

# VOORWOORD

Het is belangrijk om ergens bij te horen. We verlangen allemaal naar een stam, naar connecties die ons ondersteunen, beschermen en definiëren, die ons helpen grip te krijgen op een complexe, overweldigende wereld. Onze dagelijkse gesprekken gaan meer dan ooit over erbij horen. Gebruik je een iPhone of een Android? Ben je een millennial of niet? Hoor je bij de één procent of bij de negenennegentig procent?

Deel van een groep zijn geeft kracht; zoveel kracht dat het gevaarlijk is. Het betreft ons bij zaken, maar isoleert ons ook. Het geeft informatie, maar maakt ons ook onwetend over andere standpunten. Het geeft ons het gevoel dat de grote wereld klein en comfortabel is, en dat is tegelijkertijd goed en slecht nieuws. Er ligt aan Robbie Baxters boek een thema ten grondslag dat we ook bij LinkedIn hebben leren kennen: dat het membership-model alleen werkt als die is gebaseerd op wederzijds respect en als beide partijen er baat bij hebben. Robbie schrijft over Gainsight, een bedrijf dat klantenservice opnieuw heeft uitgevonden als klantensucces, over Amazon, dat de focus altijd op waarde legt, over loyaliteitsprogramma's die hun doel voorbijschieten als de leden er niets meer aan hebben. Als je je klanten als leden behandelt, investeer je in hen. Dat is de enige manier om af te dwingen dat zij in jou zullen investeren.

Maar begrijpen hoe dat gevoel van erbij horen werkt en hoe

je het opbouwt, is slechts de eerste reden waarom je dit boek nodig hebt. Weet je wat de tweede is? Dit boek beschrijft de toekomst.

Robbie schrijft niet over technologiebedrijven als zodanig, maar de bedrijven waarover ze schrijft, hebben de mogelijkheden en veranderingen die technologie ons de afgelopen vijftien jaren heeft gebracht stuk voor stuk omarmd. Tot die veranderingen behoren onder meer tweezijdige conversaties met grote delen van het ledenbestand, big data waarmee je het succes van zowel de klant als je onderneming direct kunt overzien, cloudcomputing, een volledige personalisatie van de klantenservice en nog veel meer; veranderingen kortom die elk bedrijf in staat stellen een ‘membership-onderneming’ te worden.

Toen Robbie een paar maanden geleden contact met me opnam voor een gesprek over haar boek over de membership-economie, wist ik niet zeker of we dat boek nodig hadden. De meeste mensen begrijpen inmiddels toch wel hoe het werkt? We kennen allemaal dat bevoorrechte gevoel van erbij horen, maar ook het idee dat je in de steek bent gelaten als de relatie met een club of merk stukloopt.

Maar toen Robbie me het manuscript stuurde, begreep ik na twee hoofdstukken al dat ik het verkeerd had gezien. Zodra ik bij Maslow en het belang van erbij horen aankwam, wist ik dat Robbie mijn ideeën over de voortdurend evoluerende thema’s die centraal staan in het product LinkedIn en onze manier van zakendoen zou verrijken.

De zakenwereld zelf is aan veranderingen onderhevig. Software as a Service, de deeleconomie, de digitalisering van fysieke en de opkomst van virtuele goederen: deze trends vertegenwoordigen nog maar het begin van de komende veranderingen. Naarmate de kosten van fysieke goederen ten gevolge van automatisering dalen, geproduceerde goederen dankzij 3D-printen en andere goedkope productietechnologieën gemakkelijker te distribueren worden en *just in time*-logistiek een bulkgoed wordt, zal het hele concept van eigendom veranderen.

Dat is het punt waar Robbie begint: de pendule die heen en weer slingert tussen lidmaatschap en eigendom en onmiskenbaar op weg is naar lidmaatschap. En het zou zomaar kunnen dat dat voorgoed is.

Geniet van haar ideeën en geef haar bruikbare strategieën en tactieken een kans.

Je lidmaatschap van de membership-economie wacht op je. Je gratis proeftijd begint nu.

Allen Blue

Medeoprichter LinkedIn

Venice, Californië



# INLEIDING

Ik begon ongeveer tien jaar geleden aan dit boek, in mijn hoofd tenminste. Ik woon in Silicon Valley en ben hier al bijna mijn hele leven. De afgelopen dertien jaar heb ik een bedrijf gerund dat zich bezighoudt met strategy consulting. Aanvankelijk bestond het merendeel van mijn clientèle uit technologiebedrijven uit Silicon Valley.

