

De klantrelatie in veranderend perspectief

Verschenen in: *Maatschappelijke barometer 2014*, J. Veuger et al.

Woord vooraf

Aan mij is gevraagd een bijdrage aan de Maatschappelijke Barometer 2014 te leveren vanuit het perspectief van de klant. Met mijn ervaring van 15 jaar als adviseur, onderzoeker, auteur, spreker en ondernemer op het gebied van Klantgericht Ondernemen zou dat relatief eenvoudig moeten zijn. Toch heeft deze bijdrage mij de nodige hoofdbrekens gekost. Het is zowaar geen sinecure om op het kruispunt waar maatschappelijke ondernemingen anno 2014 zijn aangeland iets te zeggen over de rol en positie van 'de klant'. Misschien is het meest veelzeggende woord wel 'de participatiesamenleving'. Het was veruit het meest opvallende woord in de troonrede van 2013. Een troonrede die overigens uitgesproken werd door een nieuwe koning die, net als veel klanten, geen nummer wenst te zijn en dus niet koos voor de naam 'Willem IV'. De participatiesamenleving is aan de ene kant bejubeld als lonkend perspectief, aan de andere kant verguisd als schaamlap voor visieloze afbraak van collectieve verworvenheden. Wat we er precies onder moeten verstaan vanuit klantperspectief en tegen welke bredere context de beweging rondom 'de participatiesamenleving' zich afspeelt, hoop ik in deze bijdrage te kunnen duiden. En daarmee de plek van de klant in het heden en de toekomst van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap.

Het nieuwe normaal

Met de actuele aandacht voor het thema MVO kunnen we de hoop uitspreken dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen een decennium een pleonasme zal zijn. In toenemende mate besteden ondernemingen uit profit en not-for-profit sectoren immers aandacht aan de relatie met de maatschappij in brede zin, niet alleen 'hier en nu', maar ook 'daar en straks'. In het stakeholdermodel worden niet langer alleen bestuurders, aandeelhouders, medewerkers en afnemers erkend, maar ook de maatschappij als geheel. Het is vanuit die gedachte aangenaam te bezien dat er in toenemende mate verantwoording wordt afgelegd in (al dan niet separate) jaarverslagen en er geen discussie meer is over de maatschappelijke verantwoordelijkheid die ook commerciële organisaties als Unilever, Shell of ABN AMRO dragen, in ieder geval als het gaat om hun eigen bedrijfsactiviteiten. Ook zij dienen zich te beraden op de mate waarin hun business model 'sustainable' (vaak vertaald als 'duurzaam', maar letterlijk 'ook in de toekomst vol te houden') is.

In 'De economie van Goed en Kwaad' doet de Tsjechische Macroeconoom Tomáš Sedláček ons beseffen dat geld, als enig middel bekend aan de mens, door de tijd kan reizen. In de afgelopen decennia is in zijn ogen allicht een te grote hypotheek op de toekomst genomen door schulden (van landen, bedrijven en huishoudens) te laten oplopen, kosten (van bijvoorbeeld milieuvervuiling of armoede) te externaliseren en schaarse natuurlijke bronnen (olie, gas en water) in rap tempo op te verbruiken. De systemen die wij hanteerden zijn te complex geworden, te intransparant en daardoor gevoelig voor allerhande onvoorziene risico's en onverwachte invloeden. Ze zijn letterlijk oncontroleerbaar en onbestuurbaar en daardoor ook des te gevoeliger voor misbruik en misstanden. Het corporatiebestel heeft daar inmiddels de schadelijke gevolgen van ondervonden, maar ook de bouwsector, de zorg en de financiële sector zijn onderwerp van systeemcrises en hebben veel vertrouwen bij overheid, toezichthouders, burgers in het algemeen en niet in de laatste plaats gedupeerde individuele klanten verspeeld.



De roep is daarom ook groot om maatschappelijke effecten van gevoerd beleid mee te wegen en het belang van de klant en de maatschappij in de eerder genoemde sectoren te borgen. Het besef dringt zich aan dat rendement niet uitsluitend bezien kan worden als een financiële rekensom die gemaakte kosten afzet tegen gerealiseerde opbrengsten. Er ontstaat een breder begrip van waardecreatie, maar ook van de exploitatie en de gevolgen voor de reputatie en het 'license to operate'.

