



# Brand engagement

De onvermijdelijke opkomst  
van het compassievolle merk

2020

morgenwereld

# Inhoud

De merkspagaat van de 21 <sup>e</sup> eeuw	05
Naar een nieuw wereldbeeld	09
De opkomst van het compassievolle merk	13
Engagement als motor achter succes	19
Op weg naar een bloeiende samenleving	25

# Inleiding

**We zien dat de opmars van merken met een ziel niet meer te stuiten is. Deze merken worden de komende jaren vanuit verbinding de grote aanjagers van positieve veranderingen in de samenleving.**

In het najaar van 2015 publiceerden we ons eerste essay, Merken in morgenwereld genaamd.<sup>1</sup> In dat essay stelden we dat ecologische duurzaamheid van 'kers op de taart' is getransformeerd tot de 'taartbodem'. Morgenwereld (in tegenstelling tot de gisterwereld) vraagt om merken met een ziel, die niet alleen vanuit gezond eigenbelang winst willen maken, maar ook actief willen bijdragen aan de samenleving.

Inmiddels zijn we zo'n 5 jaar verder en zien we volop nieuwe ontwikkelingen die in het verlengde liggen van wat wij in 2015 beschreven. Eén daarvan is de verbreding van het begrip duurzaamheid. Naast het ecologische aspect is er inmiddels een groeiende aandacht voor sociaal-maatschappelijke duurzaamheid.

De huidige samenleving heeft sterk behoefte aan – zoals wij ze noemen – compassievolle merken. Merken die nadrukkelijk de verbinding (engagement) zoeken met hun stakeholders, binnen én buiten de organisatie. Merken die samen met hun stakeholders werken aan verbeteringen op het gebied van sociaal-maatschappelijke en duurzame thema's. Menselijkheid, authenticiteit en transparantie zijn hierbij sleutelbegrippen geworden.

We vonden het tijd worden om een nieuw essay te schrijven en je mee te nemen in ons gedachtegoed. We hopen je hiermee te inspireren om vanuit een krachtig en compassievol merk de verbinding aan te gaan met jouw stakeholders.



‘Het merk  
is de spiegel van  
de samenleving.’

## De merkspagaat van de 21<sup>e</sup> eeuw

**Er is iets bijzonders met het merk aan de hand. Er is sprake van een haat-liefde-verhouding tussen mensen en merken. Deze is de afgelopen jaren steeds krachtiger en zichtbaarder geworden in de samenleving.**

De liefde voor het merk komt voort uit het feit dat merken mensen helpen om in hun wensen en behoeften te voorzien. Mensen geven met behulp van merken invulling aan hun (gewenste) identiteit. Daarmee bieden merken de kortste weg naar geluk.

Tegelijk zijn merken de belangrijkste veroorzakers van talloze problemen in de wereld, waar we momenteel tegenaan lopen. Denk aan onderwerpen als klimaatverandering, kinderarbeid, de polarisatie tussen rijk en arm en issues op het gebied van gezondheid en welzijn van mens en dier. De liefde en haat voor het merk zijn twee kanten van dezelfde medaille, waarbij de negatieve zijde

steeds meer aandacht krijgt. Veel merken komen zo nu en dan behoorlijk onder vuur te liggen. Vaak niet meer dan logisch en volkomen terecht. Want leg als merk maar eens uit dat je mensen door een reorganisatie (= bezuinigingsronde) gedwongen op straat moet zetten, terwijl de top van de organisatie zichzelf jaarlijks een exorbitante bonus of salarisverhoging uitkeert.

### Tipping point bereikt

Het tipping point is bereikt. Eigenlijk heeft dat moment best lang op zich laten wachten. De Canadese journaliste en activiste Naomi Klein ageerde immers al in 1999 tegen de kapitalistische houding van organisaties. In haar boek *No logo* maakte ze destijds korte metten met marketingmachines zoals Tommy Hilfiger, Levi's en Nike, die met een fraai gecreëerd merkimage enorme winsten maken, terwijl ze hun spullen middels kinderarbeid laten vervaardigen.<sup>2</sup> Opvallend genoeg was zij destijds een roepende in de woestijn. Niet alleen merken lieten haar links liggen. Ook de consument had geen boodschap aan haar oproep om deze vervuilende en uitbuitende merken te boycotten.

Inmiddels zijn de kaarten opnieuw geschud en wordt duidelijk dat merken de komende jaren uit een ander vaatje moeten tappen om uit de haat-liefde spagaat te komen. Consumenten én (potentiële) medewerkers prikken anno nu moeiteloos door een fraai gecreëerd imago heen.

## ‘De kaarten in het merkenlandschap worden opnieuw geschud.’

Gelukkig zien we met de opkomst van merken als Dopper, Patagonia, Tony's Chocolonely, Fairphone, Too good to go, Seepje, GreenChoice, Kromkommer, Triodos en Tesla veel nieuwe, duurzame initiatieven ontstaan. Het voordeel van deze merken is dat ze een frisse start kunnen maken en daarmee een (lichte) voorsprong hebben op merken die al langer op de markt zijn.

