Leden binden en VERBINDEN

Auteur:
Robert van den Brandhof

Opdrachtgever:
CRM Partners

Plaats en datum:
Ede, 14 juli 2011

Opleidingsinstituut:
Christelijke Hogeschool Ede
Opleiding Communicatie

Introductie

De afgelopen vijf maanden heb ik mijn afstudeeropdracht uitgevoerd. De opdracht was een onderzoek uitvoeren naar het communicatiebeleid van ledenorganisaties. Deze opdracht sprak mij direct aan en is me gedurende het onderzoek blijven boeien.

Door veranderingen in de maatschappij is het voor veel ledenorganisaties een uitdaging om voldoende leden te behouden. Interessant is het om te onderzoeken hoe organisaties hier mee om gaan. Het spreken met vele ledenorganisaties heeft mij veel nieuwe inzichten gegeven en was uiterst leerzaam.

Dit rapport is een verslaglegging van dit onderzoek en beschrijft de resultaten. Aan de hand van deze resultaten zijn er een aantal aanbevelingen gedaan. Ik hoop dat de resultaten en aanbevelingen ledenorganisaties nieuwe inzichten bieden die bruikbaar en toepasbaar zijn.

Samenvatting Nederlands

Voor veel ledenorganisaties is er in de afgelopen jaren veel veranderd. Potentiële leden binden zich minder snel dan voorheen en bestaande leden staan kritischer tegenover hun lidmaatschap. In dit onderzoek is gekeken naar de manier waarop organisaties op het gebied van communicatie hier mee omgaan.

Gedurende het onderzoek is er literatuurstudie gedaan naar onderwerpen die een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek. Zo is theorie bestudeerd op het gebied van marketing, sociale media, binding van leden en betrokkenheid. Relevante onderwerpen zijn meegenomen in het onderzoek en dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

Om het onderwerp en de doelgroep te bepalen is er een voorbereidend onderzoek uitgevoerd. Hierin kwam naar voren dat ledenverloop en terugloop van het aantal leden een issue is waar veel ledenorganisaties mee te maken hebben. In deze fase is ook de doelgroep vastgesteld voor het onderzoek. Naar aanleiding van dit onderzoek is deze hoofdvraag gedefinieerd.

- Hoe zetten ledenorganisaties hun communicatiestrategie in om leden te behouden of te werven en welke factoren van de communicatiestrategieën leiden tot succes?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er twintig interviews gehouden met ledenorganisaties. Deze interviews hebben in combinatie met de literatuurstudie de hoofdvraag beantwoord.

Uit de beantwoording van deze hoofdvraag zijn er een aantal conclusies getrokken. In het onderzoek komt naar voren dat veel organisaties merken dat potentiële leden zich minder snel binden dan voorheen en dat bestaande leden kritischer zijn. Dit heeft effect op het aantal leden van een aantal organisaties. zeven deelnemende ledenorganisaties aan dit onderzoek hebben te maken met een dalend ledenaantal, zeven met een groeiend ledenaantal en bij zes is het ledenaantal stabiel.

Over het algemeen besteden organisaties meer aandacht aan het behouden van bestaande leden dan aan het werven van nieuwe leden. Bij het inzetten van communicatie segmenteert ruim de helft van de deelnemende organisaties de doelgroep. Dit heeft in de meeste gevallen een positieve invloed op de organisatie.

Persoonlijk contact met de doelgroep wordt voor veel ledenorganisaties steeds belangrijker. Door in contact te komen met leden en ze te laten participeren in de keuze van beleid ontstaat er groei van loyaliteit. Sociale media wordt door veel organisaties ingezet, maar bij slechts een aantal is het in de communicatiestrategie geïntegreerd.

Summary

In recent years much has changed for many membership organizations. Potential members connect less rapidly than before and current members are critical about their membership. This study analyses how organizations use their communication to solve these problems.

During the study literature is studied on topics that could contribute to the study. Marketing, social media, binding of members and involvement are some of the topics that have been studied. Relevant topics, which contributed to answering the main question, are included in this study.

A preliminary study was performed to determine the main subject and audience. This showed that many membership organizations are facing attrition and a decrease of members. In this phase, also the target audience is set for the main research. Following this research, the following main question was defined.

- How do membership organizations use their communication to retain or recruit members and which factors lead to successful communication strategies in doing this?

To answer this main question, interviews with twenty membership organizations were conducted. With these interviews, combined with results from the literature study, it was possible to answer the main question.

By answering this question, the following conclusions emerged. The study revealed that many organizations experience that potential members are less prepared to bind than before and that existing members are more critical. This affects the number of members of several organizations. Seven membership organizations participating in this research are suffering from a declining amount of members, seven organizations have an increasing amount of members and the amount of members of six organizations is stable.

In general do organizations devote more attention to retain existing members than to recruit new ones. Eleven of the participating organizations use communications segmenting in their audience and experience in most cases a positive impact on the organization. Personal contact with the audience is becoming increasingly important for many membership organizations.

By contacting members and by letting them participate in the selection of communication policy, their loyalty can increase. Social media is used by many organizations, but only some of them integrated social media in their communication strategy.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport ‘Leden binden en verbinden’. Dit rapport heb ik uitgevoerd in opdracht van CRM Partners te Barneveld, die mij zo een uitstekende casus hebben aangeboden om mijn afstudeeropdracht uit te voeren.

Dit rapport is een verslaglegging van het onderzoek wat ik heb uitgevoerd. In het onderzoek is gekeken naar hoe ledenorganisaties communicatie inzetten om nieuwe leden te werven en bestaande leden te behouden.

De resultaten die in de afgelopen vijf maanden verzameld zijn, zijn verwerkt in conclusies en aanbevelingen die achterin dit rapport terug te vinden zijn.

Bij deze bedank ik CRM Partners voor de middelen die zij geboden hebben ter ondersteuning van dit onderzoek. Mijn dank gaat met name uit naar Maria Guerra Quintela (CRM Partners), Gerwin Bruining (CRM Partners) en Paul Tolboom (Microsoft). Met hun kennis en begeleiding hebben zij mij erg geholpen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Vanuit mijn opleiding wil Hanneke van Leur-Meissner bedanken voor haar uitstekende begeleiding in dit proces. Haar kritische houding heeft mij geholpen de kwaliteit van dit rapport naar een hoger niveau te tillen. Tot slot wil ik de organisaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek bedanken. Dankzij hun waardevolle input heeft dit onderzoek bestaansrecht.

Ik hoop dat dit onderzoek een meerwaarde levert voor CRM Partners, maar ook zeker voor de ledenorganisaties.

Veel plezier met het lezen van dit rapport.

Robert van den Brandhof

3 juli 2011

1. Inleiding

CRM Partners is leverancier van ICT-oplossingen voor communicatieknelpunten. Dit doen zij in verschillende markten. De ledenmarkt is een van deze markten. CRM Partners wil in deze markt meer bieden dan alleen het product wat ze aanbieden. Men wil toegevoegde waarde bieden op het gebied van continuïteit in organisaties. Dit communicatieonderzoek biedt inzicht in hoe ledenorganisaties communicatie inzetten om continuïteit in ledenbestanden te bevorderen.

1.2 Context van de organisatie en achtergronden

CRM Partners BV is volledig gespecialiseerd in implementatie en beheer van Microsoft Dynamics CRM en is op dit gebied marktleider in Nederland. Ze richten zich op de markten enterprise, ledenorganisaties, woningcorporatie en advocatuur. De organisatie is gevestigd in Barneveld en heeft ongeveer vijftig medewerkers. Het bedrijf is in 2005 opgericht en heeft sinds 1 maart 2011 ook een vestiging in Duitsland.

Ledenorganisaties

Het ledenbestand van ledenorganisaties verandert doorlopend. Voor mensen is het niet meer vanzelfsprekend om lid te zijn. Leden willen persoonlijk benaderd worden en willen continu voordeel zien van hun lidmaatschap, blijkt uit onderzoek van Goals (Goals Marktbewerking BV, 2010). Organisaties moeten hierdoor actief werven, maar ook aan bestaande leden moet veel aandacht geschonken worden.

CRM Partners biedt op basis van Microsoft Dynamics CRM een oplossing om effectief, nuttige informatie samen te brengen. Met dit systeem kunnen medewerkers informatie op zowel stuur- als operationeel niveau samenbrengen.

Ruim honderd klanten maken gebruik van de diensten van CRM Partners. 26 van deze klanten zijn organisaties met leden, waaronder VNO-NCW, MKB Nederland, LTO Noord en Nederlandse Patiënten Vereniging.

1.3 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is een bepaald probleem in kaart te brengen en om te zien of er succesfactoren zijn die brijdagen aan de oplossing hiervan. Hiervoor wordt eerst een oriënterend onderzoek gedaan om te zien welk probleem speelt. Het hoofdonderzoek gaat in op dit onderwerp.

1.4 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek ontstaan is, wat er mee bereikt wil worden en in welke context het zich afspeelt. Voorafgaand aan het onderzoek heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden. Belangrijke informatie die hieruit voortgekomen is, wordt in hoofdstuk 2 weergegeven. In hoofdstuk 3 is het voorbereidende onderzoek beschreven. Hierin worden het onderwerp en de doelgroep van het uiteindelijke onderzoek bepaald.

Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de hoofdvraag en de deelvragen. Hierbij is een begripsafbakening toegevoegd. Hoofdstuk 5 geeft weer hoe het onderzoek plaatsgevonden heeft. Welke middelen er ingezet zijn en welke steekproef er genomen is zijn onderwerpen die in dit hoofdstuk aan bod komen.

In hoofdstuk 6 zijn de resultaten van het onderzoek inzichtelijk gemaakt. De deelvragen zijn hier uitgewerkt en vormen een onderbouwing voor de in hoofdstuk 7 geformuleerde conclusies. Dit leidt tot beantwoording van de hoofdvraag. Na het beantwoorden van de hoofdvraag vindt u in hoofdstuk 8 de hier op volgende aanbevelingen. In hoofdstuk 9 wordt het proces geëvalueerd. Tot slot is de literatuurlijst toegevoegd.

2. Literatuurstudie

Voorafgaande en tijdens het onderzoek is er een verdiepend literatuuronderzoek uitgevoerd. Sociale media zijn vrij nieuwe middelen die steeds meer zakelijk ingezet worden. Om een goed beeld te hebben van dit medium is hier vooraf literatuuronderzoek naar gedaan. Naast sociale media is er ook literatuur over marketing, segmentatie in doelgroepen en betrokkenheid bestudeerd. Het onderzoek is in vier onderdelen opgesplitst:

- Marketing 3.0
- Segmenteren in doelgroepen
- Sociale media
- Betrokkenheid en sociale media

Het literatuuronderzoek is hieronder per onderwerp uitgewerkt.

2.1 Marketing 3.0

In het boek Marketing 3.0 beschrijven Philip Kotler, Hermanwan Kartajaya en Iwan Setiawan een nieuwe manier om marketing in te zetten (Philip Kotler, 2010). Na marketing 1.0 waar het product centraal staat en marketing 2.0 waar de klant centraal staat is er nu dus marketing 3.0.

Marketing 3.0 spreekt klanten aan op diepere behoeften. Het biedt de klant mogelijkheid om mee te doen in een organisatie, creatief te zijn en deel uit te maken van een gemeenschap. Men maakt dus deel uit van de organisatie. Kotler stelt het 3i model voorop om te groeien naar marketing die de ziel van consumenten aanspreekt.

- Merkidentiteit: In het hoofd van de klant verwerft het merk een unieke positionering
- Merkintegriteit: Beloftes nakomen
- Merkimago: Sterk aandeel in de emoties van de consument verwerven

In marketing 3.0 voeren organisaties niet eigenhandig veranderingen door, maar doen dit op een creatieve manier samen met stakeholders. De omgeving heeft dus inspraak.

De kernboodschap is dus dat organisaties samenwerken met hun omgeving. Iedereen kan deelnemen, sociale media kunnen hier een grote rol in spelen.

2.2 Segmenteren in doelgroep

Volgens het marketingmodel wat Kolter beschrijft in Marketing 3.0 (Philip Kotler, 2010), is de persoonlijke inbreng van leden belangrijk. Leden worden verbonden en betrokken bij de organisatie. Een middel om dit effectief toe te passen is segmentatie. Bij het segmenteren van een markt, wordt de markt opgedeeld in specifieke (deel)segmenten. Een groep van (potentiële) leden die overeenkomen op een aantal kenmerken, vormt dan een segment.

Leden verschillen van elkaar en de reactie op communicatiebeleid is dus ook verschillend. Dit wordt uitgelegd op de website van Intemarketing (Muilwijk, 2010). Door leden met overeenkomsten in een segment te plaatsen kan er effectief gecommuniceerd worden.

Kenmerken van (potentiële) leden kunnen op verschillende manieren bepaald worden. Hieronder staan een aantal manieren beschreven.

Geografische segmentatie

Bij geografische segmentatie wordt de doelgroep op leefgebied gesegmenteerd. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de vorm van landen, gemeente, steden, wijken of provincie.

Demografische segmentatie

Bij demografische segmentatie wordt een markt verdeeld aan de hand van kenmerken van leden op het gebied van bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht, religie of gezincyclus.

Sociaaleconomische segmentatie

Sociaaleconomische segmentatie verdeelt een markt op gebied van: Inkomen, beroep of opleiding.

Psychografische segmentatie

Psychografische segmentatie vindt plaats als mensen ingedeeld worden naar gedrag wat onder bepaalde omstandigheden vertoond wordt. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijkheidskenmerken en levensstijl.

Gedragssegmentatie

Bij gedragsegmentatie wordt de markt verdeeld naar aanleiding van ervaringen tussen organisatie en doelgroep. Voorbeelden hiervan zijn: loyaliteit, gebruiksfrequentie, koopbereidheid, doel van gebruik, mate van gebruik en gebruiksmoment.

Om segmentatie van de markt van nut te laten zijn, moet een segmentatie aan een aantal voorwaarden voldoen. Hieronder staan de voorwaarden.

Homogeen

Voorwaarde om een segment vast te stellen, is dat er binnen een segment zoveel mogelijk homogeen gereageerd wordt op communicatie.

Voldoende omvang

Een segment moet voldoende omvang hebben om het voordeel op te laten leveren. Kleine segmenten zijn duur omdat er dan voor een kleine groep veel inspanning geleverd wordt.

Meetbaar

Het moet inzichtelijk zijn wie er zich binnen een bepaald segment bevindt. Hierdoor kan het effect van communicatie gemeten worden.

Bereikbaar

Communiceren met een segment moet mogelijk zijn anders heeft het geen nut.

Voor ledenorganisaties wordt segmentatie van de doelgroep steeds belangrijker. Leden hebben behoefte aan specifieke informatie die voor hen relevant is. Ook voor inspraak is het belangrijk om de juiste mensen te benaderen. Om te zien hoe segmentatie van de doelgroep toegepast kan worden heeft Intemarketing niveaus bepaald waarop gesegmenteerd kan worden. Ook heeft men een aantal voorwaarden opgesteld waaraan een segment moet voldoen. Deze informatie kan ledenorganisaties helpen om op een juiste manier segmentatie in hun doelgroep toe te passen.

2.3 Sociale media

Sociale media worden door organisaties steeds vaker geïntegreerd in hun communicatiestrategie. Het is een vrij nieuw middel wat veel kansen biedt, maar de omgang kan een struikelblok vormen. Om meer inzicht te krijgen in dit middel is hier verdiepend onderzoek naar gedaan.

2.3.1 Definitie

Er zijn vele definities te vinden van sociale media. Hieronder staan er een aantal geformuleerd.

Definitie Sociale Media Embassy (Social Embassy, 2010):

'Sociale media' is een overkoepelende term voor internettoepassingen waarop men informatie kan plaatsen en delen en waarop interactie en dialoog kan ontstaan tussen de gebruikers van die media. Organisaties kunnen sociale media gebruiken om daar aanwezig te zijn waar de consument is, maar ook om daarbij de dialoog aan te gaan, bijvoorbeeld voor het ontvangen van feedback of als een uitbreiding van de customer service.

Definitie Jeroen voor 't Hekke (Hek, 2010):

"Social Media is de democratiesering van informatie, waardoor we van lezers veranderen in uitgevers. Niet langer één op veel communicatie (eenrichtingsverkeer), maar veel op veel communicatie (converseren)."

Definitie Nederlandse Wikipedia (Wikipedia):

Social media of sociale media is een verzamelbegrip voor online platformen waar de gebruikers, met geen of weinig tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen. Tevens is er sprake van interactie en dialoog tussen de gebruikers onderling. De Engelse term social media is ook in het Nederlandse taalgebied gangbaar. Kaplan en Haenlein bepalen social media zoals "een groep internetapplicaties die gebruikmaken van de ideologie en de technologie van Web 2.0 en de creatieve uit wisseling van User Generated Content".[1][2] Onder de noemer social media worden onder andere weblogs, fora, sociale netwerken als Hyves, Facebook en LinkedIn en diensten als Twitter geschaard.

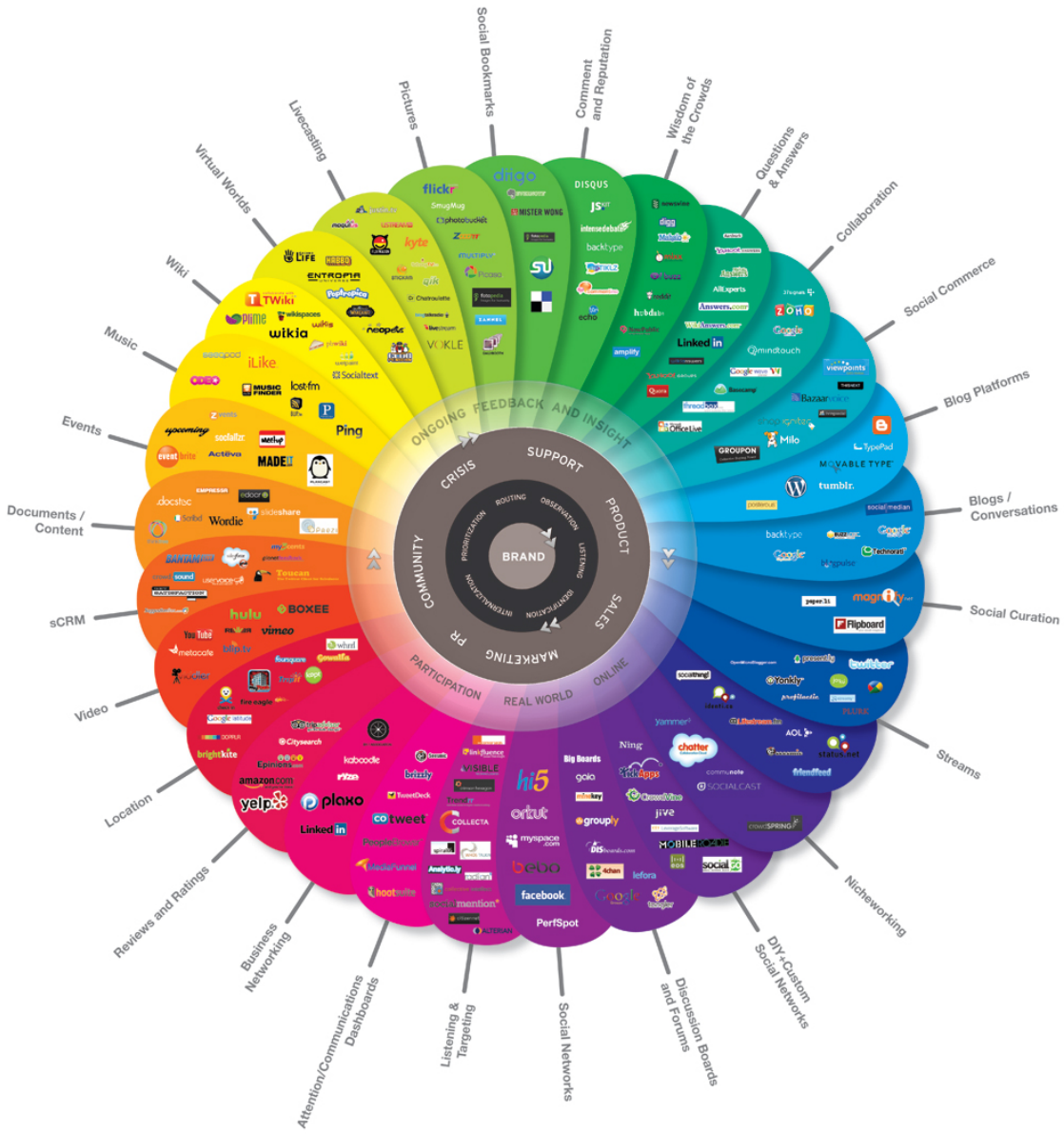
In de bovenstaande definities zijn zowel overeenkomsten als verschillen terug te vinden. Sociale media zijn internettoepassingen waar gebruikers de inhoud bepalen. Waar ontvangers voorheen alleen informatie ontvingen, krijgt men nu ook de gelegenheid om te zenden. Een belangrijk element in de definities is de interactie en de dialoog die kan ontstaan tussen gebruikers.

In de definitie van Wikipedia staat beschreven dat de inhoud zonder, of met weinig, tussenkomst van een professionele redactie verzorgd wordt. Dit is bij individuele gebruikers vaak wel het geval, maar bij organisaties is er vaak wel een professionele en gestructureerde aanpak.

In dit onderzoeksrapport wordt de definitie van Social Embassy gebruikt. De nadruk die deze definitie legt op de dialoog is relevant voor ledenorganisaties en voor het onderzoek.

