere worden gemeengoed. Wat maatschappelijk geaccepteerd wordt ("goed is") is aan verandering onderhevig. Zo zijn bijvoorbeeld de criteria voor ethisch beleggen de afgelopen jaren regelmatig aangepast. Ottman noemt dit het "moving target" syndroom. Het is een wedstrijd waarbij de finish-lijn steeds verschuift. De enige manier om hiermee om te gaan is te kiezen voor:

- een pro-actieve opstelling,
- een open vizier naar de samenleving,
- een proces -aanpak,
- een integrale visie en
- een lange termijn perspectief.

TPM is niet alleen een activiteit die zich uit in marketing of communicatie.

Het is een geïntegreerd concept dat betrekking heeft op alle beleidsterreinen van de organisatie. Het impliceert een systeemverandering en niet een kleine aanpassing. Daarom is het relevant na te gaan hoe de visie en uitgangspunten die gekozen zijn voor TPM vertaald kunnen worden naar andere beleidsterreinen. Te denken valt aan het personeelsbeleid, het vestigingsbeleid, het vervoersbeleid, de catering in het bedrijfsrestaurant, het sponsoringbeleid, de managementstijl in de organisatie, het milieubeleid, de productontwikkeling, de relaties met stakeholders binnen en buiten het bedrijf, de cultuur in het bedrijf etc. Het is belangrijk om daarin coherent te zijn. De vele beleidsterreinen dienen een samenhang te vertonen. Zo kan worden voorkomen dat de "ja maar" wet zijn opgang doet: het bedrijf wordt geprezen omdat het een bepaalde activiteit goed doet. Tegelijkertijd wordt de winst op het ene terrein teniet gedaan door de twijfels op een ander beleidsterrein: " maar hoe zit het dan met jullie ...".

#### (4.5) De dialoog

TPM vereist het aangaan van een dialoog met maatschappelijke organisaties of consumenten. Noodzakelijk hierbij is de bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen. Het bedrijf moet niet primair de andere partijen willen overtuigen van een reeds van tevoren door haar vastgesteld standpunt.

Dat is geen dialoog maar een dictaat. Neen, het vereist een open attitude waarbij standpunten uitgewisseld worden en problemen of dilemma's die het bedrijf heeft aan de orde komen. Het proces en de attitude zijn dan belangrijker dan de inhoud. Het bedrijf moet bereid zijn daadwerkelijk te luisteren naar derden en respect te tonen voor hun standpunt. En na te gaan of de signalen die de consumenten en maatschappelijke organisaties geven kunnen worden meegenomen in het beleid van het bedrijf. Immers, maatschappelijke organisaties blijken vaak veel expertise te bezitten en een goede antenne te hebben voor meningen en gevoelens bij consumenten. De maatschappelijke dialoog kan veel problemen voorkomen.

Als we kijken naar grote botsingen tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties van het laatste decennium (zoals de Brent Spar van Shell en stier Herman van NUMICO) dan blijkt in de meeste gevallen het bedrijf te laat de externe signalen te hebben opgepakt. Vaak deden zij een beroep op door hen vergaarde wetenschappelijke gegevens maar die legden het uiteindelijk af tegen de zorgen van de consument over het milieu of genetische manipulatie. En soms, zoals in het geval van Shell bleek hun beslissing feitelijk juist maar kreeg het bedrijf dat gelijk niet. Gelijk hebben en gelijk krijgen is in deze moderne wereld niet hetzelfde.

Het voorafgaande betekent niet dat het bedrijf en de maatschappelijke organisaties het steeds met elkaar eens hoeven te zijn. Het uitwisselen van informatie over elkaars standpunten kan in ieder geval wederzijds begrip kweken en voorkomen dat er verkeerde informatie of beeldvorming ontstaat over de activiteiten van het bedrijf. De sleutelwoorden zijn openheid en transparantie.

#### (4.6) **Ambitie**

Er is moed nodig om het pad van TPM op te gaan. Het vergt van een bedrijf ambitie en denken, soms zelfs dromen, op een lange termijn. De uitdagingen op het terrein van de sociale en ecologische duurzaamheid zijn enorm. De flinke sprong voorwaarts die nodig is, vereist visie, doorzettingsvermogen (hoeveel pioniers zijn niet jarenlang voor gek verklaard?), creativiteit, innerlijke overtuiging, geduld en vertrouwen in de gekozen koers. Dit is geen klus die in drie of vijf jaar is geklaard. Er is meer (tijd) nodig om een niet-duurzaam systeem van produceren en consumeren te veranderen. En voor een kwantum sprong voorwaarts is een kritische massa voorlopers onder het bedrijfsleven en de overheid nodig.

