

## VAN USP NAAR SSP OF SUSTAINABLE SELLING PROPOSITION

# GROEI DOOR DUURZAAMHEID IN DE HAVEN VAN ANTWERPEN

*Merken hebben zich, volgens Martin Lindstrom, steeds proberen te onderscheiden op andere manieren. Eerst gebeurde dit met rationele voordelen van een product (Unique Selling Proposition - USP) maar dat is door product parity bijna niet meer te claimen. Emoties en waarden die gelinkt worden aan producten en diensten (Emotional Selling Proposition - ESP) was de tweede wijze.*



Geert Vanhees: "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een groeistrategie geworden, met verhoging van opbrengsten en vermindering van kosten tot gevolg."

Geert Vanhees is business strateeg bij 4Growth, gespecialiseerd in groeistrategie en positionering, en is gastdocent branding bij Vlerick Leuven Gent Management School. [www.4Growth.be](http://www.4Growth.be).

## EXECUTIVE SUMMARY

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is initieel bekend geworden als ethisch ondernemen maar werd ondertussen een economische realiteit. MVO loont en geeft bedrijven een competitief voordeel. Deze conclusie van de Harvard Business strategien werd bevestigd door een onderzoek naar de effecten van MVO in de haven van Antwerpen, uitgevoerd door Antwerp Management School (AMS) in opdracht van Havencentrum Lillo. MVO is een Sustainability Imperative geworden.

Vervolgens werd de organisatie gebruikt als onderscheidend element (Organisational Selling Proposition - OSP) waarbij de waarden, missie en visie van een bedrijf een 'lifestyle' betekenen voor medewerkers en klanten. De merknaam zelf als onderscheidend element (Brand Selling Proposition - BSP) is de vierde manier. Zolang het merk aan een product is toegevoegd, zal het verkopen op basis van de sterkte van de merknaam. Het ultieme merkonderscheid zag Lindstrom in het eerste decennium van de 21ste eeuw in de MSP of Me Selling Proposition, als consumenten op basis van grote betrokkenheid eigenaar worden van het merk en de meeste merkcommunicatie voor eigen rekening nemen met word-of-mouth en hun brand community. En wat is het nieuwe onderscheid? Er is één duidelijke trend die ik zou willen benoemen, in navolging met Martin Lindstroms 'selling propositions', als de SSP of Sustainable Selling Proposition. Het betekent dat elk bedrijf en merk met een uniek duurzaamheidsprofiel op basis van economische, ecologische en sociale aspecten het merkonderscheid maakt en de bedrijfsresultaten versterkt.

## VAN CATEGORISCHE IMPERATIEF NAAR SUSTAINABILITY IMPERATIVE

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) werd eerst gezien als de leidraad van het ethisch bewustzijn van bedrijven, een soort ethisch grondvest - noem het à la Kant een 'Categorische Imperatief'. Bij aanvang van MVO werd duurzaam (ethisch) ondernemen vaak in tegenstelling gezien met het creëren van economische waarde. In 2009 moesten Prahalad en andere wereldbekende businessstrategen in Harvard Business Review CEOs nog overtuigen met uitspraken zoals "Sustainability isn't the burden on bottom lines that many executives believe it to be. In fact, becoming environment-friendly can lower your costs and increase your revenues. In the future, only companies that make sustainability a goal will achieve competitive advantage. That means rethinking business models as well as products, technologies, and processes". Een klein jaar later, in Harvard Business Review van mei 2010, lijkt het bewustzijnsproces te zijn geëvolueerd met de conclusie van Lubin en Esty: "Most executives know that how they respond to the challenge of sustainability will profoundly affect the competi-

tiveness - and perhaps even the survival - of their organizations". MVO is voor Harvard een sustainability imperative. Duurzaam ondernemen is een economische realiteit geworden en kan lonen, zowel op een directe als een indirecte, financiële manier, zowel op korte als op lange termijn. Met andere woorden, het verhogen van opbrengsten, het verminderen van kosten, positieve effecten op bedrijfsreputatie en positieve effecten op motivatie, recrutering en retentie van werknemers kunnen meetbare gevolgen zijn van een MVO-beleid.