2.3.2 Kanalen en middelen

Om inzichtelijk te maken hoe groot de wereld van de online conversatie is, staat hieronder de Conversation Prism van Brain Solis weergegeven (Brian Solis). Het is een afbeelding die door hem regelmatig geüpdate wordt en die de belangrijkste websites/kanalen van sociale media weergeeft.



Dit overzicht bevat veel kanalen/websites die voor Nederlandse organisaties minder interessant zijn om in te zetten. Daarom vindt u hieronder een aangepast overzicht met kanalen en de daarbij behorende middelen (Arends, 2011). In dit overzicht is er voor gekozen de kanalen en middelen te noemen die in Nederland het meest relevant zijn.

Social networking

Netwerk waarin mensen samenkomen en waar zij kennis, informatie en ervaringen delen. Gebruikers maken een profiel aan, delen informatie en voegen relaties of vrienden toe.

Middelen: Hyves, Facebook en LinkedIn.

Weblog

Weblogs zijn ontstaan als online dagboeken. Berichten zijn geschreven vanuit een individu en niet vanuit een organisatie. Er kunnen wel meerdere schrijvers op hetzelfde platform berichten plaatsen. Belangrijkste functies zijn het delen van informatie en de interactie met bezoekers. De weblog wordt tegenwoordig steeds vaker zakelijk ingezet.

Middelen: Wordpress en Blogger.

Microblogs

Microblogs beschrijven net als weblogs de ervaringen en zakelijke bezigheden van een individu. Kenmerk is dat de berichten kort en bondig zijn. Microblogs worden tegenwoordig steeds vaker ingezet als zoekmachine.

Middelen: Twitter, Yammer en Google Buzz.

Video-sharing

Video-sharing bestaat al langer, maar is pas in een later stadium ‘social’ geworden. Eerder was er alleen de mogelijkheid om video’s te plaatsen en te bekijken. Tegenwoordig kan er ook gereageerd worden op video’s en je kunt je verbinden met degene die de video geplaatst heeft.

Middelen: Youtube en Vimeo.

Kennisdeling

Kennisdeling gebeurt via websites die kennis delen. Dit gebeurt in de vorm van: artikelen, presentaties, brochures en andere documenten.

Middelen: Wikipedia, Google Docs en slideshare.

Photo-sharing

Met de opkomst van Microblogs, is het Photo-sharing groot geworden. Mensen kunnen met Photo-sharing makkelijk beeld geven bij het bericht wat men zendt. Naast het plaatsen en bekijken van foto’s, kan er ook commentaar gegeven worden en je kunt jezelf verbinden met degene die de foto’s plaatst.

Middelen: Flickr, Fotolog, Tweetpic en ImageShack

Social Bookmarking

Via Social Bookmarking kan de gebruiker favoriete blogs, websites, etc. delen. NuJij is in Nederland de bekendste. Social Bookmarking is in Nederland minder populair.

Middelen: NuJij, StumbleUpon, Digg en Delicious.

Location Based Services

Met Local Based Services kan de gebruiker aangeven waar je bent. Ervaringen kunnen hierbij vermeld worden en er kan gezien worden waar andere gebruikers zich bevinden.

Middel: Foursquare,

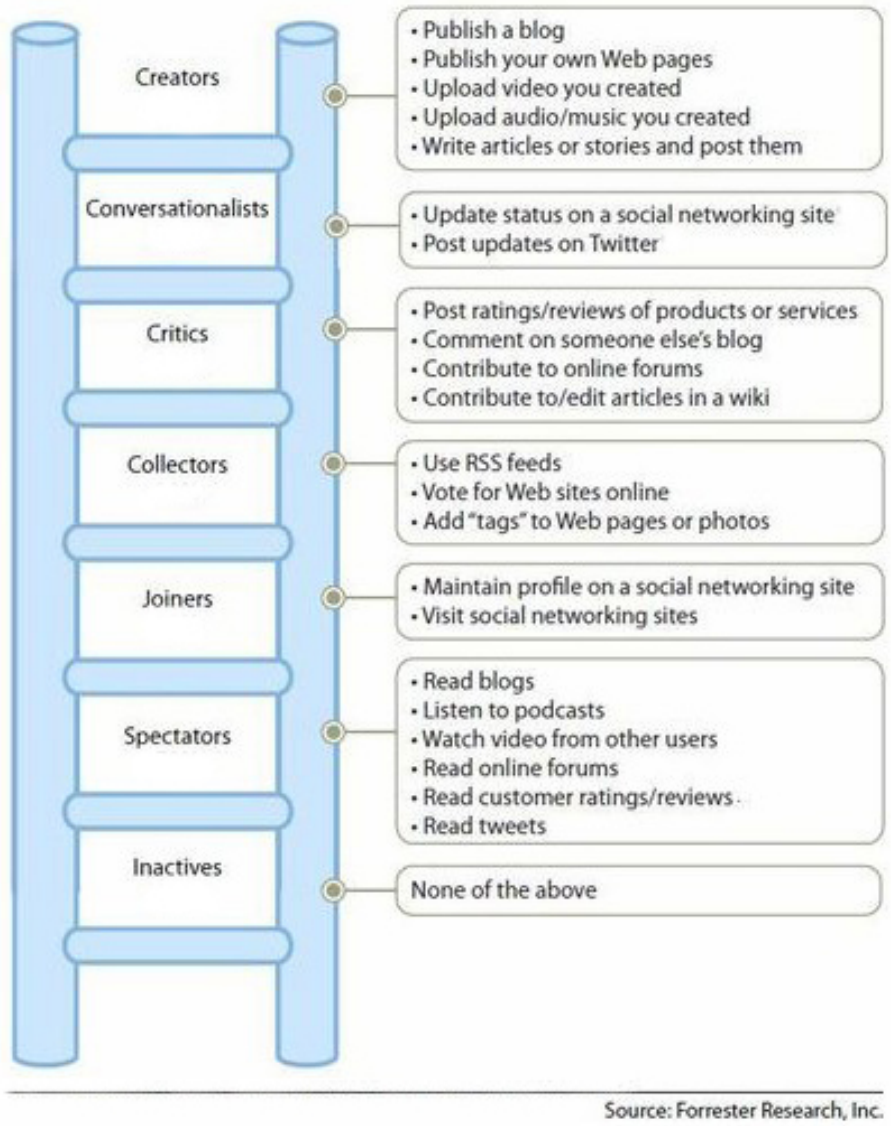
Hieronder staat een overzicht van de top tien meest populaire sociale media kanalen in Nederland in 2010 volgens Multiscope (W., 2010). Hyves is in Nederland nog het meest populair, maar verwacht wordt dat dit gaat veranderen. In het onderzoek wordt de verwachting uitgesproken dat LinkedIn (33%) en Twitter (26%) het meeste gaan groeien.

Social media in Nederland 2010						
		Bekendheid[1]	Profiel[2]	Gebruik[3]	Uren[4]	Toekomst[5]
1	Hyves	90%	60%	48%	13.912.000	-10%
2	Youtube	87%	22%	44%	14.453.000	14%
3	Twitter	76%	11%	9%	2.982.000	26%
4	Facebook	76%	28%	19%	6.276.000	12%
5	MySpace	50%	3%	2%	285.000	-10%
6	LinkedIn	46%	23%	9%	1.222.000	33%
7	Picasa	39%	7%	4%	557.000	4%
8	Flickr	32%	3%	1%	211.000	15%
9	Netlog	14%	2%	0%	63.000	-24%
10	Google Buzz	12%	2%	0%	18.000	18%

De “Conversation Prism van Brain Solis geeft een overzicht van alle sociale media die bestaan. Niet alle vormen van sociale media zijn interessant voor organisaties in Nederland. Daarom is er een selectie gemaakt. In het verdere onderzoek helpt dit inzicht het beantwoorden van de deelvragen. Om te zien hoe populair deze kanalen in zijn, zijn er resultaten van het onderzoek van Multiscope weergegeven. Dit geeft aan hoeveel gebruik er wordt gemaakt van een bepaald kanaal en wat de voorspellingen zijn voor de toekomst. Dit helpt bij het bepalen hoe belangrijk een bepaald middel kan zijn voor een ledenorganisatie.

2.3.3 Gebruikers

Sociale media worden gemaakt door de gebruikers zelf. Er zijn verschillen in gebruikers. Om de verschillen in gebruikers te bepalen heeft het Amerikaanse onderzoeksbureau Forrister een model ontwikkeld (Forrester Research). Hierin wordt het niveau weergegeven waarin gebruikers participeren in sociale media.



Hieronder staan de niveaus beschreven.

Creators

Deze groep bevat de meest actieve deelnemers. Gebruikers op dit niveau schrijven en plaatsen blogs en artikelen, maken websites, video's en audio.

Conversationalists

Deze trede is later toegevoegd. De groep laat zich vooral zien door middel van updates. Twitter is hierin een belangrijk medium.

Critics

Critics is de tegenhanger van de groep Conservationalists. Men reageert op berichten die door de creators en conservationalists geplaatst worden waardoor interactie ontstaat.

Collectors

Collectors en Critics overlappen elkaar deels. Collectors zetten sociale media in om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen. RSS feeds is hier een belangrijk middel in. Evenals Critics reageert men ook op informatie die men vindt.

Joiners

Joiners zijn aanwezig op internet om connecties te onderhouden. Net als collectors neemt men informatie tot zich, maar in mindere mate.

Spectators

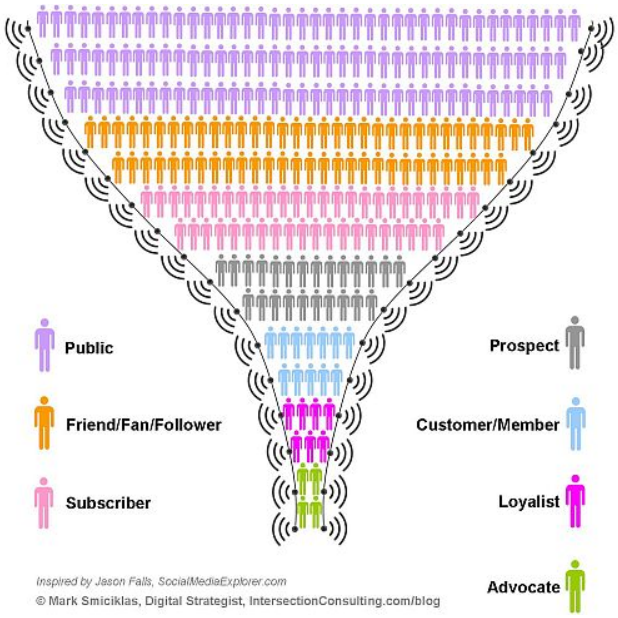
Deze groep doet kennis op en neemt informatie tot zich, maar meer vanaf de zijlijn. Men reageert niet omdat hier in mindere mate behoefte aan is.

Inactives

Deze groep is geheel afwezig op sociale media, of gebruikt ze niet.

De doelgroep van een organisatie is, zoals hierboven beschreven, op verschillende manieren bezig met sociale media. Jason Falls maakte met de “Social Media Funnel” inzichtelijk hoe ver je van je sociale media doelgroep afstaat (Falls). Hij maakt onderscheid in zeven groepen:

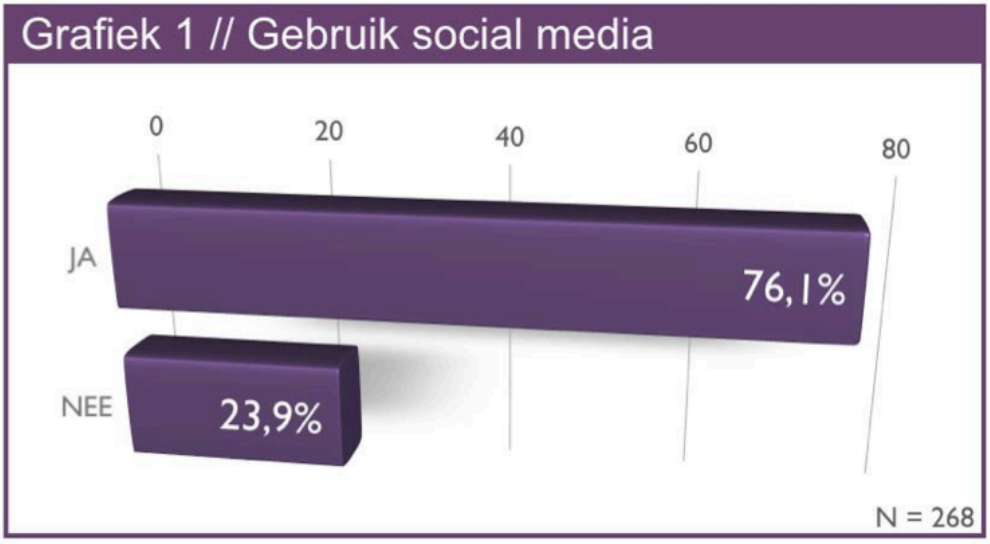
- Public (Dit is de totale doelgroep)
- Friend/Fan/Follower
- Subscriber (Deze mensen zijn abonnee van bijvoorbeeld een nieuwsbrief)
- Prospect
- Customer/Member (Klant, of lid van je organisatie)
- Loyalist (Loyaal aan je merk/organisatie)
- Avocate (Dit zijn ambassadeurs van de organisatie)



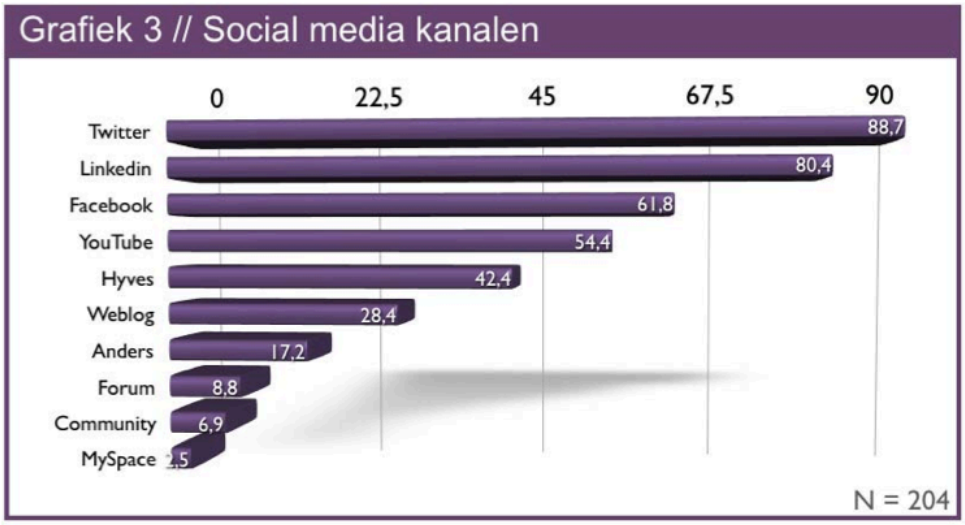
Een overzicht van alle kanalen en inzicht in het gebruik ervan helpt bij het samenstellen van een strategie. Een kenmerk van sociale media is, dat het door de gebruikers ingericht wordt. Dus een overzicht van middelen is niet voldoende, ook de gebruikers zijn belangrijk. Het model wat Forrister ontwikkeld heeft geeft aan hoe gebruikers actief zijn en wat men doet. In het bepalen van een doelgroep kan er bekeken worden welke groep er benaderd moet worden en hoe deze te bereiken is. Dit kan aan de hand van de verschillende niveaus bepaald worden. Jason Falls maakte met de “Social Media Funnel” inzichtelijk hoe ver deze gebruikers van de organisatie afstaan en welke groepen hierin bestaan. Deze informatie geeft een beeld van de gebruikers van sociale media en kan van waarde zijn bij het beantwoorden van de deelvragen.

2.3.4 Inzet sociale media door organisaties

Pondres Social Marketing heeft in februari 2011 een onderzoeksrapport uitgebracht. In dit rapport staan de resultaten van een onderzoek naar het gebruik van sociale media in organisaties (Kerkhofs, 2011). Hieronder staan een een aantal resultaten in grafieken weergegeven.



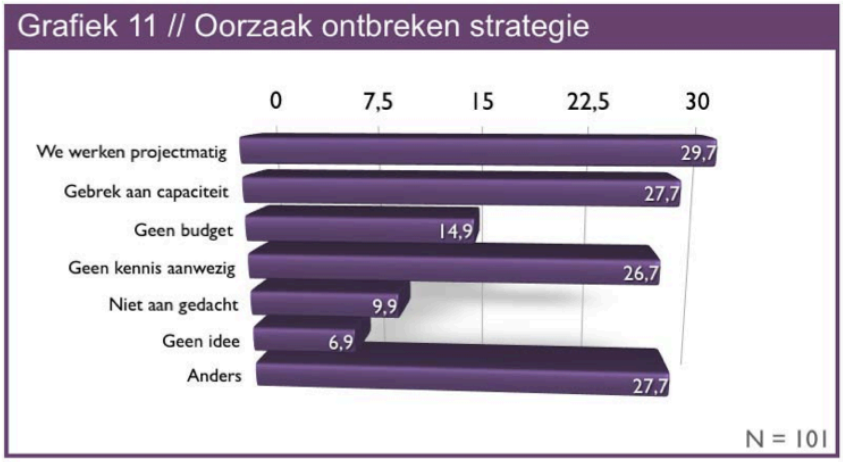
76,1% van de organisaties in Nederland gebruiken sociale media. Uit dit onderzoek blijkt dat de helft van deze groep sociale media strategisch inzetten. Gebrek aan kennis is de grootste reden om sociale media niet in te zetten.

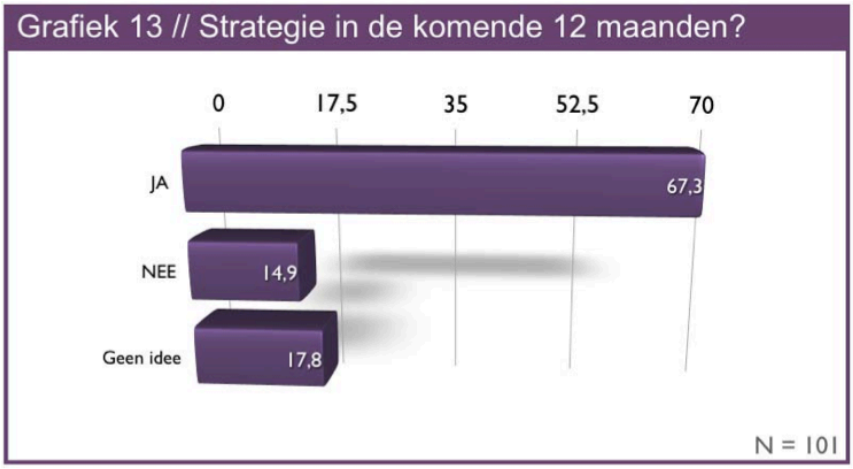


Twitter en LinkedIn zijn bij organisaties het meest populair. Hyves staat vijfde in deze lijst, aangezien het Nederlands grootste sociale netwerk is, is dit opvallend.

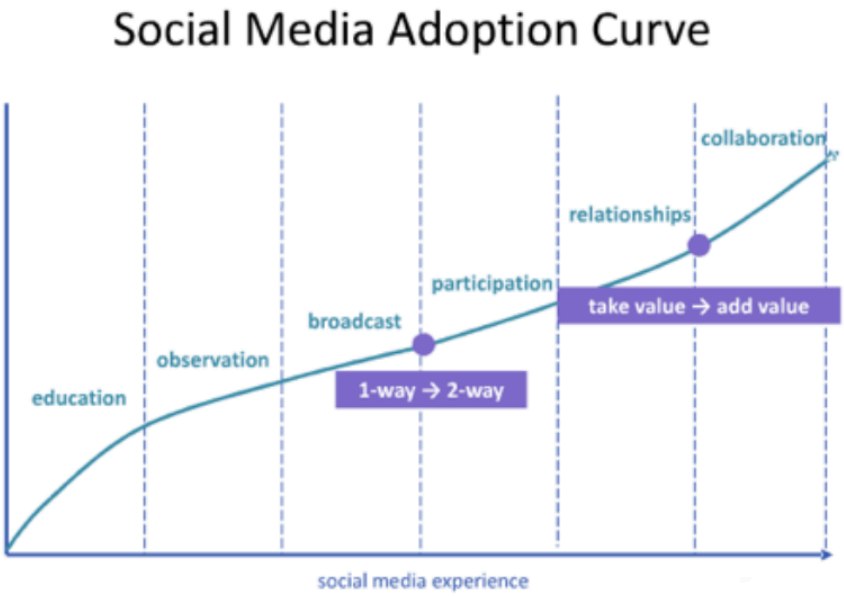
Grafiek 9 geeft aan dat 50,5% van de organisaties een strategie gebruiken voor de inzet van sociale media. Redenen waarom organisaties geen strategie inzetten zijn verschillend. 29,7% zegt dat er een strategie ontbreekt, omdat er projectmatig gewerkt wordt, 27,7% noemt gebrek aan capiciteit als oorzaak en voor 26,7% is gebrek aan kennis reden om niet strategisch te werken.

Volgens het onderzoek gaat hier verandering in komen in 2011. 67,3% van de organisaties die sociale media zonder strategie inzetten, zegt dit in 2011 wel van plan te zijn blijkt uit grafiek 13.





Sociale media worden door steeds meer organisaties ingezet als communicatiemiddel. Het integreren van sociale media in de strategie is een proces waarin verschillende fases doorlopen worden. Mediabureau MiXt Media Strategies ontwikkelde in 2008 de “Social Media Adoption Cuve” (Mediabureau MiXt Media Strategies, 2011).