TPM kan niet zonder communicatie. Voor de geloofwaardigheid van TPM activiteiten is het een "must" dat er naar buiten wordt getreden met informatie over commitment, beleid en resultaten en dat de voortgang continu wordt gecommuniceerd.

Er is in het bedrijf extra kennis nodig over het functioneren van maatschappelijke organisaties en maatschappelijke processen. Immers voor het goed uitoefenen van TPM komt het bedrijf in een breder netwerk van relaties terecht die allemaal hun eigen dynamiek en wetmatigheden hebben. Die zijn anders dan die in het bedrijfsleven. Veel bedrijven trekken daarom mensen aan die werkervaring hebben in de non-profit sector.

#### (4.7) **Persoonlijke groei**

Naast people, planet en profit is ook de P van "personal development" van belang. Want om TPM waar te kunnen maken kan het bedrijf niet volstaan met het aanpassen van het beleid of de structuur van een organisatie. Medewerkers en (top-) managers zullen zich anders moeten gaan verhouden en gedragen: tot zichzelf, elkaar en met de omgeving. Andere waarden worden relevant. Hiërarchie, controle en beheersing worden losgelaten en vervangen door flexibiliteit, dialoog, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Voor het bovenstaande is zelfkennis, inzicht van individuen in de sterke en zwakke punten hard nodig. Investering in persoonlijke groei, het trouw blijven aan jezelf is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde (Kets de Vries, 2000).



## <sup>(5)</sup> Voordelen en beperkingen TPM

Uit dit onderzoek blijkt dat het uitvoeren van TPM een aantal grote voordelen heeft voor het bedrijf:

Het levert een helder en onderscheidend profiel op voor het bedrijf. Dat is belangrijk in een markt waar producten en diensten in technisch opzicht niet meer voor elkaar onder doen en het onderscheid dus op andere punten moet worden gezocht. Maatschappelijke aspecten lenen zich daar erg goed voor.

De maatschappij vraagt erom en er is een (soms nog latente) markt voor. Het is daarom niet alleen goed voor de relaties met

consumenten maar ook met andere "stakeholders". De bedrijven die zich maatschappelijk profileren blijken veel loyalere klanten te hebben. Een bedrijf vertelde over de opening van haar nieuwe duurzaam gebouwde kantoor: "Onze klanten kwamen in het weekend uit het hele land naar ons kantoor. Ze liepen er om heen en maakten foto's." Een ander bedrijf meldt dat een klantenenquête een respons opleverde van bijna 50%, vele keren hoger dan gebruikelijk is. Klanten kiezen bewust voor het bedrijf en dat levert een grote loyaliteit en merktrouw op. Een keuze uit het hart bindt meer dan een keuze uit het hoofd. Het bedrijf wordt een deel van het leven van de klant en wie

wil dat niet? Dat ervoer ook The Body Shop toen zij haar succesvolle Ruby-campagne begon waarin ze zich verzette tegen het dominante schoonheidsideaal. Het informatie materiaal dat bij de campagne werd gebruikt (met onder andere informatie over anorexia en boulimia) leidde bij medewerkers, klanten en media tot zeer positieve reacties. Vele klanten reageerden op de actie. Een klant schreef dat zij de pagina's van het informatieboekje aan de muur van haar kamer had gehangen en er elke ochtend naar keek. En dan dacht zij: "ik ben de moeite waard". Ik herinner me nog mijn ontroering toen ik die brief las.

#### (5.1) Innovatie en creativiteit

TPM stimuleert innovatie en creativiteit in het gehele bedrijf. De keuze voor TPM vereist dat er opnieuw en anders gekeken gaat worden naar het product en de marketing ervan. Dit leidt tot vele product-innovaties die bijvoorbeeld gebaseerd zijn op bijzondere natuurlijke ingrediënten (hennep om papier te maken) of leiden tot technologische vernieuwing: de electromotor, zonne-energie etc. Ook kan totaal anders worden gekeken naar producten. Hun waarde kan geherdefinieerd worden. Bijvoorbeeld: een consument heeft geen mobiele telefoon, kleren of auto nodig. Hij wil communicatie, het warm hebben en zich kunnen vervoeren. (Ottman, 1997, p. 99). Als het product niet meer vanuit de functie maar vanuit de waarde wordt bekeken, wat betekent een dergelijke nieuwe kijk voor het product? Voor Interface was het de aanleiding om haar vloerbedekking te leasen in plaats van te verkopen. Een dergelijke nieuwe aanpak heeft als extra voordeel dat deze zeer geschikt is voor PR- activiteiten en vaak veel vrije publiciteit oplevert.

