

# Weg met de klantgerichtheid!

## Beste collega marketeers,

Klantgerichtheid staat hoog in ons vaandel, is het alpha en omega van onze professie. We kregen het met de paplepel ingegeven bij onze opleiding en worden er keer op keer op aangesproken tijdens congressen, workshops, en expert classes, of al lezend in een van onze vele vakbladen. Veruit het leeuwendeel van de organisaties waar wij onze rol spelen, noemt klantgerichtheid als een van hun belangrijkste waarden. Klantgerichtheid telt!

En toch is het wat mij betreft de hoogste tijd dat wij afscheid nemen van klantgerichtheid. In deze brief wil ik in de eerste plaats toelichten hoe ik tot deze opvatting kom. Daarna ga ik dieper in op de vraag wat er dan komt ná klantgerichtheid. Waarop kunnen wij ons als marketeers beter richten? In de hoop dat deze brief een stimulans vormt voor het collegiale gesprek over onze rol als marketeers.

## Het hemd is nader dan de rok

De reden waarom wij als marketeers klantgerichtheid belangrijk vinden, is vrij eenvoudig. Wij willen dat onze doelgroepen met ons in zee gaan. Het gaat er ons om ruilrelaties tot stand te brengen, waarin de klant onze producten of diensten afneemt en daar een prijs voor betaalt<sup>1</sup>. De gedachte achter klantgerichtheid is dat doelgroepen 'ja' tegen ons zeggen wanneer wij hen (h)erkende toegevoegde waarde bieden. Tevreden of zelfs enthousiaste klanten gaan langdurig met ons in zee, waardoor hun *life time value* in euro's toeneemt. Daarnaast hebben deze klanten als bijkomend voordeel dat zij zich gedragen als ambassadeurs van onze bedrijven. Door positieve mond tot mond reclame van ambassadeurs beslissen ook anderen om met ons in zee te gaan<sup>2</sup>.

Alle mooie woorden en lofzangen ten spijt, klantgerichtheid gaat over het realiseren van onze bedrijfsdoelstellingen en is onderhevig aan de spelregels waarmee wij dag in, dag uit te maken hebben. Wij streven er naar onze bedrijfsdoelstellingen te realiseren tegen nauwkeurig gedefinieerde investeringen en met zeer specifieke rendementsverwachtingen. Wordt *de uitwerking* van klantgerichtheid veelal gelegd tegen de meetlat van de situatie, wensen en behoeften van onze klanten. *De grenzen* die wij stellen aan klantgerichtheid worden bepaald door deze zakelijke fundering<sup>3</sup>. Want laten we eerlijk zijn, welk bedrijf brengt willens en wetens de eigen continuïteit in gevaar ten gunste van klantgerichtheid, of

---

<sup>1</sup> In de non-profitsector bestaat de tegenprestatie van de klant lang niet altijd uit betaling, maar bijvoorbeeld uit gebruik, acceptatie van beleid, gedragsverandering (dit is bijvoorbeeld het geval bij een voorlichtingscampagne zoals 'Drank maakt meer kapot dan je lief is'), enzovoorts. Vaak wordt de financiële tegenprestatie geleverd door een andere partij, zoals de overheid, een fonds, of bedrijven die als sponsor optreden.

<sup>2</sup> Dit is met de komst van de sociale media nog belangrijker geworden dan het al was. Zie bijvoorbeeld: Li, Charlene & Bernoff, Josh. Groundswell. Winning in a world transformed by social technologies. Harvard Business Press, Boston (2008).

<sup>3</sup> Ik weet dat grenzen aan de klantgerichtheid niet alleen door deze zakelijke overwegingen tot stand komen, maar ook door kenmerken van de bedrijfscultuur, de overheersende visie op professionaliteit en het individuele kennen, kunnen en willen van management en medewerkers. Het zijn echter altijd de zakelijke overwegingen die de aanleiding vormen voor klantgerichtheid en bepalend zijn voor de formulering van het voorgestane beleid.

accepteert het ongenoegen van aandeelhouders met teleurstellende resultaten als gevolg van klantgerichtheid<sup>4</sup>? En natuurlijk is dit een open deur, maar een die in gesprekken over klantgerichtheid vaak wordt genegeerd. Alsof de klant bepaalt wat de grenzen van de klantgerichtheid zijn, alsof de bomen van de klantgerichtheid tot in de hemel groeien en alsof onze bedrijven er inderdaad eerst en vooral zijn om onze klanten te geven wat zij willen. Laten we elkaar niet voor de gek houden, het is het financiële resultaat dat telt. Klantgerichtheid beweegt zich voortdurend in het spanningsveld tussen enerzijds de klant geven wat deze vraagt en anderzijds de welbegrepen (financiële) belangen van de bedrijven waar wij voor werken. En de klant trekt zeker niet altijd aan het langste eind. *'Veel marketeers zullen moeten toegeven dat de klant diep in hun hart nooit de hoogste prioriteit heeft'*, zo schrijft Philip Kotler in zijn boek Marketing 3.0<sup>5</sup>.

