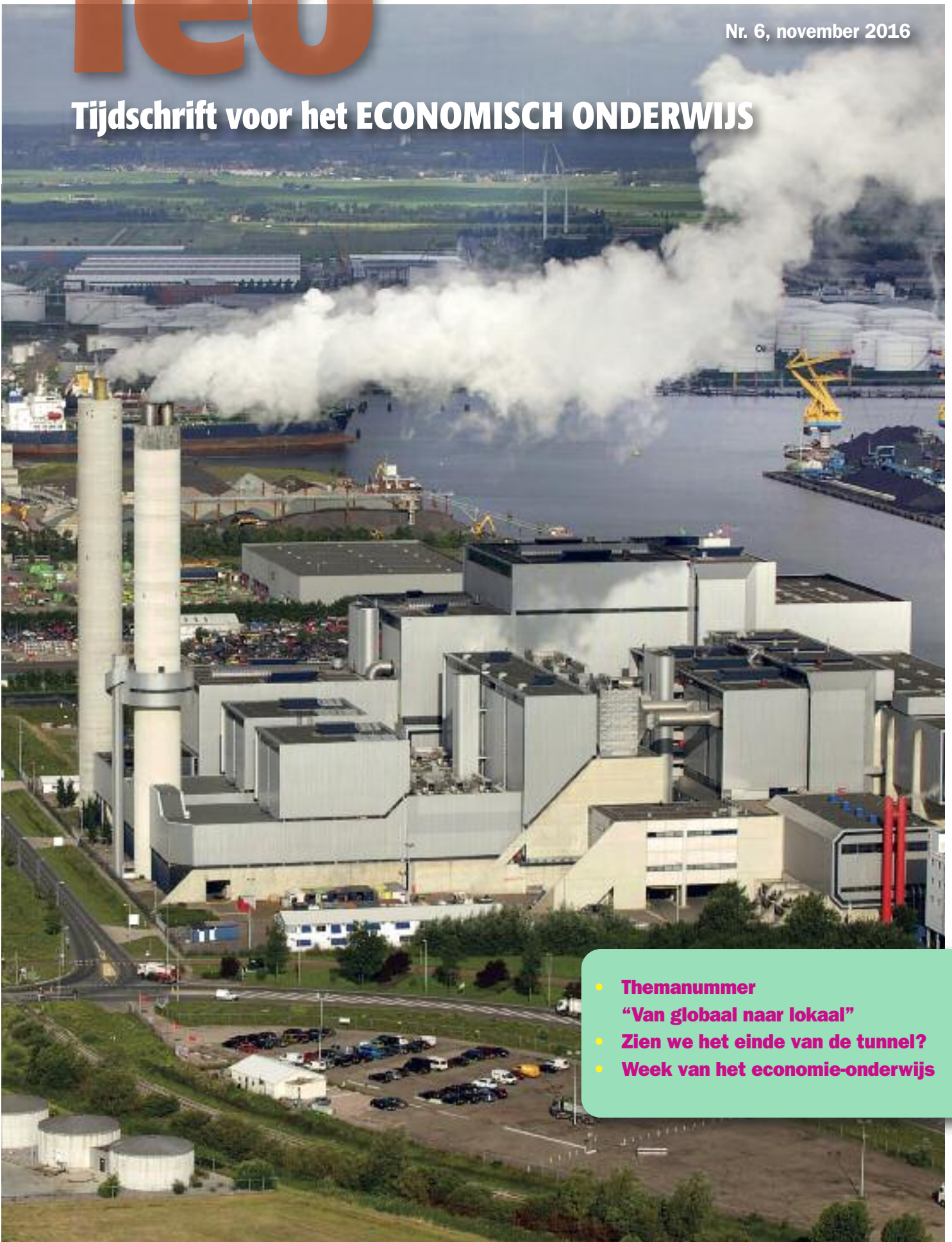


# Teo

Nr. 6, november 2016

Tijdschrift voor het **ECONOMISCH ONDERWIJS**



- **Themanummer**  
**“Van globaal naar lokaal”**
- **Zien we het einde van de tunnel?**
- **Week van het economie-onderwijs**

## Colofon

**Tijdschrift voor het Economisch Onderwijs** is het officiële orgaan van de VECON.

**Jaargang:**  
116<sup>e</sup> jaargang

**Hoofdredacteur:**  
Hans Semeijn

**Redactie:**  
Janwillem Adriaanse,  
Wim Huijssoon,  
Alphons F. Mantel,  
Thomas Oosterkamp  
Hans Semeijn,  
Peter Voorend.