De term rentmeesterschap doet dan ook nadrukkelijk weer opgeld en voor het eerst lijkt continuïteit, misschien wel het 'behoud der dingen' weer belangrijker dan 'groeien om het groeien'. Innovatie lijkt anno 2014 ook eerder gericht op het voor grote groepen mensen zo laagdrempelig mogelijk beschikbaar maken van producten, diensten en informatie, dan op technologische voorsprong voor de 'happy few'. Waar Friedman ooit betoogde dat er 'no such thing as a free lunch' was, zijn free lunches tegenwoordig hoegenaamd altijd mogelijk. Een economie van delen en ruilen ontstaat in de plaats van een economie van hebben en kopen.

In enkele maatschappelijk zeer relevante sectoren steken ondernemers de kop op, die nieuwe business modellen ontwikkelen die wij kunnen classificeren als 'social entrepreneurship'. Zij ondernemen in balans met de mens en het milieu en dus 'maatschappelijk'. Het is bemoedigend het aantal nieuwe initiatieven van geëngageerde maatschappelijke ondernemers te zien in bijvoorbeeld de financiële sector (KNAB, NewB, Monyq, InShared, Brand New Day), in de watersector (Join The Pipe, Dopper, Earth Water) en in de energiesector (lokale energie coöperaties, Qurrent, Winddelen). Het lijkt erop dat slechts harde wettelijke toetredingsbarrières (zoals een BBSH?) deze ondernemers in de weg kunnen staan.

De verhouding tussen deze maatschappelijke ondernemers en hun klanten is fundamenteel anders dan in de oude economische ordening. Zij vervullen een ander nut dan het ruilen van goederen en diensten tegen geld. Ze bedienen niet uitsluitend hun klanten als leverancier, maar vragen hen bij te dragen aan het bereiken van een hoger of gewaagd doel. Ze vragen daarmee om de actieve betrokkenheid van klanten. Soms in de vorm van het ter beschikking stellen van kapitaal (door te ruilen of te lenen), soms van hun tijd en aandacht, soms van hun netwerk of hun denkkraft. Door dit te doen, zijn zij per definitie participatief of 'coöperatief' van aard. Het is op dit vlak dat maatschappelijk ondernemen de aanleiding vormt voor een geheel nieuwe positionering van de klant binnen het economisch model.

“In enkele maatschappelijk zeer relevante sectoren steken ondernemers de kop op, die nieuwe sociale business modellen ontwikkelen “

Consumenten of participeren?

Het economisch model van consumenten is, zowel op het macro als microniveau overigens, geheel anders dan het model van participeren. De rol van de klant verandert van afnemer naar coproductent, met duidelijke en onomkeerbare gevolgen voor de economie (of op organisatieniveau: de bedrijfsvoering).

Sinds enige jaren is onmiskenbaar een kentering op gang gekomen waarbij vraagsturing prevaleert boven aanbodsturing. Dat was in sectoren waar voortdurend de tucht van de markt werd gevoeld al tijdens het geval, maar ook in de corporatiesector kwam deze beweging in de jaren 2003 en 2004 al duidelijk naar voren onder het credo 'van pand naar klant'. Voor 'klantgericht ondernemen' geldt echter net zo goed als voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen dat het allicht logisch en 'natuurlijk' lijkt, maar dat vanuit de dominante economische ordening eigenlijk niet is.

De klant heeft in het economisch model dat sinds de industriële revolutie gemeengoed is de rol van afnemer van geproduceerde goederen en gebruiker van aangeboden diensten. Consumenten is niet zozeer zijn recht als wel zijn plicht. Minister President Rutte onderstreepte deze denklijn door Nederlanders op te roepen tot het kopen van auto's en huizen zodat men zich een weg uit de crisis zou kopen. Consumptie zwingelt immers de 'supply chain' of distributieketen aan, wat weer werkgelegenheid creëert, overheidsuitgaven reduceert en –inkomsten genereert zodat de overheidsbestedingen en de consumptieve bestedingen weer verder kunnen stijgen. Dit lineaire systeem is afhankelijk van het vinden van de koopknop bij klanten. Uit angst voor het stilvallen van de keten is in het steeds meer gemeengoed geworden de toekomstige arbeidsproductiviteit reeds in het heden ter beschikking te stellen, oftewel schulden te maken.