## Gij zult consumeren

Wij benutten klantgerichtheid dus om onze klanten zo ver te krijgen dat zij onze producten en diensten afnemen. Liefst zo veel en zo vaak, als mogelijk. Afhankelijk van het soort product of dienst waarom het gaat, wordt dit vertaald naar consumptie met een frequentie van uren (zoals bij SMS-diensten), dagen, weken, maanden, of meerdere, soms vele, jaren (zoals in het geval van keukens). Hierin geholpen door alle andere (marketing)instrumenten waarover wij beschikken. Meer dan welke andere professie dan ook, houden wij ons dag in, dag uit, bezig met het stimuleren van de consumptie door de (potentiële) klanten in onze doelmarkten. *Klantgerichtheid is consumentgerichtheid*. En dit is precies waarvoor de ruim 500 miljard<sup>6</sup> die marketeers jaarlijks wereldwijd besteden aan reclame, is bedoeld: het stimuleren van de consumptie. De consumerende klant is immers zowel kostendrager als winstgenerator en de motor van de groei van onze bedrijven en daarmee van de economie. In tijden van economische teruggang wordt telkens weer duidelijk dat consumptie niet vrijblijvend is. Tegelijkertijd met het vrijgeven van spaarloontegoeden in 2010<sup>7</sup>, deed de Nederlandse regering een dringende oproep aan de bevolking, om de vrijgekomen gelden toch vooral uit te geven en niet 'op te potten'. Wil de economie een gezonde groei kunnen vertonen, wil verdere economische terugval worden voorkomen, dan dient de consument te consumeren. Niet-consumeren is slecht voor ons allemaal, zo is de vaker herhaalde boodschap.

## Nou en?

En dat is nu precies het probleem. In een tijd dat "iedereen" het heeft over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), blijft het leeuwendeel van de marketeers er alles aan doen om de consumptie van producten en diensten te maximaliseren. En zo draagt marketing haar steentje bij aan de nadelige gevolgen van de nog steeds groeiende

---

<sup>4</sup> Mij zijn wel gevallen bekend van individuele managers en medewerkers die aan de rand stonden van een burnout, of erger, als gevolg van te sterk doorgeschoten klantgerichtheid. Deze klantgezwichtheid is in meerdere organisaties een probleem: professionals gaan dan tot het uiterste voor de klant en vergeten hun inspanningen tegen de meetlat van het zakelijke fundament of de eigen capaciteit (tijd, budget, competenties) te leggen. En creëren klantgerichtheid die zij niet kunnen volhouden en die vaak ook niet gewenst is vanuit het oogpunt van ondernemingsbeleid.

<sup>5</sup> Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 3.0. Vind de klik met je klant. Den Haag (2010).

<sup>6</sup> Group forecasts global ad spending to surpass \$500 billion in 2011, 6 December 2010, WPP advertising and marketing services, [www.wpp.com](http://www.wpp.com).

<sup>7</sup> Woensdag 15 september 2010 kwamen de spaarloontegoeden vrij van twee miljoen Nederlanders. Het ging om een bedrag van ruim 4 miljard euro. Demissionair minister Jan Kees de Jager (CDA) sprak de hoop uit dat mensen het vrijgekomen geld ook daadwerkelijk uit zouden gaan geven om zo de economie een impuls te geven.

consumptie<sup>8</sup>, zoals de achteruitgang van het milieu, klimaatverandering, het uitputten van de hulpbronnen die de aarde biedt, of het wegvallen van de sociale cohesie in ontwikkelingslanden<sup>9</sup>. Alle mooie woorden over MVO ten spijt, zolang wij de consumptie blijven stimuleren, zijn onze marketingacties in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet meer dan een druppel op een gloeiende plaat, of erger nog, een rookgordijn dat onze ware ambities verhult. Terwijl wij MVO zeggen na te streven, draaien we de kraan verder en verder open en gaan we onverminderd verder met het stimuleren van de consumptie om de bedrijven waarvoor wij werken tot nog betere financiële resultaten te brengen.

Zolang dit het geval is gebruiken wij MVO als een thema in onze marketingcommunicatie, bedoeld om klanten over de streep te trekken, zonder dat feitelijk van maatschappelijk verantwoord ondernemen sprake is. Zo worden armoede, vervuild drinkwater, de onderdrukking van vrouwen en bedreigde diersoorten, tot marketingthema's. Thema's die veel van onze klanten aanspreken en hen daardoor een goed gevoel geven bij ons bedrijf en onze producten of diensten<sup>10</sup>.

## Grenzen aan de consument<sup>11</sup>

Hier is het goed om stil te staan bij de door Benjamin R. Barber geformuleerde kritiek op de rol en positie van de consument. Hij uit deze als reactie op de opvatting dat de consument de motor kan zijn van belangrijke globale veranderingen op ecologisch, sociaal en maatschappelijk gebied. Simpelweg door zijn stellingname en keuzegedrag. De consument zegt immers ja of nee tegen specifieke producten of diensten en heeft daarmee de macht om gewenste ontwikkelingen te stimuleren en ongewenste tegen te houden. En omdat bedrijven volledig afhankelijk zijn van consumenten, kunnen zij niet anders dan mee bewegen met de wensen van hun klanten. Wat Barber betreft gaat deze vlieger om verschillende redenen niet op.