TPM levert vaak boeiende nieuwe allianties op tussen bedrijven of tussen bedrijven, overheden en/ of maatschappelijke organisaties. De pioniers op het terrein van duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen melden dat zij regelmatig door allerlei mensen en organisaties worden benaderd voor projecten. Deze blijken vaak heel vernieuwend, leerzaam en commercieel interessant te zijn.

Bovendien kan deze samenwerking leiden tot pro-actief gedrag. Er kan geanticipeerd worden op eventueel nieuwe wetgeving of andere problemen waarmee het bedrijf in de toekomst geconfronteerd gaat worden. Zo wordt er momenteel veel gediscussieerd over het al dan niet verplicht stellen van maatschappelijke verslaggeving door bedrijven, een wens die leeft bij veel maatschappelijke organisaties en een aantal politieke partijen. Voor bedrijven die al lang bezig zijn met die verslaggeving, zoals The Body Shop met haar Values Reports, is die discussie geen enkele bedreiging. Immers zij lopen al lang voorop. Menig bedrijf realiseert zich niet welke enorme kosten een imago-reparatie met zich meebrengt. Een bedrijf als Nike weet hier alles van.

TPM bevordert eigen meningsvorming binnen het bedrijf. TPM vereist dat het bedrijf een mening gaat hebben over een veelvoud aan sociale en ecologische thema's variërend van kinderarbeid, genetisch gemodificeerd voedsel tot het gebruik van PVC. Intern leidt dat tot betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf.

### (5.2) **Het is leuk**

TPM wordt door medewerkers als leuk en positief ervaren om te doen. "Je kunt lekker weer pionieren, nieuwe wegen zoeken". TPM kan geschikt zijn voor het behouden en aantrekken van medewerkers. Steeds meer willen mensen werken bij bedrijven waar zij hun eigen normen en waarden kwijt kunnen. Typerend was de uitspraak van een persoon die geïnterviewd werd voor dit onderzoek: "Ik zoek een bedrijf met een hart dat klopt als mijn hart". Positieve maatschappelijke publiciteit streelt de medewerkers in het bedrijf en maakt hen trots op hun bedrijf. De pioniers melden allemaal dat zij, ondanks de krappe arbeidsmarkt, relatief gemakkelijk personeel krijgen en ook veel open sollicitaties ontvangen. De Engelse Co-operative Bank, na een strategische heroriëntatie in Engeland koploper op het gebied van ethisch beleggen, merkte dat haar nieuwe beleid leidde tot meer betrokken medewerkers, een lager percentage werknemers dat het bedrijf verlaat en een groter gemak om nieuwe mensen te vinden (Pringle en Thompson, 1999, p.84-87). Ook geven medewerkers aan dat veel mensen hun werk interessant vinden. "Het is leuk wat je doet, mensen vragen er vaak naar en ik vertel er ook graag over". Wat voor medewerkers geldt, gaat ook op voor maatschappelijke organisaties. Een bedrijf dat bereid is de weg van TPM te bewandelen kan eerder op hun krediet rekenen dan bedrijven die deze beginselen niet omarmen.

TPM stimuleert en biedt de mogelijkheid om naar buiten te treden met de maatschappelijke activiteiten die het bedrijf doet. Veel pioniers melden dat zij te weinig communiceren over de grote variëteit aan maatschappelijke activiteiten die zij ondernemen.

Het gevaar bestaat dat zij zich de kaas van het brood laten eten. Of zoals een van de geïnterviewden het formuleerde: "Wij moeten ons meer profileren. De cultuur van 'goed doen in stilte' moeten we veranderen want wij zien dat anderen met onze veren gaan pronken. Het is onvoldoende dat het in onze genen zit, we moeten er ook over gaan communiceren. Niet alleen extern maar ook intern want ook daar is vaak niet bekend wat we allemaal doen".

Veel markten voor duurzame producten en diensten zijn nog groeimarkten. Terwijl veel reguliere producten moeten concurreren in verdringingsmarkten, is de groeipotentie voor duurzame producten en diensten nog enorm. Het is een grote uitdaging om voor de steeds groter wordende groep bewuste consumenten nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Een extra voordeel kan zijn dat veel van deze producten en diensten een hoog kwaliteitsimago hebben en een betere marge opleveren voor de fabrikant dan reguliere producten. Bovendien worden de pioniers beloond: wie het eerste op de markt of het schap is heeft een voorsprong op de concurrenten. En omdat het product meer is dan een louter technische of cosmetische verbetering of aanpassing van een bestaand product is het voor de concurrentie moeilijk om dit snel te kopiëren.

