

Essay

Michel Jansen &  
Herman Verhagen



“Je kunt de bestaande  
realiteit niet veranderen  
door ertegen te vechten.  
Om iets te veranderen  
moet je een nieuw  
model bouwen dat  
het bestaande model  
overbodig maakt.”

Buckminster Fuller

# Merken in Morgenwereld

We zitten in een verandering van tijdperken. In Gisterwereld was uitputten, verbranden en vervuilen regel en duurzaamheid een uitzondering. In Morgenwereld groeit duurzaamheid uit tot het nieuwe normaal. Deze transitie gaat met horten en stoten, maar de richting staat vast. Gisterwereld rafelt uiteen en sterft af. Morgenwereld ontkiemt en is overal steeds een beetje meer. Alles kantelt en wordt herschikt. Straks zal duurzaamheid even gewoon zijn als ademen; zo vanzelfsprekend, dat we er niet bij stil staan.<sup>1</sup>

“De leidende merken van de toekomst zijn duurzame merken die niet alleen hun negatieve impact verminderen maar netto-positieve waarde creëren voor de samenleving.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Deze gedachtegang is uitgewerkt in Herman Verhagen; 'De Duurzaamheidsrevolutie - hoe mensen organisaties en organisaties de wereld veranderen'. Ekologische Uitgeverij; 2011.

<sup>2</sup> De quote staat vermeld op de website [sustainablebrands.com](http://sustainablebrands.com).

<sup>3</sup> Accenture, UN Global Compact & Havas Media; *The consumer study: from marketing to mattering*. Juni 2014.

<sup>4</sup> M.Smits, D.Wald, D.Vismans & E.Huet; *When social responsibility leads to growth*. The Boston Consulting Group; juni 2014.

Als de toekomst van de wereld ligt in duurzaamheid, ligt de toekomst van merken ook in duurzaamheid. Zij staan voor de opgave om te transformeren van *a concept that drives business* naar *a concept that drives society*. Merken zonder ziel zullen steeds meer tot het verleden behoren en plaatsmaken voor merken met een ziel die een bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Wie niet meegaat in deze beweging zal door de consumenten van Morgenwereld worden afgestraft. Nu al vindt 72% van hen – op basis van een steekproef onder 30.000 mensen uit twintig landen op vijf continenten – dat bedrijven hun beloftes niet waarmaken en hun zorgplicht voor planeet en samenleving niet nakomen.<sup>3</sup> Pikant detail: A-merken die het meeste geld aan marketing en reclame besteden, worden het meest gewantrouwd.<sup>4</sup>

# Een nieuw type consument

De consumentenmarkt verandert en duurzaamheid is de driver. In het verleden bleek uit marktonderzoek meestal dat de groep duurzaamheidsvoorlopers om en nabij 15% van alle consumenten omvatte en door de jaren heen nauwelijks groeide. Deze weg-bereiders van het eerste uur slaagden er op een of andere manier niet in om een beslissende slinger te geven aan duurzaamheid. Dit komt door hun relatief beperkte omvang, maar ook door hun gebrek aan invloed: het lukte hen niet om anderen mee te krijgen in hun idealen. Het waren geen verbinders. Eerder sublimeerden ze het preken voor eigen parochie en bleven zo een (eco-fundamentalistische) enclave binnen het consumentenlandschap. Deze duurzaamheidspioniers trokken volgens het principe soort zoekt soort vooral op met gelijkgestemden. Anders gezegd: het lukte deze voorhoede niet om andersdenkenden te besmetten met het duurzaamheidsvirus en zo de brug te slaan naar het peloton.

<sup>5</sup> BBMG, GlobeScan en SustainAbility stellen dit vast na onderzoek onder 21.000 respondenten in 21 landen. Zie o.a. CSR Press Release; *From Obligation to Desire: 2.5 Billion Aspirational Consumers Mark Shift in Sustainable Consumption*. CSRwire.com; 3 oktober 2013.