De consument heeft al consumerende weliswaar invloed, maar deze is beperkt. Omdat de consument keuzes worden voorgehouden zonder dat deze daadwerkelijk invloed heeft op de soort en de aard van deze keuzes. Het zijn de bedrijven die hier aan het roer staan. Daarmee wordt de vraag opgeworpen of de door bedrijven gecreëerde speelruimte vanuit een maatschappelijk en ecologisch perspectief ook de beste is. En deze laatste vraag wordt

---

<sup>8</sup> Vanaf het moment waarop de Club van Rome in 1972 het rapport '*De grenzen aan de groei*' uitbracht, worden in vele bronnen de nadelige gevolgen van de steeds groeiende consumptie belicht. Zie hiervoor ook het boek '*Making globalization work*' van Joseph E. Stiglitz. New York (2006).

<sup>9</sup> Een voorbeeld van het verdwijnen van de sociale cohesie is wel de bouw van de Drieklovdam in China. De bouw van deze dam in de rivier de Jangtsekiang, ging gepaard met de evacuatie van meer dan een miljoen mensen, die werden verspreid over China. Dorpen en steden werden met de grond gelijk gemaakt. Deze dam is gebouwd om te kunnen voorzien in de sterk toenemende energiebehoefte van China. Ondanks de kritiek vanuit het Westen, financierden landen zoals Canada, Frankrijk, Duitsland, Japan, Zweden en Zwitserland de bouw van deze dam met zo'n 1,5 miljard dollar. Niet vreemd wanneer we beseffen dat alleen de USA in 2010 al voor ruim 360 miljard importeerde uit China (cijfers afkomstig van de US-China Business Council). Een belangrijk deel van de energie die de Drieklovdam moet leveren is dan ook nodig om de productie van goederen voor Westerse landen mogelijk te maken.

<sup>10</sup> Zo dragen marketeers een steentje bij aan het ontstaan van "een nieuwe taalcultuur waarin wezenlijke tegenstellingen worden gemaskeerd door een mistbank van eufemistische newspeak." (Een citaat van Jan Kuitenbouwer uit zijn artikel 'Mag het debat een toontje harder?', gepubliceerd in NRC Next, 02.08.2011.)

<sup>11</sup> Deze passage is vooral gebaseerd op het door Benjamin R. Barber uitgebrachte boek '*De infantiele consument*'. Hoe de markt kinderen bederft, volwassenen klein houdt en burgers vertrap't, Amsterdam (2007).

niet beantwoord vanuit democratische en collectieve overwegingen, maar vanuit de vraag wat het beste is voor het individuele bedrijf.

De consument kiest weliswaar, heeft zelfs een nagenoeg onbeperkte vrijheid. Maar deze is beperkt tot het individuele en het privé domein, binnen een door onze bedrijven bepaalde speelruimte en omgeven door intensieve beïnvloeding door ons marketeers met een jaarlijks wereldwijd reclamebudget van ruim vijfhonderd miljard dollar. Waardoor het onzin wordt om te beweren dat de klant of consument dit nu eenmaal zo wil.

Vrijheid en keuze worden zo volledig op individueel niveau geplaatst. Keuze wordt fundamenteel tot een privé aangelegenheid. Maar privékeuzes hebben uiteindelijk maatschappelijke consequenties en publieke gevolgen. Omdat we alleen nog op individueel niveau kiezen, zien we weliswaar de maatschappelijke en publieke gevolgen daarvan, maar wordt ons de mogelijkheid ontnomen om daarop als burger en op een gemeenschappelijk niveau invloed uit te oefenen.

Daarnaast is een individueel verlangen niet hetzelfde als een gemeenschappelijke grond, omdat publieke goederen altijd meer zijn dan een opeenhoping van private verlangens. De vraag 'Wat ik wil' is een andere dan de vraag 'wat wij als gemeenschap nodig hebben'. De consument kiest tot op zekere hoogte voor maatschappelijk verantwoorde producten en diensten, maar de vraag is hoeveel consumenten dit vol houden wanneer dit betekent dat er een rem op de te consumeren producten en diensten komt. Zolang "we" krijgen wat "we" willen, vinden "wij" het label maatschappelijk verantwoord erg belangrijk en staan hier op. Maar wat doen consumenten wanneer hun keuzes worden beperkt<sup>12</sup>? Er zijn heel wat voorstanders van windenergie, het veiligstellen van de groene zones in ons land, of het opvangen van vluchtelingen. Maar niet wanneer dit betekent dat de windmolens in *mijn* blikveld komen te staan, dat *ik* me moet neerleggen bij dagelijkse files, of dat het asielzoekerscentrum bij *mij* "om de hoek" komt. *Not in my backyard* speelt een krachtige rol in allerlei protesten tegen voorgestelde oplossingen voor ecologische, sociale en maatschappelijke problemen.

Met als schril contrast dat in een deel van de wereld de meest exclusieve behoeften worden bevredigd, terwijl in een ander en groter deel van de wereld behoeften zoals onderdak, voedsel, water, of scholing niet worden bevredigd. Niet omdat dit niet mogelijk zou zijn, maar omdat dit geen winst oplevert. De consument wordt hiervan weggehouden door een benadrukking van de consumptie en de persoonlijke keuzevrijheid, de niet onderbouwde belofte dat uiteindelijk de hele wereldbevolking het net zo goed zal krijgen als wij en het doekje voor het bloeden dat MVO heet: het sussen van ons collectieve geweten, zodat wij met rust verder kunnen consumeren.

