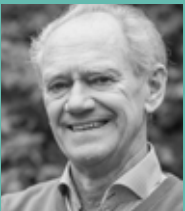


*“De keuze om je
als organisatie te
verbinden aan een
hoger doel, moet
een keuze voor de
lange termijn zijn”*



Dr. Bianca Harms is lector Transformational Media aan NHL Stenden Hogeschool en lid van de executive board van de European Media Management Association (emma).



Prof. Dr. em. Peter S.H. Leeflang is emeritus hoogleraar marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen en lid van de Koninklijke Academie voor Wetenschappen (KNAW).

Duurzaamheids-communicatie: show, don't tell!

85

Bianca Harms en Peter Leeftang

Commerciële organisaties zijn zich steeds meer bewust van de noodzaak van een duurzame manier van zakendoen (White e.a., 2019, HMR 202). Daarnaast verwachten consumenten en werknemers steeds meer dat organisaties een maatschappelijke bijdrage leveren en zelfs stelling nemen in maatschappelijke vraagstukken. De communicatie van duurzaamheidsdoelstellingen door organisaties, is alleen succesvol voor vrager en aanbieder wanneer men rekening houdt met diverse factoren die als randvoorwaarden geïnterpreteerd kunnen worden. In dit artikel zullen we aan de hand van de uitkomsten van een onderzoek deze voorwaarden bespreken.

Hogere doelen dan winst

Duurzaamheid staat hoog op de agenda in de boardrooms van menige organisatie. Door de implementatie van de Sustainable Development Goals (SDG's) door de Verenigde Naties (VN) in 2015 is wereldwijd bewustzijn gecreëerd voor de noodzaak van duurzaam gedrag op elk niveau. Hierdoor is er een duidelijke ontwikkeling zichtbaar van organisaties die de focus van winst naar winst én

maatschappelijke betekenis verschuiven (Deloitte Insights, 2021). In HMR 202 wordt dit wel *sense of purpose* genoemd. Het toenemende besef van de noodzaak om sociale en ecologische duurzaamheid aandacht te geven heeft geleid tot de opkomst van nieuwe marketingbenaderingen zoals purpose-driven marketing en de marketing van het genoeg. Deze benaderingen benadrukken de noodzaak van organisaties

om zich te richten op gedragsverandering die een duurzamere manier van consumeren stimuleert in plaats van het centraal stellen van commerciële resultaten (Gelauff en Leeftang, 2021). Een van de mogelijkheden om purpose te realiseren is merken te verbinden aan duurzaamheid.

In dit artikel staan we stil bij de complexiteit van het hanteren van duurzaamheidsbegrippen door merken en gaan we na aan welke randvoorwaarden voldaan moet zijn wil duurzaamheidscommunicatie succes hebben voor de aanbieder en de vrager. Het niet zorgvuldig hanteren en claimen van duurzaamheid kan leiden tot *purpose-washing* wat negatieve gevolgen voor het merk heeft. Na een bespreking van deze negatieve effecten presenteren we de uitkomsten van een vooronderzoek naar factoren waarmee rekening gehouden moet worden om succesvolle communicatie van duurzaamheid door merken te realiseren.

Duurzaamheidscommunicatie is complex

Opvallend is dat organisaties die op lange termijn succesvol zijn maatschappelijke doelstellingen in de kern van hun strategie hebben ingebed (Malnight e.a., 2019). Consumenten en werknemers verwachten steeds meer dat merken een maatschappelijke bijdrage leveren en zelfs stelling nemen in maatschappelijke vraagstukken (White e.a., 2019). De wens om verbondenheid met duurzaamheidsdoelen te definiëren creëert ook handelingsverlegenheid bij commerciële organisaties op het gebied van communicatie en marketing. Alleen als consumenten duurzaamheids-