Een jaar of tien geleden ging ik met Netflix werken. Dat zijn de makers van *House of Cards* en *Orange Is the New Black*, twee van mijn favoriete series. Destijds waren ze bekend omdat je abonnee kon worden om online dvd's te huren. Hun dienstverlening was moeilijk te beschrijven, want het bedrijf hanteerde een ongebruikelijk model.

Met behulp van technologie wist Netflix de ervaring van het huren van dvd's drastisch te verbeteren. Toen ik als consultant voor het bedrijf ging werken, was ik al een loyale abonnee. Ik vond het heerlijk om een verzameling films te vergaren die me interesseerden en er lagen altijd drie films voor me klaar; ik vond het heel fijn om die films gewoon thuis te kunnen bestellen en te laten bezorgen. En het mooiste van alles was dat je geen boetes kreeg voor te laat inleveren. Nooit. Ik was een apostel. Ik hield van dat bedrijf.

Maar als consultant hield ik er nog meer van. Ik vond Netflix het opwindendste bedrijf waarmee ik ooit had samengewerkt. Hun be-

drijfsmodel was even slim als simpel. Onbeperkte huur van dvd's, drie per keer, voor een vastgestelde prijs. De abonnees schreven zich één keer in en waren dan voorgoed loyale klanten, of op zijn minst voor een aantal jaren.

In tegenstelling tot de videotheken, die voor hun winst afhankelijk waren van steeds weer nieuwe transacties, begon Netflix in die vroege jaren met een eenmalige 'eeuwige transactie': vanaf het moment van inschrijving kreeg je totdat je opzegde dezelfde voortreffelijke ervaring zonder dat je telkens je betaalgegevens moest invoeren. De abonnee kreeg voortdurend nieuwe films binnen en had weinig stress. Netflix was verzekerd van terugkerende opbrengsten. De ervaring was zo goed dat er een grote groep supergebruikers ontstond, loyale productzendelingen die hun tevredenheid over de dienstverlening van Netflix uitdroegen en het bedrijf van nuttige feedback voorzagen.

Het Netflixmodel was verstorend. Er waren destijds nog niet veel bedrijven – van welk formaat ook – die met digitale abonnementen werkten. Netflix had niet veel om zich mee te vergelijken, afgezien misschien van HBO en de telefoonbedrijven. Maar het zat duidelijk op het goede spoor, en dat had alles te maken met lidmaatschap in plaats van eigendom. Ik raakte verslaafd aan het model en ging tientallen bedrijven adviseren over manieren om een gemeenschap van leden te bouwen. Het was voor mij klip en klaar dat de technologie nieuwe wegen ontsloot om op een doorlopende, authentieke manier klanten te binden. Ik zag overal mogelijkheden. Anderen zagen die mogelijkheden ook. Er was een durfkapitalist die tegen me zei: 'Lidmaatschappen zijn de heilige graal.' De voordelen zijn legio.

Ik ben ervan overtuigd dat de membership-economie net zo'n ingrijpend effect op onze maatschappij zal hebben als de Industriële Revolutie had op de verspreiding van de auto. Leaders die niet meedoen, zullen net als de makers van paardenkoetsen in de vergetelheid raken. Toch verbaast het me dat veel mensen de transformatie nog steeds niet hebben opgemerkt. Daarom schrijf ik dit boek.

## WAT IS DE MEMBERSHIP-ECONOMIE?

Wat is de membership-economie nu eigenlijk? Het is een manier van naar klanten kijken. Het membership-model is de praktische inrichting daarvan. Sommige mensen zeggen dat het vooral om abonnementen gaat. Volgens anderen zijn gemeenschap en communicatie belangrijk. Weer anderen menen dat het erom gaat ergens bij te horen. Sommigen zeggen dat het er altijd is geweest, in verenigingen, loyaliteitsprogramma's en sportscholen.

Ik denk dat het membership-model al deze dingen behelst. Ik definieer lidmaatschap als de toestand waarin een individu op een constante basis betrokken is bij een organisatie of groep. Leden maken deel uit van het geheel, al dragen ze niet altijd bij aan de ervaring van andere leden. Een organisatie die erin slaagt relaties op te bouwen met leden – wat dus iets anders is dan klanten – heeft, zoals we zullen zien, een belangrijk voordeel ten opzichte van de concurrentie. Het is niet slechts een kwestie van andere woorden gebruiken; het gaat erom dat je anders gaat denken over de mensen die je bedient en hoe je hen behandelt.