Chandran Nair laat in zijn *Consumptionomics*<sup>13</sup> zien wat er gebeurt wanneer de rest van de wereld in de voetstappen van het westen gaat staan. Voor het juiste perspectief: in 2011 leeft circa 80% van de wereldbevolking van 7 miljard in een van de zich ontwikkelende landen in Azië, Afrika en Zuid Amerika. In 2050 zal dat circa 85% zijn van een

---

<sup>12</sup> Nog versterkt door een bijkomend effect van de markteconomie. Rutger Claassen beschrijft dit effect in zijn boek 'Het eeuwig tekort. Een filosofie van de schaarste' (Amsterdam, 2004) als volgt: "Doordat de markteconomie de mogelijkheid biedt telkens nieuwe producten 'in de markt te zetten' zal er altijd schaarste zijn, ongeacht welk niveau van productie gerealiseerd is. Bittere armoede of grote overvloed, voor de ervaring van schaarste maakt dit niets uit." Iedere rem op de consumptie(groei) zal dan ook zeker sterk worden ervaren als (groeiende) schaarste.

<sup>13</sup> Zie 'Consumptionomics. Asia's role in reshaping capitalism and saving the planet'. Infinite Ideas Limited, Oxford (2011).

wereldbevolking die inmiddels is gegroeid tot 9 miljard<sup>14</sup>. Het leeuwendeel van de wereldbevolking woont daarmee in zich ontwikkelende economieën. Landen die een inhaalslag aan het maken zijn, of dit op termijn zullen gaan doen. Nair's conclusie is duidelijk. Wanneer de Aziatische wereld hetzelfde consumptieniveau wil realiseren als de Westerse wereld, dan ontstaat een onhoudbare situatie. De omvang van de bevolking in dit deel van de wereld maakt dat een stijgende consumptie in alle lagen van de bevolking zowel ecologisch, sociaal, maatschappelijk als qua grondstoffen onhoudbaar is. Alleen wanneer wij er in slagen de aarde en onze samenlevingen minder zwaar te belasten, is een duurzaam welvaartniveau mogelijk<sup>15</sup>. Nair stelt dat het vertrouwen dat het Westen wat dit betreft stelt in de werking van markten, financiering en technologie<sup>16</sup> volstrekt ongegrond is en eerder 'een geloof' is, dan een met feiten onderbouwde conclusie. In de eerste twee staat financieel gewin voor individuele partijen centraal en niet de zorg voor de wereld. Technologie kan weliswaar uitstel opleveren, maar betekent zeker geen afstel. De omvang van de wereldbevolking is daarvoor simpelweg te groot.

Klantgerichtheid is consumentgerichtheid en richt zich op de belangrijkste bron van de ecologische crisis waarin de wereld verkeert, de voortdurende groei van de consumptie. Daarom doen marketeers die maatschappelijk verantwoord ondernemen serieus nemen, er goed aan te zoeken naar een alternatief. Maar wat komt er na klantgerichtheid?

## **Klantgerichtheid helpt ons niet verder**

Ik wil er daarom voor pleiten dat wij als marketeers de klantgerichtheid loslaten en in plaats daarvan een integrale, mensgerichte aanpak adopteren. De contouren van deze aanpak wil ik hier schetsen.

Wat wij nodig hebben is een integrale benadering van onze doelgroepen die rekening houdt met de realiteit dat onze klanten niet alleen te maken hebben met de eigen, individuele werkelijkheid, maar daarnaast ook met de sociale-, maatschappelijke- en ecologische context waarin zij leven. Verder betekent integraal, dat rekening wordt gehouden met het feit dat elke klant een historische relatie heeft met de komende generaties. Ons doen en laten anno 2011 beïnvloedt de werkelijkheid van onze nakomelingen. Tot slot hebben we door de globalisering ook hechte relaties met alle andere wereldburgers en beïnvloeden wij hun werkelijkheid. In een integrale benadering van onze doelgroepen, houden we terdege rekening met deze verbondenheid. Dit betekent dat het er niet langer alleen om gaat de aansluiting te vinden met de individuele situatie, wensen en behoeften van de leden van onze doelgroepen, maar ook met de bredere sociale-, maatschappelijke- en ecologische context en met de gevolgen van ons doen en laten voor komende generaties. En dat wereldwijd.

---

<sup>14</sup> Gegevens afkomstig uit het rapport 'World population to 2300', United Nations, Department of economic and social affairs, New York (2004).

<sup>15</sup> In het licht van wat Nair stelt in 'Consumptionomics' is hij wel erg vriendelijk in het interview dat het Tijdschrift voor Marketing (juli/augustus 2011) met hem had, wanneer hij als antwoord op de vraag 'Hoe vertel je marketeers dat ze minder moeten marketen?', stelt: "Het ligt er aan wat je in de markt zet...Het gaat er niet om dat mensen stoppen met consumeren. Maar wat laat je ze consumeren." In het licht van zijn eigen betoog licht het voor de hand om hieraan toe te voegen dat de consumptie (een stuk) minder moet.

<sup>16</sup> Nair spreekt hier van marktfundamentalisme. Zie ook het artikel 'Luiheid, trots en hebzucht zijn allemaal heel menselijk', van Y. Vriesinga in NRC Next (26 augustus 2011). Hierin staan de opvattingen van gedragseconoom Dan Ariely centraal en wordt het vertrouwen in de vrije markt '*bijna religieus*' genoemd.