communicatie als authentiek ervaren dan leidt dit tot positieve merkeffecten (Huang & Guo, 2021). Bij authenticiteit gaat het specifiek om de merkperceptie van de consument met betrekking tot oprechtheid in handelen, in overeenstemming met de merkwaarden, die uniek, en consistent in de tijd moeten zijn (Alhouti e.a., 2016; Yakobovitch & Grinstein, 2016). Echter, communicatie over duurzaamheid kan leiden tot negatieve percepties zoals scepsis en wantrouwen van het merk door de consument, zelfs wanneer de gecommuniceerde claims in lijn met de waarden van de organisatie zijn. De doelstellingen van marketing en die van duurzaamheid lijken onverenigbaar, aangezien in de bedrijfspraktijk consumptie vaak wordt aangemoedigd terwijl duurzaamheid circulaire stromen van hulpbronnen bevordert (White e.a., 2019). Eerder onderzoek (onder andere Nickerson e.a., 2022 & Du e.a., 2007) bevestigt dat commerciële organisaties worstelen met de vraag of ze zich moeten verbinden aan duurzaamheidsdoelen en hoe ze dit dan het beste kunnen uitdragen.

Purposewashing

In de loop der tijd zijn er tal van organisaties geweest die in de ogen van de consument onterecht communiceren over het de realisatie van maatschappelijke doelen. Dit wordt wel *purposewashing* genoemd (zie Figuur 1).

Greenwashing vindt plaats wanneer de duurzaamheidsclaims geen accurate weergave zijn van het gedrag van organisaties (Szabo & Webster, 2019). Zo spanden studenten succesvol een rechtszaak aan tegen Shell in 2021 vanwege de

Purpose Washing

Onterecht communiceren over betrokkenheid bij of bijdragen aan maatschappelijke doelen.



Figuur 1 Vormen van purposewashing

campagne CO₂-neutraal rijden terwijl ze dit niet kunnen waarmaken. Een ander voorbeeld is de inmiddels in de Verenigd Koninkrijk verboden reclame van het wasmiddel Persil, waarin de boodschap wordt uitgedragen dat Persil 'vriendelijker voor onze planeet is', terwijl kinderen te zien zijn die een strand schoon maken. Greenwashing leidt niet alleen tot negatieve merk- en winsteffecten van het betreffende merk, er ontstaan ook domino-effecten waarbij greenwashing ertoe kan leiden dat het consumentenvertrouwen in merken die daadwerkelijk duurzaam werk verrichten, wordt ondermijnd (Martinez e.a., 2020).

Met *rainbowwashing* wordt er gerefereerd aan de onterechte verbinding door een merk aan de lhbt+ community. De regenboogcommunicatie van allerlei merken rondom de Gay Pride roept ieder jaar veel negatieve reacties op bij het publiek die dit ongepast vindt. In geval van *genderwashing* in marketing slaan merken munt uit gendergelijkheid

en de empowerment van vrouwen, bijvoorbeeld bij de Internationale Vrouwendag, maar werken ze zelf niet aan gendergelijkheid in de bedrijfsvoering.

Er is sprake van *wokewashing* wanneer merken de schijn wekken van betrokkenheid bij maatschappelijke bewegingen. Zo besloot Pepsi de op de Black Lives Matter beweging geënte branded video met Kendall Jenner terug te trekken na een stortvloed van kritiek omdat het publiek oordeelde dat het merk Pepsi misbruik maakte van deze beweging om haar merk te promoten. Bij SDGWashing worden boodschappen van organisaties over bijdragen aan de sustainable development goals alleen gebruikt als communicatiemiddel en zijn deze niet gestoeld met daden.

Aan de andere kant leidt de grote kans dat organisaties publiekelijk via sociale media worden afgerekend op het communiceren van duurzaamheidsdoelstellingen- en bijdragen, in sommige gevallen tot het fenomeen *greenhushing*.



Figuur 2 Randvoorwaarden voor effectieve communicatie over duurzaamheid

Greenhushing betekent dat merken niet durven te communiceren over hun duurzaamheidsactiviteiten en doelen.