### (5.3) **Beperkingen**

Er zijn ook duidelijke beperkingen verbonden aan TPM:

Indien er geen continuïteit, integraal beleid of lange termijn visie achter de TPM aanpak zit wordt het gauw gezien als een eenmalige en goedkope verkoopstunt.

Je moet doen wat je zegt. Meer beloven dan je waar kunt maken is fataal voor de betrouwbaarheid van het bedrijf.

Binnen grote organisaties zijn er vaak meerdere meningen en interpretaties over TPM. Medewerkers of afdelingen maken hun eigen exegese van de visie of missie van het bedrijf. Of er zijn afdelingen die er (nog) niet in geloven. Ook kan het veel moeite kosten om de top van de onderneming te overtuigen van het nut en de noodzaak van TPM. Immers TPM wordt vaak nog als "soft" gezien. Veel "people" en "planet" maar weinig "profit". In dit verband is de uitspraak van een der geïnterviewden illustratief: "ik vind inderdaad 'be good and tell it'. Maar ook weer niet teveel want dan krijgen we als bedrijf een te soft imago terwijl de markt waarin wij opereren keihard is". Dit geiten wollen sokken imago van TPM leeft binnen en buiten bedrijven en belemmert het ontwikkelen van een intern draagvlak. Het is daarom cruciaal voor het welslagen van TPM om de voordelen te kunnen aantonen.

Een keuze voor TPM kan het bedrijf belemmeren in haar productassortiment. Ethische banken bieden bijvoorbeeld geen koopsompolis aan omdat zij dat niet vinden passen bij hun visie. The Body Shop kan bepaalde technisch innovatieve ingrediënten niet in haar cosmeticaproducten verwerken omdat deze op dieren zijn getest. En een keuze tegen genetisch gemanipuleerd voedsel heeft voor de supermarkt consequenties in het productassortiment.

Het innemen van een standpunt kan kritiek uitlokken op een ander deel van het beleid van het bedrijf.

Zo kreeg de Rabobank bij de afkondiging van haar code over Genetische Modificatie naast veel positieve vrije publiciteit ook enkele kritische berichten over haar dominante rol in de huidige gangbare landbouw.

Een duidelijk maatschappelijk standpunt van een bedrijf maakt haar kwetsbaar voor negatieve publiciteit. Voor de media geldt nog steeds dat "goed nieuws slecht nieuws is". Leuk of niet leuk, bedrijven moeten er rekening mee houden dat consumenten, media, maatschappelijke organisaties en soms overheden met een gezonde argwaan de stappen van het bedrijfsleven op het TPM-pad zullen volgen. Het imago van het bedrijfsleven wordt nog altijd grotendeels bepaald door haar grote aandacht voor de economische bottom-line.

## <sup>(6)</sup> De implementatie van TPM

Als intern de voor- en nadelen zijn afgewogen en de visie, het commitment en het draagvlak gereed zijn dan doet zich de vraag voor op welke manier TPM in de externe communicatie kan worden vorm gegeven. Ook hier zijn creativiteit en innovatie weer belangrijke succesfactoren omdat nieuwe wegen dienen te worden bewandeld. TPM is niet een corporate communicatie campagne met paginagrote advertenties in de regionale of landelijke dagbladen. Integendeel, voor de geloofwaardigheid van TPM is het wenselijk dat betaalde publiciteit niet leidend is in de marketingcommunicatiestrategie. Marketing dient bij TPM anders te worden benaderd. Ottman spreekt in haar boek over

een ander marketing paradigma: een totaal andere kijk op consumenten, producten, marketing en bedrijven (Ottman, 1997, p. 48). Ook in de literatuur over cause related marketing wordt gepleit voor een nieuwe visie op merken en marketingcommunicatie (zie Pringle en Thompson, 1999, p. 97-248; CSRE, 2000 en Empresa y Sociedad, 2000).