**Redactieadres:**  
Hans Semeijn  
0172 - 434479  
e-mail: redactie@vecon.nl

**Website:**  
www.vecon.nl

**Advertenties:**  
Gert-Jan de Boer  
e-mail: advertenties@vecon.nl  
tel. 06-42717964

**Kopij:**  
Kopij uitsluitend te zenden aan het redactieadres;  
bij voorkeur per e-mail.

**Overnemen van artikelen:**  
Het geheel of gedeeltelijk overnemen van artikelen is slechts toegestaan na schriftelijke toestemming van de redactie. Voor instellingen van hoger onderwijs is de zgn. KNUB-regeling van kracht.

**Abonnementen:**  
€130,- per jaar.

**Voor abonnementen en losse nummers:**  
e-mail:  
ledenadministratie@vecon.nl

**Vormgeving:**  
Fred Verweij, Wijchen.

**Druk:**  
Senefelder Misset B.V.  
Doetinchem.

**Deadline:**  
Dit tijdschrift verschijnt 6 keer per jaar in januari, maart, mei, juli, september en november. De deadline voor het inleveren van kopij ligt steeds op de 12e van de maand vóór de maand van het verschijnen van het tijdschrift.



<b>Van de hoofdredacteur: Kanteling en transitie</b>	<b>4</b>
<b>Hinlopen: Bruto Mantelzorgproduct</b> <i>Jeroen Hinlopen</i>	<b>5</b>
<b>Achterblijvend vertrouwen onderstreept noodzaak macro-prudentieel beleid</b> <i>(DNB – bijdrage)</i>	<b>7</b>
<b>Programma “Week van het economieonderwijs” 9 – 16 december</b>	<b>8</b>
<b>Column: Zo paait men 't slechte volk</b> <i>Wim Kleijne</i>	<b>9</b>
<b>Zien we het einde van de tunnel?</b> <i>Sectie AE Vecon</i>	<b>11</b>
<b>THEMAKATERN: “Van globaal naar lokaal”:</b>	
<b>Introductie &amp; volledig overzicht themakatern (hieronder een selectie)</b>	<b>12</b>
<b>Globalisering, toen en nu</b> <i>Steven Brakman en Charles van Marrewijk</i>	<b>14</b>
<b>Marketing in het tijdperk van de betekenis economie</b> <i>Kaj Morel</i>	<b>24</b>
<b>De retoriek en realiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen</b> <i>Johan Graafland en Hugo Smid</i>	<b>29</b>
<b>De impact van onderwijsprogramma's: via kennis en attitude naar praktijk</b> <i>Karen Maas en Marjelle Vermeulen</i>	<b>36</b>
<b>Interview Social Enterprise NL: “Maatschappelijke impact first, daar gaat 't om!”</b> <i>Hans Semeijn</i>	<b>38</b>
<b>Kansen in de circulaire economie</b> <i>Antoine Heideveld</i>	<b>42</b>
<b>Lokaal en vers bij de boerderijwinkel</b> <i>Joyce Dost</i>	<b>45</b>
<b>Crowdfunding voor de lokale economie: kansen en uitdagingen</b> <i>Helen Toxopeus, Ronald Kleverlaan en Friedemann Polzin</i>	<b>50</b>
<b>Terrein winnen in het landschap van het economieprogramma vwo</b>	<b>53</b>
<i>Theo van der Veen (Cito)</i>	
<b>Siteseeing @ Video conferencing</b> <i>Rina Timmerman</i>	<b>57</b>
<b>Bedrijfseconomie: Kasstroomoverzicht</b> <i>Wim de Reuver</i>	<b>58</b>
<b>Methodeslaven (3) reactie Henk Douna</b>	<b>61</b>
<b>Voor je gelezen: Creatief na de crisis; Breken met banken</b>	<b>62</b>
<b>Impressies van de AEEE – conferentie</b> <i>Ellen van den Wijngaart – van Helvoirt</i>	<b>64</b>
<b>Verenigingsnieuws: Even wennen, die nieuwe website</b>	<b>66</b>
<b>Verenigingsnieuws: Bellen met: Theo Roos / Van de voorzitter</b>	<b>68</b>