Tegelijk zien we dat merken - die al langer op de markt zijn - actiever naar mogelijkheden zoeken om vanuit nieuw elan invulling te geven aan hun merkgedachtegoed. Merken als IKEA, Toyota, Eneco, ASN Bank, Nespresso, Interface, a.s.r., Starbucks en KPN onderzoeken hoe zij duurzaamheid in hun businessmodel kunnen integreren.

Ook Nike is daar een mooi voorbeeld van. Los van duurzame oplossingen als het gaat om productontwikkeling (bijv. een schoen voor verpleegkundigen en doktoren) houdt het merk zich nadrukkelijker bezig met maatschappelijke issues die het merk raken. Zo kwam Nike enige maanden geleden in het nieuws door Colin Kaepernick tot het gezicht te maken van haar campagne 'Believe in something. Even if it means sacrificing everything'. Deze National Football League (NFL) speler knielde tijdens het zingen van het volkslied voor een NFL-wedstrijd, terwijl de spelers voor de Amerikaanse vlag horen te gaan staan. Kaepernick protesteerde tegen discriminatie en het grote aantal gewelddadige politieacties op Afro-Amerikaanse jongeren. Nike steunde hem openlijk en noemde hem één van de meest inspirerende atleten van zijn generatie die via de sport de wereld vooruit probeert te helpen. Een mooi, krachtig statement dat Nike op een geloofwaardige manier verkondigt.

In de zomer van 2019 was Nike nadrukkelijk aanwezig tijdens het WK voetbal voor vrouwen. In een inspirerende commercial, met als thema 'Dream further', brak het merk een lans voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen in het voetbal. Het merk benadrukte daarmee dat niet alleen jongetjes, maar ook meisjes moeten kunnen en durven dromen van een carrière als profvoetballer.

Het getuigt van lef om als merk zo je nek uit te steken. Nike heeft ongetwijfeld nog voldoende uitdagingen als het gaat om kinderarbeid en duurzaamheid. Maar je ziet en voelt dat het merk een nadrukkelijke beweging maakt die aansluit bij de huidige tijdgeest en die de verbinding met de (beoogde) doelgroepen (consumenten, medewerkers, etc.) versterkt.

Het voorbeeld laat in ieder geval zien dat er in de huidige, transparante samenleving meer nodig is dan een fraai imago om consumenten en medewerkers voor je te winnen als merk. Dit stelt merken voor de uitdaging om vanuit authentieke drijfveren kleur te bekennen.

# 'Pendelen tussen een ik-oriëntatie en een wij-oriëntatie'



## Naar een nieuw wereldbeeld

**Waar komt deze ontwikkeling zo ineens vandaan? Hoe kan het dat mensen duurzaamheid eerst totaal onbelangrijk vinden en het nu ineens de belangrijkste trend is?**

Een inspirerende manier om deze vraag te beantwoorden is het Spiral Dynamics gedachtegoed van de Amerikaanse psycholoog Claire Graves. Centraal in zijn denken staat het gegeven dat ieder mens dezelfde ontwikkelstadia doorloopt in zijn leven. Deze stadia kun je gemakshalve wereldbeelden noemen. Het is de manier waarop je de wereld ervaart en haar tegemoet treedt. Kenmerkend voor die wereldbeelden is dat ze telkens pendelen tussen een ik-oriëntatie en een wij-oriëntatie. Zodra de tekortkomingen van de ene fase gevoeld worden, openbaart zich een nieuwe fase (zie afbeelding 1 op pagina 10).

Het model laat zien dat we momenteel niet in een 'tijdperk van verandering', maar in een 'verandering van tijdperken' leven. We lopen tegen de grenzen van het

oranje wereldbeeld aan, waar eigenbelang overheerst, en bewegen in rap tempo richting een groen wereldbeeld, waar sterk behoefte is aan verbinding.

### Uitdagende tijden

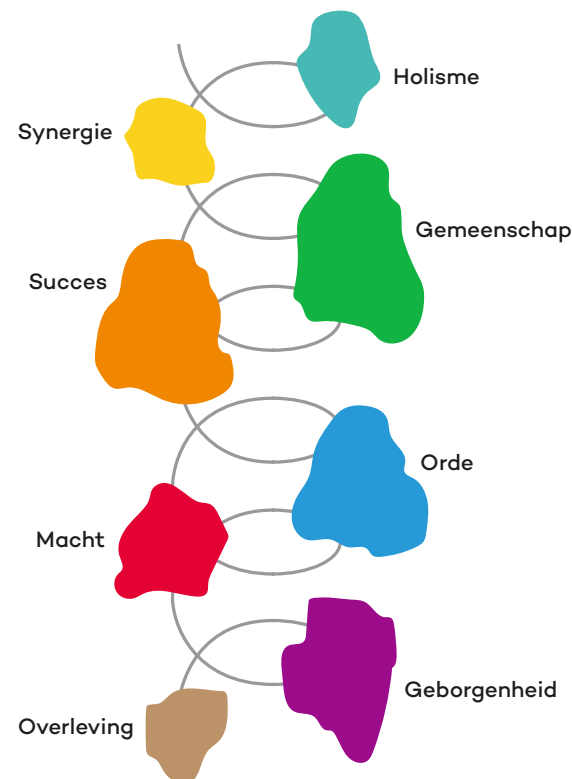
Denken vanuit de kleuren verheldert de stormachtige periode waarin we op dit moment zitten. Helemaal als je bedenkt dat 'hogere wereldbeelden' volgens Graves wel 'naar beneden kunnen kijken' en de drijfveren van die 'lagere wereldbeelden' begrijpen, maar dat 'lagere wereldbeelden' niet in staat zijn om de drijfveren van de 'hogere wereldbeelden' te begrijpen.