Onderzoek naar effectieve duurzaamheidscommunicatie

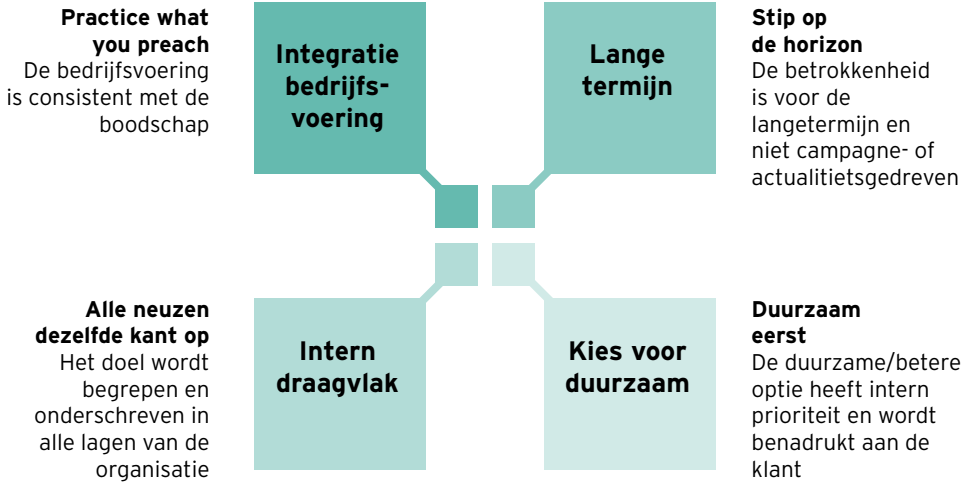
Op basis van kwalitatief onderzoek onder tien grote Nederlandse merken die duurzaamheid in hun strategisch beleid hebben verankerd en vijf bureaus die zich gespecialiseerd hebben in marketingstrategie en implementatie van duurzame initiatieven is er kennis over factoren die van belang zijn bij duurzaamheidscommunicatie vergaard.

Met behulp van een selectieve wijze van steekproef trekken werden de deelnemers geworven voor de expert-interviews. De organisaties werden geworven op basis van verbondenheid aan duurzaamheid en omvang. De participanten zijn als senior-managers verbonden aan de merk-, communicatie en of marketingstrategie. De bureaus werden geselecteerd op basis van hun focus op duurzame strategie en communicatie. De geïnterviewde participanten van de bureaus waren directeur, eigenaar of partner. De deelnemers werden voorafgaand

aan elk interview kort geïnformeerd via e-mail over de doelstelling. De interviews vonden deels fysiek en deels via Teams plaats. De interviews werden semigestructureerd aan de hand van een vragenlijst. Vanwege het verschil in doelstellingen en ervaring tussen merken en bureaus werden er verschillende vragenlijsten gehanteerd. Om de nauwkeurigheid te garanderen, werden de interviews digitaal opgenomen en getranscribeerd. Datareductie vond plaats door middel van codering. Onze bevindingen zijn gebaseerd op gedeelde inzichten die uit deze interviews naar voren zijn gekomen. We gebruiken enkele citaten van deelnemers om de bevindingen te illustreren. Deze citaten zijn waar nodig aangepast om de anonimiteit van de participanten te waarborgen en de leesbaarheid te bevorderen. Participanten één tot en met tien zijn werkzaam bij merken en participanten elf tot en met vijftien zijn werkzaam bij een bureau.

Tien randvoorwaarden voor effectieve communicatie over duurzaamheid

Het onderzoek leidt tot tien factoren die van belang zijn voor de acceptatie en



Figuur 3 Strategische randvoorwaarden

effectiviteit van duurzaamheidscommunicatie. Uit de resultaten blijkt dat deze randvoorwaarden betrekking hebben op strategisch- en communicatieniveau (zie Figuur 2).

Strategische randvoorwaarden

De vier randvoorwaarden, die in Figuur 3 staan werden unaniem door de participanten genoemd. De keuze voor duurzaamheid impliceert dat andere claims ondergeschikt zijn aan dit element. De keuze wordt niet alleen op basis van missie bepaald maar ook op basis van de beschikbaarheid van deze claim in de markt. Met andere woorden hebben andere merken deze unieke eigenschap (USP) nog niet gebruikt; zie ook hierna:

Geïntegreerd in gehele bedrijfsvoering

Meestal ligt de verantwoordelijkheid voor de communicatie van de bijdrage aan hogere doelen bij de marketing en

communicatieafdelingen. Drie participanten van de merken geven aan dat juist deze afdelingen de drijvende kracht zijn bij de vertaling van de doelen naar de consument. Dit betekent dat de communicatie in veel gevallen vooral extern gericht is. De participanten benoemen het verschil tussen missie en positionering. Als er keuzes gemaakt worden op basis van positionering in plaats van de missie is het risico op purposewashing groot. Een participant benadrukt deze integratie in de totale bedrijfsvoering als een kritische succesfactor:

