



Relatiemanagement

Fondsenwerving, samenwerking, de acceptatie van een aanbod door een doelgroep, draagvlak voor beleid, het gaat allemaal een stuk soepeler wanneer een organisatie structureel aandacht besteedt aan de relaties met doelgroepen. Door goed relatiemanagement groeit de bekendheid met de organisatie, versterkt het imago en worden het vertrouwen en de steun van doelgroepen gewonnen. Een stappenplan.

Stap 1. Wie hebben we nodig?

Inventariseer welke externe partijen een rol (zouden kunnen) spelen bij het realiseren van uw doelstellingen. Let daarbij op 3 verschillende “marktpartijen”.

Input organisaties zoals de Rijksoverheid of fondsen “leveren” wet- en regelgeving, beleid en financiële middelen. Deze organisaties maken zo het bestaan van een non profit organisatie mogelijk, meestal zonder zelf gebruik te maken van het aanbod. Het gaat hen om de realisatie van doelstellingen op het niveau van *consumerende doelgroepen*. Dit zijn de doelgroepen voor wie het aanbod van een organisatie in de eerste plaats in het leven werd geroepen: de jongeren die we met gerichte voorlichtingscampagnes willen overtuigen van de risico's die kleven aan alcoholgebruik, de bedrijven die een gemeente of provincie wil binnenhalen met een vestigingsbeleid, de ouders van een gehandicapt kind die met een leerlinggebondenbudget zeggenschap krijgen over het onderwijs dat hun kind krijgt. De *intermediairen* zijn organisaties of personen die een relatie hebben met een input organisatie of een consumerende doelgroep. Uw organisatie heeft hen nodig om toegang te verkrijgen, of om medewerking en gebruik te stimuleren. Zoals de huisarts die patiënten informeert over een patiëntenorganisatie, de Kamers van Koophandel die startende ondernemers in contact brengen met subsidieverstrekkers, of een lid van uw bestuur dat graag een goed woordje voor u doet bij een hem bekende directeur van een fonds.

Stap 2. Verwachte bijdragen

Stel voor alle “marktpartijen” vast welke concrete bijdrage u van hen verwacht. Waar hebt u hen voor nodig? Wat moeten deze stakeholders kennen, kunnen, willen of doen? Stelt u zichzelf vervolgens ook de vraag wat u doet of kunt doen om uw doelgroepen te overtuigen. Welke ruilmiddelen zet u in? En welke voordelen brengen deze uw doelgroepen? Geen idee van de belangen van uw doelgroepen en de door hen gewenste voordelen? Dan is dit het juiste moment om dit te onderzoeken.



Stap 3. Segmenteer

Segmenteer de doelgroepen van relatiemanagement. Kijk naar de aantrekkelijkheid en toegankelijkheid. Wat organisaties of personen tot aantrekkelijke en toegankelijke (potentiële) relaties maakt is niet voor alle maatschappelijke sectoren hetzelfde. Hier worden voorbeelden gegeven van criteria die een rol kunnen spelen.

De aantrekkelijkheid: de mogelijke opbrengsten (beleid, geld, invloed) van een relatie; de mate waarin de doelstellingen en werkwijze van deze partij aansluiten op onze doelstellingen en werkwijze; de mate waarin onze belangen overeenkomen; het aandeel dat bij deze partij gerealiseerde effecten leveren aan onze kerntaak.

De toegankelijkheid: de (on)bekendheid met elkaar; de kwaliteit van de beeldvorming; kenmerken van de huidige relatie; de mate waarin een partij open staat voor samenwerking. Zo ontstaan 4 segmenten (zie onderstaande figuur).

Stap 4. Ontwikkel beleid

Werk per segment het beleid uit.

Segment Investeer: Dit zijn uw belangrijkste relaties. Het gaat vaker om een kleinere groep. U hebt een goede toegang en verwacht belangrijke resultaten. Deze organisaties verdienen daarom regelmatig persoonlijk contact. Vaak is er sprake van partijen die op een gelijkwaardig niveau met elkaar omgaan en beiden voordelen zien in samenwerking. Relatiemanagement wordt in handen gelegd van relatie- of accountmanagers. Deze zijn resultaatverantwoordelijk voor de relaties met geselecteerde (groepen van) organisaties of personen. Sommige relaties worden beheerd door de directie. Altijd is de kwaliteit van deze relaties een aandachtspunt van het management. Bijvoorbeeld: een zeer belangrijke sponsor, het ministerie dat het beleid vaststelt voor de sector waarin u actief bent.