Het spreekt dan ook voor zich dat de transitie moeizaam en zelfs met de nodige conflicten gepaard gaat. Oude patronen, denkbeelden en idealen dienen losgelaten te worden en nieuwe moeten worden omarmd. Dat gaat niet van vandaag op morgen en verklaart ook de actuele issues die er wereldwijd in de samenleving spelen, zoals de Brexit, de klimaatdiscussie en de reacties die Donald Trump met zijn gedrag oproept. De clash tussen oranje en groen zal dan ook nog wel een tijdje aanhouden.

## Toelichting op het model van Graves ▾

Je begint in beige en staat in de survival modus. Al snel merk je dat het handig is om je bij een tribe aan te sluiten om daar geborgenheid van de groep te ervaren (paars). Vanuit die geborgenheid zien we dat er zich subgroepen vormen die letterlijk met elkaar op de vuist gaan en om de macht vechten (rood). Na verloop van tijd ontstaat er behoefte aan structuur, regels en orde (blauw). Maar uiteindelijk voelt dat te beknellend en komt de oranje fase om de hoek kijken. Hier is het motto 'The sky is the limit' en ligt de focus op kansen creëren én verzilveren; succes is een keuze.

Vanuit dit solistische wereldbeeld ontstaat er weer behoefte aan verbinding met een gemeenschap c.q. een collectief van gelijkgestemden (groen). Binnen dat collectief voelen mensen de behoefte om vanuit eigen talenten een steentje bij te dragen aan het grotere geheel (geel). Ten slotte leidt deze beweging tot een holistisch wereldbeeld (turquoise).



Afbeelding 1: De ontwikkelstadia van Graves (Spiral dynamics)

## Van 'shareholder value first' naar 'stakeholder value'

Tegelijk zien we dat de transitie naar een groen wereldbeeld onomkeerbaar is. Symbolisch hiervoor is het zeer recente besluit van de 'Business Roundtable', een lobbygroep met daarin leidende CEO's uit het Amerikaanse bedrijfsleven, om van het denken in *shareholder value first* af te stappen en het model van stakeholder value te omarmen.<sup>3</sup> Met andere woorden, er is commitment getoond om richting alle stakeholders van waarde te willen zijn. In hun 'Statement on the Purpose of a Corporation' heeft de Roundtable bevestigd dat er een sterke behoefte is om:

- aan de verwachtingen van klanten te voldoen en/of deze te overtreffen;
- te investeren in medewerkers (o.a. salaris en opleiding);
- op eerlijke en ethische wijze samen te werken met leveranciers en andere samenwerkingspartners;
- bij te dragen aan (lokale) communities;
- lange termijn waarde voor aandeelhouders te genereren.

Dit besluit kan gerust een mijlpaal worden genoemd, gezien het feit dat de focus in het Amerikaanse bedrijfsleven sinds jaar en dag ligt op het creëren van aandeelhouderswaarde. Bovendien is ze

typerend voor het groene wereldbeeld. Een saillant inzicht van Graves is namelijk dat er in dit stadium voor het eerst echt een besef van onderlinge verbondenheid is bij mensen en er het gevoel leeft dat 'mijn geluk' niet ten koste mag en hoeft te gaan van 'jouw geluk'.

**'We zien dat de transitie naar een groen wereldbeeld onomkeerbaar is.'**

Overigens zijn het niet alleen de CEO's die er zo over denken. We horen op veel plekken hetzelfde geluid. Veel jongeren (met Greta Thunberg als iconisch voorbeeld) zijn maatschappelijk bewust en kiezen daar als consument en als (potentiële) medewerker hun merken op uit. Ook bezinnen 30 tot 45-jarigen zich steeds vaker op wat ze met hun leven willen om vervolgens een werkgever (= baan) te zoeken die ertoe doet.

Kortom, we zitten midden in een onomkeerbare transitie van de samenleving. Die transitie heeft grote impact op de wijze waarop het merk zich dient te manifesteren om consumenten en medewerkers aan zich te binden.



‘My advice is that if you must be selfish, be wisely selfish. Wise people serve others sincerely, putting the needs of others above their own. Ultimately you will be happier.’

Z.H. de Dalai Lama

# De opkomst van het compassievolle merk

**Richting een groen wereldbeeld wordt van het merk verlangd dat het oog heeft voor de samenleving en er een bijdrage aan wil leveren in plaats van er alleen maar van te profiteren. Consumenten en (potentiële) medewerkers willen dat merken proactief maatschappelijke vraagstukken oppakken en erop letten dat ze de samenleving geen schade toebrengen.**

Het merk moet transformeren van *a concept that drives business*, ofwel een merk dat alleen wordt ingezet ten behoeve van winstmaximalisatie, naar *a concept that drives society*, een merk dat bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Gezonde winst maken is daarbij legitiem en noodzakelijk. Het is de zuurstof om je als merk duurzaam en succesvol te kunnen blijven ontwikkelen.