In de fase van “Education” leert de organisatie wat sociale media zijn en hoe men er mee om moet gaan. Bij “Observation” onderneemt men nog steeds geen actie, maar kijkt men naar het beleid wat andere organisaties hanteren. In de fase “Broadcast” gaat de organisatie deelnemen aan sociale media. Deelname blijft voorlopig alleen bij zenden, een dialoog wordt nog niet aangegaan.

“Participation” betekent dat de organisatie echt gaat meedoen. Dialogen worden aangegaan en er ontstaat tweerichtingsverkeer. De functionaliteiten worden nu optimaal besteed. In de fase “Relationship” gaat de organisatie langdurige relaties aan met klanten en doelgroepen. De laatste fase is “Collaboration”. In deze fase gaat de organisatie samenwerken met andere partijen. De ‘kracht van de massa’ wordt toegepast.

In dit model zitten twee omslagpunten. De eerste zit tussen “Broadcast” en “Participation”. Hier gaat de organisatie van zenden naar interactie. De tweede omslag zit tussen “Relationship” en “Collaboration”. Hier gaat de organisatie niet alleen maar meerwaarde ontvangen, maar ook toevoegen voor andere gebruikers.

In het onderzoek wordt gekeken naar de inzet van sociale media bij ledenorganisaties. In dit literatuuronderzoek is al gekeken welke middelen er gebruikt kunnen worden en wie de gebruikers zijn, maar om informatie te vergelijken met de rest van de Nederlandse organisaties is het onderzoek van Pondres Social Marketing geraadpleegd. Hierin is er landelijk gekeken hoeveel organisaties gebruik maken van sociale media en hoe ze ingezet worden. In het beantwoorden van de deelvragen kan dit gebruikt worden als vergelijking. Met de “Social Media Adoption Curve” kan bekeken worden in welke fase organisaties zitten bij het inzetten van sociale media. Het helpt bij het inzichtelijk maken hoe ver organisaties zijn en welke stappen er genomen moeten worden om hier verder in te komen.

2.4 Betrokkenheid en sociale media

Organisaties moeten betrokkenheid creëren in hun doelgroep om mensen te laten participeren in hun organisatie. Wat is betrokkenheid en hoe kan het gecreëerd worden? Dit zijn onderwerpen die in dit hoofdstuk terugkomen.

2.4.1 Definitie betrokkenheid

Meyer & Herscovitch definiëren in 2001 de volgende definitie van betrokkenheid (Jaros, 2011):

“A force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets.”

2.4.2 Mate van betrokkenheid

Movisie geeft in het document “Pak de Passie" een overzicht weer, met daarin verschil in de mate van betrokkenheid (Movisie, Boekin1dag, 2011).

In dit overzicht worden betrokkenen verdeeld over vier niveaus. Affiniteit, actie, participatie en binding. Hieronder staan de niveaus beschreven en op de volgende pagina staat een schematisch overzicht.

Affiniteit

Als een betrokkenen affiniteit met een organisatie heeft, heeft diegene een positieve houding tegenover de organisatie. Men is bereid de boodschap van de organisatie uit te dragen en wil voor het product of dienst betalen.

Actie

Op dit niveau is de betrokken al iets verder in het bindingsproces. De betrokkenen vinden het prima om de organisatie te steunen. Donateurs en eenmalige vrijwilligers zijn voorbeelden van mensen in deze groep.

Participatie

Deze groep voelt zich behoorlijk betrokken bij de organisatie en wil zich inzetten voor de organisatie. Men wil hier wel zelf de leiding in hebben. Tijdelijke en sporadische vrijwilligers zijn hier voorbeelden van. Deze mensen zijn te werven door middel van het bieden van concrete activiteiten/taken waarin men zelf kan kiezen wat interessant is. Persoonlijke benadering is van belang.

Binding

De betrokkenen voelt binding met de organisatie en wil zich er helemaal voor inzetten. Vaste vrijwilligers of bestuurders zijn hier voorbeelden van. Mensen zien hun betrokkenheid als onderdeel van hun identiteit. Het bieden van een belangrijke functie/taak en persoonlijke benadering is belangrijk voor deze groep.

	Affiniteit	**Actie**	**Participatie**	**Binding**
Soort inzet	• Sympathisant • Koper/Klant	• Donateur • 'Actievoerder' • Eenmalig vrijwilliger	• Tijdelijke vrijwilliger • Af-en-toe vrijwilliger	• Vaste vrijwilliger • Bestuurder
Soort ruil	• Boodschap uitdragen – Goed gevoel • Geld Product of dienst	• Geld – Bijdrage aan doel • Massa – Bijdrage aan inhoud • Tijd – Bijdrage aan org. en eigen doelen	• Tijd – Bijdrage aan organisatie en eigen doelen	• Tijd – Bijdrage aan organisatie en eigen doelen + eigenaarschap/ invloed
Motivatie	"Volgens mij doen ze best nuttig werk" "Voor dit product of deze dienst wil ik betalen"	"Ik wil ze best steunen met wat geld of eens een keer wat doen"	"Ik zet me graag helemaal in maar wel op momenten dat het mij uitkomt"	"Ik zet me helemaal in; het is onderdeel van mijn identiteit"
Werven	• Imago: pakkende beelden • Doel organisatie • Interessante producten en diensten	• Transparante besteding • Concrete acties met zichtbaar resultaat • Concrete activiteiten/taken • Keuzevrijheid • Mogelijkheden voor leren en lol • Bijdrage aan goed doel	• Concrete activiteiten/ taken • Keuzevrijheid • Persoonlijke benadering • Mogelijkheden voor leren en lol • Bijdrage aan goed doel	• Belang functie/taak • Persoonlijke benadering • Bijdrage aan goed doel • Mogelijkheden voor leren en lol
Begeleiden	• Opvolgen	• Duidelijke taakbeschrijving • Afspraken over planning en inzet • Eventueel technische ondersteuning	• Duidelijke taakbeschrijving • Afspraken over planning en inzet • Taakgerichte ondersteuning	• Selectie op basis van kwaliteiten • Vrijheid in invulling van taken • Persoonlijke ondersteuning
Waarderen	• Positieve resultaten • Duurzaam product of dienst	• Positieve resultaten • Feedback over resultaten • Aanbod vervolgklussen • Gadget	• Feedback over resultaten • Aanbod vervolgklussen • Gerichte training • Onkostenvergoeding • "Cadeautje" • "Lintje"	• Feedback over functioneren • Ontwikkelmogelijkheden • Gerichte training • Onkostenvergoeding
Type	Geprikkeld	Geboeid		Gebonden

Movisie geeft in het document "Pak de passie" vier niveaus van betrokkenheid weer. Ook wordt er weergegeven hoe mensen op de verschillende niveaus benaderd kunnen worden en er is gekeken wat men belangrijk vindt. Ledenorganisaties moeten betrokkenheid creëren bij leden om ze te binden. In dit overzicht kan bekeken worden hoe ver leden in die betrokkenheid zijn.

2.4.3 Realiseren van betrokkenheid

Hoe kan een organisatie mensen betrekken bij een organisatie? “Bond Beter Leefmilieu” gebruikt hiervoor een zeven stappenplan. Hierin worden zeven stappen beschreven die doorlopen moeten worden om mensen volwaardig te laten participeren in een organisatie (Bond Beter Leefmilieu, 2006). Hieronder staat dit plan schematisch weergegeven.

Doelgroep naar vereniging (persoonsdrempel)	zeven stappen in het lidwordingsproces	Vereniging naar doelgroep (verenigingsdrempel)
Interesse tonen, informatie vragen/zoeken, ...	**1. Informatieverspreiding over een vereniging**	1) Ledenwervingplan met aandacht voor boodschap, doelgroep en communicatiekanaal 2) contactgegevens of terugstuurstroken op elke communicatie van de vereniging
Een beeld vormen van de vereniging, vooroordelen laten vallen, enz...	**2. informatieverwerking, kennis over en imago van de vereniging**	3) doelstellingen – missie voor een breed publiek 4) volledige info over de vereniging geven 5) boodschap aanpassen naargelang boodschap, doelgroep en kanaal.
Deelnemen, de stap zetten om lid te worden	**3. Eerste kennismaking met vereniging of activiteit**	6) organiseer open en laagdrempelige activiteiten en zorg voor een onthaalcultuur 7) verwelkoming of kennismakingsgesprekken organiseren
Aangesproken worden door een bepaald aanbod	**4. Onregelmatig deelnemen**	8) herinneren aan activiteiten (met systeem v buurtverantwoordelijken of mailings) 9) laagdrempelige deelnamevoorwaarden 10) werkgroepen inrichten
zich betrokken en thuis voelen	**5. Volwaardig engagement**	11) verwen je leden met picknick, gratis drankje,... 12) ledenenquête over activiteiten en werking
Zichzelf engageren, afspraken nakomen	**6. geëngageerd lidmaatschap – vrijwilliger**	13) vrijwilligersbeleid opstarten
Zichzelf uiten, strategische keuzes maken	**7. Bestuurslid zijn – volwaardige participeren**	14) proefperiode voor nieuwe bestuurders (peter en metersysteem) 15) planningsoefening bestuurstaken

Informatieverspreiding, kennis over en imago van een vereniging

Om te starten moet de doelgroep in contact komen met de organisatie. De organisatie moet hierin initiatief nemen met een ledenwervingplan, waarmee men de doelgroep probeert te bereiken. De doelgroep moet hierop reageren.

Eerste kennismaking met vereniging of activiteit

Als de eerste kennismaking heeft plaatsgevonden moet er meer inhoud geboden worden aan de doelgroep. De organisatie geeft meer informatie over de organisatie zelf en vertelt meer over hun missie. De doelgroep gaat zich zo een beeld vormen van de organisatie en maakt kennis met de meerwaarde ervan.

Onregelmatig deelnemen

Om de doelgroep te laten deelnemen aan activiteiten moet de organisatie laagdrempelige toegang creëren. Er moet een onthaalcultuur ontstaan. Het kost de doelgroep weinig moeite om lid te worden, of deel te nemen aan een activiteit. Hierdoor is men eerder geneigd om in te stemmen.

Volwaardig engagement

De doelgroep is inmiddels zo ver dat men zich thuis voelt bij de organisatie. Belangrijk voor de organisatie is het om dat zo te houden. De doelgroep moet in deze stap verwend worden en betrokken worden bij de organisatie.

Geëngageerd lidmaatschap – vrijwilliger

In deze stap moet de organisatie een vrijwilligersbeleid opstarten. De doelgroep voelt zich nu betrokken bij de organisatie en wil bijdragen aan de missie.

Bestuurslid zijn – volwaardige participatie

In de laatste stap kunnen individuen uit de doelgroep gevraagd worden om volledig in de organisatie te participeren. De doelgroep wil zichzelf uiten en betrokken worden bij strategische keuzes.

“Bond Beter Leefmilieu” gebruikt dit stappenplan om leden te laten groeien binnen hun organisatie. Er staat per stap uitgelegd hoe ver leden zijn en hoe er aandacht aan leden besteed moet worden. Dit stappenplan kan ledenorganisaties helpen bij het laten groeien van leden binnen hun organisatie. Niet iedere organisatie heeft er baat bij om alle stappen te doorlopen, maar per organisatie kan bekeken worden hoe ver men wilt gaan. Dit stappenplan kan in de aanbevelingen in dit onderzoek gebruikt worden.

2.4.4 Betrokkenheid van leden

Uit benchmarkonderzoek van Dijkstra in 2009 (VM Verenigingsmanagement, 2011) blijkt dat de trouw aan verenigingen vrij laag is. Gemiddeld 10% is echt loyaal, maar 30% twijfelt sterk aan de relatie en denkt aan opzeggen. Op een schaal van 1 tot en met 10 ligt het gemiddelde waarderingscijfer voor verenigingen op een 6,5. Cijfers per type vereniging verschillen sterk, maar bij veel gevallen is tot zo'n 50% van de leden bovenmatig ontevreden.

In vaktijdschrift VM (VM Verenigingsmanagement, 2011) worden vijf soorten leden onderscheiden van elkaar. De onafhankelijke, de kleine stillen, de leden die lid zijn omdat het erbij hoort, leden met interesse voor eigenbelang en de kernleden. Hieronder staat een korte uitleg van deze groepen.

Onafhankelijken

Onafhankelijke leden zijn vaak leden bij grote organisaties. Men voelt zich minder afhankelijk van de belangenbehartiging en dienstverlening van organisaties. Vanwege de grote omvang zijn deze leden wel belangrijk voor de organisaties. Het vergoot namelijk de lobbykracht en het kan een motivatie zijn voor potentiële leden om zich ook aan te sluiten.

Kleine stillen

Deze leden verlangen weinig van een lidmaatschap en maken weinig gebruik van de voordelen van een lidmaatschap.

Het hoort erbij

Deze groep voelt zich wel verplicht om zich aan te sluiten, maar is beperkt actief in deelname.

Interesse in eigenbelang

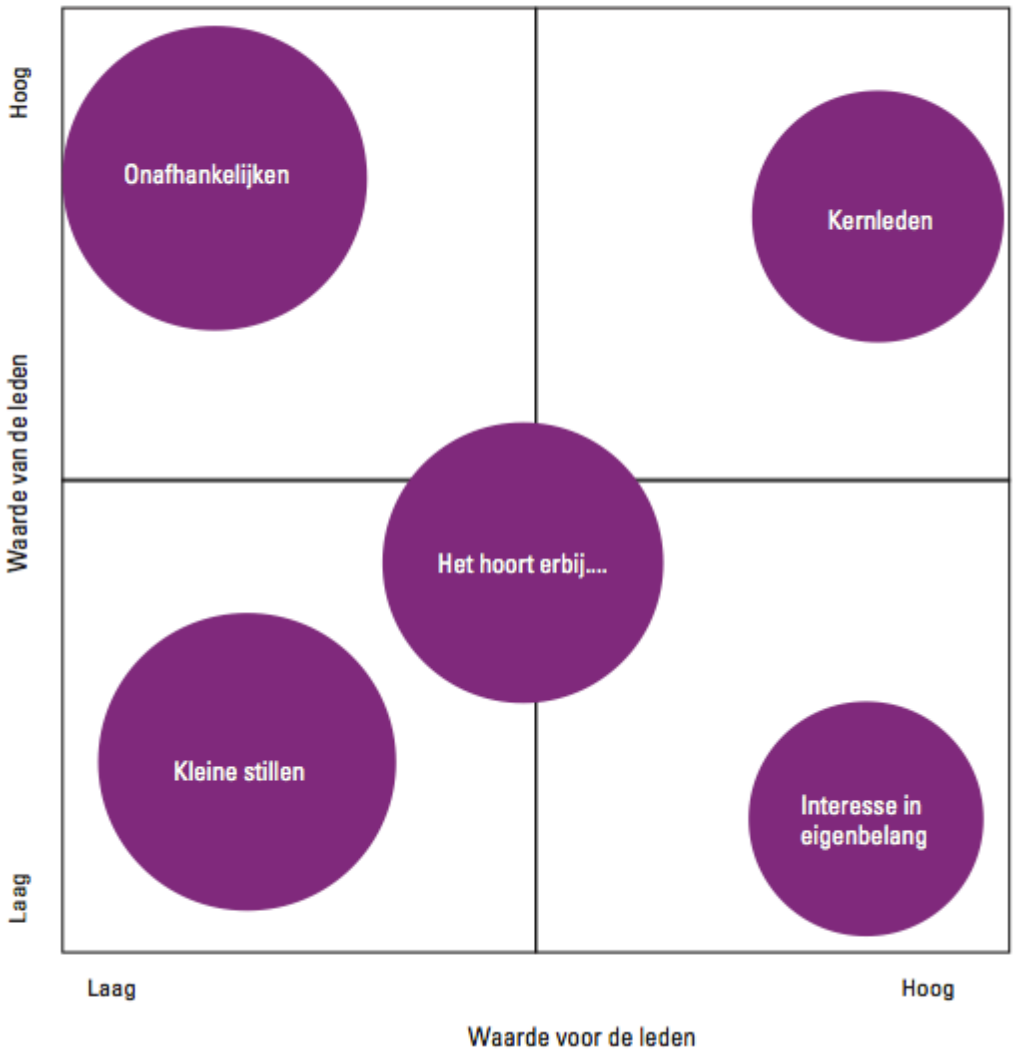
Deze groep is vooral vanuit hun eigenbelang aangesloten. Men heeft weinig sociale en emotionele binding met de vereniging en zij staan kritisch tegenover een lidmaatschap.

Kernleden

Dit zijn de actieve leden. Men zet zich in voor de organisatie en men ervaart veel voordeel van hun lidmaatschap.

Hieronder is schematisch de verhouding weergegeven tussen de vijf groepen. De horizontale as geeft de waarde voor een lid aan en de verticale as geeft de waarde van een lid voor een vereniging weer.

FIGUUR 1: LEDENPORTFOLIO TEN BEHOEVE VAN RETENTIEBELEID



Voordat een ledenorganisatie met een doelgroep gaat communiceren is het belangrijk dat men deze doelgroep kent. Leden zijn niet allemaal hetzelfde en hebben verschillende behoeften. Dijkstra heeft in een benchmarkonderzoek vijf soorten leden gedefineerd. Deze soorten dienen op een verschillende manier benaderd te worden. In de aanbevelingen van dit onderzoek kan deze informatie van pas komen.

2.4.5 Waarom mensen zich binden via sociale media

Voor dit onderdeel is het “Handboek Communities” van Erwin Blom bestudeerd (Blom, 2009). In dit boek bespreekt hij de inzet van sociale media, maar ook de achterliggende kracht van het medium. In dit deel van het literatuuronderzoek gaan we in op dat laatste.

Mensen vragen zich altijd af, wat is mijn voordeel hierbij? Daarom moeten organisaties zich afvragen welke toegevoegde waarde zij leveren. Deze toegevoegde waarde moet bekend worden bij de doelgroep. De doelgroep moet het idee hebben dat hen iets nuttigs aangeboden krijgen. Deze toegevoegde waarde kan op een aantal manieren aangeboden worden.

Contact

Toegevoegde waarde kan geleverd worden door contact. Mensen met dezelfde interesse kunnen de behoefte hebben om gedachten en kennis uit te wisselen. Dit kan een van de redenen zijn voor een doelgroep om zich aan te sluiten bij een organisatie.

Expressie

Het laten zien wat je gemaakt hebt, kan een motivatie zijn voor een lidmaatschap. Mensen willen meer aandacht en geven minder om deze aandacht. Daardoor ontstaat er een behoefte om jezelf te tonen. Voorbeelden hiervan zijn fotowebsites, blogplatforms en videowebsites.

Krachtenbundeling

Als de doelgroep een doel heeft wat men zelf niet kan behalen, kan krachtenbundeling een motivatie zijn. Voorbeelden hiervan zijn internetprogrammeurs en natuurliefhebbers. Door met meerdere mensen aan een bepaald doel te werken groeit de kans van slagen.

Reputatie

Mensen die een mening hebben en hiermee een bijdrage willen leveren aan een bepaalde doelstelling kunnen zich uiten in een organisatie. Door dit te benoemen, bouwt de desbetreffende persoon een reputatie op in deze organisatie. Dit kan motiverend werken voor de doelgroep om zich aan te sluiten bij de organisatie.

Beloning

Belonen voor deelname kan een belangrijke motivatie zijn. Mensen kunnen gelokt worden met geldprijzen bijvoorbeeld. Mensen belonen voor betrokkenheid is een middel wat veel gebruikt wordt door organisaties.

In dit literatuuronderzoek is onderzoek gedaan naar onder anderen segmentatie, sociale media en binding van leden. Om dit allemaal bij elkaar te bregen komt het “Handboek Communities” van pas. Het geeft inzicht in motivaties van mensen om zich via sociale media te binden. Dit kan bij de beantwoording van de deelvragen en aanbevelingen gebruikt worden om informatie te koppelen.

3. Oriënterend vooronderzoek

In dit vooronderzoek wordt marktonderzoek gedaan. Hierin worden ledenorganisaties opgesplitst in verschillende deelmarkten. Hierin wordt ook gekeken wat het marktaandeel van CRM Partners is. Vervolgens wordt onderzocht welke issues er spelen en wat de hoogste prioriteit heeft.

Met de informatie dit vooronderzoek wordt bepaald in welke deelmarkt(en) het uiteindelijke onderzoek uitgevoerd wordt. Met deze informatie wordt ook bepaald wat het onderwerp wordt.

3.1 Doel van vooronderzoek

Het doel van dit vooronderzoek is het verkrijgen van inzicht in de markt. Er wordt onderzocht welke thema's spelen bij ledenorganisaties en welk probleem er prioriteit heeft. Het doel is een onderbouwde keuze te kunnen maken voor het uiteindelijke onderzoek. Duidelijk moet worden welk thema prioriteit heeft en welke deelmarkten het beïnvloedt.

3.2 Hoofdvraag en deelvragen vooronderzoek

Hoofdvraag vooronderzoek

- Welke knelpunten zijn er in de ledenmarkt en hoe ziet deze markt er uit?

Deelvragen vooronderzoek

- Welke thema's spelen er bij ledenorganisaties en welk thema is interessant voor vervolgonderzoek?
- Welke branches vallen onder de ledenmarkt en hoe groot zijn deze deelbranches?
- In welke deelbranches bevinden de klanten van CRM Partners zich?

3.3 Methode en dataverzameling vooronderzoek

Het marktonderzoek wordt gedaan via deskresearch. Aan de hand van SBI-codering van de Kamer van Koophandel worden de deelbranches in de ledenmarkt vastgesteld (Kamer van Koophandel). Met deze codes kunnen ook de bijbehorende organisaties gevonden worden. Welke deelbranches er zijn en welke branches er in ondergebracht kunnen worden, wordt bepaald op basis van kennis van Gerwin Bruining. Hij is medewerker bij CRM Partners en is gespecialiseerd in ledenorganisaties.

