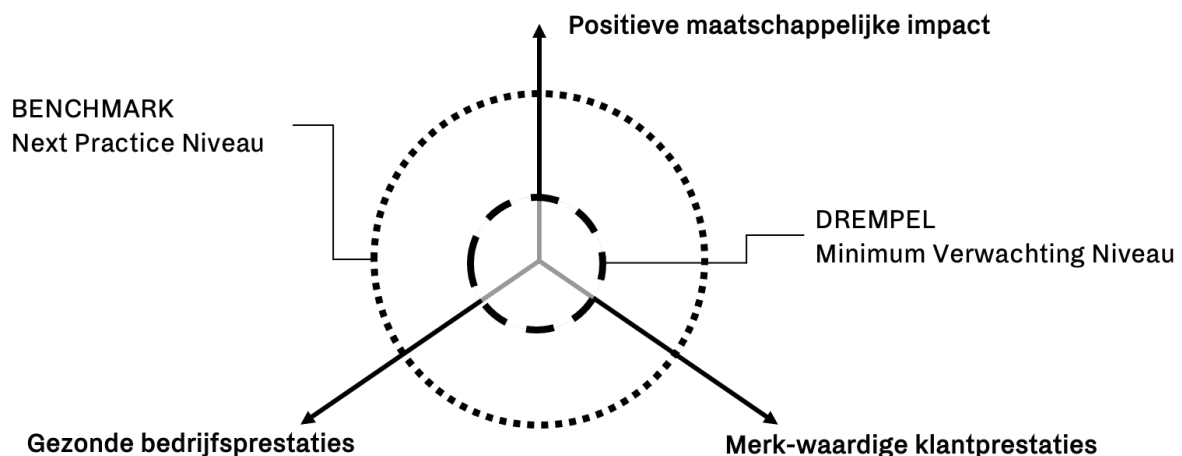


Klantgericht Maatschappelijk Ondernemen

Of je nu onderneemt voor de winst, of als stichting of vereniging je inzet voor een goed doel of voor je leden: succes hangt altijd af van de perfecte balans vinden tussen je klantprestaties, een gezonde bedrijfsvoering en maatschappelijke impact. De meest sterke merken en organisaties weten die drie aspecten nog krachtig te verbinden ook! Vanuit een onderscheidende missie en heldere ambitie kunnen zij niet alleen medewerkers aantrekken en motiveren, maar tegelijk klanten betrekken en enthousiasmeren. Mede daardoor bieden ze stakeholders de sociale en financiële resultaten waar zij op hopen. H3ROES helpt organisaties, in zowel for-profit als not-for-profit sectoren, succesvol integraal klantgericht en maatschappelijk impactvol te ondernemen.

Je kent misschien de waarde-disciplines van Treacy & Wiersema. Zij maakten een onderscheid in Customer Intimacy (klantfocus), Operational Excellence (procesfocus) en Product Leadership (innovatiefocus). Zij betoogden daarbij dat iedere organisatie een combinatie moest hebben van deze 3 strategische focusgebieden, die minimaal op het 'drempelniveau' zou zijn om mee te kunnen met de concurrentie. Maar echt marktleiderschap vroeg er in hun ogen om dat een organisatie in 1 discipline echt moest excelleren.

Je kan het ook zo zien als het gaat om Klantgericht Maatschappelijk Ondernemen. Er zijn drie disciplines, die echt altijd aandacht vragen.



Geen organisatie kan nog besluiten om op één van deze drie aspecten onder het minimum drempelniveau te presteren. Dan is er reputatieschade, lopen klanten en ook medewerkers weg of wordt niet het juiste nieuwe talent aangetrokken om gezond te kunnen groeien. Het halen van benchmarkniveaus vraagt echter om focus en het in balans houden van de dimensies. Je wilt zoeken naar mogelijkheden om op ieder terrein waarde toe te voegen, zonder schade te veroorzaken aan de andere twee. En het liefst zoek je de win-win-win kansen, waarmee je integraal kunt groeien langs alle drie de aspecten!