Daarnaast gaat het er om onze doelgroepen als *mensen* te zien en niet langer uitsluitend als klanten. Wij doen er goed aan onze doelgroepen te benaderen vanuit de diversiteit die hen eigen is. Dus niet enkel als klant of consument, maar ook als producent, (wereld)burger, ouder, partner, professional, of.... De levensloop van onze doelgroepen omvat een indrukwekkende reeks van rollen. Iedere rol<sup>17</sup> brengt een specifieke oriëntatie of betrokkenheid met zich mee, verschillende sets van richtinggevende waarden en bijpassend gedrag. Bijvoorbeeld:

|              | Oriëntatie  | Waarde  | Gedrag                       |
|--------------|---|---|------------------------------|
| Consument    | Bevrediging van persoonlijke behoeften  | Recht op bevrediging van behoeften                | Kopen, gebruiken, verbruiken |
| Professional | Groei en resultaat van eigen professionaliteit                                  | Opbrengstgericht (individueel en organisatie)     | Leren, werken                |
| Ouder        | Realiseren levensbehoeften kinderen, begeleiden naar volwassenheid              | Liefde  | Opvoeden                     |
| Burger       | Gemeenschappelijk belang, gedeelde waarden en normen, de samenleving als geheel | Rentmeesterschap <sup>18</sup> , rechtvaardigheid | Participeren                 |
| ...          |   |   |                              |

Figuur 1. Rollen en hun specifieke oriëntatie.

Tot nu toe benaderen wij onze doelgroepen in alle rollen als consumenten in specifieke situaties die verschillende behoeften tot gevolg hebben. Consument, professional, ouder, burger,..., elke rol wordt over dezelfde kam geschoren, die van de klant of consument. In een integrale benadering wordt erkend dat de klant meer is dan een consument, die uit is op de bevrediging van de eigen behoeften. Als marketeers houden we in de uitwerking van onze marketing terdege rekening met de andere rollen en bijbehorende waarden van onze doelgroepen. Onze marketing sluit hier niet alleen op aan, maar helpt doelgroepen om deze waarden en de bijbehorende ambities te versterken.

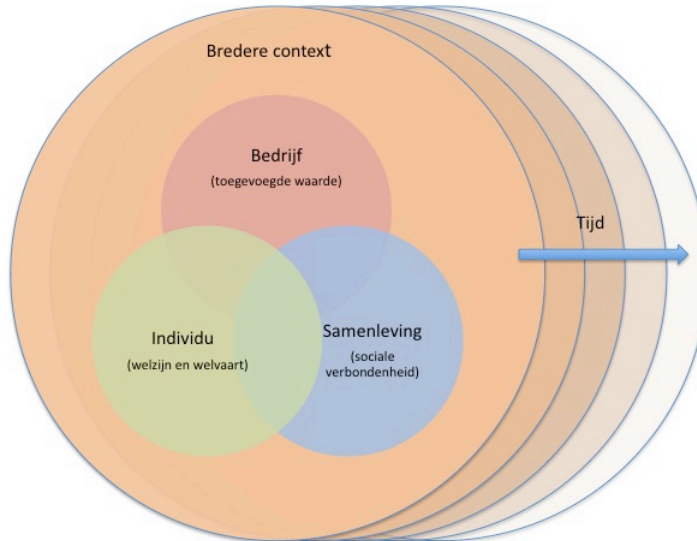
Deze integrale mensgerichte benadering combineert daarnaast de drie perspectieven van het bedrijf, de individuele leden van onze doelgroepen en de samenleving. Elk met een eigen specifieke uitdaging. Vanuit het perspectief van het bedrijf gaat het er eerst en vooral om toegevoegde waarde te realiseren voor klant en aandeelhouders. Op het niveau van het individu gaat het naast het realiseren van welzijn en welvaart om het versterken van de richtinggevende waarden die samenhangen met de verschillende rollen. Wat de samenleving betreft, tot slot, staat centraal het realiseren van sociale samenhang, betrokkenheid, en participatie. Deze perspectieven komen in samenhang tot uiting in onze marketingbenadering.

Marketing speelt zich af in een bredere, globale, ecologische, sociale en maatschappelijke context. De mogelijkheden die we hebben worden bepaald door de hulpbronnen (zoals arbeid, grondstoffen, of ruimte) die uit deze context komen. Tegelijkertijd beïnvloeden de effecten van onze inspanningen weer deze bredere context. De uitdaging is om een balans te realiseren tussen de resultaten op het niveau van bedrijf, individu en samenleving, onder de conditie dat de globale gevolgen en de effecten op deze bredere context nu en in de toekomst duurzaam zijn. En dat betekent dat de ambities van onze bedrijven en de wensen

<sup>17</sup> Zie hiervoor onder meer 'De dramaturgie van het dagelijkse leven' van Erving Goffman, Utrecht 2011.

<sup>18</sup> Rentmeesterschap duidt in de Christelijke traditie op de zorg voor de aarde. Door het CDA verwoordt als: "De aarde is niet van ons, we hebben de aarde te leen van God. Daarom moeten we de aarde goed achterlaten voor volgende generaties. En daarbij horen ook de mensen, dieren en planten die er wonen." (www.cda.nl).

en behoeften van onze klanten worden afgezet tegen de wenselijkheid en mogelijkheid van productie en consumptie in het licht van dit verbrede referentiekader. Wat zijn de concrete gevolgen 'in de tijd' voor bedrijf, individuen, samenleving en bredere context? Dat wordt de nieuwe kernvraag. Deze bredere inschatting van de effecten is bepalend voor de



Figuur 2. Integrale, mensgerichte oriëntatie op klanten.