<sup>6</sup> Website trendwatching.com; *Guilt-free Consumption*. November 2013 Trend Briefing.

<sup>7</sup> Globescan, BBMG, SustainAbility; *From Obligation to Desire: 2.5 Billion Aspirational Consumers Mark Shift in Sustainable Consumption*. CSRwire.com; 3 oktober 2013.

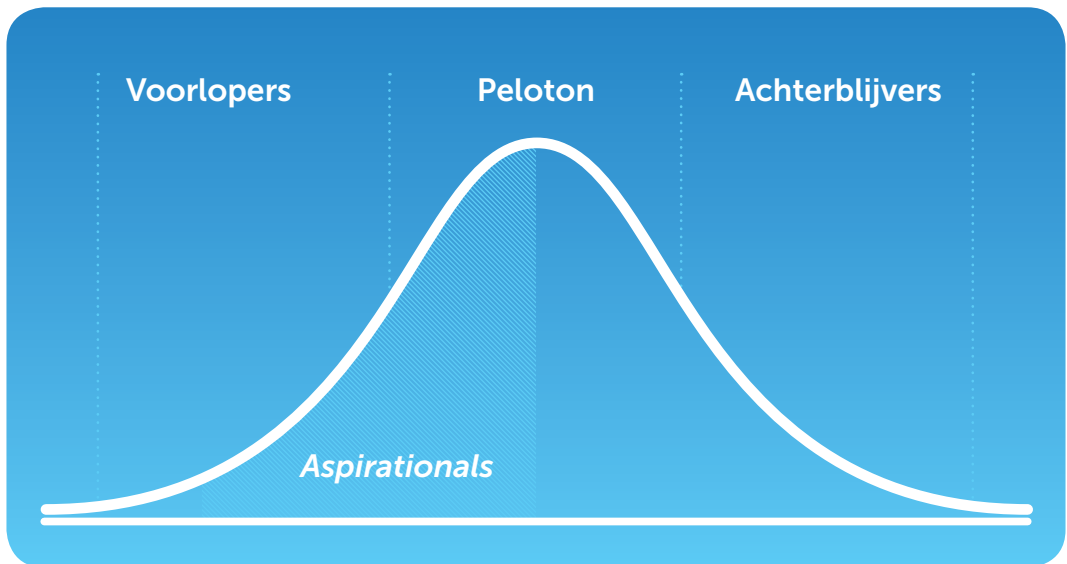
Er staat nu echter een nieuwe categorie consumenten op die dat potentieel wel lijkt te hebben: de *Aspirationals*. Deze groep – vaak jong, urbaan, optimistisch en sterk aanwezig in opkomende markteconomieën – omvat wereldwijd 2,5 miljard mensen, wat overeenkomt met 36% van alle consumenten.<sup>5</sup> Waar traditionele voorlopers vanuit maatschappelijk engagement kozen voor duurzaamheid en op de koop toe namen als dat ten koste ging van de kwaliteit of het gebruiksgemak van producten, zien *Aspirationals* duurzaamheid niet alleen als plicht (*the right thing to do*) maar ook als *the cool thing to do*. Zij zijn op zoek naar een heilig verbond tussen duurzaamheid, stijl en status (eco-chic!). Typerend voor deze groep zijn uitspraken als: ‘Ik wil niet hoeven kiezen tussen fijn om te doen (shoppen) en slecht om te doen (shoppen). Ik wil verlost worden van de gewetensnood over de negatieve impact van een T-shirt, een mobieltje of batterij. Ik wil dat er geen verschil meer bestaat tussen de waarden die ik heb en mijn daden.’ Ze gooien deze dilemma’s over de schutting en verwachten – of beter gezegd eisen – dat bedrijven ze voor hen oplossen door het aanbieden van guilt-free producten<sup>6</sup>, zoals een Fairphone, elektrische auto of echt groene stroom.