‘Het moet helemaal in je bedrijfsvoering verwerkt zitten, alleen dan kun je succesvol zijn (participant 7)’

Langetermijnkeuze

De doelen moeten voor een lange termijn worden vastgesteld. Deze langetermijnverbintenis blijkt complex te zijn. Zelfs

ORGANISATIE

al wordt duurzaamheid ten doel gesteld door de directie, dan kan deze nog teruggefloten worden door de aandeelhouders. Zo moest Emmanuel Faber vorig jaar het veld ruimen als CEO van Danone omdat aandeelhouders de korte termijn economische doelstellingen belangrijker achten dan duurzaam ondernemen. In de interviews kwam dit aspect ook naar voren:

‘Er zit veel spanning op dit onderwerp, als je het hebt over korte versus lange termijn. Een aandeelhouder wil nog steeds rendement op korte termijn en duurzaamheid vergt een lange termijn waarde creatie (participant 7)’

Alleen een langetermijnverbinding aan duurzaamheid wekt het vertrouwen dat de organisatie het ook gaat waarmaken en zich niet alleen uit commercieel oogpunt verbindt aan thema's die op een specifiek moment spelen bij de samenleving:

‘Laat zien dat het menens is. Dat is niet in een paar maanden of in één campagne gedaan. Ik denk dat daar ook vaak de crux zit. Je ziet vaak merken en die doen één campagne, dat werkt natuurlijk niet (participant 8)’

Creëer interne draagvlak

Het creëren van draagvlak binnen de gehele organisatie geldt als een belangrijke succesfactor. In de meeste gevallen wordt het belang van duurzaamheid geïdentificeerd en aangestuurd op directieniveau. Het is van groot belang dat het doel gevoeld en omarmd wordt in alle lagen van de organisatie.

‘Je hebt top-down nodig, mensen die daarin geloven en hun connecties hebben. Je kan het niet zonder bottom-up uitvoeren (participant 7)’

Daarom moet er gewerkt worden aan de bewustwording van en draagvlak voor het doel door alle medewerkers, dus ook door de medewerkers die zich in hun dagelijks werk niet bezighouden met het thema. De afdeling communicatie speelt hierin een sleutelrol. Echter, het creëren van draagvlak vraagt om meer dan eenzijdige communicatie. Juist interactie en participatie in de uitwerking draagt bij aan het draagvlak van de interne organisatie aan het doel. Juist het creëren van teams met mensen met verschillende demografische kenmerken, afkomstig van verschillende afdelingen die zich bezighouden met de uitwerking van het doel op organisatieniveau blijkt effectief. Het thema gaat leven en krijgt lading.

Kies voor duurzaam

Natuurlijk geldt voor merken dat ze zelf het thema waaraan ze zich willen verbinden op orde hebben. Daarnaast wordt er door de merken benadrukt dat je ook

Effectieve communicatie over maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid start met factoren die zich afspelen op het strategisch niveau in organisaties



Figuur 4 Randvoorwaarden voor communicatie

stelling kan nemen door de communicatie van je aanbod. Het is raadzaam om als merk je verantwoordelijkheid te nemen door de duurzame optie als voorkeursoptie te presenteren. Met marketing kun je doelgroepen hiervoor enthousiasmeren. Zo benoemt een organisatie het volgende:

‘Als wij het aantrekkelijk te maken om de duurzame optie te gebruiken in plaats van een vervuilend product, drijf je consumptie misschien van een minder duurzaam- naar een duurzaam product (9)’

Randvoorwaarden communicatie

Uit de interviews komen zes randvoorwaarden voor effectieve communicatie met de doelgroep over de betrokkenheid en bijdrage aan maatschappelijke en duurzaamheidsdoelen (zie Figuur 4).