De thema's die spelen in de ledenmarkt worden vastgesteld aan de hand van twee informatiebronnen. In 2010 heeft Goals Marktbewerking BV een onderzoek naar deze thema's uitgevoerd (Goals Marktbewerking BV, 2010). De andere informatiebron is Gerwin Bruining die de ledenmarkt kent en weet wat er speelt.

3.4 Resultaten vooronderzoek

Deelvraag 1 vooronderzoek:

> *Welke thema's spelen er bij ledenorganisaties en welk thema heeft de hoogste prioriteit?*

Onderstaande thema's zijn volgens Gerwin Bruining de thema's die de grootste prioriteit hebben in de ledenbranche. Het verloop in ledenbestanden en de terugloop van deze bestanden heeft volgens hem de hoogste prioriteit

Probleem/thema Ledenmarkt
Ledenverloop
Totaal Ledenbeeld
Aanvullende diensten/producten
Selfservice
Vergrijzing

Situatie volgens Goals Marktbewerking BV

In 2010 heeft Goals marktbewerking BV in opdracht van CRM Partners BV een onderzoek uitgevoerd (Goals Marktbewerking BV, 2010). Aan dit onderzoek hebben 94 directeuren en bestuurders van ledenorganisatie deelgenomen. Uit dit onderzoek kwamen onder andere de volgende conclusies voort:

- Doelgerichte communicatie, informatievoorziening op maat en afname van het aantal leden zijn volgens de respondenten de belangrijkste thema's voor dit jaar.
- Er is een groot verloop in ledenbestanden van ledenorganisaties. Daarom staan werving en behoud van leden hoog op de beleidsagenda.

Zowel Gerwin Bruining, als het onderzoek van Goals Marktbewerking BV tonen aan dat verloop en terugloop in het ledenbestand een groot thema is voor ledenorganisaties. Om het ledenbestand op peil te houden staan het werven van nieuwe leden en behouden van bestaande leden hoog op de beleidsagenda.

Deelvraag 2 vooronderzoek:

Welke branches vallen onder de ledenmarkt en hoe groot zijn deze branches?

Segmentatie en de marktafbakening is uitgevoerd met behulp van SDI-codering van de Kamer van Koophandel (Kamer van Koophandel). Onderstaande lijst is gebaseerd op deze cijfers en de kennis van Gerwin Bruining. In de keuzes is de grootte van organisaties meegenomen.

In het onderzoek zijn acht deelbranches benoemd:

- Sport en recreatie
- Omroepen
- Levensbeschouwelijke organisaties
- Politieke organisaties
- Belangenorganisaties
- Ideële organisaties
- Hobbyclubs
- Brancheorganisaties

Sport en recreatie
- 93194 Supportersverenigingen (sport)
- 93196 Overkoepelende organen en samenwerkings- en adviesorganen op het gebied van sport

Omroepen
- 601 Radio-omroepen
- 6010 Radio-omroepen
- 602 Televisieomroepen
- 6020 Televisieomroepen

Levensbeschouwelijke organisaties
- 9491 Levensbeschouwelijke organisaties
- 94911 Religieuze organisaties
- 94919 Overige levensbeschouwelijke organisaties

Politieke organisaties
- 9492 Politieke organisaties

Belangenorganisaties
- 942 Werknemersorganisaties
- 9420 Werknemersorganisaties
- 94995 Overkoepelende organen en samenwerkings- en adviesorganen (niet op het gebied van gezondheids- en welzijnszorg, sport en recreatie)
- 94997 Overige belangenbehartiging n.e.g.

Ideële organisaties
- 94993 Steunfondsen (niet op het gebied van welzijnszorg)
- 94996 Overige ideële organisaties n.e.g.

Hobbyclubs
- 94991 Gezelligheidsverenigingen
- 94992 Hobbyclubs
- 94994 Vriendenkringen op het gebied van cultuur, fanclubs en overige kunstbevordering

Brancheorganisaties
- 941 Bedrijfs-, werkgevers- en beroepsorganisaties
- 9411 Bedrijfs- en werkgeversorganisaties
- 9412 Beroepsorganisaties

Verklaring deelbranche sport en recreatie:
In deze deelbranche is er voor gekozen om alleen de supportersverenigingen, de overkoepelende organen en samenwerking- en adviesorganen op het gebied van sport. In andere groepen in deze deelbranche, bevinden zich in verhouding te weinig grote organisaties. Aangezien het uiteindelijke onderzoek uitgevoerd wordt onder grote organisaties, zijn deze groepen minder interessant om mee te nemen.

Omvang van de deelmarkten op basis van organisatieaantal:

Aantal organisaties bepaald op werknemersomvang in 2011	0 tot 20 werkzame personen	20 tot 50 werkzame personen	50 tot 100 werkzame personen	100 werkzame personen of meer
Sport en Recreatie	229	10	4	2
Omroepen	136	10	7	9
Levensbeschouwelijke organisaties	1094	24	8	2
Politieke organisaties	143	10	1	0
Belangenorganisaties	1663	107	43	46
Ideële organisaties	1172	60	25	21
Hobbyclubs	1163	34	15	20
Brancheorganisaties	449	42	17	11
Totaal	6049	299	120	111

Deelvraag 3 vooronderzoek:

In welke deelbranches bevinden de klanten van CRM Partners BV zich?

Het onderstaande schema geeft de deelbranches aan met het aantal organisaties. De groene vakken geven aan waar klanten zich bevinden. In het groene vak staat tussen haakjes hoeveel klanten zich in deze groep bevinden.

Aantal organisaties bepaald op werknemersomvang in 2011	0 tot 20 werkzame personen	20 tot 50 werkzame personen	50 tot 100 werkzame personen	100 werkzame personen of meer
Sport en Recreatie	229	10	4	2
Omroepen	136	10	7	9
Levensbeschouwelijke organisaties	1094	24	(1) 8	2
Politieke organisaties	143	10	1	0
Belangenorganisaties	1663	107	(1) 43	46
Ideële organisaties	1172	(1) 60	25	21
Hobbyclubs	1163	34	15	20
Brancheorganisaties	(3) 449	(1) 42	17	(3) 11
Totaal	6049	299	120	111

Niet alle klanten van CRM Partners komen uit de geselecteerde branches. Oorzaak hiervan is dat veel van deze organisaties in de branche zitten welke belangen behartigd worden. Deze branches worden niet meegenomen in het onderzoek, omdat hier naar verhouding te weinig ledenorganisaties zich bevinden.

3.5 Conclusies vooronderzoek

Hoofdvraag vooronderzoek:

- Wat speelt in de ledenmarkt en hoe ziet de markt er uit?

Uit het gedane onderzoek blijkt dat verloop en terugloop in het ledenbestand het thema is met de hoogste prioriteit bij ledenorganisaties. In deelvraag 2 van dit vooronderzoek is de markt afgebakend en gesegmenteerd. De markt is opgedeeld in de volgende deelbranches:

- Sport en recreatie
- Levensbeschouwelijke organisaties
- Politieke organisaties
- Belangenorganisaties
- Ideële organisaties
- Hobbyclubs
- Brancheorganisaties

CRM Partners BV heeft in deze segmentatie de meeste klanten in de deelmarkt brancheorganisaties.

4. Vraagstelling

4.1 Hoofdvraag en deelvragen

In het hoofdonderzoek wordt onderzocht hoe ledenorganisaties communicatie inzetten om continuïteit in hun ledenbestand te bevorderen. Deze informatie wordt geanalyseerd en er wordt onderzocht of er trends zijn.

Met de uitkomsten van het vooronderzoek kunnen we concluderen dat ledenverloop en terugloop van het ledenbestand, de grootste thema's zijn die spelen bij ledenorganisaties. Vandaar dat dit het onderwerp is van het hoofdonderzoek.

Doelstelling

> *Inzicht verkrijgen in welke communicatiestrategieën ledenorganisaties hanteren om leden te behouden of te werven. Teneinde indien mogelijk, te bepalen welke factoren van deze communicatiestrategieën succesvol zijn in het behouden of werven van leden.*

Hoofdvraag

> *Hoe zetten ledenorganisaties hun communicatiestrategie in om leden te behouden of te werven en welke factoren van de communicatiestrategieën leiden tot succes?*

Deelvragen

- *Welke communicatiestrategieën hanteren ledenorganisaties om leden te behouden of te werven?*
- *Welke middelen zetten ledenorganisaties in om leden te behouden of te werven?*
- *Zijn er verschillen in het communicatiebeleid van ledenorganisaties met verschillende kenmerken?*
- *Zijn er factoren van communicatiestrategieën van ledenorganisaties die leiden tot succes in het behouden of werven van leden?*

4.2 Begripsafbakening

Ledenorganisaties

Met ledenorganisaties worden organisaties bedoeld die zich inzetten voor mensen of organisaties die aangesloten zijn bij deze organisatie. Voor dit onderzoek zijn organisaties ondervraagd die meer dan vijftig medewerkers in dienst hebben. Omdat de kleinere organisaties voor dit onderzoek minder interessant zijn, is voor deze doelgroep gekozen. Bij "Populatie" staat een schema met de deelbranches van deze doelgroep.

Sociale media

Voor de definitie van sociale media is er voor gekozen om de definitie van Media Embassy te gebruiken (Social Embassy, 2010).

"'Sociale media' is een overkoepelende term voor internettoepassingen waarop men informatie kan plaatsen en delen en waarop interactie en dialoog kan ontstaan tussen de gebruikers van die media. Organisaties kunnen sociale media gebruiken om daar aanwezig te zijn waar de consument is, maar ook om daarbij de dialoog aan te gaan, bijvoorbeeld voor het ontvangen van feedback of als een uitbreiding van de customer service."

Communicatiestrategieën

Wat en hoe communiceren ledenorganisaties naar hun doelgroep om ze ervan te overtuigen voor de organisatie te kiezen, of bij de organisatie te blijven. Met strategieën wordt dus bedoeld hoe de organisatie (potentiële) leden hiervan probeert te overtuigen.

Middelen

Met middelen wordt bedoeld, de middelen die ledenorganisaties inzetten. Omdat dit breed kan uit vallen is er voor gekozen degenen te noemen, die voor de organisatie het meest belangrijk zijn.

Kenmerken

Met de eindanalyse wordt rekening gehouden met kenmerken van de ledenorganisaties. Hieronder wordt uitgelegd waarom er voor bepaalde kenmerken gekozen is.

- Ledenverloop/terugloop

Om organisaties te kunnen vergelijken wordt onderzocht of er sprake is van een ledenverloop, of terugloop in het ledenbestand van de organisatie. Dit is ook het onderwerp van het onderzoek. Door te onderzoeken of organisaties verloop of terugloop hebben in hun ledenbestand, kan bekeken worden welk communicatiebeleid men hanteert en welke invloed dit heeft op de continuïteit.

- Verplichte leden

Er zijn organisaties met verplichte leden. De kans is groot dat het communicatiebeleid van organisaties met verplichte leden verschilt van die met vrijwillige leden. Daarom is dit een belangrijke factor die bij het analyseren van de resultaten meegenomen moet worden.

- Interne structuur en segmentatie in communicatie

Bij de eindanalyse wordt de communicatiestructuur in de organisatie bekeken en vergeleken. Geanalyseerd wordt welke invloed interne structuur heeft op de continuïteit in een ledenbestand. Het segmenteren van een doelgroep is het verdelen van je doelgroep in kleinere groepen. Leden met overeenkomsten worden samengevoegd in zo'n groep. Door segmentatie kan informatie naar groepen gestuurd worden die alleen voor hen relevant is.

- Branche

In de eindanalyse wordt rekening gehouden met de verschillen in de deelbranches in de doelgroep van het onderzoek. Omdat de organisaties verschillende belangen nastreven zijn mensen om uiteenlopende redenen lid van een organisatie. Daarom is dit een factor die in de eindanalyse mee beoordeeld wordt.

- Organisatie of individu als lid

Om te kijken of er verschillen zijn tussen ledenorganisaties met individu of organisatie als lid, wordt hier onderscheid in gemaakt. Organisaties worden vergeleken en onderzocht op bepaalde trends.

5. Opzet en uitvoering van het onderzoek

5.1 Onderzoekseenheid

Voor de keuze van de onderzoekseenheid is het Basisboek Kwalitatief Onderzoek gebruikt (Baarda, 2010). In dit hoofdstuk wordt de onderzoekseenheid vastgesteld. De onderzoekseenheid is een beschrijving van de context waarin het onderwerp zich afspeelt. We kijken dus over welke groep, in welke context uitspraken worden gedaan. Dit doen we aan de hand van de onderdelen: actoren, activiteiten en culturele objecten.

Actoren

In het onderzoek staan organisaties met leden centraal. Het onderzoek wordt gedaan naar vooral de grotere ledenorganisaties. Hiervoor is het aantal medewerkers als maatstaaf gebruikt. Vanaf vijftig medewerkers is als grens gebruikt. Het grootste deel van de geïnterviewde organisaties voldoet aan dit criterium.

Ook zegt het onderzoek iets over leden. Personen of organisaties die aangesloten zijn bij een ledenorganisatie dus. Onderzocht wordt hoe omgegaan wordt met leden en wat hierin gewaardeerd wordt. Het onderzoek zegt dus ook iets over deze groep.

Voor de keuze van respondenten is er gekeken naar de context waarin deze persoon zich bevindt. Een gewenste respondent is actief werkzaam bij een organisatie met leden die meer dan vijftig werknemers heeft. Heeft inzicht in de strategie die een organisatie hanteert en heeft kennis van de samenstelling van het ledenbestand. Binnen ledenorganisaties komen medewerkers van de onderstaande afdelingen in aanmerking hiervoor:

- Marketing
- Communicatie
- Ledenadministratie
- Public Relations
- Persvoorlichting

Activiteiten

Het onderzoek zegt iets over de communicatie tussen organisatie en lid. Welke strategie hanteert men en welke middelen worden hiervoor ingezet. Hierin wordt ook gekeken naar aanpassingen hierin. Verloop en terugloop is een thema wat speelt bij organisaties, hoe speelt een organisatie hier op in en wat werkt?

Culturele objecten

In de Nederlandse cultuur spelen er een aantal zaken die invloed hebben op ledenbestanden. Hieronder staan er een aantal beschreven:

- Individualisering. Mensen hebben minder verlangen om zich bij een organisatie aan te sluiten. Hierdoor worden mensen niet meer vanzelfsprekend lid, wat eerder vaak wel het geval was.
- Komst van internet. De komst van internet heeft er voor gezorgd dat informatie gemakkelijker bereikbaar is. Informatie die organisaties eerder als toegevoegde waarde leverde in een lidmaatschap, is nu voor iedereen toegankelijk. Dit heeft een lidmaatschap gedevalueerd in een aantal gevallen.
- Kritische houding als consument. Leden verwachten veel van een lidmaatschap. Ledenorganisaties moeten standaard toegevoegde waarde blijven leveren, want mensen zeggen snel op. Men wil zien waar men voor betaalt.

5.2 Methode dataverzameling

Om het onderwerp en de onderzoeksdoelgroep te bepalen is er een voorbereidend onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek is vastgesteld dat het verloop in ledenbestanden en de terugloop hiervan grote thema's zijn. Ook is de onderzoeksdoelgroep vastgesteld en de segmentatie daarin bepaald.

Voor het formuleren van de hoofdvraag en deelvragen is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Dit geldt als theoretische onderbouwing voor de onderzoeksopzet.

Het hoofdonderzoek is verricht door middel van een kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen, omdat de vraagstelling complex en gericht op beleid is. Een andere reden om voor kwalitatief onderzoek te kiezen is de doelgroep. In deze doelgroep zitten organisaties die behoorlijk van elkaar verschillen.

5.3 Meetinstrument

Voor de dataverzameling is er voor gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. In de dataverzameling moet er uit een gevarieerde doelgroep, specifieke informatie verworven worden. Het is dus niet mogelijk om voor de doelgroep een generieke lijst op te stellen, wat kwantitatief onderzoek uitsluit. In een interview is er de mogelijkheid tot doorvragen en dat vergroot de kans op waardevolle informatie voor het onderzoek. Vanwege het grote aantal interviews is er voor gekozen dit telefonisch te doen.

5.4 Populatie en steekproef

Populatie

Gekozen is om medewerkers van grote organisaties (meer dan vijftig medewerkers) te interviewen in het onderzoek. In het voorbereidende onderzoek is de doelgroep gedefinieerd. Niet alle organisaties met leden zijn hierin ondergebracht, maar het zijn wel de markten waar de meeste ledenorganisaties te vinden zijn.

Steekproef

Vooraf is het doel gesteld om vijftig interviews af te nemen. Dit was een optimistisch doel, maar gezien de omvang van de doelgroep voor dit onderzoek een haalbaar aantal. Om de steekproef representatief te maken zijn de interviews naar verhouding verdeeld over de verschillende branches.

Aantal organisaties bepaald op werknemersomvang in 2011	Vanaf 50 werkzame personen:	Aantal interviews:
Sport en Recreatie	6	1
Omroepen	16	3
Levensbeschouwelijke organisaties	10	2
Belangenorganisaties	89	19
Ideële organisaties	46	10
Hobbyclubs	35	8
Brancheorganisaties	28	7
Totaal	230	50

In de lijst die hierboven is opgesteld waren, zoals vooraf verwacht, lang niet alle organisaties interessant voor het onderzoek. Vooral in de deelmarkt “Hobbyclubs” waren dit er minder. Dit komt door het aantal personeelsverenigingen wat hieronder ingeschreven staat. Uiteindelijk bleven er in de lijst 78 organisaties relevant.

In de selectie is kritisch gekeken naar de organisaties. Hieronder staan de redenen waarom bepaalde organisaties niet, of minder relevant zijn voor dit onderzoek:

- Organisaties hebben geen leden
- Organisaties zijn koepel voor bepaalde gemeenschap (bijvoorbeeld scholen of zorginstellingen)
- Organisatie is personeelsvereniging
- Organisatie is inmiddels niet meer actief

Om een groter bereik te krijgen is er een beroep gedaan op de zoekmachine www.google.nl. Dit heeft een aantal organisaties opgeleverd die niet in de afgebakende doelgroep te vinden zijn, maar wel interessant zijn voor het onderzoek. Gevolg hiervan is, dat niet iedere deelnemende organisatie van het onderzoek meer dan vijftig medewerkers heeft.

Uiteindelijk heeft het onderzoek de onderstaande populatie bereikt.

Aantal organisaties bepaald op werknemersomvang in 2011	Vanaf 50 werkzame personen:	Aantal interviews:
Sport en Recreatie	3	2
Omroepen	6	3
Levensbeschouwelijke organisaties	1	0
Belangenorganisaties	39	7
Ideële organisaties	14	2
Hobbyclubs	4	1
Brancheorganisaties	11	5
Totaal	78	20

In plaats van de beoogde vijftig interviews, zijn er twintig interviews gehouden. Reden hiervan is dat de onderzoeksdoelgroep kleiner uitviel dan beschreven. Aangezien informatie uit de latere interviews steeds meer overlapte met die uit eerdere interviews, heeft dit op de uitkomst waarschijnlijk geen invloed gehad.

De onderzoeksdoelgroep is vrij divers en dus complex. Daarom is het belangrijk dat er uit verschillende deelbranches informatie gegenereerd is. Aangezien de interviews over de deelmarkten verdeeld zijn, is deze uitkomst in verhouding gewenst.

5.5 Analysemethode

Tijdens de interviews zijn er aantekeningen gemaakt. Deze aantekeningen zijn direct na het interview uitgewerkt in een uitgebreid verslag. Met deze interviews zijn de deelvragen beantwoord. De informatie die deze deelvragen opleveren, beantwoorden samen de hoofdvraag. Waar mogelijk wordt de beantwoording van deelvragen onderbouwd of bijgestaan door informatie die in de literatuurstudie verworven is. Met de beantwoording van de hoofdvraag moet de vooraf vastgestelde doelstelling bereikt worden.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten per deelvraag uitgewerkt. Om deze deelvragen te beantwoorden zijn er twintig interviews gehouden. De interviews zijn gehouden met de volgende organisaties. Één organisatie wenst anoniem te blijven.

Niet iedere organisatie heeft er behoefte aan dat informatie openbaar wordt. Daarom worden de namen van meewerkende organisaties niet genoemd in het verdere onderzoeksrapport. Voor de uikomst van het onderzoek is het ook niet relevant om specifiek te noemen welke organisatie welke informatie heeft aangeleverd. Hieronder staat een korte omschrijving van de situatie van de organisaties. De lijst hieronder is in willekeurige volgorde samengesteld.

Organisatie 1

Organisatie 1 heeft 75% van de Nederlandse gemeenten als lid. Daarnaast zijn er ook nog zestig bedrijven bij de organisatie aangesloten. De organisatie merkt enige terugloop in het ledenbestand. Oorzaak hiervan zijn de bezuinigingen vanuit de overheid en de verhoging van de contributie.

Organisatie 2

Deze organisatie heeft ongeveer 700 000 leden. De organisatie is een overkoepelende organisatie voor verenigingen en verleent vooral een ondersteunende rol op het gebied van communicatie.

Organisatie 3

Organisatie 3 heeft 950 leden. Een aantal jaar geleden waren dit er nog 1200, dus men heeft te maken met terugloop. De organisatie heeft veel senioren in haar ledenbestand.

Organisatie 4

Deze organisatie heeft een vrij stabiel ledenaantal, zo'n 439 000. In deze groep zitten veel jongeren, maar het merendeel is ouder dan 50 jaar oud. Het ledenaantal is stabiel, maar de organisatie heeft wel te maken met een behoorlijk ledenverloop.