Op deze wijze ontstaat er ruimte voor een nieuwe generatie merken. Merken

die verder kijken dan alleen hun eigenbelang en oog hebben voor sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Wij noemen ze compassievolle merken, omdat dit mooi richting geeft aan de eigenschappen die tegenwoordig van het merk worden verlangd. Compassievolle merken bezitten namelijk drie belangrijke eigenschappen:

1. Zuivere intentie;
2. Concreet handelingsperspectief;
3. Zingeving.

We lichten ze hieronder toe.

## 1. Zuivere intentie

Compassie staat voor de intentie om bij te dragen aan het geluk en welzijn van anderen (mensen, dieren en de wereld). Ze stelt het belang van de ander voorop en niet zozeer het eigenbelang. Dat is een fundamenteel ander vertrekpunt en daarmee direct een spannende. Winstmaximalisatie is bij veel merken immers prioriteit nummer 1. Iets wat overigens in het oranje wereldbeeld volkomen legitiem is. Daar lag de nadruk namelijk primair op het ‘goed voor jezelf zorgen’.

Op het eerste gezicht voelt deze gedachte mogelijk erg onnatuurlijk en misschien zelfs wel als een stap te ver. Het tegengestelde is echter waar. In

toenemende mate wordt duidelijk (o.a. uit onderzoeken van de befaamde primatoloog Frans de Waal) dat compassie een universele waarde c.q. drijfveer van mensen en dieren is. Het is onze *default setting* om onbaatzuchtig anderen te (willen) helpen.<sup>4</sup>

Voor merken ligt er een mooie uitdaging om vanuit dit denken aan de slag te gaan. Klassieke vragen als 'Wat is onze *raison d'être*?' en 'What business are we in?' krijgen zo een geheel nieuwe en vooral rijkere dimensie. En gelukkig zien we dat steeds meer merken dit denken oppakken.

## 'Het is onze *default setting* om onbaatzuchtig anderen te (willen) helpen.'

Neem de Koninklijke Nederlandse Wandel Bond (KWBN) als voorbeeld. Een strategische verkenning, waarbij gebruik werd gemaakt van consumentenonderzoek, leverde het fraaie inzicht op dat wandelen een zeer toegankelijke manier is om op een positieve manier bij te dragen aan de gezondheid en het welzijn van mensen. In de wetenschap dat er veel mensen met fysieke (overgewicht) en/of mentale (stress, burn-out, etc.)

problemen kampen biedt dit een nieuw perspectief op de rol die de bond kan spelen in en voor de samenleving.

Een ander mooi voorbeeld betreft Ellips. Dit merk begeeft zich in het domein van het sorteren van groente en fruit. Door de inzet van haar hoogwaardige optische technologie is de organisatie in staat om hierin te excelleren en er zo voor te zorgen dat er significant minder groente en fruit wordt afgekeurd. Daarmee is niet alleen de opbrengst hoger voor alle betrokken partijen, maar draagt het merk ook op krachtige en substantiële wijze bij aan het terugdringen c.q. voorkomen van de enorme wereldwijde voedselverspilling.

Door op een frisse manier naar hun eigen business te kijken zijn merken in staat om een geheel nieuw marktpotentieel te ontginnen.

## 2. Concreet handelingsperspectief

Een tweede onderdeel van compassie is dat ze aanzet tot concreet handelen. Compassie gaat daarmee verder dan het hebben van goede voornemens. Ze is aanleiding om echt in beweging te komen. Daarmee staat compassie synoniem voor actie in plaats van aan de zijlijn staan en treuren 'hoe slecht het allemaal wel niet gaat'. Compassie biedt volop ruimte om zelf in positieve zin het verschil te maken.

Een logische vervolgvraag is dan: "hoe bepaal ik mijn bijdrage aan de samenleving?". Een mooi haakje om dat te bepalen is aangereikt door de Verenigde Naties. In september 2015 hebben alle leden de zogeheten Global Goals for

Sustainable Development aangenomen (zie <http://www.globalgoals.org/>). Het zijn 17 doelen die de wereld in 2030 een stuk beter moeten maken dan nu het geval is (zie afbeelding 2).

## Global Goals for Sustainable Development ▾



Afbeelding 2: Global Goals for Sustainable Development (Bron: Verenigde Naties)

De 17 SDG's lenen zich uitstekend voor merken om te kijken op welke terreinen ze vanuit hun kerncompetenties kunnen bijdragen aan een mooiere wereld. In het geval van de KWBN is dat bijvoorbeeld SDG 3 (goede gezondheid en welzijn). Voor Ellips ligt het accent op SDG 12

(verantwoordelijke consumptie en productie).

Een ander inspirerend voorbeeld is Coolfinity. Dit merk maakt koelkasten die slechts 6 uur per dag stroom nodig hebben om 24 uur goed te functioneren. Een



mooie en relevante innovatie met name voor ontwikkelingslanden, waar ze regelmatig last hebben van stroomuitval. De Coolfinity koelkast blijkt een adequate oplossing voor veel problemen en uitdagingen te zijn. Dit zijn de eerste twee SDG's; armoedebestrijding en het oplossen van het hongerprobleem.