(on)wenselijkheid en (on)mogelijkheid van de producten en diensten die wij (willen) marketen. En ja, dit betekent dat er een grens is, dat we rekening hebben te houden met een plafond, met grenzen aan de groei, en dat we niet blind kunnen streven naar winst, zonder rekening te houden met de bredere effecten.

## Wat zijn de gevolgen?

In deze visie beweegt marketing zich in het gebied waar bedrijf, individu en samenleving overlappen en “elkaar ontmoeten” en dat heeft een aantal belangrijke gevolgen.

Net als bij klantgerichtheid altijd het geval was, hebben we als marketeers management en collega's nodig om deze integrale, mensgerichte benadering waar te kunnen maken. Wij kunnen het niet alleen. Er wordt veel van ons gevraagd als het gaat om het meekrijgen van onze bedrijven. Net als bij het ontwikkelen en versterken van de klantgerichtheid zijn wij in veel bedrijven de voortrekkers van deze aanpak. Als wij het niet doen, wie dan? En als we het niet nu doen, wanneer dan wel?

Het zal nodig zijn om naast de financiële doelstellingen van onze bedrijven, op een gelijkwaardig niveau, doelstellingen<sup>19</sup> te formuleren gericht op de bredere, globale context: welke effecten streven we na op ecologisch, sociaal en maatschappelijk gebied? En deze laatste ambities zijn niet ondergeschikt aan de financiële, maar gelijkwaardig.

Onze bedrijven staan niet langer alleen in een markt, maar nadrukkelijk ook in een ecologische, sociale en maatschappelijke context. En deze kan niet meer worden afgedaan

<sup>19</sup> Ik doel hier niet op intentieverklaringen zoals deze vaak worden verwoord in onze visies en missies. Het gaat hier nadrukkelijk om de kerndoelen waar onze bedrijven door de aandeelhouders op worden afgerekend.

als samenstel van onbeïnvloedbare of exogene variabelen. In een mensgerichte benadering besteden onze bedrijven net zo veel aandacht aan deze bredere context, als aan de markt. In ondernemings- en marktplannen worden beide op eenzelfde niveau beschreven. Met aandacht voor de positie die het bedrijf inneemt en wil innemen, de relaties die worden onderhouden van de aanlevering van grondstoffen tot en met de verkoop van producten en diensten en de bijbehorende service, de concrete resultaten die worden nagestreefd en de wegen die worden bewandeld om dit te bereiken. We zijn gewend om dit te doen voor markten, we gaan het nu ook doen voor de bredere context.

Dit betekent ook dat ons streven naar groei niet langer vanzelfsprekend is. Sterker nog, het is goed denkbaar dat in een deel van onze markten niet langer groei wordt nagestreefd, maar consolidatie op het huidige niveau, of zelfs een afname van het huidige consumptieniveau. Duurzaamheid en rechtvaardigheid<sup>20</sup> zijn nieuwe redenen om te desinvesteren. Vooral in Westerse markten. Er is nu eenmaal een grens aan de hoeveelheid vis die duurzaam kan worden gevangen, of aan de kilometers snelweg die gelegd kunnen worden om files uit te bannen. En hoe duurzaam is eigenlijk de situatie waarin iedere volwassen wereldburger een eigen auto heeft<sup>21</sup>? Hoe houdbaar is de situatie waarin de consument massaal jaarlijks van mobiele telefoon wisselt? Wat is de toegevoegde waarde van “nog meer”, van verdere groei? Dat is een vraag die telkens weer om een antwoord vraagt. En het antwoord wordt niet langer uitsluitend bepaald door parameters zoals de winst per aandeel. Tegenover krimpende markten, staan markten waar groei juist zeer gewenst is. Bijvoorbeeld omdat basisbehoeften zoals een dak boven het hoofd, schoon water, voldoende en goed voedsel, nog onvoldoende zijn gerealiseerd. Waarbij het streven niet kan zijn dat deze achtergebleven markten een inhaalspurt maken tot op het huidige consumptieniveau van het westen. De omvang van de wereldbevolking staat dit niet toe, zoals Chandram Nair mijns inziens terecht concludeert<sup>22</sup>. Dit betekent dat de winst van onze bedrijven niet langer enkel in financiële termen wordt beschreven, maar ook in ecologische, sociale en maatschappelijke termen.

Wij zullen onze ambities en de wijze waarop wij invulling geven aan marketing, van strategie tot en met actie, moeten leggen tegen de bredere en kritischere meetlat die deze mensgerichte benadering met zich meebrengt. De koers van marketing komt tot stand door een balans te vinden tussen de perspectieven van bedrijf, individu en samenleving en de duurzaamheid en rechtvaardigheid van de effecten op de bredere, wereldwijde en historische context.