# Marketing in het tijdperk van de betekenis-economie\*

**In het jaar 2012 kwam Triodos Bank met de campagne *Klein. Het nieuwe groot*. Het bijbehorende televisiefilmpje begint als volgt: “We leven in een geweldige tijd. Dat hoor je niet vaak, op het nieuws, of in de krant. Daarom zeg ik het nog maar een keer. We leven in een geweldige tijd!” De optimistische boodschap van Triodos van toen was op zijn minst opmerkelijk te noemen gezien de toestand in de wereld. Nu, 4 jaar later, lijkt deze boodschap helemaal krankjorum, toch? Kijk om je heen. Volg het nieuws. De wereld staat in brand, angst regeert en oplossingen lijken ver weg.**



Kaj Morel

**H**oe gek het ook klinkt, er is daadwerkelijk reden voor optimisme. We zijn namelijk bezig om onze opvattingen over economie en samenleving en over de rol en verantwoordelijkheid van bedrijven en organisaties daarbinnen bij te stellen<sup>ii</sup>. Economische voorspoed is niet langer zaligmakend en het belangrijkste om na te streven. En bedrijven bestaan niet (langer) om zoveel mogelijk winst te maken voor zichzelf, maar om zoveel mogelijk bij te dragen aan een leefbare en duurzame wereld. Ze moeten het niet zo zeer goed doen, ze dienen vooral goed te doen. Dit zijn opvattingen die ik meer en meer mensen hoor uitdragen en die, daarvan ben ik overtuigd, de sleutel vormen tot een duurzaam leefbare samenleving. Omdat een betere wereld begint bij betere economisch-maatschappelijke uitgangspunten.

De roep om een ‘nieuwe economie’ is niet nieuw, zulke geluiden horen we al lange tijd. Wat wel nieuw is, is dat we het cynisme voorbij zijn. We beginnen nu werkelijk te geloven dat het anders kan en we laten dat ook zien. We doen het anders<sup>iii</sup>. Overall bouwen mensen aan een samenleving die gebaseerd is op andere uitgangspunten dan die ons met de paplepel van de vrijmarkteconomie zijn ingegoten, omdat ze tot de conclusie komen dat deze uitgangspunten hun houdbaarheidsdatum hebben overschreden. Ik noem deze samenleving de betekenismaatschappij en het onderliggende economische model de betekenis-economie. Dit is een economie met ‘betekenis’ als koopwaar en als drijvende kracht achter het handelen van bedrijven. Een economie waarin bedrijven streven naar betekenismaximalisatie in plaats van winstmaximalisatie, omdat zij begrijpen dat het streven naar winst niet betekenisvol is, maar het streven naar betekenis wél winstgevend. De belangrijkste vraag voor bedrijven in de betekenis-economie is: ‘Hoe kan ik meer betekenen in het leven van mijn klanten, mijn collega’s en de maatschappij?’

Vergis je niet in de enorme verandering in denken en doen die de opkomst van de betekenis-economie met zich meebrengt. De betekenis-economie

vormt de economische ziel van een samenleving, die gebaseerd is op onderling vertrouwen, gemeenschappelijkheid en gunnen. Een samenleving waarin het hebben van een geweten weer meetelt en niet afgedaan wordt als halfzachte lariekoek voor naïevelingen. Een samenleving waarin mensen het niet in de eerste plaats goed willen hebben voor zichzelf, maar voor de mensen om hen heen. Een samenleving waarin geld belangrijk is, maar niet een allesoverheersend doel op zich. En een samenleving, tot slot, waarin bedrijven uit overtuiging hun eigen lot verbinden aan het lot van de samenleving waarvan zij deel uitmaken. Elk bedrijf is een maatschappelijke onderneming, per definitie. Hoe zou de wereld eruitzien als zij zich zo zouden gedragen?