Organisatie 5

Organisatie 5 heeft 125 000 leden. Het ledenbestand bestaat voornamelijk uit vrouwen tussen de 20 en 49 jaar oud. Het ledenaantal is de laatste jaren stabiel en de organisatie heeft weinig last van verloop. Aan dit lidmaatschap zijn geen kosten verbonden.

Organisatie 6

Deze organisatie heeft 135 000 leden. Dit ledenaantal liep een aantal jaren terug, maar die daling is stop gezet en het afgelopen jaar is er een lichte groei te zien. De organisatie zet zich in voor werknemers uit een aantal branches. De bouwsector is er één van en de crisis in deze sector zorgt voor wijzigingen in het ledenbestand.

Organisatie 7

Organisatie 7 heeft 750 000 leden. De organisatie heeft de afgelopen jaren met een behoorlijke terugloop in het ledenbestand te maken gehad. Veel leden van de organisatie zijn ouder dan 50 jaar.

Organisatie 8

Deze organisatie heeft een vergrijsd ledenbestand. Het ledenbestand bestaat uit 36 000 leden, maar men heeft te maken met een daling in dit aantal.

Organisatie 9

Organisatie 9 had tien jaar te maken met een dalend ledenbestand. Sinds twee jaar is er een nieuwe strategie ingezet die heeft geleid tot groei van het aantal leden. De organisatie heeft momenteel 359 000 leden. De gemiddelde leeftijd van de leden is 51,5 jaar oud, wat men vrij hoog vindt.

Organisatie 10

Deze organisatie heeft ondernemers als leden. In totaal zo'n 30 500. De organisatie heeft te maken met een dalend ledenaantal. Oorzaak hiervan, is het feit dat de doelgroep ook kleiner wordt. In verhouding blijft het gelijk. De gemiddelde leeftijd van de leden is 50 jaar oud.

Organisatie 11

Deze organisatie heeft naast 40 000 donateurs ook 40 000 leden. Dit ledenaantal loopt licht terug. Men heeft het idee dat de individualisering van de maatschappij hier een oorzaak van is.

Organisatie 12

Organisatie 12 heeft te maken met een redelijk stabiel ledenaantal, zo'n 40 000. De organisatie heeft een redelijk oude achterban. Veel leden zijn vrouw en 60 jaar of ouder. Men merkt dat leden sneller opstappen dan eerder, het is niet meer standaard voor mensen om lid te zijn van een organisatie.

Organisatie 13

Organisatie 13 heeft 2 000 organisaties als lid en 150 000 donateurs/leden. Het ledenbestand groeit per maand met ongeveer 100 tot 150 leden.

Organisatie 14

30 000 leden heeft deze organisatie. Dit aantal is vrij stabiel, de laatste jaren zelfs licht gestegen. Dit is opvallend aangezien organisaties in deze branche landelijk gezien te maken hebben met dalende ledenaantallen. Uit onderzoek is gebleken dat de achterban van deze organisatie zeer loyaal is.

Organisatie 15

Organisatie 15 heeft organisaties als leden, in totaal zijn zo'n 120 organisaties aangesloten. Dit aantal is behoorlijk stabiel, er is zelfs een lichte groei te zien.

Organisatie 16

120 000 organisaties zijn aangesloten bij deze organisatie. Dat is 95% van de doelgroep. Dit ledenaantal is stabiel en stijgt licht. Bijzonder aan deze organisatie is, dat ze hun leden selecteren en hier erg kritisch in zijn. Niet iedere organisatie kan dus zomaar lid worden, het is een proces.

Organisatie 17

Organisatie 17 heeft nagenoeg alle Nederlandse gemeenten als lid, 418 in totaal. Leden zijn niet verplicht lid, maar toch heeft men bijna de volledige markt in handen. Dit ledenaantal is stabiel.

Organisatie 18

Deze organisatie heeft zowel individuele leden, als organisaties als leden. 90 personen zijn aangesloten bij de organisatie en worden opgeleid bij de 140 organisaties die lid zijn. Deze organisatie heeft te maken met een teruglopend ledenaantal.

Organisatie 19

Het ledenbestand van deze organisatie groeit. De afgelopen twee jaar groeide het ledenaantal met gemiddeld vijftien organisaties per jaar. In totaal zijn dit nu 190 organisaties. Reden van opzeggende organisaties zijn bedrijfsbeëindiging en fusies.

Organisatie 20

Organisatie 20 heeft 7 500 organisaties als lid. Dit aantal is stabiel, maar staat onder druk. Reden hiervan is de terugloop van de doelgroep. Ongeveer 70% van hun doelgroep is lid van de organisatie.

> *"Door rekening te houden met de wensen van het individu houden wij ons ledenbestand in tact. Segmentatie speelt hierin een belangrijke rol."*
>
> Albert Daverschot, CNV Vakmensen

6.1 Deelvraag 1

Welke communicatiestrategieën hanteren ledenorganisaties om leden te behouden of te werven?

6.1.1 Beantwoording van deelvraag 1

Organisatie 1

Deze organisatie merkt terugloop in het ledenbestand. Één van de redenen hiervan is de verhoging van de contributie enige tijd geleden. Gemerkt wordt, dat leden willen zien waar ze voor betalen en dat men hier kritischer in is dan eerder. De terugloop in het ledenbestand heeft gezorgd voor een verandering in de strategie. De organisatie werft actiever dan dat men eerder deed door middel van bijvoorbeeld kennismakingsaanbiedingen en informatiepakketten. Behoud wil men ook meer aandacht geven, maar de kosten die dit met zich meebrengt vormen een obstakel hierin. Tot slot heeft de organisatie meer waarde toegevoegd aan een lidmaatschap en dat wordt benadrukt in het werven en behouden van leden.

Organisatie 2

Organisatie 2 is een koepel voor andere verenigingen. Deze verenigingen verzorgen vooral zelf het behoud en de werving van leden, maar de organisatie biedt wel een ondersteunende rol. Bij evenementen ondersteunt men bijvoorbeeld door middel van middelen en kennis.

Organisatie 3

Deze organisatie heeft te maken met een teruglopend ledenbestand. Daarnaast bevat het ledenbestand veel senioren. Voor het behouden van de leden zijn er een aantal evenementen waarbij het persoonlijke contact erg belangrijk is. Werving doet men via regionale massamedia, waarmee men een breed publiek bereikt. Deze acties leveren vrij veel aanmeldingen op. Omdat de doelgroep van de organisatie toch vooral senioren zijn wordt er geen gebruik gemaakt van nieuwe media.

Organisatie 4

Een stabiel ledenaantal heeft deze organisatie, maar men heeft te maken met een behoorlijk ledenverloop. De prioriteit in het communicatiebeleid van deze organisatie ligt bij het behouden van leden, maar door de ontwikkelingen in de maatschappij komt de prioriteit van werven regelmatig op gelijke hoogte. Men merkt dat jongeren niet meer vanzelfsprekend lid worden, daarom wordt er dus extra aandacht geschonken aan het werven van leden. Omdat de doelgroep bij het werven op jongeren gericht is, wordt er in de nieuwe campagne die in juni start meer gebruik gemaakt van online middelen.

Organisatie 5

Het ledenaantal van deze organisatie is stabiel. Wel moet hierbij gezegd worden dat dit voor leden een gratis lidmaatschap is. De organisatie legt de prioriteit vooral bij het behouden van leden. Het verloop binnen het ledenbestand is dan ook laag. Het lidmaatschap richt zich op internetgebruikers. Contact met de doelgroep en leden wordt ook veelal via internet gelegd.

Organisatie 6

Het ledenbestand van deze organisatie zat in een dalende lijn. Een nieuwe strategie heeft er voor gezorgd dat er weer groei ontstond. Een van de oorzaken was de dienstverlening aan leden. Deze was volgens leden slecht georganiseerd en is aangepast. Een ander verschil met eerder is, dat er meer aandacht naar de leden gaat. Er wordt meer rekening gehouden met de individuele wensen en er wordt gekeken naar specifieke behoeftes. Behoud en werving heeft in deze organisatie een gelijke prioriteit. Men merkt dat transparantie en aandacht voor individuele behoefte werkt bij het behouden en werven van leden.

Organisatie 7

Deze organisatie heeft te maken met een dalend ledenbestand met veel leden die ouder dan 50 jaar zijn. Men merkt dat werven meer energie kost dan voorheen en dat mensen zich liever niet binden. Daarom richt de organisatie zich nu op jonge gezinnen tussen de 30 en de 40 jaar oud. Deze groep is stabiel en men meent dat daar qua werving de meeste kansen liggen.

Organisatie 8

Organisatie 8 heeft een lichte daling in het ledenaantal. Oorzaken hiervan noemt men de individualisering van de maatschappij en de vergrijzing van de samenleving. Door groepen specifiek te benaderen probeert men leden te behouden. Qua werving zijn er een aantal campagnes gestart. Hierin probeert men verschillende doelgroepen op een bij hun passende manier te benaderen en te overtuigen van de meerwaarde van een lidmaatschap.

Organisatie 9

Deze organisatie had jaren te maken met daling van het ledenaantal. Een volledig vernieuwde strategie heeft er voor gezorgd dat dit aantal nu weer groeit. Voor dit programma is onderzoek gedaan naar de behoefte van leden. Voorheen werd er geen gebruik gemaakt van direct marketing, dat doet men nu wel. Verschillende groepen in het ledenbestand worden nu op een passende manier benaderd en leden worden constant bevestigd in hun lidmaatschap door het inzichtelijk maken van de meerwaarde ervan. Qua producten zijn er aanpassingen gedaan die inspelen op de ontwikkelingen in de maatschappij. Zo blijven deze up-to-date en blijft het de moeite waard om lid te blijven. In het werven van nieuwe leden is de doelgroep gesegmenteerd en wordt informatie gecommuniceerd die per doelgroep relevant is. Dit alles heeft er voor gezorgd dat het ledenaantal de afgelopen twee jaar weer toegenomen is.

Organisatie 10

De markt waarin deze organisatie actief is daalt en omdat de organisatie bedrijven als lid heeft, daalt het aantal leden in verhouding mee. Sinds een aantal jaar is het wervingsbeleid aangepast en krijgt het meer aandacht dan voorheen. Men merkt dat potentiële leden kritischer zijn dan eerder en daarom wordt er gesegmenteerd in de benadering. Om leden te behouden is ook in het ledenbestand een segmentatie aangebracht. In een systeem zijn groepen samengesteld die hun eigen aanpak qua communicatie krijgen.

Organisatie 11

Er is een lichte daling te zien in het ledenaantal van deze organisatie. Men ziet de individualisering van de samenleving als oorzaak hiervan. Men is erg gericht op een persoonlijke benadering van de bestaande en potentiële leden. Sociale media worden erg serieus genomen en worden echt als kans gezien.

Organisatie 12

De 40 000 leden die deze organisatie heeft is een stabiel aantal. Men merkt dat het minder dan voorheen vanzelfsprekend is om lid te zijn van een organisatie, daarom heeft het behouden van leden een hoge prioriteit. Qua werving maakt men eerst de doelgroep bewust van de meerwaarde en zoekt daarna persoonlijk contact. Om effectiever aan behoud en werving te werken, is men zoekende naar een systeem wat helpt het ledenbestand en de doelgroep te segmenteren. Door te segmenteren en mensen persoonlijk te benaderen verwacht men effectiever te zijn in het uitvoeren van hun strategie.

Organisatie 13

Deze organisatie heeft een groeiend ledenbestand. Door jarenlang aan het imago te bouwen, is mond-tot-mondreclame het belangrijkste bindmiddel geworden. Persoonlijke benadering van aangesloten organisaties en leden werkt voor deze organisatie erg goed en brengt de organisatie veel succes.

Organisatie 14

In tegenstelling tot collega-organisaties in hun markt, boekt deze ledenorganisatie wel winst op het gebied van ledenaantal. Men doet veel onderzoek naar leden en hieruit blijkt dat de loyaliteit van de aanhang erg hoog is. De organisatie doet ook regelmatig onderzoek naar de wensen van de leden. De uitkomsten worden erg serieus genomen en op basis van deze informatie is er enige tijd geleden een geheel nieuw marketingbeleid ontwikkeld. Hierin krijgt het behoud meer aandacht dan eerder het geval was. Er wordt gekeken naar de wensen van de leden en op basis hiervan wordt een segmentatie aangebracht. Zo kunnen leden benaderd worden met informatie die voor hen relevant is. Qua werving bezoekt de organisatie de doelgroep al op jonge leeftijd. Voor deze leeftijdscategorie is een lidmaatschap dan nog gratis, maar ze ervaren wel de voordelen van een lidmaatschap. Zodra deze groep in een leeftijdsgroep komt waarin er wel kosten verbonden zijn aan een lidmaatschap, zet een deel van hen het lidmaatschap ook stop. Uit ervaring blijkt dat een groot deel van deze groep later alsnog terugkomt bij de organisatie en toch weer lid wordt.

Organisatie 15

Met 120 organisaties als lid en een lichte groei heeft deze organisatie een vrij stabiel ledenbestand. Naast de organisatiebrede communicatie heeft men het ledenbestand gesegmenteerd en benadert men specifieke groepen. Gerichte, relevante informatie zet men in om het behoud van leden te bevorderen. Via ledencommissies en werkgroepen bepaalt men de inhoud van deze communicatie. Omdat een groot deel van de markt al lid is, ligt de nadruk op het behoud. Qua werving kijkt men breder dan eerder en benadert men ook de kleinere organisaties die potentie hebben om lid te worden.

Organisatie 16

Deze organisatie heeft 95% van de markt waarin men actief is als lid en daarom heeft het behouden van leden een hoge prioriteit. Via werkgroepen blijft men op de hoogte over bepaalde onderwerpen. Omdat men erg kritisch is in het selecteren van hun leden kan niet iedereen zomaar lid worden. Organisaties moeten echt passen in het ledenbestand.

Organisatie 17

Deze organisatie heeft nagenoeg de gehele markt als lid. Daarom ligt de prioriteit bij het behouden van deze organisaties. De organisatie staat wel voor een verandering qua aanpak. Men wil niet meer de organisaties lid laten worden, maar de mensen binnen deze organisaties. Op deze manier kan er specifieker gecommuniceerd worden. Door mensen met verschillende functies lid te laten worden, kan men een communicatiebeleid ontwikkelen waarin relevante onderwerpen per functie aan bod komen.

Organisatie 18

Deze organisatie heeft te maken met een lichte terugloop in het ledenbestand. De reden hiervan is niet bekend. Aangesloten leden en organisaties benadert men persoonlijk. Het behouden van leden heeft bij deze organisatie de prioriteit.

Organisatie 19

Het aantal organisaties dat lid is van deze organisatie stijgt. Het behouden van leden krijgt iets meer aandacht dan het werven van nieuwe leden. In het behouden spelen persoonlijk contact en luisteren naar de wensen van leden een belangrijke rol. Omdat men merkt dat de achterban kritischer is dan voorheen, laat men in hun communicatie constant de meerwaarde zien van het lidmaatschap. Werving gebeurt vooral via mond-tot-mondreclame, ook staat men op beurzen om organisaties te overtuigen.

Organisatie 20

Omdat de markt krimpt waarin deze organisatie actief is, voelt men enige druk. Het ledenaantal is stabiel, maar om dit te behouden moet er adequaat gehandeld worden. Om met leden over relevante onderwerpen te communiceren is er een segmentatie in het ledenbestand toegepast. Zelfs op de website zijn specifieke onderdelen toegepast.

> *"Een nieuw lid werven is vijf keer duurder dan een bestaand lid behouden. Daarom luisteren wij goed naar wat leden willen."*
>
> Joop van Liere, Cultura

6.1.2 Samenvatting

De deelnemers van dit onderzoek gebruikten variërende strategieën om leden te werven en te behouden. De helft van de organisaties zegt hun aandacht ongeveer gelijk te verdelen. twee richten zich vooral op werven en bij acht organisaties heeft het behouden van bestaande leden de prioriteit.

Veel organisaties merken dat mensen zich minder snel verbinden met een organisatie. Er moet meer aandacht besteed worden aan bestaande leden en voor potentiële leden moet meer moeite voor gedaan worden dan eerder, om ze te overtuigen van een lidmaatschap.

Merendeel van de deelnemende organisaties hebben hun communicatiestrategie geherstructureerd. Goed voorbeeld hiervan zijn de ledenorganisaties die voorheen een dalend ledenaantal hadden, maar na invoering van een nieuw beleid weer zijn gaan groeien.

Organisaties zijn meer gaan luisteren naar de behoefte van leden en spelen hier op in. Een persoonlijke aanpak is hierin belangrijk geworden voor veel organisaties. Om mensen op een gepaste manier te benaderen heeft een groot deel van de organisaties hun ledenbestand gesegmenteerd. Zo wordt informatie voor leden relevanter en kan er per groep bekeken worden welke trends er spelen.

6.1.3 Literatuur

Het kijken naar de wensen van leden past in het beeld wat Philip Kotler schetst in zijn boek Marketing 3.0 (Philip Kotler, 2010). Hierin worden stakholders gezien als deelnemers die bijdragen aan de organisatie.

Na marketing 1.0 (gericht op het product) en marketing 2.0 (gericht op de consument) beschrijft het boek “Marketing 3.0” een model waarin deelname centraal staat. Door te kijken naar de wensen van leden en hier rekening mee te houden worden mensen aangesproken op hun diepere waarden wat de betrokkenheid van leden vergroot.

6.2 Deelvraag 2

Welke middelen zetten ledenorganisaties in om leden te behouden of te werven?

6.2.1 Beantwoording van deelvraag 2

Organisatie 1

Deze organisatie zet een breed scala aan middelen in om bestaande leden te behouden en nieuwe leden te werven. Hieronder staan de belangrijkste weergegeven.

- Website
- Werving campagnes
- Sociale media
- Ledenraden
- Nieuwsbrief

De inzet van sociale media is beperkt. Men merkt dat het organiseren van activiteiten erg belangrijk is geworden voor leden. Daarom worden er regelmatig presentaties gegeven en groepsdiscussies georganiseerd. Voorbeelden van wervingsacties zijn proeflidmaatschap en het toesturen van informatiepakketten.

Communicatie met contacten wordt bijgehouden in een relatiebeheersysteem. Nog niet alle functionaliteiten van dit systeem worden toegepast in de uitvoering.

Organisatie 2

Omdat deze organisatie een koepel is van meerdere verenigingen, verloopt communicatie veelal via deze verenigingen. Hiernaast communiceert de vereniging via een aantal kanalen die hieronder staan opgesomd.

- Nieuwsbrieven
- Magazine
- Sociale media
- Direct marketing
- Evenementen
- Website

Daarnaast biedt men een ondersteunende rol door middel van advies en middelen in organisatie van evenementen. Bij de promotie van evenementen worden ook sociale media ingezet.

Deze organisatie maakt gebruik van een database om haar leden te beheren. Op de website is een inlogportaal geplaatst om leden toegang te geven tot specifieke informatie.

Organisatie 3

De achterban van deze organisatie bestaat veelal uit senioren. Hieraan is het communicatiebeleid aangepast en er wordt vooral gebruik gemaakt van traditionele middelen.

- Evenementen
- Magazine
- Direct marketing
- Regionale (massa)media

Qua werving worden via deze regionale media wervingscampagnes gevoerd. De respons hierop is hoog. Leden staan geregistreerd in een ledenlijst die bijgehouden wordt in een database.

Organisatie 4

Omdat deze organisatie een brede leeftijdsgroep heeft waarmee men communiceert, worden veel verschillende middelen gebruikt. Hieronder staan er een aantal weergegeven.

- Magazine
- Evenementen
- Sociale media
- Ledenreizen
- Website
- Massamedia
- Ledenbijeenkomsten

Doelgroepen worden op verschillende manieren benaderd. Er wordt niet alleen onderscheid gemaakt in leeftijd, maar ook in geslacht. Zo is er bijvoorbeeld een magazine met vrouwen en zijn er evenementen die vooral op jongeren gericht zijn. Sociale media zijn belangrijke middelen die veelvuldig ingezet worden in combinatie met andere activiteiten. Evenementen worden ermee gepromoot en het biedt een verlengstuk voor magazines. Ook levert het input voor massamedia. Het wordt dus gebruikt als een middel om leden en de doelgroep te betrekken bij het beleid.

De organisatie beschikt over een database waarmee men bepaalde groepen kan segmenteren, en bepaalde selecties kan analyseren.

Organisatie 5

Deze organisatie heeft een stabiel ledenaantal. Om dit te bereiken zet men de volgende middelen in.

- Nieuwsbrief
- Radio
- Sociale media
- Website
- Gedrukte media

In de website is een ledenportaal geïntegreerd. Hiermee heeft men automatisch toegang tot de webshop. Sociale media zijn middelen die men inzet om de wensen van leden en de doelgroep te verkennen. De resultaten worden gemeten in Google Analytics.

Ledeninformatie wordt beheerd in “Silverpop”. Dit is een beheersysteem waarin gesegmenteerd kan worden.

> *“Social media zijn voor ons een belangrijk middel om leden te binden en te betrekken bij ons werk. Ook biedt het kansen voor ledenwerving. Door mee te gaan met deze ontwikkelingen verjongen we ons ledenbestand.”*
>
> Marco van der Straten, Evangelische Omroep

Organisatie 6

Deze organisatie heeft te maken met een lichte groei van het ledenbestand. Om dit te bereiken zet men veel middelen in. Hieronder staat een lijst weergegeven met de belangrijkste middelen.