Authentiek

Onder authenticiteit wordt een uniek merkimage verstaan waarbij dit image gerelateerd is aan elementen als traditie, stijl, integriteit kwaliteit en eerlijkheid (Becker e.a, 2019). Maar wat maakt dat het doel als authentiek wordt ervaren? Het belangrijkste is dat het voor de doelgroep helder is wat de relatie is tussen het merk en het doel. Op het moment dat de consument niet begrijpt waarom een merk zich aan een bepaald thema verbindt kan het schade opleveren:

‘Je moet recht van spreken hebben en je niet bemoeien met onderwerpen waar je niets mee te maken hebt anders kan het schade opleveren (participant 11)’

Een ander criterium dat wordt genoemd is dat het duidelijk is dat het merk zelf

ORGANISATIE

investeert in het doel. De consument bijvoorbeeld verzoeken om de een hogere prijs te betalen voor duurzamere opties zonder zelf een bijdrage te leveren wekt geen vertrouwen bij de consument. De Groot en Rams (2022) geven onder meer het voorbeeld van supermarkt Pieter Pot die producten aanbiedt in statiegeldpotten van glas. In de webwinkel van Pieter Pot wordt in stappen uitgelegd waarom men deze verpakking gekozen heeft (minder CO₂ -uitstoot en reductie van verpakkingen).

Eerlijk

Voor de hand liggend maar toch noodzakelijk om te benadrukken is het element eerlijkheid als onderdeel van authenticiteit. Juist omdat eerdere ervaringen met purposewashing hebben geleid tot meer scepticisme is het van groot belang om eerlijk te zijn. Deze eerlijkheid gaat enerzijds over dat je doet wat je zegt en zegt wat je doet:

‘Je kunt het bewijzen of heel eerlijk zijn waar je in het proces zit en dat je dit waarmaakt. Hier sta ik, dit kan ik en ga ik doen. Niet doen wat je roept dus echt niet doen (participant 12)’

Anderzijds is het belangrijk om eerlijk te zijn over de beweegredenen voor je organisatie om je aan een bepaalde doelstelling te verbinden. Hierbij gaat het over transparantie in wat dit oplevert voor het merk:

‘Als je vertelt hoe het is, maar ook laat zien wat de voordelen zijn voor je bedrijf en je daar helder over bent, dan snappen mensen het ook (participant 15)’

‘Het niet zorgvuldig genoeg hanteren en claimen van duurzaamheid heeft, onder meer, geleid tot purposewashing’

Transparant

Transparantie wordt unaniem genoemd als voorwaarde voor succesvolle communicatie over duurzaamheidsdoelen. Het is voor organisaties niet aan te raden om zich alleen te richten op een groot thema zoals duurzaamheid of diversiteit, maar juist een specifiek vraagstuk of activiteit die hiermee verbonden is:

‘In de eerste plaats is dit niet de day-to-day verantwoordelijkheid en daarnaast moet je afvragen in hoeverre je invloed kunt hebben op dit grote issue. Maak het kleiner, we gaan dit en dit doen om dit te bereiken (participant 15)’

Voor effectief communiceren over het doel is het stellen van concrete subdoelen als organisatie van belang. Een reden waarom organisaties terughoudend zijn met duurzaamheidsdoelen is de angst om via sociale media aangesproken te worden op de onderdelen die (nog) niet goed worden uitgevoerd. Transparantie in de communicatie is een belangrijk middel om dit te voorkomen:

‘Deel wat je doet en geef aan dat je er nog niet bent, elke stap is er één (participant 8)’

Omdat we als samenleving voor grote vraagstukken staan zijn er veel organisaties die communiceren over doelstellingen die op de lange termijn behaald moeten worden (bijvoorbeeld in 2030 CO₂-neutraal). Transparantie in deze context betekent in dit geval dat er wordt gecommuniceerd wat er in de tussentijd wordt ondernomen en welke kleinere doelen worden behaald. Hier geldt het principe 'show don't tell', waarbij men de progressie die leidt tot de realisatie van doelen laat zien. Een goed voorbeeld is Auping een bedrijf dat in 2030 een volledig circulair assortiment wil hebben (Van Ginkel, 2022). In haar communicatie geeft Auping helder inzicht in wat er al gedaan wordt en wat er nog moet gebeuren om dit te bereiken.