### <sup>(6.1)</sup> Een goede mix

De belangrijkste aandachtspunten bij de implementatie zijn:

Gebruik een mix van verschillende communicatiemiddelen. PR of vrije publiciteit is vaak geloofwaardiger en meer geschikt dan

betaalde publiciteit. Het voordeel van TPM activiteiten is, zoals reeds hierboven gesignaleerd, dat het makkelijk vrije publiciteit oplevert. Maar er staan veel meer middelen ter beschikking: (informatieve) campagnes, jaarverslagen over het maatschappelijk gedrag van het bedrijf (de zogenaamde "social and ecological auditing") al dan niet extern geverifieerd, gedragscodes, een mening ventileren over maatschappelijke onderwerpen, congressen, interviews, lobby, de publicatie van onderzoeksrapporten, actie voeren voor maatschappelijke doeleinden, vrijwilligerswerk, sponsoring of samenwerkingsprojecten van maatschappelijke organisaties, PPS (publiek - private samenwerking) etc. Zo gaf de Rabobank aan dat haar deelname aan de klimaatconferentie in Den Haag (november 2000) en haar mening over de verhandeling van CO<sub>2</sub> emissierechten veel publiciteit had opgeleverd en een aantal nieuwe commerciële initiatieven. Ook haar onderzoek naar de groeistruipen in de biologische landbouw leverde, intern en extern, veel aandacht op voor het onderwerp en de rol die de Rabobank daarin kan en wil spelen (Rabo, 2000).

Er zijn talloze andere voorbeelden van leuke, creatieve en originele acties van bedrijven als Ben & Jerry's, Patagonia, Tom's of Maine, Levi Strauss e.v.a. die hen maatschappelijk en commercieel geen windeieren legden. Wat te denken van Stonyfield Farm, een Amerikaanse producent van melk en yoghurt producten. (Ottman, 1997, p. 49-55). Zij wilden consumenten informeren over de herkomst van hun producten. Daarvoor ontwikkelden zij een adoptieprogramma voor koeien (Have-a-cow), een voorlichtingsprogramma (Just say Moo) over het veelvuldig gebruik van hormonen bij koeien en een lobby-activiteit gericht op het Congres.

Het leverde hen veel vrije publiciteit op, een hogere omzet en veel positieve reacties van klanten. Bovendien kon deze mix van communicatie-middelen ervoor zorgen voor dat er steeds nieuwe onderdelen van de actie aandacht kregen.

Geef informatie over maatschappelijke onderwerpen. Het belang hiervan getuigt het voorbeeld van Stonyfield Farm en de eerdergenoemde Ruby campagne van The Body Shop. Bedrijven onderschatten vaak dat consumenten veel behoefte hebben aan achtergrond informatie over talloze sociale en ecologische onderwerpen. Zo blijkt uit onderzoeken dat consumenten weinig weten over wat nu precies biologisch voedsel is; de voor- en nadelen van genetisch gemodificeerd voedsel; de effecten van bepaalde productiewijzen (welke consument weet hoe schadelijk de verbouw van katoen voor het milieu is?); de dilemma's omtrent kinderarbeid; de normen voor ethisch beleggen etc. Er is een enorme behoefte aan dergelijke informatie. Door hierover informatie te verstrekken kunnen bedrijven hun autoriteit en imago versterken. Ook het koopgedrag van de consument kan er door beïnvloed worden: het aantal klanten en hun loyaliteit kan toenemen.

#### (6.2) De keuze is aan de consument

Geef consumenten een mogelijkheid om te handelen en te kiezen. Laat de consument zien dat hij of zij via het koopgedrag iets kan doen aan het oplossen van sociale en ecologische vraagstukken. "Goh ik wist niet dat ik dat met mijn geld kon doen" zei een consument over ethisch beleggen. Hij wist niet dat een klant zelf kan kiezen hoe zijn geld wordt belegd.

Consumenten willen zich goed voelen bij hun aankopen. Maar het moet ze wel gemakkelijk worden gemaakt. Het moet zo weinig mogelijk tijd of geld kosten. Het aangeboden product moet goed geprijsd zijn, van een prima kwaliteit zijn en gemakkelijk te verkrijgen. Veel duurzame producten hebben nu nog te lijden onder een matig kwaliteitsimago dat zeker gold voor een aantal pioniersproducten. Of die associaties nu wel of niet terecht zijn, is niet relevant. Het gaat erom de perceptie van de consument te veranderen door ondubbelzinnige kwaliteit te leveren. Het succes van een aantal ethische beleggingsfondsen is mede te verklaren door de kwaliteit van hun beleggingsresultaat: het rendement is marktconform. De meerprijs voor duurzame producten of diensten blijft een dilemma. Een deel van de consumenten kan en wil meer betalen maar daar zijn grenzen aan. Bovendien is de meerprijs soms moeilijk uit te leggen. Waarom zijn duurzame producten als eco-stroom of biologisch eten zoveel duurder?

