

Westerse bedrijven ontdekken dat ze met aangepaste zakenmodellen ook de armsten als klant kunnen overtuigen. Denk niet aan een lagekostenmodel, maar eerder aan een dienstverlener uit het topsegment. *Harvard Business Review/NYT Syndicate - Muhammad Yunus, Frédéric Dalsace, David Menascé en Bénédicte Faivre-Tavignot*

Armoede is niet enkel een probleem in de opkomende markten. In de Europese Unie lopen bijna 120 miljoen mensen — één op de vier — het risico op armoede of sociale uitsluiting. De budgetproducten en diensten van discounters of de goedkoopste producten van lagekostenbedrijven liggen meestal nog altijd buiten het bereik van die 25 procent van de bevolking. Consumenten in die groep kunnen vaak geen essentiële producten en diensten kopen zonder substantiële hulp van de overheid. Het vermogen van de overheid om hulp te bieden neemt af, terwijl de behoefte toeneemt.

In 2009 kwamen Martin Hirsch, de voormalige Franse Hoge Commissaris voor Armoedebestrijding, en Emmanuel Faber, de toenmalige adjunct-algemeen directeur van voedselgigant Danone, en de huidige CEO samen om The Action Tank op te richten. Via The Action Tank heeft een aantal vooraanstaande multinationals de handen in elkaar geslagen met ngo's en overheidsinstanties om te experimenteren met de ontwikkeling van sociale ondernemingen in Frankrijk. Sociale ondernemingen bestrijden een maatschappelijk probleem, zijn duurzaam, worden beheerd zonder verlies en investeren hun winst opnieuw in de onderneming. Investeerders krijgen uiteindelijk enkel het geld terug dat ze hebben geïnvesteerd. Danone en een toenemend aantal andere multinationals zijn al enige tijd actief met sociale ondernemingen in Bangladesh en andere arme landen,

maar toepassingen in de ontwikkelde wereld zijn zeldzaam.

De eerste ondernemingen die bereid waren samen te werken met Danone in The Action Tank, waren de oogzorgspecialist Essilor, de bouwreus Bouygues, de telecommunicatiegroep SFR en de autoconstructeur Renault. Veolia, Total, La Poste en Michelin zijn een aantal grote ondernemingen die zich nu

“Een sociaal bedrijf plaatst de kansarme klant centraal, niet het product. Dat is een nieuwe manier van denken”

François Rouvier, Mobiliz

aansluiten bij The Action Tank om te experimenteren met sociale ondernemingen. Het succes van die projecten in Frankrijk heeft geleid tot de creatie van soortgelijke initiatieven in Portugal en België (zie *Belgische bedrijven doen mee*).

The Action Tank leert dat het sociale bedrijfsmodel doeltreffend armoede bestrijdt en tegelijk een bron van nieuwe zakenideeën is. Toch is het geen lagekostenmodel, vanwege deze vijf verschillen.

Vershil 1: klantenexclusiviteit

Lagekostenmodellen richten zich tot iedereen, maar sociale bedrijven bepalen vooraf tot welke en tot hoeveel klanten het programma zich zal rich-

ten. Niemand anders komt in aanmerking voor het aanbod. De doelgroep kan zeer ruim zijn. Voor SFR en de Franse liefdadigheidsorganisatie Emmaüs, die focust op daklozen, komen bijvoorbeeld alle armen met een gsm in aanmerking voor hun project Téléphonie Solidaire. Het kan ook om een heel beperkte doelgroep gaan, zoals arme zestigplussers bij Essilor (zie *Kostprijs leesbril gedeeld door tien*), arme gezinnen met kinderen tussen 6 en 24 maanden bij Danone of arme consumenten die een wagen nodig hebben om werk te vinden of het te behouden bij Renault.

Om te bepalen wie in aanmerking komt, werken sociale ondernemingen samen met ngo's, die op hun beurt een beroep doen op lokale verenigingen en overheidsprogramma's. Die aanpak reduceert bovendien de kosten van de ondernemingen.

Vershil 2: hoge kwaliteit

In een lagekostenmodel vergelijkt elke klant, of die nu arm is of niet, het gewone en het lagekostenaanbod van de onderneming. Als die te veel op elkaar lijken, loopt de onderneming het risico dat haar eigen standaardaanbod uit de markt prijst. Het lagekostenproduct is daarom van mindere kwaliteit, zodat het verschil met het standaardproduct duidelijk is. In een sociaal bedrijf wordt een nieuw product ontwikkeld, maar de kwaliteit blijft behouden. Danone, Renault en SFR leveren arme klanten producten en diensten die identiek zijn aan die van rijkere klan- ➤

WWW.TRENDS.BE 30 APRIL 2015 95