- Direct marketing
- Gerichte mailings
- Mond-tot-mondreclame
- Speciale wervingscampagnes
- Website
- Nieuwsbrieven
- Sociale media

Men heeft een eigen callcenter waarmee men gericht groepen benadert. Dit gebeurt veel om te werven, maar ook om bestaande leden te behouden. Zo nu en dan worden er wervingscampagnes georganiseerd waarin men inspeelt op actualiteiten. Sociale media worden op een experimentele manier ingezet. Opvallend vindt men dat vooral hoger opgeleiden deelnemen aan discussies. De lager opgeleiden gebruiken het middel vooral voor amusement. Men probeert via sociale media vooral de jongere doelgroep aan te spreken. Ook gebruikt men sociale media als monitor van de maatschappij. In het communicatiebeleid van deze organisatie worden doelgroepen en het ledenbestand op verschillende manieren gesegmenteerd. Hierdoor kan men specifieke groepen benaderen met informatie die voor hen relevant is. Dit gebeurt door middel van een relatiebeheersysteem.

Organisatie 7

Door het dalen van het aantal leden is men zich meer op jonge gezinnen gaan richten bij het werven van leden. Hiervoor worden regelmatig campagnes en evenementen gebruikt. Ook zijn er voor leden evenementen en excursies om het belang van de organisatie te laten zien. Naast evenementen zijn er nog meer middelen die ingezet worden. Hieronder staan de belangrijkste weergegeven.

- Direct mail
- Magazine
- Massamedia
- Sociale media
- website

Interessant aan massamedia is dat men dit samen met andere organisaties doet. In een gezamenlijke campagne promoot men een evenement waarin men de doelgroep benadert. Sociale media worden ingezet, maar er is nog geen beleid voor ontwikkeld. Wel wordt het effect gemeten en wordt er gekeken hoe er over de organisatie gesproken wordt. Op klachten die via sociale media geuit worden, wordt gereageerd en dit worden als een kans gezien.

Om hun ledenbestand te beheren heeft een externe partij een stuk maatwerk geleverd waarin men selecties kan maken binnen het ledenbestand.

Organisatie 8

Omdat deze organisatie te maken heeft met een dalend ledenaantal is men een specifiekere aanpak gaan hanteren. Oudere leden worden via brieven per post en een periodieke krant op de hoogte gehouden. Met jongere leden wordt vaker online contact gelegd. Er zijn een aantal middelen die de organisatie inzet.

- Brieven
- Sociale media
- Direct marketing
- Nieuwsbrief
- Organisatiekrant

Om te werven worden doelgroepen regelmatig bezocht. Ook wordt er een callcenter en ingezet en worden er mailings verzorgd om nieuwe leden binnen te halen.

Leden wordt informatie aangeleverd die voor hen relevant is. Hiervoor is een segmentatie gemaakt in een relatiebeheersysteem. Nog niet alle communicatie wordt vanuit dit systeem aangevoerd, hier hoopt men in de toekomst zich verder in te ontwikkelen.

Organisatie 9

Omdat het ledenaantal van deze organisatie daalde heeft men het communicatiebeleid volledig geherstructureerd. Dit heeft inmiddels geleid tot groei. Men heeft destijds onderzoek gedaan naar de wensen van de leden en dit heeft ertoe geleid dat de benadering van leden en potentiële leden persoonlijker is geworden. De volgende middelen worden ingezet.

- Digitale nieuwsbrieven
- Website
- Free publicity
- Bezoeken
- Massamedia
- Telemarketing
- Sociale media

Deze middelen worden ingezet om leden te blijven bevestigen, wat de meerwaarde is van het lidmaatschap. Sociale media moeten in de toekomst naar beleid ingezet worden, hier is nu nog onvoldoende mankracht voor aanwezig. Communicatie naar leden en potentiële leden wordt aangepast op de ontvanger. Er is gesegmenteerd in deze groepen, waardoor deze groepen geen overbodige informatie ontvangen. Om deze segmentatie nog beter te kunnen organiseren wordt momenteel een database gebouwd.

Organisatie 10

Omdat deze organisatie met verschillende branches te maken heeft, wordt er onderscheid gemaakt in doelgroepen van communicatie. Communicatie verloopt via onderstaande middelen.

- Direct mail
- Website
- Nieuwsbrieven
- Bezoeken
- Vakblad
- Sociale media

Het op een juiste manier combineren van deze middelen en het herhalen van de boodschap leidt volgens de organisatie tot succes. De leden worden onderhouden vanuit een database. Vanuit dit systeem worden mailings verzorgd en sms-berichten verzonden.

Organisatie 11

Door de individualisering van de maatschappij loopt het ledenaantal van deze organisatie licht terug. In het communicatiebeleid van deze organisatie staat persoonlijk contact centraal. Hieronder staan middelen die men inzet.

- Telemarketing
- Bezoeken
- Nieuwsbrieven
- Website
- Aanmeldingsaanbiedingen
- Sociale media
- Ledenraad

Om te werven wordt de doelgroep persoonlijk benaderd. Wervingcampagnes worden regelmatig herhaald om in beeld te blijven bij de doelgroep. Om leden te behouden wordt er ook persoonlijk contact gezocht. Opzeggende leden worden nagebeld om te vragen of er een aanbieding gedaan kan worden, waardoor men toch weer lid wordt. Om sociale media te verzorgen heeft men een deskundige op dit gebied aangenomen. Ledengegevens worden bijgehouden in een database.

Organisatie 12

Bij deze organisatie staat het behouden van het bestaande lid centraal. Met ondersteunende wervingsacties en proef lidmaatschappen wordt dit beleid ondersteund op het gebied van werving. De volgende middelen worden hiervoor gebruikt.

- Website
- Proeflidmaatschap
- Sociale media
- Activiteiten
- Direct marketing
- Magazine
- Nieuwsbrief
- Informatiepakketten
- Ledenbijeenkomst

Het behouden van leden staat centraal, daarom worden er regelmatig bijeenkomsten en activiteiten georganiseerd. Om leden te werven is men met een proeflidmaatschap begonnen. Zo kan men de meerwaarde van de organisatie laten zien en de doelgroep overtuigen. Omdat dit gratis is, is de drempel om lid te worden laag.

Sociale media worden nog niet gestructureerd ingezet. Men zit nog in de testfase hierin. Wel worden sociale media gebruikt om te zien wat de wensen van leden zijn. Om het communicatiebeleid beter te structureren is men op zoek naar een relatiebeheersysteem. Hiermee wil men segmenteren en het welkomsttraject automatiseren.

Organisatie 13

De volgende organisatie bereikt met vrij traditionele middelen een groei in het ledenbestand. Men heeft een goed en betrouwbaar imago en dat verkoopt zichzelf. Hieronder staan de belangrijkste middelen die de organisatie inzet.

- Website
- Nieuwsbrieven
- Beurzen
- Mond-tot-mondreclame

Deze organisatie moet het dus voornamelijk van haar reputatie hebben. Mond-tot-mondreclame is dan ook het belangrijkste instrument. Beurzen dragen bij aan de naamsbekendheid en worden gezien als een belangrijk middel.

Organisatie 14

Bij deze organisatie heeft men het behouden van leden hoog in het vaandel. Men doet veel onderzoek naar de wensen van de leden en past hier het beleid op aan. Hieronder staan middelen die ingezet worden.

- Ledenbijeenkomsten
- Sociale media
- Bezoeken
- Website
- Nieuwsbrieven

De mening van de leden is erg belangrijk voor deze organisatie. Daarom worden er ledenbijeenkomsten georganiseerd en wordt er onderzoek gedaan naar de wensen van leden. In contact met leden hanteert men een persoonlijke aanpak. Sociale media zijn hier een middel in. Hier worden discussies opgestart om te kijken wat de organisatie kan verbeteren in haar beleid.

De organisatie heeft een nieuw relatiebeheersysteem. Hierin worden nog niet alle functionaliteiten benut, maar hier is men wel mee bezig.

Organisatie 15

Deze organisatie heeft een ledenbestand wat licht groeit. Men heeft een groot deel van de organisaties in hun doelgroep als lid en daarom is men vooral bezig met het behouden van bestaande leden. Hiervoor zet men onder andere de middelen in die hieronder vermeld staan.

- Open dag
- Website
- Nieuwsbrief
- Werkgroepen
- Prospectbenadering
- Bijeenkomsten
- Sociale media
- Direct marketing

Om leden te behouden heeft men onderzoek gedaan naar de markt en is er segmentatie toegepast. Bijeenkomsten worden op meerdere niveaus georganiseerd en worden gewaardeerd door leden. Ondanks de segmentatie in het ledenbestand, wordt de nieuwsbrief nog wel algemeen gehouden. Om leden te werven benaderd men prospects en houdt men één keer per jaar een open dag. Voor het gebruik van sociale media heeft men een beleid ontwikkeld. Men heeft dit ontwikkeld naar aanleiding van een advies van TNT post. De dialoog met de doelgroep en leden valt tegen, maar het zorgt wel voor input per sector bij issues die spelen.

Organisatie 16

Deze organisatie heeft 95% van de organisaties in hun markt als lid. Daarom ligt de prioriteit bij het behouden van leden. Hiervoor zet men de volgende middelen in.

- Nieuwsbrieven
- Magazine
- Werkgroepen
- Website
- Sociale media
- Media

Deze organisatie is uiterst kritisch in het samenwerken met leden, daarom komt het werven van leden beperkt voor. Men gebruikt artikelen in media om aan leden te laten zien wat er gebeurt. Sociale media worden gebruikt. Men zet het in om via journalisten in de media te komen. Leden zien nieuws dan van een onafhankelijke partij en dat werkt beter dan dat men het zelf stuurt.

Men heeft een relatiebeheersysteem en het contact met leden te structureren.

Organisatie 17

Deze organisatie heeft nagenoeg alle organisaties in hun doelgroep als lid. Men communiceert via onderstaande middelen met deze groep.

- Vakblad
- Sociale media
- Activiteiten
- Ledenbijeenkomsten
- Website
- Nieuwsbrieven
- Direct marketing

Men wil in de toekomst een verandering aanbrengen in de strategie die men hanteert. Nu zijn organisaties lid, maar in de toekomst wil men medewerkers van deze organisaties lid laten worden. Hierdoor kan men gerichter communiceren met leden. Sociale media zijn een belangrijk middel voor de organisatie. Hierin is een strategie ontwikkeld en opgenomen in het communicatiebeleid. Persoonlijk contact met leden vindt men erg belangrijk. Sociale media zijn hierin een middel, naast de ledenbijeenkomsten die georganiseerd worden. Informatie over leden is ondergebracht in een database.

Organisatie 18

Deze organisatie heeft intensief contact met haar leden. Dit contact verloopt voornamelijk via bezoeken en telefonisch contact. Hieronder staan de middelen die gebruikt worden.

- Direct mail
- Website
- Telemarketing
- Bezoeken

Sociale media zet men niet in. Misschien wil men hier in de toekomst iets mee doen. Gegevens over leden worden bijgehouden in een systeem wat speciaal voor deze organisatie ontworpen is.

Organisatie 19

Deze organisatie heeft een groeiend aantal organisaties wat lid is. Men merkt dat organisaties terug willen zien waar men voor betaalt. Daarom zet men de volgende middelen in.

- Evenementen
- Mond-tot-mondreclame
- Digitale nieuwsbrief
- Sociale media
- Ledenvergadering
- Werkgroepen
- Website

Om leden te behouden zijn er vergaderingen en werkgroepen georganiseerd. Men merkt dat de digitale nieuwsbrief onder leden erg gewaardeerd wordt en besteedt hier dus veel aandacht aan. Sociale media worden vooral ingezet om te zenden en minder om het dialoog aan te gaan.

Ledeninformatie is ondergebracht in een ledenbestand waarin kenmerken gekoppeld kunnen worden om analyses te maken.

Organisatie 20

Omdat de doelgroep van deze organisatie krimpt is men druk bezig om continuïteit in het ledenbestand te waarborgen. Dit lukt, maar hiervoor moet wel de nodige inzet geleverd worden. Hiervoor worden onderstaande middelen ingezet.

- Bezoeken
- Beurzen
- Website
- Nieuwsbrief
- Ledenevenementen
- Media
- Massamedia
- Magazine
- Free publicity
- Sociale media

Men kan niet een middel noemen wat voor deze organisatie het meest effectief is. De optelsom en de synergie maakt het succes meent men. Om de doelgroep en leden te benaderen wordt gekeken naar wat interessant is voor de ontvanger. Door segmentatie aan te brengen is communicatie effectief en wordt er een optimaal resultaat bereikt. Voorbeeld hiervan zijn de twaalf verschillende nieuwsbrieven die de organisatie verspreidt.

Om dit te verwezenlijken heeft de organisatie een systeem wat voor hen op maat gebouwd is. Hierin kan men selecties maken op verschillende niveaus.

6.2.2 Samenvatting

Veel organisaties gebruiken middelen die betrokkenheid bij bestaande leden vergroten. Activiteiten, ledenraden, commissies, werkgroepen, evenementen en zelfs reizen worden georganiseerd voor leden.

De nieuwsbrief is een populair middel wat veelvuldig ingezet wordt. Veel organisaties gebruiken hiervoor onderzoek om de wensen van leden in kaart te brengen en te gebruiken in deze nieuwsbrieven. Sociale media worden ook regelmatig ingezet als monitor om onderwerpen in nieuwsbrieven te bepalen.

Om te werven is persoonlijke benadering een belangrijk middel. Mensen worden telefonisch of fysiek bezocht om ze kennis te bieden over de organisatie. Een aantal organisaties zegt sinds kort met proefabonnementen te werken. Dit verlaagt de drempel voor potentiële leden.

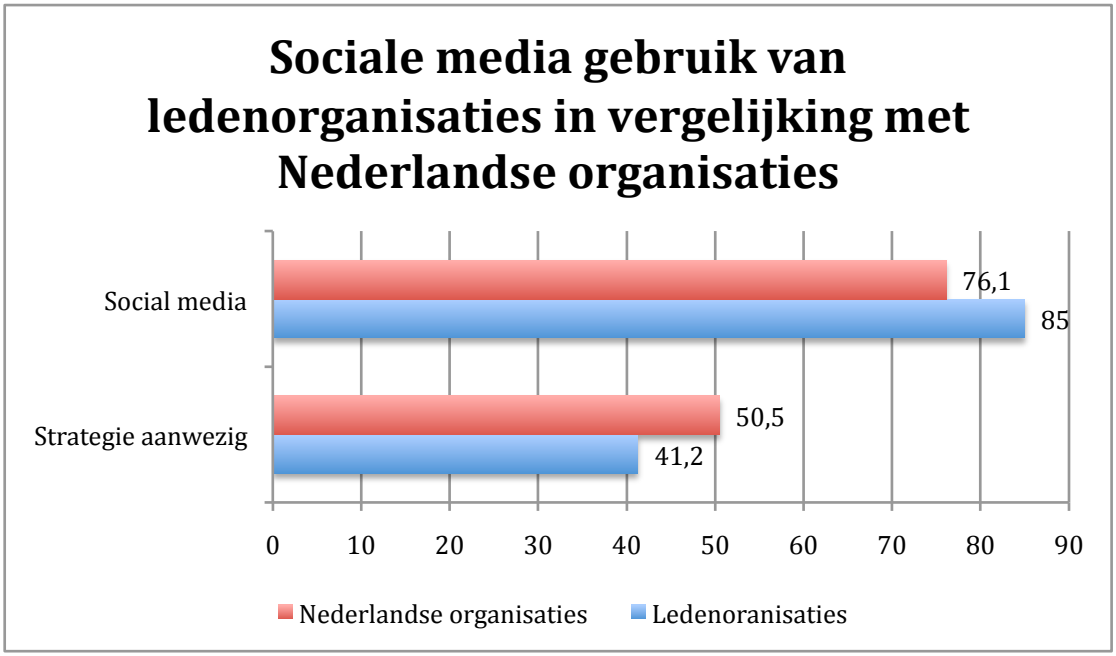
6.2.3 Sociale media

Sociale media wordt heel verschillend ingezet. drie deelnemende organisaties doen er niets mee, zeven organisaties hebben hiervoor een beleid opgesteld en zetten het gestructureerd in en tien organisaties zetten het wel in, maar dit is nog in de experimentele fase.

Om het sociale media gebruik van ledenorganisaties te vergelijken met de rest van de Nederlandse organisaties is het onderzoek wat Pondres Social Marketing in februari 2011 uitgaf gebruikt (Kerkhofs, 2011).

In dit onderzoek kwam naar voren dat 76,1 % van de Nederlandse organisaties sociale media inzetten. Bij de ondervraagde ledenorganisaties zit dit aantal op 85%.

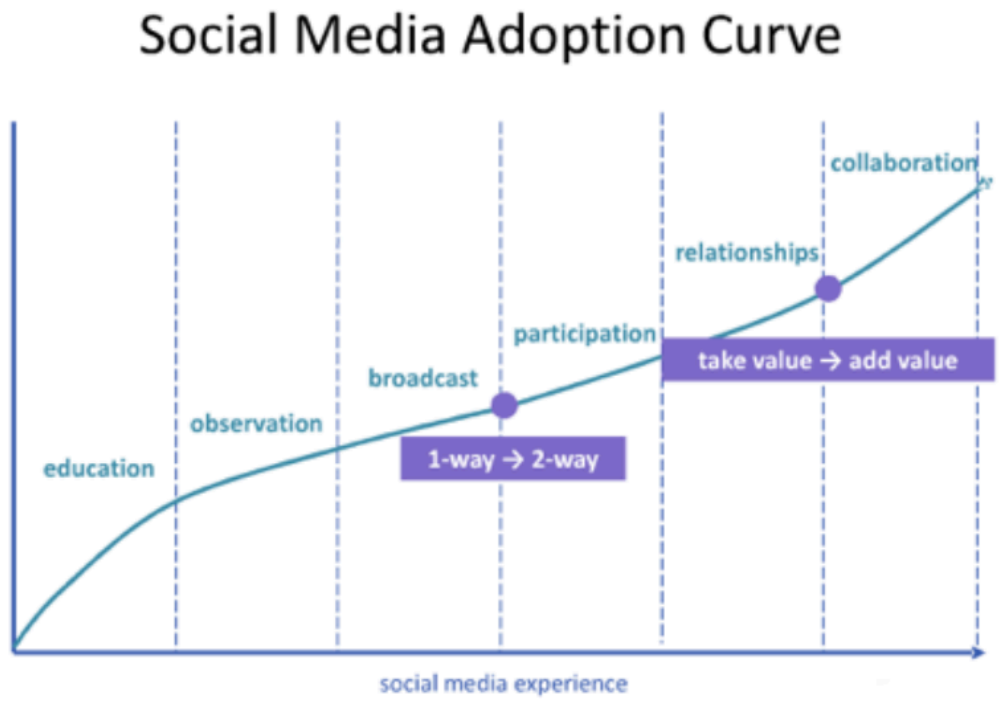
Uit dit onderzoek is ook gebleken dat 50,5% van de Nederlandse organisaties die sociale media inzetten een strategie hierin hanteren. Van deze 49,5% die geen strategie gebruikt zegt 67,3% dit in 2011 wel te gaan doen. Van de ondervraagde ledenorganisaties hanteert 41,2% een strategie bij het inzetten van sociale media. Dit is lager dan het Nederlands gemiddelde. Aangezien 50% van het aantal ondervraagde ledenorganisaties het wel inzet en een groot deel hiervan er mee experimenteert en verder mee wil, is de kans groot dat dit aantal in 2011 oploopt.



6.2.4 Literatuur

Voor organisaties die in contact willen blijven met hun leden zijn sociale media goede middelen om in te zetten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er veel gebruik gemaakt wordt van dit middel, maar de helft verkent hier nog in.

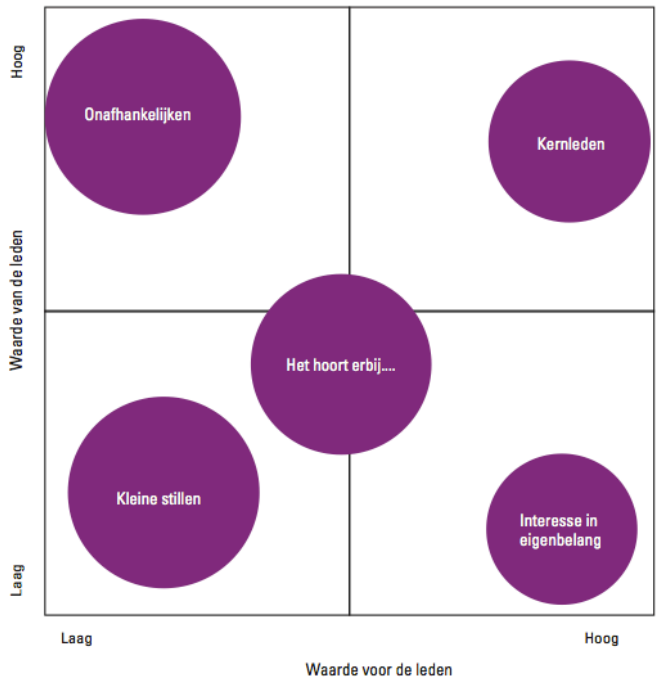
Mediaburau MiXt Media Strategies ontwikkelde in 2008 de 'Social Media Adoption Curve (Mediabureau MiXt Media Strategies, 2011). In deze curve is te zien hoe ver organisaties zijn op het gebied van sociale media en wat de volgende stap is. De organisaties die sociale media verkennend inzetten en gericht zijn op het zenden bevinden zich in de eerste drie fases. De stap die men moet zetten om hier verder in te komen, is het dialoog aangaan. Door in gesprek te komen met leden en met de doelgroep, leer je veel over deze groepen.