Gegeven deze situatie heeft de producent de volgende keuze: of een product maken met een hoge toegevoegde waarde of een concurrerende prijs. Die hoge toegevoegde waarde ligt bij een grote groep consumenten niet op het vlak van het milieu of een betere wereld (algemeen belang) maar op het vlak van het eigen belang. Hoe hoger het eigen belang van een consument bij een product, des te meer bereidheid is er om meer te betalen. Daarom verkoopt biologisch voedsel zo goed: het appelleert aan gezond en veilig eten. Dat is geen overbodige luxe in een tijd met veel voedselschandalen zoals de gekke koeien ziekte en de salmonella kip.

### (6.3) Segmentatie

Segmenteer. Dé consument bestaat niet. Er zijn grote groepen consumenten die niet gevoelig zijn (of de financiële middelen niet hebben) voor meer duurzame consumptie. In haar boek geeft Ottman (1997, p. 22) aan dat 52% van de Amerikaanse bevolking niet ontvankelijk is voor milieumarketing; 33% is twijfelaar ("swing group") en 15% is milieu-activist. In de Brand Spirit lezen we dat 40% van de Engelse consumenten niet ontvankelijk is voor "cause related marketing" activiteiten. Ook in Nederland is die ontvankelijkheid zeer verschillend zoals blijkt uit het reeds geciteerde onderzoek van de Consumentenbond. Marktonderzoeken voor duurzame producten bevestigen dat beeld. Zo denken verschillende leeftijdsgroepen totaal verschillend over duurzame energie en blijkt uit onderzoeken van het onderzoeksbureau Motivaction dat 20% van de bevolking (de zogenaamde kosmopolieten en post-materialisten) een veel grotere voorkeur heeft voor biologische producten dan andere bevolkingsgroepen.

De segmentatie vereist ook het aanpassen van de communicatieve boodschap. Duurzame energie kan bijvoorbeeld gepositioneerd worden als "goed voor het milieu", "technische innovatie" of "goed voor de toekomst van uw kinderen". Bij elke invalshoek past een andere doelgroep. Zo kan biologisch voedsel gepositioneerd worden als goed voor het milieu en de wereld (post-materialisten) of als natuurlijk en goed voor jouw gezondheid (kosmopolieten). Door de boodschap aan te passen aan de verschillende groepen consumenten kan een verbreding van de doelgroep en de markt optreden. De communicatieve verbreding of variatie kan helpen bij het wegnemen van barrières bij veel consumenten die momenteel niet zo

geporteerd zijn van bijvoorbeeld het woord milieu. Ottman geeft daarvan een mooi voorbeeld. In een campagne tegen het straatvuil in de Amerikaanse staat Texas werd een beroep gedaan op het patriottisme van de Texaan: "Don't mess with Texas".

#### (6.4) **Kwalitatief onderzoek**

Tracht er achter te komen wat de consument nu echt beweegt en wat zijn diepere drijfveren zijn. TPM kan daarop aansluiten. De beste manier om dergelijke drijfveren te onderzoeken is via kwalitatief onderzoek. Focus-groepen, gesprekken met consumenten, zijn hierbij het meest gebruikte middel omdat deze veel inzicht geven in de belevingswereld van de consumenten ten aanzien van het product of de dienst. Ook vindt voor de meeste campagnes een pre-test plaats omdat de ervaring leert dat consumenten en maatschappelijke organisaties heel verrassend kunnen reageren op bepaalde beelden of woorden/teksten. Ook kunnen zo van tevoren bepaalde gevoeligheden én kansen worden ontdekt. Verder melden bedrijven die veel aan direct mail en adverteren doen dat het opbouwen van een goed databestand of het selecteren van de meest geschikte media voor adverteren ook een kwestie is van "trial and error" of test mailings. Door de respons goed te analyseren ontstaat langzamerhand een beeld in welke doelgroepen of media de communicatie het meest succesvol is. Verrassingen zijn daarbij niet uitgesloten zoals een aantal geïnterviewden meldde.

Kies voor samenwerking en interactiviteit. Consumenten zijn niet alleen een koper van een product maar kunnen ook actief betrokken worden in de activiteiten zoals bijvoorbeeld Stonyfield Farm dat heeft gedaan.

Vraag hen om reacties, laat een dialoog ontstaan met consumenten en relevante stakeholders en betrek hen ook in de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de activiteit.