## Identiteitsmarketing

Voor bedrijven die de handschoen van de betekenis-economie willen oppakken is identiteitsmarketing ontwikkeld<sup>iv</sup>. Het centrale uitgangspunt van dit alternatieve marketingparadigma is dat elke organisatie bestaat bij gratie van haar betekenis voor de maatschappij. Daarom dienen bedrijven hun betekenis voor anderen helder voor ogen te hebben en als leidraad te nemen voor alles wat ze doen. Klinkt vanzelfsprekend, nietwaar? Toch werken de meeste bedrijven op dit moment (nog) niet zo. Hoeveel bedrijven ken je niet die hun eigen bestaan belangrijker blijken te vinden dan het belang van de mensen die hun bestaan in de eerste plaats mogelijk maken? We werken dit zelf in de hand door de manier waarop we in de huidige pre-betekenis-economie naar bedrijven kijken. We beschouwen bedrijven overwegend als plekken waar geld verdiend moet worden en die banen moeten leveren. Zonder bedrijven geen werk, geen economisch verkeer en dus geen welvaartsstaat. We hebben de mond vol van klanttevredenheid, maar in de praktijk is klanttevredenheid slechts een randvoorwaarde voor werk en winst. De betekenis die bedrijven hebben voor de levens van hun klanten lijkt nauwelijks zichtbaar voor de bedrijven zelf, laat staan dat erop gestuurd wordt. Resultaat: binnen bedrijven gaat het alleen nog maar over targets en het behouden van je baan of hogerop komen. De klant is een lastige bijkomstigheid geworden. Je betekenis voor de maatschappij een irrelevant neveneffect.

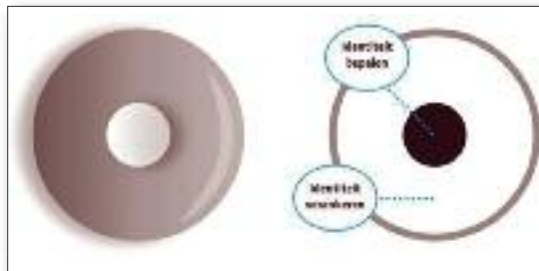
## Identiteitsmarketing loont in alle opzichten

Hoe anders is dit voor bedrijven die identiteitsmarketing hanteren. Zij richten zich juist primair op hun betekenis voor de maatschappij. Dit betekenisbewustzijn vormt het puntje van de piramide van orga-

**Figuur 1 | De piramide van organisatiebewustzijn**



**Figuur 2 | De marketingdonut**



nisatiebewustzijn (figuur 1)<sup>5</sup>. Aan de top draait alles om betekenis. Marketing is niet geïnteresseerd in de top vanuit de overtuiging dat je van betekenis niet kunt leven. Daar valt geen droog brood mee te verdienen. Identiteitsmarketing stelt het tegenovergestelde: zonder betekenis geen bestaansrecht. Voor een goed belegde boterham, moet je weten wat jij wilt betekenen voor anderen. Identiteitsmarketing draait de piramide dus om en begint bij de top die marketing negeert.

Het is een hardnekkig misverstand dat aandacht voor betekenis niet loont en alleen maar geld kost. Het tegenovergestelde is waar: bedrijven die werken vanuit betekenis (purpose in het Engels) zijn vele malen beter af in alle opzichten en zeker ook financieel. Naast positieve effecten op de organisatie (meer stabiliteit en rust, meer autonomie en zelfsturing, minder bureaucratie, hiërarchie en management, lagere interne kosten), medewerkers (hogere loyaliteit, productiviteit, flexibiliteit en innovatiekracht, minder conflicten en verzuim, hogere kwaliteit van diensten en producten), klanten (hogere klantentrouw, groter marktaandeel, hogere verkopen), leveranciers (betere relaties), en maatschappij (positieve reputatie, meer goodwill) levert betekenis ook substantieel financieel rendement op, tot wel het drievoudige. Het bewijs hiervoor is inmiddels ruim voorhanden<sup>6</sup>, maar vindt maar mondjesmaat zijn weg binnen onze samenleving. Dat is niet alleen jammer maar eerlijk gezegd ook nogal dom. Het blijkt namelijk heel goed mogelijk om geld te verdienen en -of eigenlijk door- goed te doen in plaats van geld te verdienen en schade te berokken, zoals nu nog veelal gebeurt. Identiteitsmarketing kent enkel winnaars.

**De marketingdonut**

De gangbare invulling van marketing heeft veel weg van een donut. Bedrijven zijn zo bezig met het creëren van een mooie buitenkant (hun imago), dat ze vergeten stil te staan bij hun binnenkant (hun identiteit). En dat is opmerkelijk. Want hoe weet je hoe je er van buiten uit wilt zien, als je niet weet wie je

van binnen bent? Voor alle duidelijkheid: identiteitsmarketing vindt de buitenkant ontzettend belangrijk, maar begint altijd bij de binnenkant, bij het ‘gat in de donut’. Bepaal eerst je identiteit en vertaal deze vervolgens in elke vezel van je bedrijf, zodat buitenkant en binnenkant met elkaar overeenstemmen, elkaar versterken. De eerste stap in dit proces noem ik identiteitsbepaling, de tweede identiteitsverankering (figuur 2). Succesvolle identiteitsmarketing vereist beide stappen. Alleen dan leiden de inspanningen tot het beoogde resultaat, namelijk bedrijfsvoering op basis van identiteit en betekenis.