Maar er is meer. Ze zorgt bijvoorbeeld voor minder verspilling van voedsel en medicijnen, doordat de koelkasten blijven functioneren bij stroomuitval (SDG 3: goede gezondheid en welzijn en SDG 12: verantwoordelijke consumptie en productie). Dat betekent ook dat er geen gebruik hoeft te worden gemaakt van noodaggregaten (SDG 7: schone(re) energie) en dat ondernemers en organisaties kunnen ondernemen en minder last van derving hebben (SDG 8: fatsoenlijk werk en economische groei). Coolfinity fungeert met zijn koelkast als een belangrijke versneller van de lokale en landelijke economie van ontwikkelingslanden en een aanjager als het gaat om het verhogen van de kwaliteit van leven.

We zien dat dit soort merken met de klassieke opvattingen over het bouwen van een merk spelen. Tony's Chocolonely definieert haar opdracht veel breder dan een business opportunity en ziet haar product als middel voor een hoger doel (slaafvrije chocolade). Too good to go transformeert voedsel dat anders weg-

gegooid zou worden tot aansprekende Magic Box (uit onafhankelijk onderzoek blijkt dat mensen producten uit die Magic Box zelfs nog hoger waarderen dan de producten die ze bij de supermarkt hebben gekocht).

### 3. Zingeving

Compassie is sterk verbonden met een gevoel van zingeving (= purpose). Door iets voor een ander te doen hebben mensen het gevoel actief bij te dragen aan iets wat er écht toe doet. Dat kan als consument door producten te kopen die op zijn minst niet schadelijk zijn voor mens en milieu en er idealiter zelfs een bijdrage aan leveren. En natuurlijk als werknemer. In dat kader is het interessant om te zien wat dit doet met de arbeidsmarkt. Typerend voor de zoektocht naar zingeving op de werkvloer is dat merken als Patagonia, GreenChoice, Eneco, Tony's Chocolonely, Kromkommer en Triodos relatief eenvoudig aan nieuwe medewerkers komen. Van Patagonia is zelfs bekend dat zij op een bepaald moment zijn gestopt met werven vanwege de enorme hoeveelheid open sollicitaties die zij ontvangen.

### Empowerend effect

Werken vanuit compassie biedt dus een compleet nieuwe dynamiek in de relatie tussen het merk en zijn stakeholders. Wat daarbij opvalt, is dat compassievolle merken een empowerend effect genereren. Ze stellen mensen namelijk in staat

om hun eigen leven te verrijken en tevens bij te dragen aan het welzijn en geluk van anderen. Daarbij maakt het feitelijk niet uit of je als medewerker of als vrijwilliger bijdraagt, als collectant werkt of als deelnemer aan een hackathon.

## 'Het ontwikkelen van compassievolle merken gaat over samen optrekken vanuit gedeelde drijfveren en ambities en daarmee over het creëren van win/win/win-situaties.'

Anderen beklimmen weer de Mont Ventoux of doen mee aan een City Swim ten behoeve van een goed doel. Het zijn stuk voor stuk manieren, waarop merken mensen in de gelegenheid stellen om vanuit gedeelde idealen een positieve impact te hebben op de samenleving. Een mooi voorbeeld in dat kader is nog het merk Eneco dat niet alleen een duurzame merk wil zijn, maar vooral ook mensen wil inspireren en helpen om een duurzame levensstijl te ontwikkelen.

Seepje is hier ook een prachtig voorbeeld van. Ten tijde van de aardbeving in Nepal in 2015 startten zij spontaan een

crowdfundingsactie. Binnen een week tijd wisten ze 30 duizend euro op te halen onder 1.200 fans, waarvan 20 duizend euro voor de slachtoffers van de aardbeving. Zo kon Seepje in Nepal meer dan 1.300 mensen voorzien van noodhulp (water, voedsel, tenten en medicijnen) en het deel van de werkplaats van Seepje's schillenboer in Kathmandu dat was ingestort weer opbouwen.

Kortom, het ontwikkelen van compassievolle merken gaat over samen optrekken vanuit gedeelde drijfveren en ambities en daarmee over het creëren van win/win/win-situaties. We nemen daarmee definitief afscheid van een tijdperk waarin het geluk van de een ten koste gaat van de ander. Zingeving is voor iedereen weggelegd.

'Merken worden de grote aanjagers van positieve verandering; in de samenleving;



## Engagement als motor achter succes

**De opkomst van het compassievolle merk maakt duidelijk dat de verhoudingen tussen het merk en zijn stakeholders anders (zijn) komen te liggen. In het oranje wereldbeeld was het merk gewend om zichzelf voortdurend op een voetstuk te plaatsen en zijn ego op te poetsen. Zogezegd powerplay te spelen; kijk mij eens goed zijn!**

In het groene wereldbeeld is daar absoluut geen plaats meer voor. Hier staan begrippen als gelijkwaardigheid en harmonie centraal en dat vraagt om een menselijke en bescheiden houding. Dat past logischerwijs ook veel beter bij het zijn van een compassievol merk.