“Tweederde van de *Aspirationals* (67%) is geïnteresseerd in samenwerking gericht op nieuwe (product)oplossingen die een duurzame leefstijl vergemakkelijken.”<sup>7</sup>

<sup>8</sup> Seth Godin; *Purple Cow*  
- verander je business door  
buitengewoon te zijn.  
Januari 2011, pagina 49.

<sup>9</sup> BBMG News; '5 secrets  
to engaging aspirational  
consumers'. 20 mei 2014.

*Aspirationals* bieden hoop op het dichten van de kloof tussen voorlopers en peloton. Ze zijn de ideale springplank voor elk bedrijf dat in duurzaamheid een massamarkt ziet. Niet alleen door hun omvang onderscheiden zij zich van traditionele duurzaamheidsvoorlopers. Ook – en dat is minstens zo belangrijk – door hun invloed. *Aspirationals* kennen veel verschillende soorten mensen en hebben naar analogie van een virus de niesfactor<sup>8</sup>, waardoor zij in staat zijn om andere groepen consumenten met hun (koop)gedrag te besmetten. Wie duurzaam gedrag wil normaliseren en opschalen, moet de *Aspirationals* inspireren.<sup>9</sup>



**Afbeelding 1** Aspirationals als brug tussen voorlopers en peloton

# Duurzaamheid als bodem onder de business-taart

<sup>10</sup> Mike Hower; *GE generates 28 billion dollar from sustainability R&D*. Website [sustainablebrands.com](http://sustainablebrands.com); 2 juli 2014.

<sup>11</sup> Het onderzoek spreekt van 'meaningful' merken in plaats van duurzame merken. Zie 'Key Findings APAC 2013 - meaningful brands outperform stockmarket by 120%.' Website [havasmedia.com](http://havasmedia.com); 11 juni 2013.

<sup>12</sup> Accenture & UN Global Compact; *CEO study on Sustainability 2013*. September 2013; pag. 11. (Ten behoeve van dit onderzoek werden 1000 CEO's uit 27 bedrijfstakken en verspreid over 103 landen bevestigd).

Parallel aan de opkomst van een nieuw type consument voltrekt zich in het bedrijfsleven een trendbreuk rond duurzaamheid. Toen dit begrip eind tachtiger jaren van de vorige eeuw op de politieke agenda verscheen, zagen bedrijven dat vooral als bedreiging en niet als kans. Het dogma destijds luidde: duurzaamheid is kostenverhogend en winstverlagend in plaats van kansenverhogend en concurrentiekracht versterkend. Geld verdienen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken werd gezien als een droom die alleen bestond in de hoofden van groene idealisten. Inmiddels is duurzaamheid echter geëvolueerd van slagroom óp tot bodem onder de business-taart. Bedrijven formuleren tegenwoordig doelstellingen waar regeringen niet aan kunnen tippen en milieu-organisaties slechts van kunnen dromen. General Electric investeerde bijvoorbeeld sinds 2005 al 13 miljard dollar in groene innovaties en haar omzet van duurzame producten bedroeg in 2013 een slordige 28 miljard dollar.<sup>10</sup> Uit statistisch onderzoek van Havas Media blijkt bovendien dat duurzame merken het op de aandelenmarkt 120% beter doen dan andere bedrijven.<sup>11</sup>

“Bijna 65% van de CEO's verwacht dat duurzaamheid hun bedrijfstak binnen vijf jaar zal transformeren en ruim 75% gelooft dat het inbedden van duurzaamheid in de kernactiviteiten van de organisatie zal zorgen voor omzetgroei en nieuwe (commerciële) kansen.”<sup>12</sup>

<sup>13</sup> R.Dobbs, J.Oppenheim, F.Thompson; *Mobilizing for a resource revolution*. McKinsey Quarterly; januari 2012.

<sup>14</sup> WEF & Accenture; *More with less: scaling sustainable consumption and resource efficiency*. Januari 2012.

<sup>15</sup> 'AkzoNobel heeft de wind tegen'. De Volkskrant; 17 februari 2012.