Identiteitsmarketing stelt dus dat marketing altijd start met het kennen van je identiteit. Anders gezegd: je moet weten waarom je bestaat. Dit vereist identiteitsonderzoek onder alle interne en externe stakeholders (belanghebbenden), dat erop gericht is antwoord te geven op de volgende vraag: “Voor wie willen wij er zijn en hoe kunnen we maximaal betekenisvol voor hen zijn?”. Nu opereren bedrijven vaak nog tegenovergesteld. Ze starten met marktonderzoek om te achterhalen wat klanten belangrijk vinden en welke behoeften ze hebben. Vervolgens proberen ze zo goed mogelijk de behoeften van klanten te vervullen. Gevraagd naar het waarom van hun activiteiten, geven bedrijven aan dat “de markt hierom vraagt” of dat “de klant dit wil”. De vraag of dit ook is wat zij zelf werkelijk willen, wordt niet gesteld. Kortom: het waarom van de klant krijgt alle aandacht en het waarom van het bedrijf zelf blijft buiten beschouwing. De verbinding die op deze wijze ontstaat is oppervlakkig en kwetsbaar, omdat zij niet is gebaseerd op het unieke, niet te kopiëren waarom (identiteit) van het bedrijf, maar op het veel minder unieke, namaakgevoelige wat (en in mindere mate hoe) van het bedrijf.

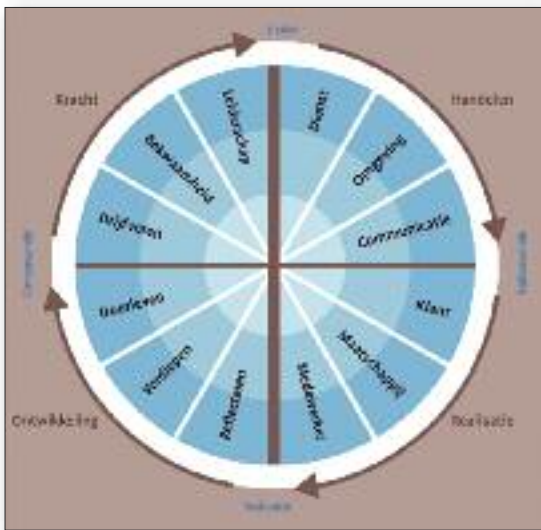
**Identiteitsbewijs en Vliegwiel van Identiteit®**

Identiteitsmarketing heeft zich de afgelopen tien jaar ontwikkeld tot een zelfstandig vakgebied met eigen modellen en praktische hulpmiddelen. Voor identiteitsbepaling is het identiteitsbewijs het belangrijkste model en hulpmiddel (figuur 3). Voor identiteitsverankering is dat het Vliegwiel van Identiteit® (figuur 4). Het identiteitsbewijs beschrijft de organisatie-identiteit aan de hand van zes elementen: ideologie, visie, missie & merkelofte, unieke kracht, kernwaarden en ambities<sup>7</sup>. Na vaststelling vormt het identiteitsbewijs het strategische fundament van de organisatie en de belangrijkste toetssteen voor beleid. Het identiteitsbewijs vormt ook het hart van het Vliegwiel van Identiteit® dat speciaal ontwikkeld is om organisaties houvast te geven bij het tot uitdrukking te brengen van hun identiteit in elk onderdeel van de organisatie. Een uitgebreide toelichting op dit model is te vinden op het internet<sup>8</sup>.



**Figuur 3 | Identiteitsbepaling aan de hand van het identiteitsbewijs**

woorden, ik weet het, maar het is dan ook een principiële punt. Zeker omdat we er onze jeugd mee belasten.



