

Aandachtspunten voor het NHW-stafoverleg op 12 en 13 juni 2006

# Nieuwe Hollandse Waterlinie gaat Private

## 1. Inleiding

---

Tijdens de bespreking van het Projectbureau NHW met Communicareful op 1 juni 2006 stond als onderwerp centraal: “De organisatorische weg die het Projectbureau moet gaan om te komen tot optimale bescherming en ontwikkeling van de Waterlinie; en hoe dit traject succesvol te kapitaliseren”. Op grond van dit overleg kwam een scenario naar voren, dat onderdeel zal uitmaken van de strategiebespreking van de NHW-stafleden op 12 en 13 juni a.s. Communicareful is gevraagd daartoe enig voorwerk te doen.

Zodoende geeft deze notitie een toekomstschets

- met aspecten waarmee het Projectbureau rekening zou moeten houden en
- met adviezen over wat men kan verwachten bij het betreden van de private markt.

Voordat we tot uitwerking van deze toekomstschets over gaan, eerst een samenvatting van wat van deze notitie mag worden verwacht en een verantwoording van ervaringsgebieden waarop Communicareful haar zienswijze baseert.

## 2. Uitwerking

---

Het is goed te beseffen dat deze notitie geen ‘road-map to...’ is. De notitie geeft zicht op zaken die onderweg te verwachten zijn. Ook beschrijft zij de basisvoorwaarden voor een geslaagde trip. Daarbij zijn is Communicareful uitgegaan van drie hoofdelementen:

- a) Wat zijn onze bevindingen bij een veranderingsproces van ‘ambtelijk denken’ naar ‘commercieel handelen’ (§4).
- b) Wat is er nodig in zowel de uitgangspunten van een organisatie als de manier van werken om de markt succesvol te benaderen (§5).
- c) De beschrijving van een succesvolle aanpak om (gedurende een nog veilige proefperiode van twee jaar) zoveel mogelijk ervaring op te doen en resultaten te boeken, alvorens een nieuw Projectbureau zelfstandig verder gaat (§6).

Tenslotte een paragraaf over de noodzaak van een marketing gerichte Database. Het besef daaromtrent is nodig om te voorkomen dat dit service-instrument een constante bron van ergernis vormt, in plaats van dienstbaar te zijn in de functie van ‘moneymaker’ (§7).

## 3. Legitimatie

---

3.1. Ervaring is onzerzijds opgedaan met het bewust ombouwen van een subsidie-afhankelijke non-profit organisatie naar een niet-gouvernementele organisatie (NGO) die vooral op private geldmiddelen functioneert, met een strategische reserve, waarbij het subsidiepalet wordt ingezet als extra financieringsbron.

3.2. Het bewust ombouwen van een werkorganisatie ten dienste van het bestuur, tot een zelfstandige opererende organisatie met een bestuur ter legitimering van bestaan, besluiten en financiën.

- 3.3. Het begeleiden van een ambtelijk initiatief met daarbij behorende detachering en Europese subsidies op het gebied van een semi-commercieel spaarproduct (zoals Airmiles) t.b.v. het stimuleren en belonen van milieuvriendelijke en biologische producten bij de regulieren detailhandel, inclusief het verkrijgen van distributiekanalen, kaarthouders (consumenten) en uitgeefarrangementen met als doel een zelfstandig opererende onderneming op commerciële basis.

#### **4. Belangrijkste bevindingen uit bovengenoemde ervaringen**

---

- 4.1. Ambtelijk en subsidie-afhankelijk denken en werken doet het besef vervagen dat 'derden' (consumenten / beslissers) een product of dienst daadwerkelijk moeten kopen, aanvaarden en/of opvolgen. Niet als resultante van een goedgekeurde nota of beleidslijn maar uit eigen, vrije wil. Die omslag betekent een ontwikkeling van 'doing business with your self' naar het gedragspatroon: 'concentrate on the sale'.
  - 4.1.1. Ook het omgekeerde heeft een gevaar in zich; het blootgesteld worden aan commerciële krachten die verleidelijk zijn, maar in werkelijkheid alleen de aanbieder verrijken. Van 'rijk rekenen' en 'arm tellen'.
- 4.2. Dit betekent dat het productaanbod en/of het verzoek tot participatie daadwerkelijk met de juiste argumentatie moet worden verkocht aan die wederpartij. Die wil daar per definitie een minimum aan tijd en aandacht aan besteden.
- 4.3. Verkoop is een proces dat in tijd een aantal vaste stadia doorloopt; soms kort (10 seconden) soms lang (jarenlange klant- en marktwerking). Het zich bewust zijn van deze stadia, met elk z'n eigen dynamiek, maakt het verschil tussen 'succes' en 'falen' op de lange en korte termijn. Het inzetten van professionele 'verkopers' (direct marketeers / accountmanagers) is daarbij een vereiste.
- 4.4. Het besef dat het marketingproces twee kanten kent, als het gaat om bevrediging van behoeften en wensen van de klant / consument:
  - 4.4.1. Ga uit van de aantoonbare behoeften en wensen van de klant en creëer van daar uit het aanbod.
  - 4.4.2. Ga uit van het bestaande aanbod en vertaal dat naar de behoeften en wensen van de klant.