<sup>16</sup> Zie o.a.Steven Heck en Matt Rogers; 'Are you ready for the resource revolution?' McKinsey Quarterly; maart 2014.

<sup>17</sup> TNO; *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*. 11 juni 2013.

<sup>18</sup> Geciteerd in 'Frans van Houten: 'Stop met wijzen naar elkaar.' Website mt.nl; 24 april 2014.

Dat duurzaamheid in toenemende mate zowel lonend als ook noodzakelijk is, is eigenlijk niet zo vreemd. De mondiale consumentenklasse groeit komende 25 jaar naar verwachting met 3 miljard mensen.<sup>13</sup> Stel je eens voor dat Aziaten, Zuid-Amerikanen en Afrikanen straks evenveel consumeren als wij voor onszelf al decennialang normaal vinden – Big House, Big Car, Big Mac. Dan zal de glorie van het consumentisme uitgroeien tot wanhoop van de aarde en ontstaat een clash tussen oneindige behoeften en eindige hulpbronnen. Als de vraag naar consumptie-artikelen toeneemt, stijgt eveneens de vraag naar grondstoffen, water en land, die daardoor schaarser en dus duurder worden. Deze trend is nu reeds zichtbaar: tussen 2000 en 2010 stegen prijzen van veelgebruikte commodities als katoen, palmolie en cacao bijvoorbeeld met respectievelijk 75%, 230% en 246%.<sup>14</sup> AkzoNobel was in 2011 door de stijging van grondstofprijzen een extra bedrag van 1 miljard dollar kwijt.<sup>15</sup> Vandaar dat McKinsey pleit voor een resource-revolutie en bedrijven aanspoort om de hulpbronnenproductiviteit te verhogen, op een vergelijkbare manier als eerder de arbeidsproductiviteit centraal stond.<sup>16</sup> Het komt steeds meer vast te staan dat een duurzaam business-model de veerkracht vergroot en de kwetsbaarheid voor grondstoffen-schaarste en (geopolitieke) schommelingen in de aanvoer en prijs van grond- en brandstoffen vermindert. Volgens TNO levert het omschakelen naar een circulaire economie ons land ruim 7 miljard euro en 54.000 nieuwe banen op.<sup>17</sup> McKinsey berekent dat de circulaire economie voor Europa een opportunity is van 450 miljard euro.<sup>18</sup>