Leg jezelf eens langs de meetlat

Langs 10 stellingen willen we je graag een inschatting helpen maken waar je staat als het gaat om integraal klantgericht maatschappelijk ondernemen. Elke stelling lichten we in de navolgende pagina's kort toe, zodat je wat referentiekader hebt en weet waar je aan kunt werken. Wil je er samen aan werken? Ben je op zoek naar inspiratie, advies of begeleiding? Neem dan gerust contact met ons op voor een vrijblijvende afspraak: info@H3ROES.NL

STELLINGEN	NEE, ECHT NIET	MWAH, NIET ECHT	JA, BEST OK	VAST EN ZEKER
1. Wij streven triple growth na: goede klantprestaties, positieve maatschappelijke impact en gezonde financiële prestaties!				
2. Wij hebben onze maatschappelijke verantwoordelijkheid helder gedefinieerd (bijvoorbeeld m.b.v. SDG's)				
3. Wij halen op welke maatschappelijke thema's leven in de gemeenschappen waar we actief zijn				
4. Wij communiceren onze maatschappelijke inzet richting onze klanten				
5. Wij betrekken onze klanten actief bij de maatschappelijke impact die wij realiseren				
6. Wij zijn activistisch als het gaat om klanten verleiden tot maatschappelijk verantwoord gedrag				
7. Wij bedienen geen klanten die zich niet in onze maatschappelijke missie kunnen vinden				
8. We staan open voor ideeën en initiatieven die vanuit klanten of communities zelf komen				
9. Wij weten wat het inzetten op maatschappelijke impact ons kost en oplevert				
10. Wij verantwoorden onze maatschappelijke impact transparant en pro-actief				

- 1. Wij streven triple growth na: goede klantprestaties, positieve maatschappelijke impact en gezonde financiële prestaties!**

Waardecreatie heeft meerdere dimensies. Staan in je missie en visie bedrijfswaarde, klantwaarde en maatschappelijke waarde allen scherp benoemd? Als je voor de winst onderneemt, is er dan een ambitie geformuleerd over de kwaliteit van die winst? Over hoe duurzaam je relatie met klanten en de omgeving, maar ook met medewerkers en partners moet zijn? Als je voor een maatschappelijk doel onderneemt, is dan wel helder welke relatie je met donateurs of andere geldvertrekkers wilt hebben om duurzaam impactvol te zijn?

- 2. Wij hebben onze maatschappelijke verantwoordelijkheid helder gedefinieerd (bijvoorbeeld m.b.v. SDG's)**

Waar ben je sowieso maatschappelijk op aanspreekbaar als organisatie? Dat gaat verder dan duurzaamheid en zelfs dan de klassieke drie-eenheid van People, Planet & Profit. Vaak wordt gebruik gemaakt van het internationaal erkende kader van de Verenigde Naties; de Sustainable Development Goals (SDG's). Het zijn er 17 in totaal, waarbij het natuurlijk niet zo is dat ze allemaal even relevant zijn voor iedere organisatie. Veel organisaties maken de keuze op basis van waar ze met hun bedrijfsvoering de meeste invloed op hebben. Vaak gaat het dan ook om het beperken van negatieve impact. Zonde, want er zijn mogelijk gebieden waar je met de mensen, middelen en competenties van de organisatie positief het verschil kan maken voor klanten en de lokale gemeenschap!