#### **5. Uitgangspunten voor uitwerking**

---

Alvorens je, als organisatie, succesvol op de private markt te begeven, moet een aantal basisvoorwaarden helder en uitgekristalliseerd zijn:

- 5.1. Wat is de 'Unique Selling Proposition' (USP) waarmee de organisatie de markt op gaat en zich onderscheidt van de rest van het krachtenveld binnen de markt. Deze propositie hoeft per definitie niet uniek te zijn. Alle andere organisaties kunnen het ook doen; maar waarmee profileert deze organisatie zich.

- 5.2. Wat is de positionering t.o.v. de overige spelers en stakeholders in de markt; zowel direct als indirect (natuurbeheer, recreatie, cultuur, gemeente en provincie).  
Tevens: wat is de positionering in de markt ten aanzien van het geefgedrag in het algemeen (gezondheid, natuur en milieu, cultuur, noodhulp en ontwikkelingshulp).
- 5.3. Hoe vul ik voor de consument het 'whats in it for me principe' in. Wat kan ik concreet aan mijn ondersteuners bieden op de korte termijn (doel: "Ja, ik steun") en op de lange termijn (gevolg: "Ja, ik blijf donateur").
- 5.4. Algemeen worden de doelstelling het snelst en het best gerealiseerd door:
- **Focus en concentratie** (prioriteiten in plaats van urgentie).
  - **Grip hebben op activiteiten** (leren, door bij alle activiteiten 'kijken / denken / doen' toe te passen en de resultaten vast te leggen – zie Database).
  - **Consequent zijn** (de ingeslagen hoofdweg wordt niet meer verlaten en zijpaden worden niet betreden).
  - **Anders denken** (alles is een middel voor de organisatie om haar doel te verwezenlijken); er zijn geen problemen, alleen kansen.
- 5.5. Het principe "less is more" gaat er van uit dat je beter één ding goed kunt doen, dan veel dingen half. Uiteindelijk moet een beperkt aantal medewerkers het allemaal doen. Het is verbazingwekkend te zien hoe weinig tijd en geld er soms wordt besteed aan het trainen van de eigen mensen op vakgebieden. Dat is zeker in dit project van groot belang, waar een persoonlijke cultuuromslag aan de orde is in het denken en doen. Een goed resultaat wordt zelden alleen verkregen door *goede plannen*, maar vooral door het *goed uitvoeren* van de activiteiten.

## **6. Plan van aanpak (transitieperiode 2 jaar)**

---

- Vorbereiding van (en eerste stappen rond) het Plan van aanpak.

Het eerste jaar van een mogelijke overgang van de publieke naar de private sector moet de (nieuwe?) organisatie NHW zien als een periode van testen en voorbereiden op het kapitaliseren van marketing- en communicatie-inspanningen. Tijdens die testen wordt zodanig effectief gewerkt, dat ook op korte termijn de nodige wervingsresultaten zijn te behalen. Ervaring leert, dat een transitieperiode van 2 jaar gebruikelijk is.

Vertaald naar de huidige strijd om het geefgedrag betekent dit, dat (medewerkers van) het Projectbureau dan de effecten van het één op één verkoopgesprek moet(en) kennen, gezien vanuit de gewenste relatie tussen de organisatie en de doelgroep(en). Dan kan de meest succesvolle wervingsstrategie worden bepaald en gehanteerd.

- Hiervoor komen drie methodieken in aanmerking:

### 6.1. Basis telemarketing.

Om inzicht te krijgen in de benodigde, basale marktgevoelens zijn de volgende stappen aan te bevelen, die elkaar continu beïnvloeden (onderzoek / test / leer / pas aan / test):

- a) Een groepsdiscussie met potentiële donateurs over hun motieven en reacties op de basisboodschap.

- b) De zodoende verzamelde argumenten vervolgens testen in verkoopgesprekken aan de telefoon. Het doel daarvan is het verbeteren van de kwaliteit van de gesprekken, het toetsen van de argumentatie en het oplossen van gerezen bezwaren.
- c) Vervolgens het maken van een basis voor gesprekken (telefoonscript) plus een mini verkooptraining op basis van kernargumenten en variabelen.

## 6.2. Communicatie en marketing in een 'proefomgeving'.

Op basis van postcode analyse en geefgedrag wordt op korte termijn een testbare selectie gemaakt van meest wenselijke donateurs. Dat zijn mensen die in een stedelijke omgeving wonen. Of in de omgeving van een fort. In deze proefomgeving wordt informatie verspreid. Deze doelgroepen krijgen een VIP-behandeling.