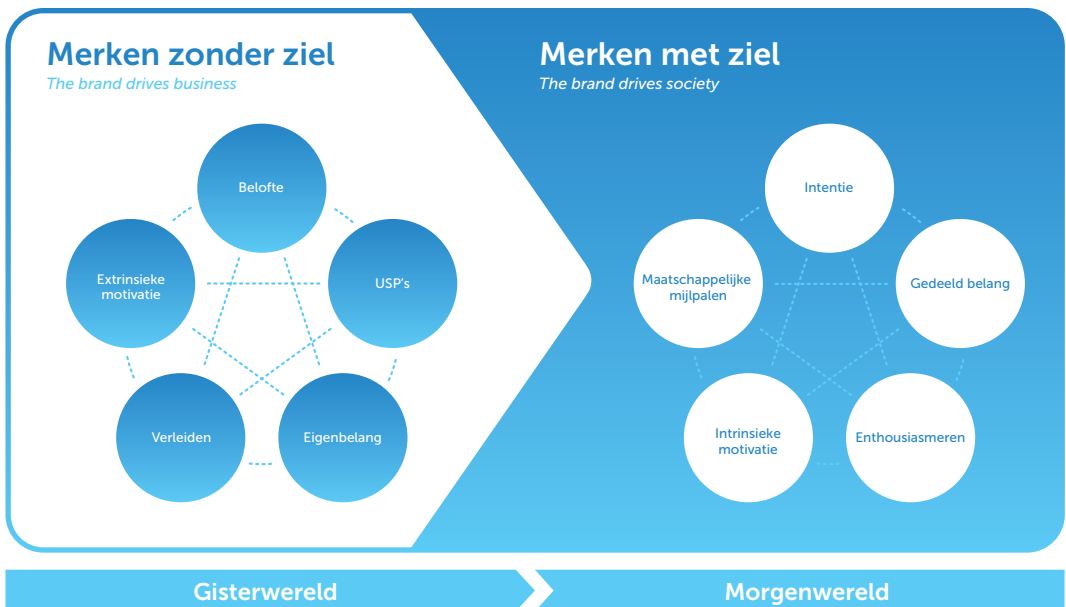
# Tweedeling in merkenland

De beschreven duurzaamheidstrends op het niveau van consumenten en producenten markeren de overgang van Gisterwereld naar Morgenwereld. Wat betekent dit voor merken? Merken vormen een spiegel van de samenleving. Hun succes hangt af van de mate waarin ze aansluiting vinden bij de (veranderende) wensen en behoeften in de markt. Was het enkele jaren geleden bijvoorbeeld nog statusverhogend om in een brandstof slurpende Hummer te rijden, tegenwoordig is de berijder van zo'n PC-Hoof tractor eerder doelwit van spot en verschaffen elektrische auto's status.

Dit voorbeeld illustreert hoe de transitie naar Morgenwereld met een mentaliteitsverandering gepaard gaat die mensen anders laat denken en oordelen over merken. Voor merken betekent dit dat zij een andere rol moeten gaan vervullen om ook in de toekomst relevant en inspirerend te kunnen zijn. In Morgenwereld 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 willen dat merken proactief maatschappelijke vraagstukken oppakken en erop letten dat ze de samenleving geen schade toebrengen. Het merk zal daarom moeten 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. Dit nieuwe merkideaal vergt een flinke aanpassing in het denken en doen van veel merken en het is nog maar de vraag of elk merk daartoe in staat is. Veel gevestigde merken zijn immers gebouwd vanuit de idealen van Gisterwereld en dat voordeel kan in Morgenwereld omslaan in een groot nadeel.

<sup>19</sup> T. Jackson; *Prosperity without growth: economics for a finite planet*. Maart 2011.

We zien dat de transitie van Gisterwereld naar Morgenwereld leidt tot een tweedeling in merkenland (zie afbeelding 2). Gisterwereld heeft merken zonder ziel voortgebracht. Ze verleiden consumenten om geld uit te geven dat ze niet hebben, aan spullen die ze niet nodig hebben, om daarmee indruk te maken op mensen om wie ze niks geven.<sup>19</sup> Het merk werkt vanuit een belofte ('koop deze deodorant en alle meiden komen op je af'), stuurt aan op transacties, handelt vanuit eigenbelang en ziet consumenten, medewerkers en andere belanghebbenden als objecten die met prikkels (kortingen, bonusregelingen, etc.) worden verleid om voor het merk te kiezen. Neuromarketing sublimeert dit door via hersenscans in te breken in het brein van de consument om te testen hoe de koopknop het best geactiveerd kan worden.



Afbeelding 2 Tweedeling in merkenland

In Morgenwereld ontstaan daarentegen merken met een ziel die intenties formuleren met betrekking tot maatschappelijke vraagstukken. Het merk vertrekt vanuit een gedeeld belang en zoekt actief naar samenwerking met stakeholders (consumenten, medewerkers, leveranciers, etc.). Deze stakeholders zijn 'medemerkers' die de maatschappelijke intenties van het merk onderschrijven en die intrinsiek gemotiveerd zijn om hun steentje bij te dragen. Grenzen tussen de binnen- en buitenwereld van het bedrijf worden hierdoor minder strak en meer vloeibaar. Ieders potentieel wordt benut om gezamenlijk tot baanbrekende duurzaamheidsinnovaties en maatschappelijke oplossingen te komen. *We all benefit!*

Zo bestaan er dus momenteel twee concurrerende opvattingen over merken, de een verbonden met Gisterwereld en de ander met Morgenwereld. Zij kennen elk een eigen dynamiek en eigen spelregels die voorschrijven wat een merk moet doen om succesvol te zijn. In afbeelding 3 staan de oude en nieuwe vertrekpunten bij elkaar en wordt de ontwikkelingsopgave zichtbaar. We zullen ze hierna nader toelichten.