- 3. Wij halen op welke maatschappelijke thema's leven in de gemeenschappen waar we actief zijn**

Deze stelling ligt bijna direct in het verlengde van de vorige, maar het blijkt in de praktijk helemaal niet zo logisch om ook echt te onderzoeken op welke SDG's impact en dus extra inzet benodigd is. Wie breder denkt dan de eigen bedrijfsvoering of keten, van buiten naar binnen dus, zal zien dat er altijd thema's leven in de lokale gemeenschap, onder klanten of zelfs in de arbeidsmarkt die relevant kunnen zijn. Thema's als veiligheid, werkeloosheid, kansenongelijkheid, diversiteit, laaggeletterdheid, natuur die onder druk staat...Je hebt er misschien niet meteen bij stil gestaan, maar met de vinger aan de pols van de gemeenschap kun je directer relevante impact maken.

- 4. Wij communiceren onze maatschappelijke inzet richting onze klanten**

Kunnen klanten eigenlijk weten wat de maatschappelijke verantwoordelijkheid en inzet van de organisatie is? Staat dit commitment op verpakkingen van producten (zoals vaak in de FMCG)? Communiceren we het mee in onze brochures of verkoopondersteunende materialen (Zoals Heijmans in haar projectbrochures voor nieuwbouwwoningen)? Benadrukken we ons commitment en delen we resultaten in nieuwsbrieven of campagnes? Te vaak is het antwoord helaas nog 'nee', omdat de verantwoording voor maatschappelijk ondernemerschap beperkt blijft tot het jaarverslag en persberichten, gericht op stakeholders, maar niet op klanten. Zonde, want zonder bekendheid, geen betrokkenheid!

5. Wij betrekken onze klanten actief bij de maatschappelijke impact die wij realiseren

Meer nog dan klanten bekend maken met de maatschappelijke impact, zal het voor veel organisaties niet alleen wenselijk maar ook nodig zijn hun klanten erbij te betrekken. Denk aan de duurzaamheidsambitie van McDonalds, die nooit zal slagen als verpakkingen massaal op straat (blijven) belanden. Of het commitment van een dierentuin als de Rotterdamse Diergaarde Blijdorp, die natuurherstel wil nastreven, maar daarvoor steun en middelen van haar dagbezoekers en abonneementhouders nodig heeft. In het kader van een nauwere betrokkenheid bij het merk (Customer Brand Engagement) is het ook heel goed om echt samen met klanten aan de maatschappelijke missie en impact te werken.

6. Wij zijn activistisch als het gaat om klanten verleiden tot maatschappelijk verantwoord gedrag

Waar menige marketeer nog wel graag spreekt van merk-activatie, voelt merk-activisme misschien wat 'over the top'. Toch is het de echte test van je principes en maatschappelijke inzet. Op z'n Rotterdams gezegd: geen woorden maar daden. Neem de Betaald Voetbal Organisaties in de eredivisie: allemaal voor rookvrije stadions en de stadionspeaker zegt dat ook voor elke wedstrijd. Maar niemand controleert erop en stewards spreken er niet op aan. Wat zou het perspectief zijn op echt rookvrije stadions? Of is de inzet toch vooral 'voor de bühne'?

Toen Heineken met de DutchGP op Zandvoort de meest duurzame F1 Grand Prix ter wereld wilde realiseren, werd er lacherig over gedaan. Maar door o.a. zelfs de bokaal van gerecycled materiaal te maken, 1,- statiegeld op iedere beker of blikje te heffen en veelvuldig over de ambitie te communiceren, werd de doelstelling absoluut gehaald.

7. Wij bedienen geen klanten die zich niet in onze maatschappelijke missie kunnen vinden

De ultieme test van principes is wanneer eraan vasthouden je meer kost dan je eigenlijk bereid bent te verliezen. Zoals een belangrijke klant of opdrachtgever. ABN Amro was in al het tumult dat haar campagne 'Zelfverzekerd op de werkvloer' deed opwaaien vaak erg duidelijk naar klanten die klaagden. Het kon prima zo zijn dat men de campagne, die acceptatie van LGBTQ+ collega's benadrukte, niet zo relevant vond.