Dit houdt in, dat gedurende het eerste testjaar het Projectbureau de controle over de informatievoorziening van deze groep volledig in de hand houdt. Met mailings, nieuwsbrieven en overige uitingen. Zodoende valt te beoordelen wát er in de doelgroep gebeurt met de betrokkenheid en de inhoudsbekendheid; hoe snel zich dat ontwikkelt en op welke manier dit kan worden gestimuleerd.

Na het informatiejaar wordt deze groep getest op de bereidheid om donateur vriend te worden of voor een gift. Testvarianten zijn daarbij onder meer: het in te zetten premium, het niveau van de financiële bijdrage en de manier van betalen (acceptgiro, machtiging, periodiciteit van de inning). Ook is daarbij aan de orde, onderscheid in segmenten (kind / student / huishouden / 65+).

Met de resultaten van deze testbatterij is meer te bereiken dan met incidentele acties.

6.2.1. Daarnaast wordt voortgegaan met telefonische donateurwerving (vervolg van stap 6.1). Op basis van de verkregen informatie via telemarketing (motieven, argumenten, knelpunten, wensen) wordt een direct mail gestuurd, gevolgd door nabellen. Dit geeft een optimaal beeld van de potentie voor schriftelijke werving van donateurs en giften, als de doelgroep bekend is met de naam en de inhoud van de organisatie. Al naar gelang het resultaat is een groepsdiscussie noodzakelijk.

Op grond daarvan kunnen nieuwe doelgroepen worden geselecteerd, de mate van naams- en inhoudsbekendheid vastgesteld, waarna ze volgens beproefd concept worden benaderd.

## 6.3. Introductieprogramma nieuwe donateurs.

Het eerste jaar is essentieel voor de trouw en giftbereidheid van nieuwe donateurs. Hier kunnen de respondenten ook hun betrokkenheid tonen. Nieuwe beschermers worden als het ware bij de hand genomen om de Waterlinie beter te leren kennen.

Naast het welkomstpakket ontvangt de donateur een enquête met het verzoek deze in te vullen zodat het Projectbureau hem / haar beter kan leren kennen. In aansluiting daarop reageert de Waterlinie met een introductiepakketje dat (naast algemene informatie en gegevens over de actuele situatie) aan de wensen van de donateur gerelateerde onderwerpen bevat. Denk aan excursies of vrijwilligerswerk.

De volgende stappen zijn:

1<sup>e</sup>. Uitnodiging voor een activiteit.

2<sup>e</sup>. Aanbieding voor aankoop van een specifiek product.

3°. Laten tonen van zijn / haar giftbereidheid door de donateur.  
Het introductiejaar wordt afgesloten met een verzoek tot continuering van het donateurschap plus een extra bijdrage.

## **7. Voorwaarden voor het slagen van het Plan van aanpak**

---

### 7.1. Database

Voor het selecteren van groepen donateurs waarop specifieke programma's kunnen worden toegepast, het optimaliseren van het introductieprogramma en het effectief fondswerven onder de bestaande donateurs is een goed functionerende database van levensbelang. Want verkeerde mailings en verkeerde doelgroepen zijn catastrofaal voor de uitkomst van de actie en fnuikend voor het imago.

Het is goed om in dit kader steeds de drie algemene toepassingen van de database voor ogen te houden:

- 1) Data warehouse ('kaartenbak').
- 2) Statistische bron voor monitoring en beslissingen als 'management informatie systeem' (MIS).
- 3) Instrument voor uitvoering en resultaatmeting van direct marketing, zoals direct mail en telemarketing.

### 7.2. Omgaan met de database

In de strijd om het geefgedrag van de consument is het een vereiste dat het management goed geïnformeerd is, zodat op basis van feiten beslissingen kunnen worden genomen.

Dit betekent naar onze mening dat het MIS op maandelijks basis (en in actieperioden wekelijks of desnoods dagelijks) aan het management moet kunnen rapporteren. Door dergelijke rapportages te institutionaliseren kan snel worden ingegrepen op basis van feiten of kan nader onderzoek plaatsvinden.

## **8. Afsluiting**

---

Tot zover een impressie van wat het Projectbureau kan verwachten en ondernemen bij het besluit om – in welke vorm dan ook – de private markt te gaan benaderen. Over tot het benaderen van de institutionele markt (zoals loterijen en bedrijfsleven) hebben wij reeds in eerdere notities het één en ander gemeld. De daarin genoemde actiepunten moeten (en kunnen) worden ingepast in de hiervoor omschreven werkzaamheden. Waarbij de nadruk ligt in het onderzoeken van (financiële) steun van het initiatief.

- *Wij verwachten dat de voorliggende notitie alle betrokkenen zicht geeft op de aard van werkzaamheden die je tegenkomt op het pad naar verzelfstandiging.*
- *Veel succes gewenst bij het bepalen van de ontwikkelingsstrategie van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en het maken van de daarbij behorende keuzes.*

*Maarn / Amsterdam, 7 juni 2006; Jon Blok en Fred Fiechter*