Afbeelding 3 Ontwikkelingsopgave

<sup>20</sup> Website havasmedia.nl; Meaningful Brands Factsheet.

<sup>21</sup> 'Consument wantrouwt financiële instelling.' Website nu.nl; 20 augustus 2014.

<sup>22</sup> 'Frans van Houten: 'Stop met wijzen naar elkaar.' Website mt.nl; 24 april 2014.

### Van belofte naar intentie

Een van de basisfuncties van een merk is het creëren van vertrouwen en juist dit punt is momenteel de achilleshiel. Volgens een steekproef onder 134.000 personen uit 23 landen gelooft slechts één op de drie mensen (32%) dat merken eerlijk communiceren. Meer dan de helft (54%) heeft geen vertrouwen in merken en de meeste mensen vinden het niet erg als 73% van de merken verdwijnt.<sup>20</sup>

Dit laat zien dat de relatie tussen merken en consumenten zwak of zeer broos is. In Morgenwereld eisen mensen dat merken ophouden (valse en loze) beloftes te doen en dat ze eerlijk en transparant zijn over hun (maatschappelijke) intenties. Mensen willen zich verbinden met merken die een maatschappelijk doel (= oprechte intentie) hebben. Waar bijvoorbeeld bijna alle banken worden gewantrouwd, spreken ze vertrouwen uit in Triodos bank vanwege haar maatschappelijke betrokkenheid en bijdrage aan een duurzame samenleving.<sup>21</sup>

### Van eigenbelang naar gedeeld belang

Openheid over je werkelijke intenties vormt in Morgenwereld dus de nieuwe standaard. Er ontstaat een basis voor vertrouwen en dit biedt een gezonde voedingsbodem om over te stappen van een transactie-georiënteerd model naar een relatie-georiënteerd model. We gaan samen waarde creëren. 'Voor een financieel doel komt niemand zijn bed uit', aldus de CEO van Philips. 'Wel om de levens van 3 miljard mensen te verbeteren.'<sup>22</sup> Het eerste is puur eigenbelang, het tweede vertolkt een gedeeld belang waar mensen over willen meedenken en zich voor willen inspannen. Werken vanuit een gedeeld belang katalyseert de vermenselijking van het merk. Ze daagt het merk uit om vanuit gelijkwaardigheid de verbinding te zoeken met relevante stakeholders en in de dialoog met elkaar op zoek te gaan naar passende oplossingen voor (maatschappelijke) vraagstukken.

<sup>23</sup> 'Eneco wil een duurzame levensstijl faciliteren'. Bericht op website [www.profnews.nl](http://www.profnews.nl); 21 juli 2014.

<sup>24</sup> Website [havasmedia.nl](http://havasmedia.nl); Meaningful Brands Factsheet.

<sup>25</sup> H.Campher; *Creating a Sustainable Brand - a guide to growing the sustainability top line*. DöShorts; 2014; pagina 21.

### Van verleiden naar enthousiasmeren

Werken vanuit een gedeeld belang creëert onmiddellijk een krachtige verbinding tussen het merk en zijn stakeholders.

'We zijn niet meer sec die energieleverancier', aldus Eneco.

'We bieden mensen de mogelijkheid om duurzaam te leven.'<sup>23</sup>

Als mensen dankzij Eneco energie (en dus geld) besparen, gaan ze dat bedrijf zien als een partner in plaats van louter als een distributeur van energie. Eneco helpt hen 'een nieuwe levensstijl te ontwikkelen die meer in lijn ligt met de uitdagingen van deze tijd.'<sup>24</sup> Het merk hoeft in Morgenwereld dus niet te verleiden.