Op het eerste gezicht lijkt dit nieuwe gedrag een aderslating. Merken zijn immers opgegroeid met de neiging om zichzelf voortdurend in de schijnwerpers te zetten. In de praktijk levert deze nieuwe aanpak echter alleen maar voordelen

en kansen op. Door als merk naast de mensen te (gaan) staan ontstaat de mogelijkheid om vanuit gedeelde drijfveren en interesses oprechte en langdurige relaties met elkaar aan te gaan. We noemen dit brand engagement 2.0.

### Het principe van en/en

Brand engagement 2.0 gaat in dit geval verder dan de manier waarop brand engagement zo'n tien jaar geleden werd ingevuld. Toen lag de focus nog volledig op het verleiden van de consument; hoe kunnen we de klant het beste entertainen of verleiden zodat die voor ons kiest? Compassievolle merken gaan een stap verder in hun streven naar engagement. Het gaat hier om oprechte aandacht. Om de wil om vanuit gedeelde idealen samen op te trekken. Het maakt daarbij niet uit of je als klant, (potentiële) medewerker of als leverancier met het merk verbonden bent.

Duidelijk wordt dat het merk in toenemende mate een krachtig organiserend principe is geworden, daar waar het voorheen vooral gezien werd als communicatief uithangbord. Centraal daarbij staat het vermogen van het merk om op allerlei gebieden voortdurend bruggen te

slaan. We noemen hier de negen belangrijkste.

#### **i. Menselijk en resultaatgericht**

Engagement gaat in de eerste plaats over het verbinden van menselijke waarden met concrete, aansprekende resultaten. Engagement is dus geen ‘soft gedoe’. Integendeel. Het gaat simpelweg over het op succesvolle en financieel renderende wijze bereiken van persoonlijke en gedeelde ambities en idealen.

#### **ii. Mind en matter**

Engagement staat voor het realiseren van wensen en idealen waar mensen en merken mee rondlopen. Zij vormen geen aparte werelden, maar werken in gezamenlijkheid aan concrete doelen. Een positief merkideaal (= mind) gaat gepaard met het uitvoeren van concrete acties (= matter).

#### **iii. Droom en werkelijkheid**

Engagement gaat over het dichtn van het gat tussen de idealen en de werkelijkheid. Niet voor niets wordt er altijd gesproken over het merk als stip op de horizon. Tegelijk is het zaak om vanuit die stip concreet aan de slag te gaan met elkaar en stapsgewijs progressie (= mijlpalen) te boeken. Kleine en grote successen zijn daarbij welkom.

Gelukkig zien we op veel fronten dat merken hierin stappen zetten. Zo heeft ASN Bank de afgelopen jaren flink pro-

gressie geboekt om een duurzame bank te zijn. Sportmerken als Nike en Adidas experimenteren om sportschoenen te maken van gerecycled plastic. Nespresso neemt duurzaamheid integraal op in haar businessstrategie en stelt zichzelf ten doel om alle gebruikte koffiecapsules ingeleverd te krijgen om ze te recyclen. Dat is overigens best nog wel een uitdaging in de wetenschap dat wereldwijd nog maar 26,5 procent van de verkochte capsules wordt gerecycled.

#### **iv. Korte en lange termijn**

Met het vorige punt wordt duidelijk dat engagement de korte met de lange termijn verbindt. De reis is net zo belangrijk als de uiteindelijke bestemming. Het betekent ook dat er vanuit een heldere stip op de horizon voldoende flexibiliteit moet worden ingebouwd om de gewenste bestemming te bereiken. Er zijn immers meerdere wegen die naar Rome leiden.

#### **v. Strategie en dagelijkse operatie**

Kijkend naar de organisatorische consequenties zien we dat de businessstrategie en de dagelijkse operatie steeds meer met elkaar vervlochten raken. In de basis bepaalt de strategie de dagelijkse acties. Tegelijk zien we in toenemende mate dat kansen die zich voordoen in de samenleving ervoor zorgen dat de strategie voortdurend herijkt moet worden. In een wereld waar ontwikkelingen elkaar voortdurend en in rap

tempo opvolgen is het cruciaal dat organisaties minder gelaagd zijn, waardoor zij flexibel en tijdig kunnen meebewegen met ontwikkelingen in de samenleving.

#### **vi. Top down en bottom up benadering**

In het verlengde van het vorige punt zien we dat engagement zowel een top down als een bottom up benadering vraagt. De wisselwerking hiertussen wordt steeds verfijnder. Dit komt omdat er bij medewerkers sterk behoefte is aan autonomie om naar eigen inzicht en ideeën invulling te (kunnen) geven aan het gedeelde merkideaal. Logischerwijs is het daarbij van belang dat het management de juiste kaders meegeeft.

### ‘Engagement staat voor het realiseren van wensen en idealen waar mensen en merken mee rondlopen.’

Alignment en eigenaarschap zijn hier de toverwoorden; hoe zorg je voortdurend voor verbinding tussen collectieve idealen en de uitdagingen die deze idealen met zich meebrengen op afdelings- en persoonlijk niveau?