Maar klanten die zeiden over te willen stappen omdat ze principieel niet met anders dan heteroseksuele medewerkers van ABN Amro geconfronteerd wilden worden, moesten volgens ABN Amro maar een andere bank zoeken. Dat is dapper, hoe moeilijk ook. Natuurlijk is er hier sprake van een gevoelige en geleidelijke schaal. Je hebt vast klanten die net zo in de maatschappelijke missie geloven als de organisatie zelf en klanten die er niets mee, maar ook niets tegen hebben. Maar helaas ook klanten die er echt actief tegen zijn of in tegenstelling tot dat doel handelen. Kies je dan voor het proberen te verleiden, overtuigen, of neem je simpelweg afscheid?

8. We staan open voor ideeën en initiatieven die vanuit klanten of communities zelf komen

Het is zeker niet altijd zo dat een organisatie zelf haar maatschappelijk ondernemerschap richting klanten uit moet dragen om ze te betrekken. Vaak is er een reservoir aan latente betrokkenheid, zeker als het thema's aangaat die echt leven in de gemeenschappen waarin de organisatie actief is. In plaats van zelf projecten en programma's te bedenken, kan de organisatie dan een hand uitsteken naar de gemeenschap en zien welke klanten zelf mee(r) willen doen. Soms is die vraag er vanuit de gemeenschap al lang, bijvoorbeeld omdat men al een woon-, zorg- of energie-coöperatie is begonnen en op zoek is naar partijen die mee kunnen helpen. Dit soort burgerinitiatieven komen steeds vaker voor. Sta je ervoor open als organisatie en sluit je je er ook actief bij aan?

9. Wij weten wat het inzetten op maatschappelijke impact ons kost en oplevert

Deze stelling ligt soms gevoelig, omdat men zeker niet stiekem met het rechteroog in de linkerbroekzak wil kijken...het gaat toch niet om het geld?! Nee, maatschappelijk ondernemen doe je hopelijk eerst en vooral omdat je impact wilt maken.

Wat is de volgende stap?

Je hebt met het beantwoorden van deze 10 stellingen een eerste kritische blik geworpen op het Klantgericht Maatschappelijk Ondernemerschap van jouw organisatie. Misschien moet je een aantal collega's eens vragen dat ook te doen en de resultaten bespreken. Hopelijk heb je dan namelijk een beter zicht op waar je staat en wat er als eerste moet gebeuren. Is je maatschappelijke verantwoordelijkheid al scherp gedefinieerd of moet je toch de SDG's nog eens goed langslopen? Weet je wat er leeft onder klanten en in de gemeenschappen waar je actief bent, of is nader onderzoek wenselijk?

Het kan heel goed dat een bepaalde klantwaarde-overweging ook meespeelt: je wilt klanten graag beter betrekken en hogere klantenbinding realiseren. En het zou ook zomaar kunnen dat de maatschappelijke inzet goed is voor de bedrijfswaarde, doordat de directe en indirecte baten de kosten overstijgen. Toch is het zelfs voor puur maatschappelijke organisaties en goede doelen niet verstandig om helemaal geen business case te hebben, of 'theory of change', die beschrijft hoe de inzet leidt tot (maatschappelijk) rendement. Als je echt geeft om je maatschappelijke inzet, dan accepteer je dus geen 'doe wel en zie niet om' mentaliteit, maar ben je kritisch op wat het kost en oplevert.

10. Wij verantwoorden onze maatschappelijke impact transparant en pro-actief

Tja...als je hier nog geen volmondig "ja" op kunt antwoorden moet je sowieso aan de bak, want steeds meer bedrijven worden bij wet geacht vanaf 2024 hun impact op mens en milieu te rapporteren. Voor grote bedrijven die nu al onder de non-financial reporting directive (NFRD) vallen gaat dit al in 2024 in! Gestaaag wordt dit uitgebreid en voor MKB organisaties komt een lichter regime, maar eraan ontkomen zal geen enkel bedrijf. Maar ons devies is: doe het niet omdat het moet, doe het omdat het waardevol is. En doe het op een onderscheidende, merk-waardige wijze.