Hoe anders werkt de participatiemaatschappij. Het gaat er immers niet om dat er gekocht wordt, maar dat er deelgenomen wordt. Cocreatie is een veelgehoord toverwoord, wat feitelijk aangeeft dat de rol van de klant verandert van afnemer naar co-producent. De klant zet zich dus actief in als vrijwilliger, die meedoet en meedenkt, soms zelfs mede ontwikkelt, financiert en produceert. Er wordt in dergelijke relaties veel immateriële waarde verruult, waarbij het nog maar de vraag is of onze economie, die nu eenmaal op financiële toegevoegde waarde (BNP) gemeten wordt, niet eerder kleiner dan groter zal maken. Als mijn buurman mij straks energie wil leveren, dan kan dat zonder tussenkomst van een energiebedrijf. Maar ook zonder afdracht van BTW, wat ik overigens op het geleende kopje suiker ook niet betaal. Op micro-economisch niveau betekenen participatieve relaties dat zelfs met zeer geringe budgetten veel bereikt kan worden. Op macroniveau valt direct op dat onze economische en juridische structuren geenszins zijn voorzien op de sociale trend naar delen in plaats van bezitten of naar ruilen in plaats van kopen. Het roept vragen op of zeer actief participerende klanten niet feitelijk verkapte medewerkers zijn. Of vragen over waar het intellectueel eigendom van concepten moet liggen, die niet door medewerkers, maar door groepen klanten zijn ontwikkeld. Het roept ook de vraag op of Bhutan, waar de koning in 1972 het begrip Bruto Nationaal Geluk als graadmeter introduceerde voor de stand van zijn land, niet haar tijd ver vooruit was.

"Geluk is een indicator voor de ontwikkeling van een goede samenleving"

*Jigme Singye Wangchuck,
4e Koning van Bhutan*

Is de klant er zelf wel klaar voor?

Hoewel er steeds meer maatschappelijk verantwoordde initiatieven succes kennen op basis van participatieve structuren, valt toch op dat zij marktbreed nauwelijks enig volume weten te realiseren. Zelfs een duidelijke gepositioneerde en bekende bank als Triodos blijft in het totale bankenlandschap maar een kleine speler. De vraag mag gerust gesteld worden of de klant eigenlijk wel zit te wachten op 'maatschappelijk verantwoord'.

Een onderzoek dat ik enkele jaren geleden uit mocht voeren voor de EU, in het kader van een Europees project (BARenergy) gericht op energietransities, toonde aan dat een secundair en soms zelfs tertiair argument nodig is om 'duurzaam' en 'verantwoord' gedrag mogelijk te maken. Dat kan een kostenvoordeel of subsidie zijn, maar ook een voordeel als gemak, comfort of status, een gevoel van zelfontplooiing of sociale acceptatie. Dergelijke argumenten worden steeds vaker gezocht en gevonden. In de corporatiesector zien we bijvoorbeeld een koppeling tussen duurzaamheid en betaalbaarheid ontstaan als het gaat om 'nul op de vierkante meter'. Het voordeel voor klanten blijft daarmee gericht op individuele nutsbeleving. Dat is iets dat op gespannen voet lijkt te staan met maatschappelijke ('algemene' of 'collectieve') nutsbeleving.

Het participeren om het participeren lijkt dus onvoldoende drijfveer. Dat ervaren woningcorporaties ook nadrukkelijk in hun actuele, vaak nog vanuit wettelijk verplichte participatiedefinities ingegeven structuren. Deze trekken in toenemende mate een populatie die blank is, relatief op hogere leeftijd en blank. Dat heeft veel te maken met de vorm van de participatie (structureel commitment, fysieke bijeenkomsten, bureaucratisch proces), maar ook met de intrinsieke motivatie van de deelnemers, die soms ontstaat vanuit een zoektocht naar nieuwe status of sociale contacten (na staking van deelname aan het arbeidsproces). Het is nodeloos uit te leggen dat dit de kwaliteit van participatie niet ten goede komt.