Het membership-model werkt voor zowel organisaties als individuen. Managers en investeerders zien dat het model werkt omdat het de onzekerheid in hun winststroom vermindert. Als het systeem correct wordt toegepast, spreekt lidmaatschap ook de leden aan omdat lidmaatschap garant staat voor herkenning, stabiliteit en gebruiksgemak, terwijl mensen ook nog eens connecties met elkaar aangaan.

Vandaag de dag is de belofte van lidmaatschap groter dan ooit. Technologische ontwikkelingen hebben het vermogen van een brede verscheidenheid aan branches om gebruik te maken van lidmaatschapsmodellen drastisch verbeterd. Binnen de membership-economie gaat het erom dat de klant – en niet het product of de transactie – centraal staat in het bedrijfsmodel. Elke organisatie zou zich primair op de klant moeten richten. Het bedrijfsmodel en de organisatie moeten ten dienste staan van dit model, waarin de klant centraal staat. De relatie tussen klant en organisatie is doorlopend en formeel, een 'eeuwige transactie' die implicaties heeft voor de hele organisatie en alles verandert.

In het membership-model komen mijn twee grote liefdes samen: zakendoen en psychologie. Het fenomeen ontleent zijn kracht aan

het feit dat het tegemoetkomt aan diepgewortelde menselijke behoeften. Volgens de psycholoog Abraham Maslow richten mensen zich zodra eenmaal aan fysiologische behoeften en veiligheid is voldaan op de behoefte om ergens bij te horen en te worden gewaardeerd voordat ze uiteindelijk overstappen op zelfactualisering. Het membership-model helpt mensen die behoeften te bevredigen.

## **IK HEB DIT BOEK VOOR JOU GESCHREVEN**

Dit boek bevat strategieën voor de membership-economie die door vrijwel alle soorten organisaties kunnen worden toegepast, voorbeelden van een aantal van de talloze soorten organisaties die de kracht van lidmaatschappen al te gelde maken en richtlijnen om je te helpen tijdens belangrijke momenten in de transformatie van je organisatie.

Ik hoop dat dit boek je zal helpen inzien wat er allemaal mogelijk is en dat het een gids kan zijn voor de volgende stappen die je onderneemt. Tot de lezers die vooral baat bij het boek zullen hebben, behoren onder meer:

- Managers bij productgerichte bedrijven die zich willen aansluiten bij de membership-economie.
- Ondernemers die nieuwe organisaties opstarten en de kracht van lidmaatschappen van meet af aan willen inbouwen.
- Leiders van verenigingen en associaties die bezorgd zijn over afnemende tevredenheid van hun leden.
- Marketeers die loyaliteitsprogramma's hebben lopen waarmee ze zich niet meer onderscheiden.
- Leden van raden van bestuur die op zoek zijn naar nieuwe modellen om hun organisatie te versterken, hun relaties met klanten te verbeteren en de inkomstenstromen voor spelbaarder te maken.
- Medewerkers van maatschappelijke organisaties die mensen bij elkaar willen brengen.
- Economie- en managementstudenten die invloed zullen hebben op de bedrijfsmodellen van de toekomst.
- Individuen die geïnteresseerd zijn in connectie en ergens bij horen.



## HOE JE DIT BOEK KUNT LEZEN

Ik heb bij het schrijven rekening gehouden met het feit dat lezers vaak weinig tijd hebben en daarom her en der bladeren op grond van hun specifieke interesses. Het boek telt vier delen, die allemaal uit verschillende hoofdstukken bestaan:

Deel I: Wat je over de membership-economie moet weten

Deel II: Het membership-model: strategieën en tactieken

Deel III: Ledenorganisaties zijn er in alle soorten en maten

Deel IV: Het membership-model en transformatie: buigpunten tijdens de overstap

Je kunt dit boek van het begin tot het eind lezen; de ideeën bouwen op elkaar voort. Maar je kunt ook met een gerust hart heen en weer springen en alleen dat lezen waarvan je denkt dat het relevant of interessant voor je is. Een aantal belangrijke termen wordt gedefinieerd in de woordenlijst aan het einde van het boek.

Ik hoop vurig dat dit boek inspirerend en nuttig is voor iedereen die het openslaat en dat het tot grotere verbondenheid en meer betekenis zal leiden in je zakelijke, publieke en persoonlijke leven.

Hoewel ik hoop dat je plezier aan het boek zult beleven, hoop ik nog veel meer dat je op zijn minst een gedeelte van de tips en technieken die ik aandraag zult kunnen gebruiken om een bedrijf op te bouwen dat minder verbrokkeld, maar voorspelbaarder en waardevoller is voor je leden en winstgevender voor jou.

Robbie Kellman Baxter  
Menlo Park, Californië