Creatieve uitvoering

Vanuit de bureaus werd de factor creatieve uitvoering van de boodschap benoemd. Het is daarbij essentieel dat er voldoende inzicht is in het maatschappelijk debat en beleving bij het thema. Het risico is dat organisaties de plannen te veel ontwikkelen en uitvoeren vanuit de eigen bubbel. Zo benoemt een participant naar aanleiding van de eerdergenoemde BLM-campagne van Pepsi:

'Zij hebben het maatschappelijke gevoel niet goed ingeschat. Je moet voldoende open staan voor wat er in de maatschappij speelt (participant 11)'

Ten tweede moet de communicatie vernieuwend zijn om effectief te kunnen zijn. De consumenten worden niet alleen geconfronteerd met een overvloed

aan informatie in het algemeen, maar er vindt ook steeds meer communicatie over duurzaamheid plaats. Om je te onderscheiden is aandacht voor de creatieve uitvoering van belang:

'Om iets te maken wat invloed heeft moet er iets bijzonders inzitten, onverwachts, nieuw, deelbaar etc. zeg maar content XL en vernieuwend. Dat wordt nog wel eens vergeten. Goede bedoelingen maar niet vernieuwend gebracht (participant 11)'

Daarnaast kan het effectief zijn om de invloed van het gebruik van het merk met de gecommuniceerde claim duidelijk zichtbaar te maken aan de consument. Een participant verwijst naar de Noorse online supermarkt Oda die de impact qua CO₂-uitstoot van de aangeschafte producten na aankoop op de bon laat zien aan de klant. Dit heeft geleid tot een grote daling van producten met een hoge CO₂-belasting.

Consistent

Consistentie is van groot belang als je je als organisatie verbindt aan maatschappelijke of duurzaamheidsdoelen. Dit betreft niet alleen de consistentie in de duurzaamheidscommunicatie maar ook over de verdere bedrijfsvoering. Een participant stelt:

'Dat je het vol moet houden en dat als de consument iets dieper gaat zoeken, dat het ook daar substantie heeft. Lange termijn. Structureel ingebed (participant 12)'

“Niet elke product-categorie bezit merken die geschikt zijn om het predicaat duurzaamheid te gebruiken

Werk samen

De UN-doelen worden inmiddels breed gedragen door de wetenschap, beleidsmakers, NGO's en commerciële organisaties. Een participant benoemde dat het raadzaam is om te onderzoeken of er samenwerking gezocht kan worden met andere partijen met hetzelfde doel. Dit kan leiden tot meer geloofwaardigheid en synergetische effecten:

‘We werken niet alleen aan het doel. We werken onder andere samen met gedragswetenschappers, ministeries en de Europese commissie (participant 1)’

Naast de hier genoemde randvoorwaarden zijn er meer factoren die het succes van de communicatie van duurzaamheid gekoppeld aan merken bepalen. Niet elke productcategorie bezit merken die geschikt zijn om het predicaat duurzaamheid op te plakken. Denk aan tabaksproducten, alcoholica, veel plastic producten. En ook niet ieder merk binnen een categorie zal als authentiek worden gepercipieerd als gevolg van percepties die in de loop der tijd zijn opgebouwd. Hierbij speelt ook het imago van de sector, het moederbedrijf /de organisatie een rol als mede het image dat andere merken uit het merkportfolio hebben gecreëerd. Denk hierbij aan merken

uit de sector financiële dienstverlening. Zoals aangegeven is de creatieve uitvoering van groot belang voor de effectiviteit van duurzaamheidscommunicatie. Welke factoren hier een belangrijke rol spelen in verschillende contexten behoeft meer kennis. Een breder en groter opgezet onderzoek zou het belang van deze en de besproken factoren kunnen bepalen.