Als sociale media middelen zijn die een organisatie wil inzetten, is het verstandig om dit met een doel te doen. Afhankelijk van het doel kunnen middelen ingezet worden.

Om een strategie te ontwikkelen is het belangrijk om te weten welke doelgroep je wilt benaderen. Om te kijken welke eigenschappen leden hebben kan het overzicht van Vakblad VM gebruikt worden(figuur 1 volgende pagina) (VM Verenigingsmanagement, 2011). Met kennis van de doelgroep kan dan gekeken worden welke toegevoegde waarde er geleverd moet worden om bepaalde groepen te bereiken. In het door Erwin Blom uitgegeven boek "Handboek Communities" worden een aantal vormen beschreven (Blom, 2009).

FIGUUR 1: LEDENPORTFOLIO TEN BEHOEVE VAN RETENTIEBELEID



Hieronder wordt aangegeven welke toegevoegde waarde voor welke groep het best geleverd kan worden.

Onafhankelijken

- Krachtenbundeling

Onafhankelijken zijn leden die bij grote organisaties aangesloten zijn om draagvlak te creëren voor de waarden die men belangrijk vindt. Om deze via sociale media te binden is het verstandig om deze leden hierop te wijzen.

- Beloning

Met een beloning als extra motivatie kunnen leden overgehaald worden zich aan te sluiten. Deze leden hechten geen grote waarde aan hun lidmaatschap en met een extra beloning kan men dan alsnog over de streep getrokken worden om zich aan te sluiten.

Kleine stillen

- Beloning

De kleine stillen hechten weinig waarde aan een lidmaatschap en verwachten hier ook niet zo veel voor terug. Met een kleine beloning kan deze groep overgehaald worden zich toch aan te sluiten.

Het hoort erbij

- Contact

Leden uit deze groep vinden een lidmaatschap redelijk waardevol en hebben voor organisaties ook een redelijke waarde. Door deze mensen in contact te laten komen met andere leden en met de organisatie kunnen deze leden vervonden worden door middel van sociale media.

- Beloning

Omdat deze groep over te halen kan een beloning als extra motivatie gelden.

Interesse in eigenbelang

- Expressie

Deze groep leden staat kritisch tegenover hun lidmaatschap en vinden hun eigenbelang erg belangrijk. Door deze mensen de gelegenheid te bieden iets van zichzelf te laten zien, kan men zich vereerd voelen. Dit is voor deze groep een goede motivatie om zich via sociale media aan te sluiten.

- Beloning

Omdat deze leden kritisch kijkt naar 'What's in it for me' kan een beloning motiverend werken.

- Reputatie

Door deze leden een kans te bieden om een reputatie op te bouwen gaat men zich meer betrokken voelen. Men merkt dat hun mening belangrijk is en wil hier aanzien in verwerven.

Kernleden

- Contact

Kernleden zijn het meest waardevol voor een organisatie. Deze leden willen zich inzetten en zijn erg actief. Door mensen de kans te bieden om via sociale media in contact te komen met andere leden en de organisatie zelf, kan men betrokken worden bij de organisatie. Dit is iets wat deze groep erg waardeert.

- Krachtenbundeling

Deze groep zet zich actief in voor de missie van de organisatie. Men vindt het dus belangrijk dat er zoveel mogelijk mensen aan deze missie werken. Door deze groep te wijzen op de krachtenbundeling via sociale media zullen ze hier de waarde van inzien. Omdat deze groep zich al erg betrokken voelt bij de organisatie is de kans groot dat deze groep zich aansluit via sociale media zonder hier extra voor beloond te worden.

6.3 Deelvraag 3

Zijn er verschillen in het communicatiebeleid van ledenorganisaties met verschillende kenmerken?

6.3.1 Ledenverloop/terugloop

Om de organisaties te vergelijken is er gekeken naar het ledenverloop in ledenbestanden en de terugloop van ledenaantallen. zeven organisatie hebben te maken met terugloop in het ledenbestand, zeven organisaties groeien en zes organisaties hebben een stabiel ledenaantal.

Organisaties met groeiende ledenaantallen

Van de zeven organisaties met een groeiend ledenbestand zijn er twee organisaties die eerder te maken hadden met terugloop. Om dit tegen te gaan zijn deze organisaties (potentiële) leden persoonlijk gaan benaderen. Iets wat gewerkt heeft.

Bij vier van de vijf overige organisaties ligt de nadruk van het communicatiebeleid op het behouden van leden. Er worden regelmatig onderzoeken uitgevoerd naar de wensen van leden en daar wordt het beleid op afgestemd.

Zes van de zeven organisaties met een groeiend ledenbestand segmenteren in communicatie. Dit gebeurt op uiteenlopende manieren. Aangepaste nieuwsbrieven, bijeenkomsten op niveau en aangepaste inhoud van ledenportaal op de website zijn hier voorbeelden van.

Vier van de zeven organisaties hebben organisaties als leden.

Organisaties met een stabiel ledenaantal

Drie van de zes organisaties zegt meer inspanning te moeten doen om een stabiel ledenbestand te behouden. Dit wordt op verschillende manieren aangepakt. twee doen dit doormiddel van werving, dan ander heeft behoud centraal gesteld.

Drie van de zes organisaties segmenteert in het communicatiebeleid. één wil dit meer gaan doen en is zoekende naar de technische ondersteuning hiervoor.

Twee van de zes organisaties heeft organisaties als leden.

Organisaties met een dalend ledenaantal

Bij vijf van de zeven organisaties is te zien dat men meer gaat werven. Bij drie hiervan is de nadruk van het communicatiebeleid op het werven van nieuwe leden komen te liggen. De andere twee zijn ook op gebied van behoud meer gaan investeren.

Twee organisaties gaan onveranderd verder. Dit gebeurt omdat de terugloop niet zorgwekkend genoeg gevonden wordt om in te grijpen.

Twee van de zeven organisaties segmenteren in het communicatiebeleid. De organisaties ervaren hier voordeel van, omdat zo meer leden behouden blijven.

Één van de zeven organisaties heeft organisaties als leden.

Algemeen

Merendeel van de organisaties zegt meer moeite te moeten doen om leden te werven en te behouden dan eerder. Men besteedt hier op verschillende manieren aandacht aan.

Opvallend zijn de twee organisaties die succesvol een verandering in de strategie aangebracht hebben. Men is een communicatiebeleid gaan hanteren, waarin persoonlijke benadering een belangrijk instrument is en waarin doelgroepen en ledenbestanden gesegmenteerd worden.

Zes van de zeven organisaties met een groeiende organisaties segmenteren in hun doelgroep en in hun ledenbestand. Bij de organisaties met een dalend ledenbestand zijn dat er zes. Van de organisaties met een stabiel aantal leden segmenteren er drie.

Bij de organisaties met een groeiend ledenbestand ligt bij vier van de zeven organisaties de nadruk op het behouden van leden. Twee van de organisaties hadden voorheen last van terugloop. Van de organisaties met een stabiel ledenaantal richten er twee zich voornamelijk op het behouden van leden. Bij organisaties met een dalend ledenaantal is men bij drie organisaties de prioriteit gaan leggen bij het werven van leden. Twee van de zeven organisaties hebben een communicatiebeleid wat gericht is op behoud.

6.3.2 Verplichte leden

Geen van de deelnemende organisaties die deelgenomen heeft aan het onderzoek heeft verplichte leden in het ledenbestand. Daarom kan er op dit onderdeel niet geoordeeld worden.

6.3.3 Interne structuur en segmentatie in communicatie

Alle organisaties maken gebruik van een database om ledeninformatie te beheren. Hierin worden verschillende systemen gebruikt met verschillende functionaliteiten. De een gebruikt het om gegevens te beheren. Voor de ander is het een automatisering en structurering van het communicatiebeleid.

Elf van de deelnemende organisaties hebben een systeem waarmee men kan segmenteren en zeggen hier ook gebruik van te maken. Zes hebben dat niet of in mindere mate. Bij drie bleef dit onduidelijk.

Van de elf organisaties die het systeem inzetten om te segmenteren hebben er twee een dalend ledenaantal. Van de zes die geen, of in mindere mate segmentatie toepassen zijn dit er vier.

Algemeen

In verhouding hebben ledenorganisaties die segmenteren minder last van een dalend ledenaantal, dan organisaties die dit niet doen.

6.3.4 Branche

Omdat er in de deelbranches Sport en Recreatie, Omroepen, Ideële organisaties en Hobbyclubs een beperkt aantal deelnemers geweest is, worden deze niet meegenomen in deze vergelijking. Het aantal resultaten in deze branches geeft geen goed beeld van de branche over zijn geheel. Aangezien alle brancheorganisaties, organisaties als lid hebben en de belangenorganisaties allen individuele leden hebben, zijn er qua uitkomst veel overeenkomsten met de vergelijking “Organisaties of individu als lid”.

Belangenorganisaties

Vijf van de zeven belangenorganisaties heeft een dalend ledenaantal. twee hebben een groeiend ledenbestand, maar hebben voorheen ook te maken gehad met daling. Een nieuwe communicatiestrategie heeft er voor gezorgd dat deze organisaties weer groeien qua ledenaantal.

Brancheorganisaties

Van de vijf deelnemende brancheorganisaties hebben er drie een groeiend ledenbestand. Van de twee organisaties met een stabiel ledenbestand heeft er één nagenoeg de gehele markt als lid.

Alle brancheorganisaties die deelgenomen hebben aan dit onderzoek hebben een systeem waarin men het ledenbestand segmenteert. Deze segmentatie zet men vooral in bij het vormen van werkgroepen en bijeenkomsten. Ook voor nieuwsbrieven wordt segmentatie toegepast.

Algemeen

Waar bij de brancheorganisaties de meeste een groeiend ledenbestand hebben, hebben de meeste belangen organisaties een dalend ledenbestand. Wat opvalt is dat de brancheorganisaties segmenteren in hun ledenbestand. De belangenorganisaties doen dit in mindere mate. De twee belangenorganisaties die na een daling in ledenaantal zijn gegroeid hebben een overeenkomst. Beiden zijn leden persoonlijker gaan benaderen dan voorheen en segmenteren in hun communicatiebeleid.

6.3.5 Organisaties of individu als lid

Ledenorganisatie met organisaties in ledenbestand

Zes van de twintig deelnemende organisaties hebben organisaties als lid. Hiervan hebben er drie een groeiend, twee een stabiel en één een dalend ledenaantal.

Vijf van deze zes heeft een systeem waarin men het ledenbestand segmenteert. Deze segmentatie zet men vooral in bij het vormen van werkgroepen en bijeenkomsten. Ook voor nieuwsbrieven wordt segmentatie toegepast.

Ledenorganisatie met individu als lid

Van de organisaties met individuele leden in het ledenbestand hebben er vier een groeiend, vier een stabiel en zes een dalend ledenaantal.

Van de veertien organisaties hebben er zes gesegmenteerd in het ledenbestand. Twee doen dat in mindere mate en zes doen dit niet.

Algemeen

Zes van de twintig deelnemende organisaties hebben organisaties als lid. Hiervan hebben er drie een groeiend, twee een stabiel en één een dalend ledenaantal. Van de organisaties met individuele leden in het ledenbestand hebben er vier een groeiend, vier een stabiel en zes een dalend ledenaantal. Op basis van deze cijfers kan gesteld worden dat ledenorganisaties met individuele leden meer last hebben van terugloop van ledenaantallen.

Bij de ledenorganisaties die organisaties als leden hebben, wordt in verhouding meer gesegmenteerd.

6.3.6 Literatuur

Elf van de deelnemende ledenorganisaties segmenteren in hun doelgroep. Door te segmenteren kan men beter op wensen van leden inspelen. Veel organisaties zijn (potentiële) leden meer persoonlijk gaan benaderen dan voorheen om deze wensen in kaart te brengen. Door het dialoog aan te gaan met de doelgroep krijgt men een beeld van wat er speelt in de doelgroep en past hier vervolgens het beleid op aan.

Deze manier van denken loopt in lijn met het model Marketing 3.0 wat Kotler beschrijft in zijn boek (Philip Kotler, 2010). Leden betrekken bij keuzes en het dialoog aangaan zijn speerpunten in de methode die in dit boek verwerkt zijn.

Om effectief te communiceren verdelen deze organisaties hun doelgroep in bepaalde segmenten. Intemarketing gaat op haar website in op het segmenteren van doelgroepen en bevestigt dat dit werkt om effectief te communiceren (Muilwijk, 2010). Volgens hen kan er op verschillende manieren gesegmenteerd worden. Hieronder staan deze manieren beschreven.

Geografische segmentatie

Bij geografische segmentatie wordt de doelgroep op leefgebied gesegmenteerd. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de vorm van landen, gemeente, steden, wijken, of provincie.

Demografische segmentatie

Bij demografische segmentatie wordt een markt verdeeld aan de hand van kenmerken van leden op het gebied van bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht, religie, of gezincyclus.

Sociaaleconomische segmentatie

Sociaaleconomische segmentatie verdeelt een markt op gebied van; Inkomen, beroep, of opleiding.

Psychografische segmentatie

Psychografische segmentatie vindt plaats als mensen ingedeeld worden naar gedrag wat onder bepaalde omstandigheden vertoond wordt. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijkheidskenmerken en levensstijl.

Gedragssegmentatie

Bij gedragsegmentatie wordt de markt verdeeld naar aanleiding van ervaringen tussen organisatie en doelgroep. Voorbeelden hiervan zijn; loyaliteit, gebruiksfrequentie, koopbereidheid, doel van gebruik, mate van gebruik en gebruiksmoment.

Om een segment te bepalen moet het aan een aantal voorwaarde voldoen. Hieronder staan deze voorwaarden weergegeven.

Homogeen

Voorwaarde om een segment vast te stellen is, dat er binnen een segment zoveel mogelijk homogeen gereageerd wordt op communicatie.

Voldoende omvang

Een segment moet voldoende omvang hebben om het voordeel op te laten leveren. Kleine segmenten zijn duur omdat er voor een kleine groep veel inspanning geleverd wordt.

Meetbaar

Het moet inzichtelijk zijn wie er zich binnen een bepaald segment bevinden. Hierdoor kan het effect van communicatie gemeten worden.

Bereikbaar

Communiceren met een segment moet mogelijk zijn anders heeft het geen nut.

> *"Veel (leden)organisaties zetten bij het werven van leden in op de 'gemiddelde jongeren', maar die bestaan niet. Daarom moeten wij ook segmenteren binnen deze communicatiedoelgroep."*
>
> Katja Bouwmeester, ABVAKABO FNV

6.4 Deelvraag 4

Zijn er factoren van communicatiestrategieën van ledenorganisaties die leiden tot succes in het behouden of werven van leden?

6.4.1 Segmentatie van de doelgroep

Segmenteren van de doelgroep bevordert het behoud van leden bij ledenorganisaties. Deelnemende organisaties die segmenteren hebben naar verhouding minder last van terugloop van het ledenaantal dan organisaties die dit niet doen.

De twee organisaties die kampten met een dalend ledenaantal hebben hun strategie met succes aangepast. Wensen van leden onderzoeken, persoonlijk contact en segmentatie van de doelgroep zijn gebieden waar men aanpassingen heeft doorgevoerd. Dit heeft bij hen tot succes geleid.

6.4.2 Persoonlijke benadering van (potentiële) leden

Organisaties merken dat persoonlijk contact met de doelgroep tot grotere betrokkenheid leidt. Zowel op het gebied van werving, als op het gebied van behoud ondervinden deelnemende organisaties voordeel aan persoonlijke benadering van (potentiële) leden. 2 organisaties die te maken hadden met een dalend ledenbestand zijn onder anderen hun doelgroep meer persoonlijk gaan benaderen en dit heeft tot groei geleidt.

6.4.3 Leden gelegenheid tot inspraak bieden

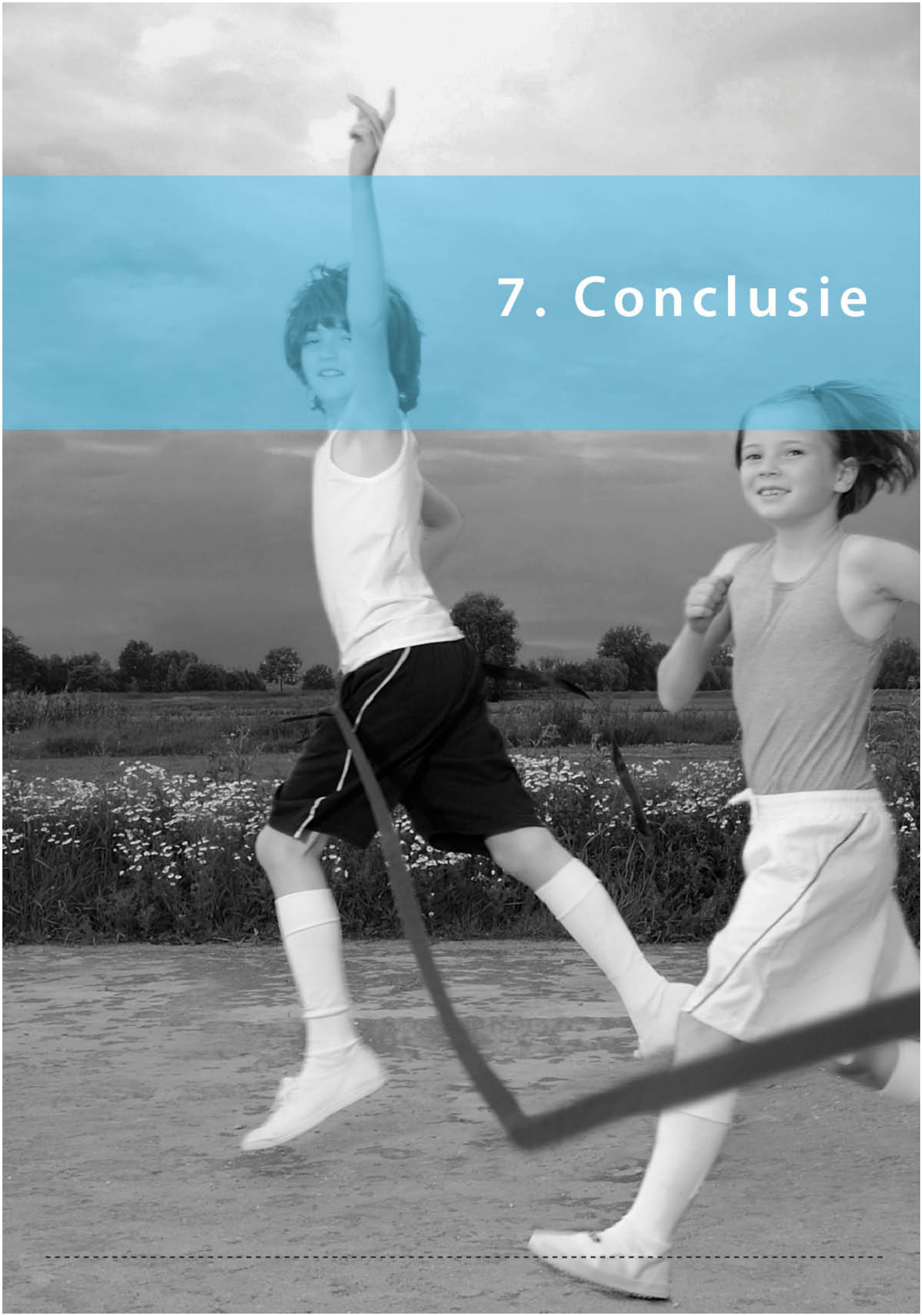
Door naar leden te luisteren kan er ingespeeld worden op hun wensen. Maar leden inspraak geven en laten meedenken over beleid gaat een stap verder. Een aantal organisaties doet dit en ervaren hier voordeel van. Leden voelen zich betrokken bij de organisatie, dit vergroot de loyaliteit.

Deze inspraak wordt gerealiseerd doormiddel van ledencommissies en werkgroepen, maar ook sociale media worden hiervoor ingezet.

6.4.4 Gebruik van sociale media

Sociale media worden als middel gezien om persoonlijke benadering te verwezenlijken. 85% van de deelnemende organisaties is actief bezig met sociale media, 41,2% hanteert hier een strategie in.

Merendeel van de deelnemende organisaties zet sociale media in als middel om de wensen van leden te ontdekken. Door hier op in te spelen vergroot men het gevoel van betrokkenheidgevoel bij de doelgroep. Sociale media worden ook gebruikt om persoonlijk contact te leggen met de doelgroep. Linkedin is hierin een belangrijk middel. Via discussies wordt veel informatie verworven.



7. Conclusie

Hoofdvraag:

Hoe zetten ledenorganisaties hun communicatiestrategie in om leden te behouden of te werven en welke factoren van de communicatiestrategieën leiden tot succes?

7.1 Beantwoording hoofdvraag

Veel organisaties merken dat leden zich minder snel binden dan ze eerder deden. Voorheen was het vanzelfsprekend om lid te zijn van organisaties waar men achter staat. Nu staat men hier kritischer tegenover. Als oorzaak zijn er tijdens het interview een aantal redenen genoemd.

- Individualisering van de maatschappij
- Veel informatie is ook verkrijgbaar via internet
- Mensen zijn minder solidair aan een organisatie
- Leden staan kritisch tegenover een lidmaatschap en vragen zich af wat het eigen voordeel ervan is
- Mensen verwachten meer dan voorheen van een lidmaatschap

Al deze oorzaken hebben invloed op het ledenbestand van het merendeel van de ondervraagde ledenorganisaties. Zeven organisaties hebben te maken met een dalend ledenaantal, zeven met een groeiend ledenaantal en bij zes is het ledenaantal stabiel. Niet alleen bovenstaande redenen zijn oorzaken van daling van het ledenaantal. Er zijn namelijk ook organisaties van wie de doelgroep kleiner wordt. Ook de vergrijzing van de maatschappij en dus ook het ledenbestand wordt gezien als oorzaak.