Segment oogst. U hebt een goede toegang tot deze organisaties en personen en verwacht een redelijk resultaat. De invloed van de afzonderlijke relaties is niet groot. Het is hier meer 'de kracht van het getal' die telt. Relatiemanagement wordt gedragen door direct-marketing technieken: regelmatige contacten per telefoon, brief of e-mail. Er zijn meerdere contacten per beleidscyclus. Deze organisaties en personen worden regelmatig gevraagd naar hun ervaringen met het aanbod. Hun mening telt! Dat neemt niet weg dat de relatie vooral door de aanbiederende non profit organisatie wordt aangestuurd. Bijvoorbeeld: huisartsen en hun rol in de verwijzing naar een patiëntenorganisatie, het werven van donateurs voor een goed doel onder het Nederlandse publiek.



Segment ontwikkel. Deze organisaties of personen kunnen veel voor u betekenen. Jammer genoeg weet u nog niet hoe u “binnen kunt komen”. U probeert dit wel. Vooral intermediairen kunnen u hier van dienst zijn. Zij kunnen een goed woordje voor u doen en u in contact brengen met voor u interessante stakeholders. U kunt ook kiezen voor het vergroten van uw zichtbaarheid. U wilt dan opgemerkt worden door bijvoorbeeld vaker te publiceren, relevante evenementen (congressen en symposia!) te bezoeken of door bestuursfuncties te vervullen in organisaties met een netwerk waarvan ook deze voor u minder toegankelijke organisaties deel uitmaken. Omdat het hier gaat om organisaties en personen die erg belangrijk voor u kunnen worden, legt u de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling in handen van relatie- of accountmanagers. Niet zelden pakt de directie deze draad op.

Bijvoorbeeld: u hebt geen relatie met bedrijven maar zoekt wel enkele grotere sponsors, u wilt een politicus overhalen lid te worden van uw bestuur maar hebt nog geen contacten.

Segment negeer. U hebt niet of nauwelijks toegang tot deze “marktpartijen”. Lukt het u uiteindelijk hen te overtuigen en activeren dan zijn de resultaten gering. Deze dragen weinig tot niets bij aan de realisatie van uw doelstellingen en wegen dan ook niet op tegen de inspanningen. U onderneemt weinig tot geen actie.

Stap 5. Relatienetwerk in kaart brengen

Breng voor de segmenten investeer, ontwikkel en oogst in kaart welke medewerk(st)ers contacten onderhouden met welke organisaties en personen. Wat is de aard van dat contact? Bepaal in hoeverre deze contacten aansluiten op het ontwikkelde beleid. Breng in kaart welke relaties nog ontwikkeld dienen te worden en in welke gevallen bijstelling nodig is (bijvoorbeeld intensivering of juist vermindering, lager of hoger contactniveau, enzovoorts).

Stap 6. Regie

Relatiemanagement vereist een consistent optreden van iedereen die contacten onderhoudt met stakeholders. De formulering van beleid maakt dit mogelijk. Centrale regie is een tweede vereiste. Voor kleinere organisaties die te maken hebben met een beperkt aantal “marktpartijen” is regelmatig werkoverleg een goede optie. In grotere organisaties die te maken hebben met grote aantallen, vaak sterk gedifferentieerde, stakeholders, is een goed informatiesysteem een eerste vereiste.

Aantrekkelijkheid	Groter	<i>Ontwikkel</i> Intensief relatiemanagement Ontwikkeling relatie	<i>Investeer</i> Intensief relatiemanagement Samenwerking
	Kleiner	<i>Negeer</i> Extensief relatiemanagement Incidentele communicatie	<i>Oogst</i> Extensief relatiemanagement Frequente communicatie
		Kleiner Toegankelijkheid	Groter