Wat betekent dit bijvoorbeeld voor de marketing mix? In figuur 3 wordt de marketing mix<sup>23</sup> geplaatst in het centrum van overwegingen die betrekking hebben op de gewenste resultaten voor bedrijf, individu en bredere context. Er is sprake van een wisselwerking. De wijze waarop de marketing mix wordt vormgegeven en ingezet heeft specifieke effecten in de laag van de directe persoonlijke, sociale en maatschappelijke diversiteit van mensen, én in de laag van de bredere context. Tegelijkertijd beïnvloeden deze twee lagen wat wenselijk en mogelijk is op het niveau van de marketing mix. Deze wisselwerking is niet nieuw.

---

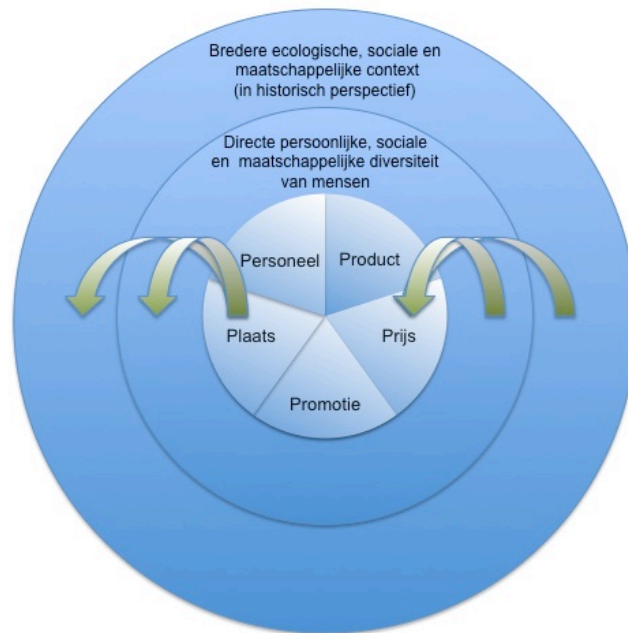
<sup>20</sup> De vraag is niet alleen of aarde en mens het blijvend aan kunnen, maar ook of wereldwijd een rechtvaardige verdeling van welzijn en welvaart het gevolg is.

<sup>21</sup> In heel wat Aziatische steden is de verkeerschaos nu al compleet, terwijl nog maar een minderheid van de bevolking beschikt over een auto.

<sup>22</sup> In zijn 'Consumptionomics'.

<sup>23</sup> Ik koos er voor om hier de traditionele 5 P's te gebruiken, omdat deze voor mijn gevoel nog steeds het meest bekend zijn en gebruikt worden.





Figuur 3. De marketingmix in een mensgerichte benadering

Wél nieuw is dat deze onderdeel wordt van het marketingplanningsproces, tot op het niveau van de marketing mix. En dat de (on)wenselijkheid en (on)mogelijkheid van een specifieke inzet van de marketing mix, net zo sterk wordt bepaald door de – veelal niet financiële – effecten voor individu en bredere context, als door de financiële doelstellingen van onze bedrijven. Waarbij duurzaamheid en rechtvaardigheid<sup>24</sup> de toetsstenen zijn waartegen deze effecten worden beoordeeld. In onderstaande box een voorbeeld.

*Smartphones maken een stormachtige groei door. In het laatste kwartaal van 2010 waren er wereldwijd 417 miljoen toestellen verkocht. Een stijging van 35% ten opzichte van 2009. Medio 2011 werd een groeiprognose voor datzelfde jaar afgegeven van maar liefst 55%.<sup>25</sup> Naast een omvangrijke hoeveelheid initiële aankopen, gaat het ook om grote aantallen vervangingsaankopen. De smartphone blijkt gemiddeld 1,5 tot maximaal 2 jaar gebruikt te worden.*

*Op het niveau van de marketing mix spelen onder meer een belangrijke rol de vaak lagere prijzen<sup>26</sup> (in combinatie met abonnementen), de grote nadruk op voortdurende innovatie van de technische mogelijkheden (zowel hardware- als softwarematig) en het creëren van design trends. In de promotie spelen daarnaast bijvoorbeeld nog een rol de thema's "er bij horen" en "cool" of "trendy" zijn.*

*Maar wat betekent de smartphone vanuit het perspectief van de verschillende rollen in de directe, persoonlijke, sociale en maatschappelijke context?*

*De consument bevredigt een behoefte aan contact, informatie, specifieke services en entertainment met een 'all in one' oplossing. Statusbehoeften worden ingevuld door design, merkuitstraling en noviteit. En vanzelfsprekend heeft de consument hier een prijs voor over.*

<sup>24</sup> Voor de operationalisering van deze parameters kan gebruik worden gemaakt van de ervaringen die inmiddels zijn opgedaan met het meten van SROI, of Social Return on Investment. Het gaat dan om resultaten zoals maatschappelijke participatie, werk voor al diegenen die dat niet zonder hulp kunnen vinden, toegenomen veiligheid, een goed gekwalificeerde beroepsbevolking, wijken en buurten waar het prettig wonen is, met weinig vandalisme en criminaliteit, een goede gezondheid, welzijn, enzovoorts. Zie onder meer [www.sroi.nl](http://www.sroi.nl), van het bureau Scholten & Franssen.

<sup>25</sup> Bronnen zijn artikelen op [www.nu.nl](http://www.nu.nl) van 10.11.2010 (Verkoop smartphones bijna verdubbeld) en 09.06.2011 (Verkoop smartphones neemt fors toe).