Het moet vooral enthousiasmeren door aansluiting te zoeken bij de normen en waarden van mensen. Het merk en de consument (een samentrekking van de waardegedreven burger en de kooplustige consument) streven in morgenwereld dezelfde idealen na.

"Een grote meerderheid van de consumenten koopt, gebruikt, steunt en beveelt merken aan die hun waarden delen."<sup>25</sup>

<sup>26</sup> H.Campher; *Creating a Sustainable Brand - a guide to growing the sustainability top line*. DōShorts; 2014; pagina 21.

<sup>27</sup> Daniel Pink; *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. April 2011 (Kindle e-book).

### Van extrinsieke naar intrinsieke motivatie

In Morgenwereld vervult het merk steeds meer de rol van een aanjager die mensen binnen en buiten de organisatie inspireert. Mensen hoeven hier niet langer meer verleid te worden met behulp van extrinsieke prikkels, want ze zijn intrinsiek gemotiveerd om zich met de intenties van het merk te verbinden. Waar nodig denken ze graag mee, omdat het hen voldoening schenkt. Het speelt in op de behoefte aan zingeving; het merk biedt hen ruimte om bij te dragen aan de dingen die ertoe doen. Voor merken biedt dit een enorme kans om te kapitaliseren op het potentieel van al deze mensen (binnen en buiten de organisatie).

“Niet gedragsverandering van de consument is nodig, maar merken die betere manieren vinden om duurzaamheid in en via hun merken tot leven te brengen.”<sup>26</sup>

Tallose onderzoeken tonen namelijk aan dat mensen veel productiever en vooral ook creatiever zijn wanneer ze handelen vanuit intrinsieke motivatie.<sup>27</sup> Merken kunnen hierop inspelen door hen – bijvoorbeeld via internetfora – actief te betrekken bij het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe concepten die een duurzame leefstijl vergemakkelijken en maatschappelijke meerwaarde creëren. Bijkomend voordeel is dat deze geïnspireerde medewerkers (binnen en buiten de organisatie) veel betere merkevangelisten zijn dan wanneer ze als object worden benaderd en verleid.

### Van USP's naar maatschappelijke mijlpalen

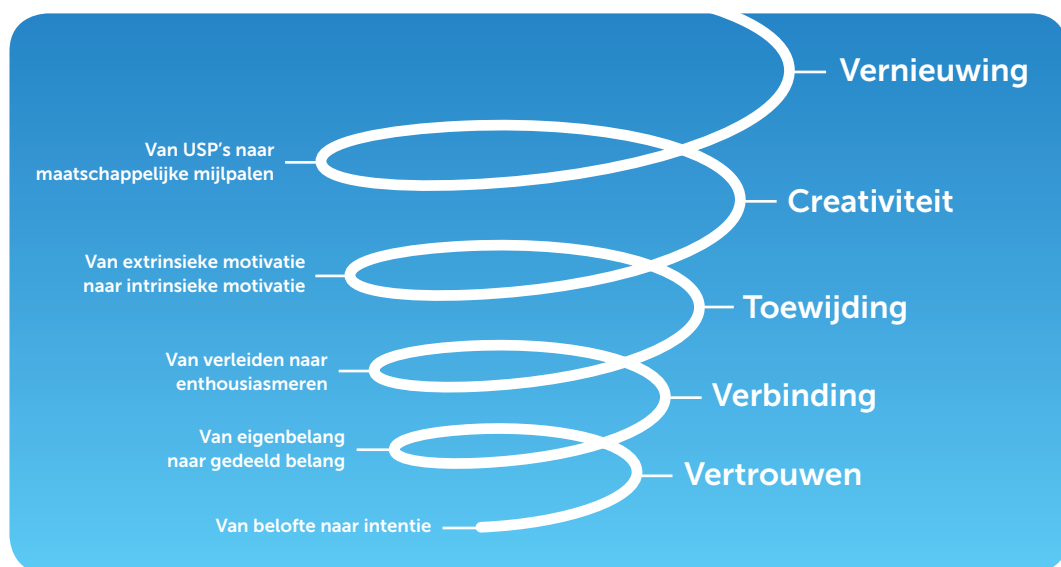
In Morgenwereld is innovatie duurzaamheidsgedreven; ze staat in dienst van het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Door te appelleren aan de intrinsieke motivatie van medewerkers (en daarmee hun creatieve potentieel te ontsluiten) kunnen oplossingen ontstaan die er werkelijk toe doen. Denk aan slimme meters of wasmiddelen die de was schoon krijgen met koud water en zo de keuze voor een duurzame leefstijl vergemakkelijken. Marketing en reclame gaan in Morgenwereld daarom niet langer meer over het benadrukken van Unique Selling Points (USP's) van het merk, maar over de maatschappelijke mijlpalen die het merk nastreeft en/of heeft bereikt. Zo heeft tapijtfabrikant Interface bijvoorbeeld als ambitie om in 2020 een zero-impact bedrijf te zijn en streeft Unilever ernaar om in 2020 de ecologische voetafdruk van al haar producten te halveren. Vaak biedt het nastreven van dergelijke maatschappelijke doelen kansen om ook het businessmodel te innoveren. Zo biedt Interface haar klanten bijvoorbeeld de mogelijkheid om vloerbedekkingssystemen te leasen.