## GROEI DOOR MVO IN DE HAVEN VAN ANTWERPEN

Of duurzaam ondernemen een groei-effect zou hebben op de haven van Antwerpen, onderzocht de Antwerp Management School (AMS) in opdracht van Havencentrum Lillo. Wat kan een optimale balans betekenen tussen human, natural en financial capital in de haven van Antwerpen op haar kosten, opbrengsten en reputatie? Het unieke aan dit onderzoek van Demaeght en Leemans is de schaal van het onderzoek: het gaat namelijk over de effecten van MVO op een zeer grote cluster van bedrijven bestaande uit industrie, logis-

tiek, goederenbehandeling en het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen. Antwerpen is voor de internationale maritieme trafiek de tweede haven van Europa en de zevende van de wereld. Meer dan 170.000 mensen verdienen op één of andere manier hun brood in of dankzij de Antwerpse haven, de motor van de Vlaamse economie. Zonder in detail te treden over dit grootschalig onderzoek, blijken de finale aanbevelingen uit dit onderzoek de Harvard-strategen te bevestigen, namelijk dat een duurzaam beleid niets meer en niets minder betekent dan een groeistrategie. De volgende twee Antwerpse conclusies zijn duidelijk: 1. Duurzaam ondernemen zal bedrijven in de Antwerpse havensector meer opleveren dan kosten. 2. Duurzaam ondernemen is voor de Antwerpse havensector zowel een noodzakelijke bestaansvoorwaarde (licence to operate) als een voorwaarde om te blijven groeien (licence to grow).

### TOTAALBENADERING VAN DE KOSTEN EN WAARDEN VAN MVO

De onderzoekers van AMS reiken een praktisch model aan om elk duurzaamheidsinitiatief te onderzoeken naar kosten en waarden. Omdat recessies investeringen afremmen, en zeker investeringen in duurzaam ondernemen, kan deze checklist voor een totaalbenadering van duurzaam ondernemen een duidelijk zicht geven op het nettoresultaat van een duurzame maatregel. De waardeketen van PORTER beschrijft de verschillende activiteiten waardoor een bedrijf waarde toevoegt aan haar producten of diensten. Dit model geeft duidelijk aan dat duurzaamheidsinitiatieven kunnen ingrijpen op tal van bedrijfsactiviteiten.

Concrete voorbeelden zijn: het verminderen van energie- en brandstofverbruik, het vermijden van onnodige transportbewegingen, hergebruik van energie, beperken van afval en uitstoot, transport via pijpleidingen, aanvaardbaar zijn voor bedrijven die minimale MVO-normen opleggen, risicobeheersende en veiligheidsverhogende diensten, gemakkelijker aanwerven door een MVO-reputatie, reglementering optimaliseren voor installatie van productiesystemen van groene stroom, duurzame verwerking van vervuild slib, enz.

### MVO IS NOODZAKELIJK IN DE HAVEN VAN ANTWERPEN

De bloeiende haven heeft voor de samenleving ook een aantal negatieve gevolgen. Zo wordt de beschikbare vrije ruimte steeds beperkter, zijn er vervuilingseffecten, slijpt het wegennet dicht, verdwijnt er ongerepte natuur,... Om het nodige sociale draagvlak en de competitiviteit op lange termijn te behouden, moeten de bedrijven in de Antwerpse havensector op een duurzame manier ondernemen. Een minimumnorm of richtlijn kan een license to operate ondersteunen. Op lange termijn zal een minimum aan duurzaamheid mogelijk een noodzakelijke voorwaarde worden om competitief te blijven. Bedrijven die nu al verder gaan dan de bestaande minimumnormen voor de verschillende aspecten van duurzaamheid, zullen dit concurrentieel voordeel ook op lange termijn blijven behouden (license to grow).

### INTERNATIONAAL ONDERZOEK BEVESTIGT ANTWERPSE CONCLUSIES

Duurzaamheid vormt een steeds belangrijker pijler van innovatie en



merkenstrategieën. Dat is de conclusie van een internationaal onderzoek onder bedrijfsleiders door KPMG en de Economist Intelligence Unit (december 2010). Zo wordt duurzaamheid door het bedrijfsbeleid niet meer in vraag gesteld. 42% incorporeert duurzaamheid volgens wettelijke eisen, 41% om het merk te versterken en 29% voor risico-management. 61% geeft ook aan dat de voordelen van investeringen in milieuvriendelijke maatregelen de kosten meer dan compenseren. 44% van de ondervraagde bedrijven bestempelen duurzaamheid als een mogelijkheid voor productontwikkeling. Ook maakt 39% gewag van opportuniteiten in markten die tot nu toe niet betreden werden. Er blijkt finaal dat 62% van de ondervraagde bedrijven op dit ogenblik een officieel beleid heeft op het vlak van duurzaamheid, tegenover 50% twee jaar geleden. Verder blijkt dat 11% van de bedrijven officiële procedures rond duurzaamheid heeft opgesteld. 