Let op de regels voor het soort informatie dat gecommuniceerd wordt en de toonzetting van die informatie. De informatie moet 100% kloppen. Er dient geen overdreven beeld van de activiteiten van het bedrijf te worden geschetst maar eerder voor bescheidenheid te worden gekozen. Ook is het essentieel dat volledige en concrete informatie wordt gegeven over alle aspecten van de acties, de beoogde en behaalde resultaten en de vervolgstappen. Daarnaast is het van belang dat het bedrijf communiceert over haar (maatschappelijk) standpunt. Dilemma's, twijfels en/of vragen mogen daarbij ook aan bod komen. Tot slot is een zorgvuldige balans tussen de maatschappelijke en commerciële communicatie noodzakelijk.

Zorg dat het thema van de marketing of communicatie aansluit bij een product of dienst van het bedrijf én bij de wortels of de historie van het bedrijf. Met andere woorden : er moet een "fit" zijn tussen de gekozen maatschappelijke activiteit en de "core business" van het bedrijf.

#### (6.5) **Externe steun**

Laat zien dat het bedrijf doet wat het zegt en zorg voor een externe steun en/of verificatie van de activiteiten. Zo laat NUON bijvoorbeeld haar Natuurstroom ondersteunen en controleren door het Wereld Natuur Fonds. Dat verhoogt de betrouwbaarheid en geloofwaardigheid van de activiteiten. Hetzelfde kan geschieden door aansluiting bij

een maatschappelijk keurmerk (Max Havelaar, Eko, FSC, Milieukeur e.d.). De consument heeft grote behoefte aan bewijzen dat het bedrijf ook doet wat het zegt.

Maak gebruik van het feit dat maatschappelijke onderwerpen een belangrijke communicatieve meerwaarde hebben. Ze zijn uitstekend geschikt voor beelden, teksten of verhalen die mensen in hun hart raken. Ook relativering of humor is mogelijk zoals blijkt uit het spotje van NUON over Natuurstroom. En wat dacht u van de kopregel van een advertentie voor Nissan-auto's: "Since we cannot live without the car, we better make a car we can live with" (Ottman, 1997, p.132)



## <sup>(7)</sup> Checklist

Op basis van hetgeen in hoofdstuk 4 en 6 staat beschreven kunnen we de belangrijkste aandachtspunten voor TPM weergeven in de volgende checklist.

## A. Interne voorbereiding

- Het creëren van draagvlak onder medewerkers
- Een actieve deelname van medewerkers
- Commitment van de top
- Actieve deelname van de top
- Het opstellen van een integrale visie
- Het ontwikkelen van integraal beleid
- De bereidheid tot externe communicatie
- Een lange termijn commitment
- Een proces-aanpak
- De aanwezigheid van kennis over maatschappelijke processen en (nieuwe) stakeholders
- Een open houding naar de maatschappij
- Ambitie
- De bereidheid tot een dialoog met stakeholders
- Het voeren van een dialoog met stakeholders
- De aandacht voor persoonlijke groei

## B. Uitvoering TPM

- Het samenstellen van een mix van communicatiemiddelen
- Het continu creëren van nieuwswaarde
- Informatie geven over maatschappelijke onderwerpen
- Het geven van oplossingen voor maatschappelijke vragen
- Het segmenteren van de consumentenvraag
- Doen van kwalitatief onderzoek naar consumentengedrag
- Het verbreden en diversifiëren van de communicatieve boodschap en doelgroep
- Samenwerking en interactie met stakeholders
- De inhoud en toonzetting van de communicatie
- De inhoudelijke relatie tussen core-business bedrijf en maatschappelijke actie
- De externe steun of verificatie van de activiteiten
- Het gebruik van de communicatieve meerwaarde

## <sup>(8)</sup> Tot slot

Uit dit onderzoek naar Triple P Marketing is gebleken dat de consument op dit terrein alerter lijkt te worden. Het is nu aan de bedrijven om deze uitdaging op te pakken en producten en diensten op de markt te gaan brengen die voldoen aan de hoogste sociale, ecologische en economische kwaliteitseisen. Ook de pioniers op dit terrein realiseren zich dat. We zien bij hen een versneld proces van professionalisering in productontwikkeling, communicatie en marketing. Bovendien gaan steeds meer grote en bekende bedrijven (A-merken) zich ook op deze markt begeven.

TPM vereist creativiteit, innovatie, moed en ambitie. Hier geldt bij uitstek de dichtregel van Machado: "Wandelaar, er is geen weg, al lopende maken we de weg". Het is zoeken naar manieren om het gangbare een kwartslag anders te doen. Of het nu om nieuwe communicatiemiddelen gaat of het ontwikkelen van een product of dienst. Uit dit onderzoek blijkt dat deze speurtocht voordelen kan hebben voor bedrijven. Het kan een helder en onderscheidend profiel opleveren, nieuwe commerciële kansen bieden, een stimulans zijn voor medewerkers en boeiende nieuwe allianties opleveren met maatschappelijke organisaties of andere stakeholders.