Deze veranderingen hebben bij veel organisaties gezorgd voor een verandering in het communicatiebeleid. Organisaties hebben twee aandachtspunten in hun communicatiebeleid als het gaat om leden. De eerste is het behouden van bestaande leden en de tweede is het werven van nieuwe leden.

7.1.1 Behoud van bestaande leden

Over het algemeen ligt de prioriteit van organisaties bij het behouden van bestaande leden. Veel organisaties zeggen hier meer dan voorheen aandacht aan te besteden. Waar communicatie eerder vooral gericht was op zenden, worden leden nu meer betrokken bij de organisatie.

Veel organisaties kijken dus meer dan voorheen naar de wensen van de leden. Om deze wensen beter te kunnen bepalen wordt er gesegmenteerd in de doelgroep. Door deze segmentatie kunnen mensen benaderd worden met informatie die voor hen relevant is. Voorbeeld hiervan is een organisatie die maar liefst twaalf verschillende nieuwsbrieven verzendt. Omdat leden kritischer zijn dan voorheen, is het voor organisaties belangrijk om constant leden te blijven informeren over de voordelen van het hun lidmaatschap.

Elf van de deelnemende organisaties werkt met een gesegmenteerd ledenbestand. Van deze elf hebben er twee een dalend ledenaantal. Van de zes organisaties die niet of in mindere mate segmenteren in het ledenbestand hebben er vier een dalend ledenbestand. Bij die ondervraagde organisaties kwam onvoldoende naar voren hoe hier mee omgegaan werd.

Op het gebied van ledenbehoud hebben veel organisaties er voor gekozen om leden persoonlijker te benaderen. Via werkgroepen en ledencommissies hebben leden direct contact met de organisaties en kunnen ze zorgen voor inbreng. Naast fysieke bijeenkomsten worden ook sociale media ingezet om dit te verwezenlijken.

7.1.2 Werving van nieuwe leden

Een aantal organisaties die te maken hadden met en dalend ledenbestand, of hier bang voor zijn, hebben op het gebied van werving stappen ondernomen. Bij twee van de twintig organisaties heeft het werven van leden zelfs de prioriteit gekregen.

Om leden te werven worden leden veelvuldig persoonlijk benaderd. Men wordt bezocht of er wordt telefonisch contact opgenomen. De meeste van deze organisaties zien dat deze persoonlijke benadering werkt.

Potentiële leden moeten overtuigd worden van de meerwaarde van een lidmaatschap. Persoonlijk contact is hierin dus een belangrijk middel. Veel leden doen dit in campagnevorm. Om de drempel voor de doelgroep laag te houden bieden een aantal organisaties een proeflidmaatschap aan. Zo ervaart men de voordelen van een lidmaatschap en hierdoor moet men overtuigd raken om zich te verbinden aan een organisatie.

7.1.3 Succesfactoren

Er zijn een aantal succesfactoren in het communicatiebeleid van de deelnemende ledenorganisaties te ontdekken.

Segmentatie van de doelgroep

Merendeel van de deelnemende organisaties segmenteren in hun doelgroep. Zowel bij het werven van leden, als bij het behouden van bestaande leden wordt segmentatie toegepast. Naar verhouding hebben organisaties die segmenteren minder last van teruglopen in het ledenbestand.

Persoonlijke benadering van (potentiële) leden

Mensen binden zich minder snel dan voorheen. De komst van internet vergroot het aanbod van informatie en mensen kunnen meer zelf. Daarom is het belangrijk voor organisaties om te ontdekken waar er toegevoegde waarde geleverd kan worden. Door de wensen in kaart te brengen en hierop in te spelen vergroot de waarde van een lidmaatschap. Door dit op een persoonlijke manier aan (potentiële) leden voor te leggen is voor veel deelnemende organisaties een manier om mensen hiervan te overtuigen. Voor organisaties met een in verhouding kleine doelgroep is dit makkelijker te realiseren dan voor organisaties met een grote doelgroep. Sociale media zijn een middel waarmee organisaties met een grote doelgroep toch persoonlijk contact kunnen onderhouden.

Leden gelegenheid tot inspraak bieden

Wensen verkennen en er op inspelen werkt voor veel organisaties goed om de waarde van een lidmaatschap te vergroten. Een aantal organisaties gaat hier verder in en biedt leden de gelegenheid om mee te denken over een lidmaatschap. De betrokkenheid bij leden vergroot hierdoor en het levert vaak bruikbare informatie op.

Gebruik van sociale media

85% van de ondervraagde organisaties zet sociale media in en 41,2% doet dit strategisch. Sociale media kunnen op verschillende manieren iets toevoegen aan een communicatiebeleid. De meeste organisaties gebruiken het als promotiemiddel voor acties of activiteiten. Dit is dus vooral zenden van informatie.

Een deel van de organisaties zet het in om het dialoog met hun doelgroep aan te gaan. Via discussies op linkedIn bijvoorbeeld worden onderwerpen aangesneden en wordt de mening van de achterban in kaart gebracht. Ook wordt het gebruikt om bezoekers van de website te genereren.

> *"Leden willen alleen relevante informatie ontvangen. Wij begrijpen dat en zorgen hiervoor door middel van segmentatie in ons ledenbestand."*
>
> Paul te Grotenhuis, CBW-MITEX

7.2 Meerwaarde onderzoek voor ledenorganisaties

Met het beantwoorden van de hoofdvraag is er een beeld van het communicatiebeleid van de deelnemende organisaties weergegeven. Nu zegt deze uitkomst vooral iets over deze organisaties, maar het kan breder getrokken worden. Veel organisaties met leden hebben tegenwoordig te maken met terugloop van het ledenaantal en verloop binnen het ledenbestand. Vooral de organisaties met individuele leden worden hierdoor getroffen. Dit onderzoek heeft in kaart gebracht hoe grote ledenorganisaties hier mee om gaan. Ook zijn er een aantal succesfactoren vastgesteld.

Ledenorganisaties kunnen hun voordeel doen met deze succesfactoren. Hieronder staan deze nogmaals vermeld.

- Segmentatie van de doelgroep
- Persoonlijke benadering van (potentiële) leden
- Leden gelegenheid tot inspraak bieden
- Gebruik van sociale media

Het segmenteren van de doelgroep is zowel op het gebied van werving van leden, als op het gebied van behouden van leden een belangrijke factor. Mensen krijgen tegenwoordig een overvloed aan informatie en willen daarom alleen ontvangen wat voor hen relevant is. Dit wordt bereikt door de doelgroep in segmenten te verdelen en dit leidt tot succes.

Doordat mensen veel informatie ontvangen moet men meer dan eerder overtuigd worden. Door persoonlijk contact te leggen met de doelgroep, is hier meer gelegenheid voor. De ledenorganisaties die deelnamen aan dit onderzoek zeggen hier veel voordeel aan te hebben.

Leden willen voordeel hebben van een lidmaatschap. Dit is logisch, want hier betaalt men in de meeste gevallen voor. Door leden inspraak te geven, kan de waarde van een lidmaatschap vergroot worden. Daarnaast vergroot het de betrokkenheid van leden.

Sociale media worden steeds belangrijker bij organisaties. Ze kunnen gebruikt worden om te zien wat er speelt in de doelgroep. Via discussies kan er gemeten worden wat leden belangrijk vinden en hier kan op ingespeeld worden bij beleidskeuzes.

8. Aanbevelingen

8.1 Aanbevelingen voor ledenorganisaties

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen zijn niet voor iedere organisatie met leden toepasbaar. Ledenorganisaties kunnen zelf toetsen of deze aanbevelingen toepasbaar zijn in hun situatie.

Behouden van leden als basis voor communicatiestrategie

Bestaande leden zijn voor een organisatie erg belangrijk, omdat dit ze bestaansrecht geeft. Daarom het advies om deze groep prioriteit te geven. Actief werven heeft naar mijn mening alleen zin, als er stabiliteit is in het bestaande ledenaantal. Indien dit het geval is, is werven duurzaam.

Het onderzoek toont aan dat er meer organisaties prioriteit aan behoud geven, dan aan werving. Organisaties die de prioriteit bij werving hebben liggen, hebben een vrij stabiel ledenaantal, maar hebben een verouderd ledenbestand. Extra werving moet verjonging van dit ledenbestand zorgen.

Het behoud van leden en professionalisering van een organisatie kunnen samen gaan. Door te luisteren wat leden willen vergroot men de betrokkenheid bij leden en kan het lidmaatschap verbeteren. Hierdoor ontstaat een win-winsituatie.

Geef leden gelegenheid tot inbreng bij beleid

Om leden te behouden is, zoals hierboven genoemd, betrokkenheid nodig. Hoe meer een lid zich betrokken voelt bij een organisatie, hoe loyaler hij is. Leden van organisaties sluiten zich aan omdat deze organisatie iets doet wat het lid belangrijk vindt. Deze leden hebben dus een mening over een situatie. Deze mening is interessant voor organisaties omdat dit nieuwe inzichten kan bieden. Door rekening te houden met de meningen van leden, houdt een organisatie aansluiting met haar leden.

Segmenteren van de doelgroep

Niet ieder lid is het zelfde. Leden kunnen op veel punten van elkaar verschillen. Om leden op een effectieve manier te benaderen kan gesegmenteerd worden. Intermarketing.nl beschrijft verschillende niveaus waarop gesegmenteerd kan worden (Muilwijk, 2010). Geografische segmentatie, Demografische segmentatie, Sociaaleconomische segmentatie, Psychografische segmentatie en Gedragssegmentatie zijn niveaus waarop gesegmenteerd kan worden. Voor ledenorganisaties is het belangrijk om haar doelgroep te kennen om dit toe te kunnen passen.

Indien dit goed toegepast wordt, ontstaat er een effectieve manier van communiceren. In het onderzoek komt naar voren dat organisaties die segmenteren in hun doelgroep, naar verhouding minder last hebben van een dalend ledenbestand.

Sociale media doelgericht inzetten

Sociale media kunnen op verschillende manieren een interessant communicatiemiddel zijn. Echter is het wel belangrijk hoe het ingezet wordt en wat ermee bereikt wil worden. Daarom is het verstandig om vooraf te bepalen wat het doel is en wie daarvoor bereikt moeten worden. Dan kan er gericht gewerkt worden en kunnen resultaten gemeten worden.

Per organisatie en per doelstelling moet beoordeeld worden of sociale media van toegevoegde waarde zijn. Omdat ledenorganisaties en doelstellingen sterk van elkaar verschillen is het onmogelijk om hier een handleiding voor te schrijven. Daarom is het belangrijk dat er van te voren gekeken wordt naar de doelgroep. Is deze 50+, dan zijn sociale media minder interessant dan een doelgroep tussen de 20 en 30 jaar oud.

Wat wel een feit is, is dat via sociale media contact leggen laagdrempelig is voor de doelgroep en dat bepaalde groepen gericht benaderd kunnen worden. Mensen doen eerder mee op een discussie via LinkedIn, dan dat ze naar Groningen rijden voor een ledenbijeenkomst bijvoorbeeld.

(Potentiële) leden persoonlijk benaderen

Leden binden zich minder snel dan eerder en er moet meer moeite gedaan worden om ze te overtuigen. Daarom moet er intensiever gecommuniceerd worden met zowel potentiële leden, als met bestaande leden. Persoonlijk contact biedt de gelegenheid hiervoor. Veel deelnemende organisaties zijn dit ook meer gaan doen dan voorheen.

Op het gebied van werving heeft de Bond Beter Leefmilieu een 7-stappenplan ingericht(). Het plan, wat op de volgende pagina weergeven is, is gericht op persoonlijke benadering van potentiële leden en geeft aan welke stappen doorlopen kunnen worden om mensen bestuurslid te laten worden. Niet voor iedere organisatie is het een doel om bestuursleden te werven, maar in het stappenplan kunnen organisaties net zover gaan als ze willen. Indien de doelgroep actief is op het gebied van sociale media kan dit bij alle stappen ingezet worden.

> *"Persoonlijk contact en het vergroten van de meerwaarde van het lidmaatschap worden belangrijke speerpunten in ons vernieuwde communicatiebeleid."*
>
> Anne-Miek van Uchelen, Astma Fonds

Doelgroep naar vereniging (persoonsdrempel)	zeven stappen in het lidwordingsproces	Vereniging naar doelgroep (verenigingsdrempel)
Interesse tonen, informatie vragen/zoeken, ...	**1. Informatieverspreiding over een vereniging**	1) Ledenwervingplan met aandacht voor boodschap, doelgroep en communicatiekanaal 2) contactgegevens of terugstuurstroken op elke communicatie van de vereniging
Een beeld vormen van de vereniging, vooroordelen laten vallen, enz...	**2. informatieverwerking, kennis over en imago van de vereniging**	3) doelstellingen – missie voor een breed publiek 4) volledige info over de vereniging geven 5) boodschap aanpassen naargelang boodschap, doelgroep en kanaal.
Deelnemen, de stap zetten om lid te worden	**3. Eerste kennismaking met vereniging of activiteit**	6) organiseer open en laagdrempelige activiteiten en zorg voor een onthaalcultuur 7) verwelkoming of kennismakingsgesprekken organiseren
Aangesproken worden door een bepaald aanbod	**4. Onregelmatig deelnemen**	8) herinneren aan activiteiten (met systeem v buurtverantwoordelijken of mailings) 9) laagdrempelige deelnamevoorwaarden 10) werkgroepen inrichten
zich betrokken en thuis voelen	**5. Volwaardig engagement**	11) verwen je leden met picknick, gratis drankje,... 12) ledenenquête over activiteiten en werking
Zichzelf engageren, afspraken nakomen	**6. geëngageerd lidmaatschap – vrijwilliger**	13) vrijwilligersbeleid opstarten
Zichzelf uiten, strategische keuzes maken	**7. Bestuurslid zijn – volwaardige participeren**	14) proefperiode voor nieuwe bestuurders (peter en metersysteem) 15) planningsoefening bestuurstaken

8.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Sociale media als communicatiemiddel voor ledenorganisaties

Sociale media zijn middelen die door organisaties vaak nog niet geïntegreerd zijn in de communicatiestrategie. 41,2 % van de deelnemende ledenorganisaties die sociale media inzetten, heeft hier geen strategie in. Organisaties zeggen hier geen kennis, capaciteit of geen behoefte aan te hebben.

Om ledenorganisaties kennis te bieden kan er onderzoek gedaan worden naar hoe sociale media ingezet kunnen worden, voor welke doelen ze relevant zijn en voor welke doelgroepen ze werken.

Segmentatie van doelgroepen van ledenorganisaties

In dit onderzoek is gekeken of ledenorganisaties segmenteren en hoe men dit ervaart. Een vervolgonderzoek kan hier dieper op ingaan en kijken op welke niveaus er gesegmenteerd wordt en of hier nog mogelijkheden liggen.

Leden en binding

Er komt naar voren in dit onderzoek dat veel organisaties merken dat leden kritischer zijn dan voorheen bij het kiezen van een lidmaatschap. Verdieping hierin kan aan het licht brengen wat hier de oorzaak van is en wat factoren zijn voor leden om zich te verbinden aan een organisatie. De uitkomst kan organisaties helpen in het communicatiebeleid wat men hanteert.

9. Evaluatie

9. Evaluatie

De afgelopen vijf maanden is er gewerkt aan de totstandkoming van dit onderzoeksrapport. In dit hoofdstuk wordt er teruggekeken op deze periode.

De keuze om de eindstage te combineren met het uitvoeren van de afstudeeropdracht is een goede keuze geweest. Door de stage raakte ik vertrouwd met de omgeving en dit heeft geholpen bij het uitvoeren van de afstudeeropdracht.

De samenwerking met CRM Partners is mij uitstekend bevallen. Ondanks de drukke periode die het bedrijf doormaakte was er toch altijd tijd voor ondersteuning. De begeleiding van Maria Guerra Quintela en Paul Tolboom (Microsoft) was erg goed. Zij hebben in hun ondersteunende rol een belangrijk aandeel gehad in het tot stand komen van dit onderzoek. Ook Gerwin Bruining heeft een belangrijke rol gespeeld. Zijn kennis van ledenorganisaties hebben erg geholpen om inzicht te krijgen in de markt. Vanuit school ben ik begeleid door Hanneke van Leur-Meissner. De samenwerking met haar is mij uitstekend bevallen

Met opzetten van het onderzoek had ik enige moeite. Omdat ik goed voorbereid wilde zijn heb ik hier veel aandacht aan besteed. Uiteindelijk is dit wel geslaagd en heeft het me geholpen in de uitvoering van het onderzoek. Het uitvoeren van het onderzoek vond ik een interessant traject. De interviews met ledenorganisaties waren enorm leerzaam en hebben mij inzicht gegeven in deze markt. Het uitwerken van het onderzoeksrapport was leuk om te doen, omdat je dan verbanden en trends ontdekt.

Qua planning had ik het achteraf gezien anders aan kunnen pakken. Doordat de onderzoeksopzet vrij veel tijd in beslag heeft genomen, hield ik aan het einde minder tijd over voor het schrijven van mijn scriptie. Achteraf gezien had ik hiervoor dus meer tijd in moeten plannen.

Doelstelling:

> *Inzicht verkrijgen in welke communicatiestrategieën ledenorganisaties hanteren om leden te behouden of te werven. Teneinde indien mogelijk, te bepalen welke factoren van deze communicatiestrategieën succesvol zijn in het behouden, of werven van leden.*

Als we terugkijken naar de doelstelling kan ik stellen dat die is behaald. Dit rapport geeft inzicht in de communicatiestrategieën die ledenorganisaties hanteren om leden te behouden, of te werven. Er zijn ook een aantal succesfactoren naar voren gekomen.

Literatuurlijst

Boeken:

Baarda, D. G. (2010). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Blom, E. (2009). *Handboek Communities.* Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Movisie, Boekin1dag. (2011). *Pak de Passie.* Utrecht: Movisie.

Philip Kotler, H. K. (2010). *Marketing 3.0.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Websites:

Arends, L. (2011, juni 10). *Social media kanalen en hun toepassingen*. Retrieved juni 25, 2011, from Marketinginnovatie: http://www.marketinginnovatie.org/2011/06/10/social-media-kanalen-en-hun-toepassing/

Brian Solis, J. (n.d.). *The Conversation Prism*. Retrieved mei 25, 2011, from The Conversation Prism: http://www.theconversationprism.com/

Falls, J. (n.d.). *Social media Funnel*. Retrieved mei 25, 2011, from Social media Modellen: http://www.socialmediamodellen.nl/weergavemodellen/social-media-funnel/

Forrester Research, I. (n.d.). *Social Technographics Ladder*. Retrieved mei 25, 2011, from Social Media Models: http://www.socialmediamodels.net/social-media-overview-models-category/social-technographics-profile-or-ladder/

Hek, J. v. (2010, juni 30). *Definitie social media*. Retrieved mei 26, 2011, from De Socialist: http://www.desocialist.nl/blog/tag/definitie-social-media

Jaros, S. (2011, mei 6). *Impact Of Organizational Structure And Culture On Job Satisfaction, Job Stress And Employee Motivation: A Survey Of Existing Litreature*. Retrieved mei 25, 2011, from OPPAPERS: http://www.oppapers.com/essays/Impact-Of-Organizational-Structure-And-Culture/714359

Kamer van Koophandel. (n.d.). *Adressenbestand*. Retrieved maart 28, 2011, from www.kvk.nl: http://www.kvk.nl/handelsregister/zoekenframeset.asp?zk=0&url=https://server.db.kvk.nl/ia

Mediabureau MiXt Media Strategies. (2011). *Social Media Adoption Curve*. Retrieved mei 25, 2011, from Social Media Modellen: http://www.socialmediamodellen.nl/social-media-organisatie-adoptiemodellen/social-media-adoption-curve-model/

Muilwijk, E. (2010, september). *Segmenteren (marketing), Segmenteren van de markt*. Retrieved mei 25, 2011, from Intemarketing: http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/segmenteren

Wikipedia. (n.d.). *Social media*. Retrieved mei 26, 2011, from Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Social_media

W., P. (2010, april 7). *sociale netwerken in cijfers*. Retrieved mei 25, 2011, from Mediaonderzoek: http://www.mediaonderzoek.nl/1479/sociale-netwerken-in-cijfers/

Documenten en onderzoeken:

Bond Beter Leefmilieu. (2006, december 6). *Ledenwerving in zeven stappen: Groeien in betrokkenheid bij een vereniging.* Retrieved mei 26, 2011, from bondbeterleefmilieu.be: http://www.bondbeterleefmilieu.be/downloads_ftp/ledenpagina/bewegingswerk/leden_vrijwilligers/061206_ledenwerving_in_zeven_stappen.pdf

Goals Marktbewerking BV. (2010). *Trendonderzoek Ledenbeheer & Relatiemanagement voor Belangenorganisaties.* Goirle: Goals Marktbewerking BV.

Kerkhofs, S. (2011). *Pondres Social Media Onderzoek 2011.* Pondres Social Marketing, Tilburg.

Social Embassy. (2010, Augustus). *Social Media Monitor editie 3.* Retrieved mei 25, 2011, from http://www.socialmediamonitor.nl/

VM Verenigingsmanagement. (2011, juni). VM Verenigingsmanagement. *VM | verenigingsmanagement, vaktijdschrift voor professionals van verenigingen, branche- en beroepsorganisaties* , 32-35.