Duurzaamheid voor iedere organisatie

Een bijdrage leveren aan maatschappelijke en/of duurzaamheidsdoelen lijkt een basisvoorwaarde voor commercieel succes op de lange termijn. De negatieve gevolgen van de invloed van onze consumptiemaatschappij op de wereld worden voor iedereen steeds duidelijker (zie bijvoorbeeld ook Gelauff & Leeftang, 2021). De verwachtingen van verschillende stakeholders maakt het voor commerciële organisaties van groot belang om zich in te spannen voor maatschappelijke en/of duurzaamheidsdoelen. De consument vindt het belangrijk dat hun merken een maatschappelijke bijdrage leveren en iets terug doen voor de maatschappij. Met name jongere werknemers hebben een voorkeur om te werken bij merken die duurzaamheid hoog op de agenda hebben staan. Een duidelijke verbinding met duurzaamheid blijkt een belangrijk instrument te zijn in het vinden van nieuwe medewerkers in tijden waarin het lastig is om goed personeel te vinden:

‘De jonge generatie verwacht een maatschappelijke bijdrage. Dus als je je niet bemoeit met thema's die vallen binnen jouw speelveld ga je positie verliezen (participant 11)’

Ten slotte: ook voor investeerders is duurzaamheid van organisaties van belang. Bij aanbestedingen wordt er tegenwoordig gevraagd naar de duurzaamheidsactiviteiten. De overheid heeft te maken met duurzaamheidsdoelstellingen die vastgelegd zijn in beleid. Zij hebben het bedrijfsleven nodig om deze doelen te behalen. Voor beleidsmakers in organisaties geldt als belangrijkste randvoorwaarde: show, don't tell; maak waar wat je communiceert. Hier liggen nog veel ongebruikte mogelijkheden.

We bedanken Senne Hartskeerl van WeFilm voor haar bijdrage aan de dataverzameling.

Literatuur

Alhouti, S., Johnson, C. M., and Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69, p. 1242-1249.

Becker, M., Wiegand, N., & Reinartz, W. J. (2019). Does it pay to be real? Understanding authenticity in TV advertising. *Journal of Marketing*, 83(1), p. 24-50.

De Groot, S. & Rams, B. (2022). Marketing van Purpose: Bezien van het licht van de nieuwe economie. *Holland Management Review*, 202, p.40-49.

Deloitte (n.d.). The conscious consumer Connecting with health and sustainability priorities. Geraadpleegd via <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/consumer/articles/the-conscious-consumer-connecting-with-health-and-sustainability-priorities.html>

Deloitte Insights (2021). *Global Marketing Trends Report, Find Your Focus*. Geraadpleegd via https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6963_global-marketing-trends/DI_2021-Global-Marketing-Trends-Intro-US.pdf

Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2007) Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24, p. 224-241.

Europese Commissie (n.d.), Zes prioriteiten van de Commissie voor 2019-2024. Geraadpleegd via https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_nl.

Gelauff, G. M. M. & Leeflang, P.S.H., (2021). Meer Marketing van het Genoeg na COVID-19. *Holland Management Review*, 198, p.75-83.

Huang, C., & Guo, R. (2021). The effect of a green brand story on perceived brand authenticity and brand trust: the role of narrative rhetoric. *Journal of Brand Management*, 28(1), p. 60-76.

Malnight, T.W., Buche, I., Dhanarai, C. (2019). Put Purpose at the Core of your strategy. *Harvard Business Review*, sept-okt.p.70-79

Martínez, M. P., Cremasco, C. P., Gabriel Filho, L. R. A., Braga Junior, S. S., Bednaski, A. V., Quevedo-Silva, F., Correa, C. M., da Silva, D., & Moura-Leite Padgett, R. C. (2020). Fuzzy inference system to study the behavior of the green consumer facing the perception of greenwashing. *Journal of Cleaner Production*, 242, p.1-25.

Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A., & Sorescu, A. (2022). The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Sales: An Accountability Perspective. *Journal of Marketing*, 86(2), p. 5-28.

Szabo, S., Webster, J. (2020). Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on Environmental and Product Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), p.719-739.

Van Ginkel (2022). Ine Stultjens (Auping): Wij rusten de wereld uit. *Holland Management Review*, 202, p.70-75.

White, K., Habib, R., Hardisty, D.J. (2021). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing*, 83-(3), p. 22-49.

Yakovovitch, N., & Grinstein, A. (2016). Materialism and the boomerang effect of descriptive norm demarketing: Extension and remedy in an environmental context. *Journal of Public Policy and Marketing*, 35(1), p. 91-107.