Voorwaarde voor een succesvolle TPM is dat binnen de bedrijven de nodige voorbereiding wordt gedaan voordat met TPM activiteiten naar buiten wordt getreden. Zonder een breed draagvlak en commitment van de medewerkers en de top van de organisatie is het niet mogelijk een succesvolle TPM activiteit uit te voeren. Verder is een langer termijn perspectief en een open houding onontbeerlijk.

Uit het onderzoek zijn aandachtspunten naar voren gekomen voor een effectieve voorbereiding en uitvoering van TPM. Deze zijn verwerkt in een checklist die bedrijven kan helpen bij het lopen op de weg van TPM.

## <sup>(9)</sup> **Bijlage**

Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de volgende bedrijven en personen:

AGIS Groep Zorgverzekeraars, Ilse Beckers, Manager Concerncommunicatie.

ASN Bank, Fred Fiechter, hoofd Afdeling Marketing en Voorlichting.

NUMICO, Elvira Luykx, Communicatie Manager Corporate Affairs, en Frederique Heering, Manager Voedselveiligheid Corporate Affairs.

NUON International/ Duurzame Energie, Wim van den Essenburg, Manager Groene Energie.

Ordina Organisatie Adviseurs B.V., Thijs Malmberg, Management Consultant.

Pink Roccade, Paul Kwakkenbos, Directeur Corporate Communications.

Rabobank, Stafgroep Duurzame Ontwikkeling, Luuk Hans, Senior Consultant, en Richard Piechocki, Communicatieadviseur.

Triodos Bank, Mark Huis in 't Veld, Marketing manager, en Thomas Steiner, Hoofd Marketing & Communicatie.

## Referenties

- Alternatieve Konsumentenbond (AKB). 1999. Kijk achter de Prijs. Amsterdam.
- Anderson, Ray C. 1998. Mid-Course Correction. Atlanta: The Peregrinzilla Press.
- Consumentenbond. 1999. Onderzoeksrapport Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Den Haag.
- Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe). 2000. Cause Related Marketing. Brussel.
- Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe). 2000. The First Ever European Survey of Consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility. Brussel.
- Elkington, John. 1997. Cannibals with forks; The Triple Bottom Line of the 21st Century Business. Oxford: Capstone.
- Fundación Empresa y Sociedad. 2000. Marketing con causa: Cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales. Madrid.
- Kets de Vries, Manfred. 2000. Geluk. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Ottman, Jacquelyn A. 1997. Green marketing: opportunity for innovation. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company.
- Pringle, Hamish en Thompson, Marjorie. 1999. Brand Spirit. How cause related marketing builds brands. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Rabobank, Stafgroep Duurzame Ontwikkelingen. Maart 2000. Biologische groeistuipe. Utrecht.
- Rabovisie. 2000, nummer 6. Emissiehandel wordt menens. Utrecht: Rabobank Nederland
- Roddick, Anita. 1992. Body & Soul. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- SER. 2000. Winst van waarden. Den Haag.
- SMO. November 2000. Internetgeneratie. De broncode ontcijferd. Den Haag.
- The Body Shop. 1995. Values Report. Littlehampton.
- The Body Shop. 1997. Values Report. Littlehampton.
- de Wit, Mariska. 2000. De waardenoriëntatie van de Eko-consument. Presentatie op het congres De groeistuipe van Eko. Noordwijkerhout, 7 maart 2000.
- Wytzes, Liesbeth en van Vugt, Theo. 1997. Het is een kwestie van marketing. Kroniek van Duurzaam Nederland. Amsterdam: NCDO.

## Over de auteur

Pierre Hupperts is sinds 1999 zelfstandig adviseur Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Hij houdt zich met alle aspecten van dit onderwerp bezig, variërend van visie- en strategie-ontwikkeling, communicatiebeleid tot allianties tussen profit en non-profit sector. Zijn bedrijf Visie & Strategie heeft onder andere gewerkt voor Albert Heijn, Novib, Rabobank en NUON. Pierre Hupperts werkte voorheen twaalf jaar bij de ontwikkelingsorganisatie Novib (onder andere als campagnecoördinator) en vijf jaar bij The Body Shop Benelux als directeur Values and Communications, belast met communicatie, marketing en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Pierre Hupperts is lid van het Social Venture Network (een netwerk van bedrijven en maatschappelijke organisaties dat maatschappelijk verantwoord ondernemen nastreeft) en van FAN (FHV Associated Network).