#### **vii. Binnen en buiten werken samen**

Hetzelfde geldt voor de verbinding tussen het merk en haar stakeholders. Engagement maakt dat de grenzen tussen de binnen- en buitenwereld van de organisatie minder strak worden en meer vloeibaar. De opmars van co-creatie sluit hier goed bij aan: het stelt merken in staat om vanuit een gezamenlijk ideaal samen met relevante stakeholders het juiste aanbod te ontwikkelen. Het biedt merken bovendien de kans om stakeholders en consumenten te betrekken bij vraagstukken en/of uitdagingen van de organisatie, zodat knelpunten niet leiden tot afbrokkeling maar versterking van het brand engagement.

Zo werkt Starbucks bijvoorbeeld onder de noemer *shared value creation* vanuit een integrale ketenaanpak. Samen met de koffieboeren gaat het merk op zoek naar manieren om de beste koffie te maken, waarbij de koffieboeren ondersteund worden in hun werkzaamheden en verzekerd zijn van een goede, reële en stabiele beloning.<sup>5</sup>

En wat te denken van Nespresso dat in samenwerking met het Zweedse fiets- en lifestylemerk Vélosophy, een fiets heeft gemaakt van gerecyclede aluminium koffiecapsules: de RE:CYCLE. Nespresso wil met de lancering van RE:CYCLE consumenten laten zien dat zij door te recyclen positieve impact hebben op de samenleving.<sup>6</sup>

### viii. Eenheid en verscheidenheid

Dit soort impactmerken, zoals ze door Synergie in hun Business for Good-rapport<sup>7</sup> worden genoemd, zijn door hun goede intenties en concrete handelen ware magneten die mensen op natuurlijke wijze aan zich weten te binden. Het staat haast haaks op het klassieke merkdenken waar de consument meestal verleid moet worden.

Engagement gaat over het verbinden van gelijkgestemden. Dit wil overigens niet zeggen dat dit eenheidsworst oplevert. Vanuit verschillende achtergronden en expertises vinden partijen elkaar in een gedeeld ideaal, waardoor er draagvlak ontstaat om vanuit verschillende inzichten te komen tot het beste resultaat. Juist in deze kruisbestuiving ontstaan mogelijkheden om tot nieuwe, baanbrekende ideeën te komen. Het fenomeen hackathon dat de afgelopen jaren een enorme opmars heeft gemaakt, is hier een mooi voorbeeld van.

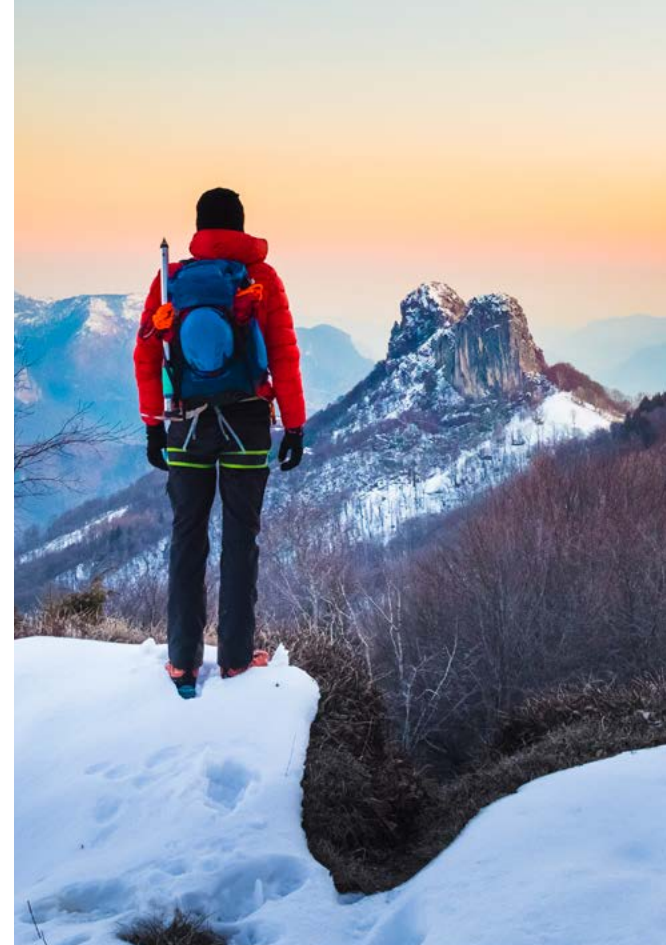
Ook de samenwerking met branchevreemde partijen maakt het mogelijk om tot nieuwe oplossingen te komen. Zo zijn Ikea en Skanska, een bedrijf dat duurzame en betaalbare huizen maakt, het project SilviaBo opgestart in samenwerking met de Zweedse koningin Silvia. Ze willen appartementen maken voor mensen met dementie.<sup>8</sup> Dit project is een vervolg op het project BoKlok, waarbij Ikea en Skanska de krachten hebben

gebundeld om duurzame en betaalbare huizen op de Scandinavische markt te bouwen.<sup>9,10</sup> Op termijn willen beide partijen ook samen betaalbare, duurzame huizen voor mensen die met pensioen gaan op de markt brengen.