Heb je al goede effort gestopt in het bereiken en betrekken van klanten bij meer maatschappelijke impact en hoe zijn die inspanningen goed ontvangen? Wat kun je doen om meer wind onder de vleugels te krijgen? En weet je ook voldoende wat dat oplevert in termen van maatschappelijke impact, klantwaarde en bedrijfswaarde?

Definieer waar jij het eerst mee aan de slag wil. En wil je hulp, doe dan een beroep op H3ROES, uiteraard. Wij zijn met veel plezier de expeditieleider naar een meer klantgerichte, maatschappelijk impactvolle toekomst. Met een combinatie van inspiratie, confrontatie, onderzoek, advies, coaching, training en begeleiding faciliteren wij alle belangrijke stappen op weg naar die toekomst...maar het blijft altijd je eigen reis.

Hoe helpt H3ROES?

We helpen organisaties hun inzet op maatschappelijk ondernemerschap te verhelderen door te ondersteunen bij selectie van de juiste SDG's. We kijken welke relevant zijn in relatie tot de eigen bedrijfsvoering, de totale keten (cradle to cradle), maar natuurlijk juist ook welke SDG's relevant zijn voor klanten en de gemeenschap waarin zij zich bewegen. Gegeven de arbeidsmarktproblematiek van nu kijken we veelal ook specifiek naar SDG's die relevant zijn voor de gemeenschappen waarin (toekomstige) medewerkers zich bevinden. Uiteraard doen we regelmatig onderzoeken onder de relevante communities, zodat we precies weten welke thema's waar het meest leven en vanuit welke drijfveren.

We helpen vervolgens de ambitie bepalen op iedere SDG. Die kan variëren van de eigen veroorzaakte negatieve impact compenseren, de negatieve impact vanuit de bron beperken of positieve impact op een SDG realiseren. Vaak werken we bij dergelijke ambitiebepaling met lange termijn visies, die vertaald worden in een routekaart met mijlpalen. We werken vanuit toekomstig succes terug naar de dag van vandaag, zodat we niet vastlopen in een moeras van actuele 'mitsen en maren'. Onze werkwijze brengt energie en een 'yes, we can!' mentaliteit.

We helpen vervolgens de keuze te maken een eigen inzet op SDG's na te streven, of aan te haken bij bestaande initiatieven of programma's. Onze kennis van het maatschappelijk veld helpt ons vaak slimme verbindingen te maken, waardoor tijd en geld in de opstartfase van impactprogramma's bespaard kan worden. Die hoeveelheid tijd en geld komen meestal goed van pas als klanten bereikt moeten worden en betrokken gaan worden bij het realiseren van de maatschappelijke impact. We benutten een op service-design gebaseerd model om effectieve communicatie en gedragsbeïnvloeding te ontwerpen. Uiteraard toetsen we deze zorgvuldig en schalen we programma's pas op als ze zowel effectief zijn als ook risico's en randvoorwaarden goed in kaart zijn gebracht.

H3ROES heeft een integraal en overzichtelijk meetmodel, dat meet van inzet (input qua menskracht en middelen) tot interventies (throughput) naar gerealiseerde resultaten (output) en uiteindelijk maatschappelijk effect (outcome). We ondersteunen bij de verantwoording hiervan, bijvoorbeeld in een maatschappelijk jaarverslag of een jaarrapportage. Dat laatste is dus in toenemende mate verplicht vanaf 2024, maar waarom zou je daarop wachten?

Zoek je ondersteuning bij succesvol Klantgericht Maatschappelijk Ondernemen?

Neem contact op met Rob Beltman (Rob@H3ROES.NL | 06 24 24 53 85)
of Ronald Provoost (Ronald@H3ROES.NL | 06 55 78 63 52)