**Figuur 4 | Identiteitsverandering met behulp van het Vliegwielt van Identiteit@**

Ook praktisch gezien ervaar ik een noodzaak om een alternatieve marketingbenadering te ontwikkelen: marketing zoals we dat kennen voldoet niet meer. Het past niet meer bij de samenleving zoals deze zich momenteel ontwikkelt. En in veel gevallen werkt marketing ook niet meer. Zowel ondernemers, burgers als studenten ervaren dit. We willen op een andere manier zaken doen, we kijken anders naar de rol van bedrijven en we hechten grote waarde aan authenticiteit en oprechtheid. De intentie van waaruit bedrijven opereren doet ertoe. Identiteitsmarketing is mede ontstaan vanuit de vraag van bedrijven die behoefte hadden aan integere marketing die aandacht heeft voor de complete mens, zoals Kotler dat noemt, met een hart, een hoofd en een ziel. De opkomst van de betekenis-economie vraagt om een invulling van marketing die daarbij aansluit. Identiteitsmarketing doet dat en verdient daarom een serieuze plek in ons economie-onderwijs. Niet als de 'nieuwe ware leer' uiteraard, maar als een alternatief dat onze jeugd in staat stelt een rijker en minder eenzijdig beeld van economie en marketing te ontwikkelen dan in mijn ogen op dit moment het geval is. Daarmee zullen zij in staat zijn op een passende manier vorm te geven aan bedrijven en bedrijvigheid in de samenleving van morgen. Als dat lukt, is er werkelijk reden voor optimisme.

### Identiteitsmarketing en economie-onderwijs

Vanaf 2009, vanuit de Betekenisfabriek en als voormalig lector Identiteitsmarketing aan hogeschool Saxion heb ik me hard gemaakt voor het introduceren van een alternatieve kijk op marketing. Ik heb dat gedaan om twee redenen, een praktische en een principiële. Om met de laatste te beginnen: ik vind marketing een prachtig vak dat in essentie gaat om het verbinden van mensen die iets te bieden hebben en mensen die iets nodig hebben. Marketing brengt mensen letterlijk tot elkaar. In de loop van de tijd heeft marketing haar ware aard verloochend en haar ziel verkwanseld. Eigenbelang heeft marketing gecorrumpeerd en gemaakt tot karikatuur van zichzelf. Marketing bezorgt mensen een vieze smaak in de mond en wordt door velen, grotendeels terecht, gezien als vals en onecht. We vinden het inmiddels normaal dat marketing door bedrijven ingezet wordt om zoveel mogelijk winst te maken voor het bedrijf en zijn stakeholders, zelfs als dat ten koste gaat van mensen buiten het bedrijf. We leren dat aan onze studenten en moedigen hen aan om zich daarin te bekwamen. Het lijkt erop dat marketing in deze gedaante mensen vooral uit elkaar drijft. Ik heb daar moeite mee en wil marketing terug laten keren naar haar oorsprong: mensen tot elkaar brengen. Ik wil marketing weer gewetensvol maken. Grote

**Kaj Morel is marketingdeskundige en management consultant, en oprichter van De Betekenisfabriek.**

**\* Dit artikel is een geactualiseerde vrij bewerkte korte versie van het gelijknamige essay uit 2012, gepubliceerd in Bloei! Werken aan geluk in organisaties onder redactie van Kees Klomp, uitgegeven door Asoka.**

- <sup>i</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=PV8qKJd6EI>
- <sup>ii</sup> Ik maak hier voor de eerste en laatste keer in mijn verhaal onderscheid tussen bedrijven (met winst oogmerk) en organisaties (zonder winst oogmerk). Dit onderscheid is voor de essentie van mijn betoog niet relevant. Vanaf nu gebruik ik afwisselend beide termen waarmee ik zowel organisaties met als zonder winst oogmerk aanduid.
- <sup>iii</sup> Het boek van Kees Klomp, Stefan Wobben en Jesse Kleijer dat elders in dit tijdschrift besproken wordt staat vol inspirerende voorbeelden van mensen en bedrijven die deze 'nieuwe' samenleving vormgeven.
- <sup>iv</sup> Mijn boek Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan (Scriptum, 2010) geeft een uitgebreide beschrijving van het vakgebied identiteitsmarketing en het achterliggende gedachtegoed.
- <sup>v</sup> Zie Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan, pp. 66-69 voor een toelichting op de piramide van organisatiebewustzijn.
- <sup>vi</sup> Ik verwijs onder andere naar bijlage A van het boek Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business uit 2013 geschreven door John Mackey en Raj Sisodia.
- <sup>vii</sup> Zie Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan, hoofdstuk 6, pp. 97-116 voor een uitgebreide toelichting op de elementen van het identiteitsbewijs.
- <sup>viii</sup> Zie <http://debetekenisfabriek.nl/wp-content/uploads/2016-06-16-Betekenisfabriek-interactieve-pdf-DEF.pdf>