### ix. Trendsettend en trendvolgend

Veel meer dan voortdurend de lead nemen gaat het aangaan van engagement over het aangaan van de dialoog. Concreet betekent dit voortdurend in gesprek zijn met elkaar over onderwerpen die ertoe doen. In die dialoog is het logisch om trendsettend gedrag (bijvoorbeeld in de vorm van thought leadership) op gepaste wijze te combineren met trendvolgend gedrag. In de huidige netwerksamenleving is het namelijk onmogelijk om op alle onderwerpen leidend te zijn. Bovendien is het veel slimmer om gebruik te maken van elkaars expertise en kwaliteiten om zo samen tot nieuwe en baanbrekende ideeën te komen. Daarin zit de ultieme meerwaarde van het aangaan van engagement.

Kortom, de tijd van loze beloftes is definitief voorbij. Dit is de tijd van doen. En daarvoor hebben we elkaar nodig. Het doet er niet meer toe of je consument, leverancier, (potentiële) medewerker of concullega van het merk bent. Samen komen we tot de beste oplossingen. Dat is waar het bij engagement anno 2020 om gaat.





‘In het engagement-tijdperk gaan feel good en do good samen.’

# Op weg naar een bloeiende samenleving

**Het bouwen van compassievolle merken en het realiseren van brand engagement gaat over het waarmaken van idealen. Engagement die voortkomt uit oprechte drijfveren levert een krachtige dynamiek op, omdat ze inspeelt op de behoefte aan zingeving bij mensen.**

Er ontstaat op deze wijze een hernieuwd vertrouwen tussen mensen en merken. Geen overbodige luxe voor veel merken die onder vuur liggen of onder vuur hebben gelegen. Het is hoog tijd om dat vertrouwen te herstellen en richting de toekomst niet meer te beschamen.

Van daaruit ontstaat er ruimte om verbinding met elkaar aan te gaan. Als dat wederzijds commitment er is, dan ligt er een mooie basis om met elkaar vanuit toewijding aan de slag te gaan. Merken (zenders) hoeven mensen (ontvangers) niet langer meer te overtuigen. Integendeel. Ze vinden elkaar op gedeelde ambities en idealen (community).

Die toewijding doet een appèl op de intrinsieke motivatie van mensen en dat zorgt voor een gezonde dosis creativiteit en eigenaarschap. Er ontstaat lucht en energie om met elkaar tot nieuwe en tot de verbeelding sprekende oplossingen te komen die ertoe doen. We noemen die (kleine en grote) stappen voorwaarts voor het gemak maatschappelijke mijlpalen.

Uiteindelijk is het doel om zo te komen tot de gewenste vernieuwingen die bijdragen aan een betere en mooiere wereld. In het engagement-tijdperk gaan feel good en do good hand in hand. Engagement gaat daarbij wat ons betreft samen met het zijn van een compassievol merk. Compassie en engagement vormen samen de motor achter het gezamenlijk creëren van een mooie en bloeiende samenleving.

## Gebruikte literatuur

- <sup>1</sup> Merken in morgenwereld – Herman Verhagen en Michel Jansen (2015)
- <sup>2</sup> No logo – Naomi Klein (1999)
- <sup>3</sup> <https://www.fastcompany.com/90391743/top-ceo-group-business-roundtable-drops-shareholder-primacy>
- <sup>4</sup> Een tijd voor empathie – Frans de Waal (2010)
- <sup>5</sup> Creating shared value (in Harvard Business Review), Porter, M. en M. Kramer. (januari – februari 2011)
- <sup>6</sup> [https://www.adformatie.nl/merkstrategie/hippe-alu-fiets-moet-recycling-nespresso-capsules-opstuwen?tid=TIDP205073X010DC30COA1E-4441815E806EF50B8A2FYI5&utm\\_campaign=ADF\\_NB%20Adformatie-%20Marketing%20\(week\)&utm\\_medium=Email&utm\\_source=SMG&utm\\_content=170\\_20%20aug%20\(w34\)](https://www.adformatie.nl/merkstrategie/hippe-alu-fiets-moet-recycling-nespresso-capsules-opstuwen?tid=TIDP205073X010DC30COA1E-4441815E806EF50B8A2FYI5&utm_campaign=ADF_NB%20Adformatie-%20Marketing%20(week)&utm_medium=Email&utm_source=SMG&utm_content=170_20%20aug%20(w34))
- <sup>7</sup> De inspirerende 40; Business for Good 2019 (www.synergie.nl)
- <sup>8</sup> <https://royalcentral.co.uk/europe/sweden/queen-silvia-and-ikea-team-up-to-provide-housing-for-dementia-patients-128459/>
- <sup>9</sup> <https://www.boklok.com/>
- <sup>10</sup> <https://next-generation-living.com/sustainability/jerker-lessing-boklok/>

### Contactgegevens

Morgenwereld  
 Samsonweg 46  
 1521 RM Wormerveer  
 info@morgenwereld.nu  
 www.morgenwereld.nu

### Colofon

Deze whitepaper is een uitgave van Morgenwereld. We vinden het ontzettend leuk als je net als ons enthousiast bent over de inhoud en haar wilt delen met je collega's en/of vakgenoten. Voel je daarom vrij deze whitepaper te kopiëren of door te sturen, zonder hier vooraf toestemming van ons voor te vragen.  
 © 2020