De dimensies vloeien in elkaar over en versterken elkaar continu. Vertrekken vanuit een (maatschappelijke) intentie vormt in Morgenwereld de basis voor het (herstel van het) gewenste vertrouwen tussen het merk en zijn stakeholders. Dit maakt de weg vrij voor het relatie-denken en werken vanuit een gedeeld belang. Zo ontstaat een gunstig klimaat om samen maatschappelijke waarde te creëren. Verleiden hoeft niet meer, want mensen (binnen en buiten de organisatie) zijn al intrinsiek gemotiveerd. Het merk moet slechts een manier zoeken om het enthousiasme en het potentieel van mensen te mobiliseren en om te zetten in een gezamenlijke zoektocht naar creatieve oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken die spelen. Het is een logische flow die ontstaat vanuit een Morgenwereld-mindset. In deze dynamiek toont het merk zich bewust van zijn positie in de wereld en neemt het verantwoordelijkheid voor zijn daden en vooral mogelijkheden.

# Het is tijd voor merken met een ziel

Merken zijn ook in Morgenwereld een verlengstuk van onze identiteit, maar de invulling is anders. In Gisterwereld was hebben het nieuwe zijn. Gucci-tasjes, Gucci-schoenen, Gucci-petjes en Gucci-riemen werden de statusverhogende trofeeën van de pronkende consument, zoals Asterix en Obelix aanzien verwierven door het vangen van everzwijnen. De stelregel was 'zeg me welke merken je gebruikt en ik weet hoe succesvol je bent.'

In Morgenwereld is zijn het nieuwe hebben. Geluk dematerialiseert. We ontlene minder status aan bezit en uiterlijk vertoon en hechten meer aan ervaringen, authenticiteit en duurzaamheid. We definiëren onszelf niet door wat we kopen, maar door wie we zijn en door de relaties die we hebben. Ook in Morgenwereld geldt de identificatie-functie van het merk, maar de stelregel is nu 'zeg me welke merken je gebruikt en ik weet welke maatschappelijke issues jou bezig-houden.' Dit biedt merken veel nieuwe marktkansen. Het tijdperk van merken met een ziel is nu echt aangebroken!



Afbeelding 4 Pijlers van het nieuwe merkideaal



Onze ambitie is om duurzame organisaties te maken van sterke merken en sterke merken van duurzame organisaties.

Kijk op [www.morgenwereld.nu](http://www.morgenwereld.nu) om te zien hoe we dat doen.

**Michel Jansen, Herman Verhagen, Frank Kessel, Jochem Duyff**  
Amsterdam, juli 2015