<sup>26</sup> Verkoopprijzen die enkel laag kunnen worden gehouden omdat de ecologische, sociale en maatschappelijke kosten niet worden doorberekend. Chandran Nair en Joseph Stiglitz pleiten er voor om dit wel te doen.

*Voor ouders vragen smartphones om aandacht in de opvoeding. Thema's zoals veiligheid, telefoonetiquette, omgaan met Internet als bijna oneindige bron van (on)gewenste informatie en entertainment, of budgetteren van zakgeld, spelen hier een rol. Opvoeden tot verantwoord gebruik van de smartphone staat centraal. Inclusief de aan smartphones verbonden voordelen en risico's.*

*Professionals krijgen te maken met de vraag hoe zij dit extra informatie- en communicatiekanaal inpassen in de middenmix waarover zij al beschikken, leren omgaan met de – zelfs ten opzichte van Internet via de PC – toegenomen snelheid door de veel grotere toegankelijkheid van de smartphone (die je immers altijd en overal bij je draagt en gemakkelijk kunt raadplegen). Met als uitdaging om de vluchtigheid van contacten en informatie verkregen via de smartphone te verenigen met de noodzaak van professionele zorgvuldigheid. En daarnaast bijvoorbeeld de vraag hoe de extra mogelijkheden die de smartphone biedt tot beter service, ten volle kunnen worden benut.*

*De burger stelt zichzelf vragen bij het soms disruptieve karakter van het gebruik van smartphones. Zoals bij niet handsfree bellen in de auto en de gevaarlijke verkeerssituaties die dit tot gevolg heeft. Smartphones spelen hun rol in Arabische lentes én in 'the war of the hooligans' en worden gebruikt om informatie te lekken nog tijdens vertrouwelijke overleggen. Maar zijn ook een prachtig middel om 112 te kunnen bereiken, Amber Alerts te laten uitgaan en politieberichten te ontvangen. Tegelijkertijd worden vragen opgeroepen over de bescherming van de privacy. Wat vraagt de samenleving? Dat is de vraag die hier speelt.*

*Ten aanzien van de bredere ecologische, sociale en maatschappelijke context speelt een rol dat voor de productie van smartphones enkele tientallen zeer zeldzame grondstoffen nodig zijn (zoals tantaal, kobalt, antimonium of coltan). De prijs van deze grondstoffen blijft door de hoge vraag stijgen. Waardoor deze bodemschatten vaak de oorzaak of de achtergrond zijn van burgeroorlogen, zoals die in Congo. Naast ecologische motieven zijn er dus ook humanitaire redenen voor recycling. Door velen worden vraagtekens geplaatst bij de arbeidsomstandigheden van de arbeiders die in landen zoals China werken in fabrieken waar smartphones worden geproduceerd. Tegen de laagst mogelijke arbeidskosten. Wat niet wegneemt dat de smartphone ook werkgelegenheid en daarmee een toename van de welvaart met zich meebrengt.*

*In alle gevallen gaat het om de vraag wat marketeers kunnen doen om een situatie te creëren waarin de positieve effecten sterker zijn dan de negatieve.*

In het zoeken naar een nieuwe balans stellen wij ons vragen die tot nu toe meestal buiten beschouwing bleven. Vragen zoals:

- ✓ Wat zijn de gevolgen van onze keuzes voor bedrijf, individu, samenleving en bredere context? Van strategie tot en met de operationele uitwerking van de marketing mix.
- ✓ Welk beroep doen onze keuzes op de individuele, maatschappelijke en bredere context?
- ✓ Welke van onze keuzes hebben een positief, versterkend effect op de individuele, maatschappelijke en bredere context?
- ✓ Wat betekenen onze keuzes voor duurzaamheid en rechtvaardigheid?
- ✓ Welke risico's brengen onze keuzes met zich mee (en wat kunnen we daar aan doen)?
- ✓ Welke bijdragen kunnen wij leveren aan het versterken van de waarden en het realiseren van de ambities, die de verschillende rollen van onze doelgroepen met zich meebrengen?
- ✓ ...

Vragen die stuk voor stuk om een antwoord vragen en een uitwerking in onze marketingaanpak.

## Let's talk

Wanneer wij als marketeers accepteren dat wij een verantwoordelijkheid hebben die verder reikt dan de financiële resultaten van de bedrijven waarvoor wij werken, dan is de volgende stap de uitwerking van maatschappelijk verantwoorde marketing. Dat vraagt veel, heel veel, van ons. Ik heb in deze brief willen laten zien dat onze belangrijkste peiler, 'de klantgerichtheid' in de weg staat van maatschappelijk verantwoorde marketing en dat een integrale en mensgerichte aanpak meer mogelijkheden biedt om tot duurzame en rechtvaardige oplossingen te komen. De contouren van deze aanpak zijn geschetst. Een verdere uitwerking is zeker nodig. Deze brief wil een uitnodiging zijn tot een collegiaal gesprek waarin wij gezamenlijk deze uitdaging oppakken.

September 2011, Drs. Jos A.J. van der Horst SMP

*Jos van der Horst is directeur en eigenaar van Quanta NpM B.V., een marketingadviesbureau dat zich richt op vraagstukken op het terrein van klant- en marktgerichtheid, vraagsturing, privatisering en maatschappelijk ondernemerschap van non-profitorganisaties.*