Participatie kan en moet, wil zij succesvol zijn, anno 2014 anders georganiseerd worden. Met moderne middelen als online klantenpanels, crowdsourcing platformen, online communities en sociale media is het palet zich zienderogen nog aan het uitbreiden. Het valt op dat nieuwe generaties klanten zich niet structureel, maar incidenteel en tijdelijk willen commiteren aan een thema. Net als er steeds minder lineair TV gekeken wordt



(men zit niet meer ieder vrijdag om 20.30 klaar voor de favoriete TV show), zo wordt ook participatie een kwestie van 'on demand' werken. De klant doet mee als hij daar aan toe is, op de wijze en het tijdstip van eigen keuze. Er zal daarvoor ook een duidelijke relevantie moeten zijn en een herkenbare, zinvolle rol of invloed. Het is daarmee in toenemende mate zaak om alle mogelijke manieren van relevant, eigentijds verbinden aan te bieden en klanten te motiveren en te verleiden tot het gebruik van de juist participatievormen op de juiste momenten. Op dat vlak hebben corporaties als maatschappelijke ondernemers nog veel te leren en te ontwikkelen, om

Gelegitimeerd maatschappelijk ondernemerschap

Juist tegen de achtergrond van een parlementaire enquête woningcorporaties in 2014 is het boeiend te bezien in welke mate de klant een rol dient te hebben bij maatschappelijke ondernemingen. Veel van de situaties die voor de parlementaire enquêtecommissie spelen gaan immers over het buiten de kerntaak opereren en het niet legitiem handelen van de corporaties. Nu is de drang naar maatschappelijk ondernemerschap voorbij het domein 'volkshuisvesting' binnen de corporatiesector niet van alle tijden. Juist in de periode 2004-2008 is door veel corporaties, vanuit een duidelijke roep (vanuit lokale en nationale overheden) om het maatschappelijk bestemmen van beschikbaar vermogen, ingezet op het verbreden van het taakgebied. Naast wonen werden leefbaarheid, zorg en onderwijs veelvuldig gezien als legitiem taakgebied van de corporatie. Haar klantbegrip diende zich te verruimen van de individuele huurder of woningzoekende naar de lokale samenleving in brede zin.

Het is hierbij opvallend dat deze breder opvatting weliswaar veelvuldig is vastgelegd in beleidsstukken, intentieverklaringen en afspraken met lokale stakeholders, maar zelden is gelegitimeerd door de primaire klantgroep die de corporaties bedienen. Datzelfde dreigt overigens op dit moment te gebeuren bij pensioenfondsen, die hun niet onaanzienlijke vermogens volgens velen beter in Nederland kunnen beleggen dan in het buitenland. Dat zou de, overigens door overheidsbeleid geïnduceerde, krappe kredietverstrekking van banken en krappe investeringsruimte van woningcorporaties kunnen compenseren. Het belang van individuele pensioengerechtigden kan hier echter wel eens in het geding komen.

Het vraagstuk geeft een onmiskenbare kloof weer tussen 'eigentijdse' maatschappelijke ondernemingen, die proberen vanuit een hoger doel klanten te mobiliseren tot participatie en contributies en 'klassieke' maatschappelijke ondernemingen die in een politiek bestuurlijk werkveld opereren waarin de klant niet de belangrijkste plek in het stakeholdermodel heeft noch krijgt. Niet voor niets betoogden zowel hoogleraar Jan van der Schaar als ook emeritus hoogleraar Andre Thomsen voor de parlementaire enquêtecommissie dat het omvormen van corporaties tot coöperaties, waarin klanten aandeelhouders zijn, aanbeveling verdient. Daar sluit ik mij graag bij aan.

Over de auteur

Rob Beltman is oprichter van H3ROES, marketing strateeg en begeleidt organisaties bij vraagstukken rond klantgericht ondernemen. Hij heeft ruim 15 jaar ervaring als adviseur, coach en trainer in profit en non-profit omgevingen. Rob schreef meerdere boeken over marketing en klantgerichtheid.

H3ROES is een coöperatieve vereniging van klantgedreven professionals die samen Nederland klantgericht willen maken. H3ROES brengt opdrachtgevers succesvol naar het 'next level' door de verbinding te maken tussen Hart, Hoofd en Handen.