



DE TOEKOMST VAN FONDSENWERVING

• DISCE AUT DISCEDE •

ADVIESTUK

Van : Werkgroep Telemarketing
Voor : Fondsenwervers (en hun managers) die telemarketing op een donateursgerichte manier (willen gaan) inzetten
Datum, versie : 23-01-2020, versie 1.1
Werkgroep : Marnix Lok, Danny van Soest, Valerie Land, Stefan Wegenaar, Jerry Smit, Rob van Honschoten, Anne-Marie Blomesath
Contact : info@fondsenwerving.org

ONS VERZOEK AAN JOU

Dit handboek is een levend en lerend document. De ene telemarketeer is verder in zijn/haar ontwikkeling dan een ander, toch ambiëren we dit adviesstuk voor allen van toegevoegde waarde te laten zijn. Heb jij aanvullingen of opmerkingen? Deel deze dan met ons! Wij zijn ook benieuwd naar jouw successen. Van kennisdeling worden wij uiteindelijk allemaal beter.

UITGANGSPUNTEN ADVIESTUK TELEMARKETING

De werkgroep Telemarketing is in het leven geroepen om aan de slag te gaan met adviezen het project '[Telephone](#)' van *The Commission on the Donor Experience*. Aanvullend hierop hebben wij een doorvertaling gemaakt voor de Nederlandse telemarketeers. Als bij fondsenwervende telemarketingacties onder particulieren de donateur écht centraal dient te staan, dan zal de fondsenwervende telemarketingbranche op een aantal punten moeten verbeteren. Onze werkgroep formuleerde 10 adviezen. Het onderstaande adviesstuk is meer dan een checklist geworden; idealiter geeft het de fondsenwerver praktische tips en aandachtspunten en legt het uit waarom.

DOEL & DOELGROEP

Het geven van handvatten en adviezen aan fondsenwervers over hoe telemarketing – binnen de totale mix van fondsenwervingskanalen - zo goed en toekomstbestendig mogelijk ingezet kan worden bij de start en ontwikkeling van lange termijn donateursrelaties.

ADVIESSTUK TELEMARKETING

VOORWOORD

*“Lead donors to value, not fear, the calls.”
(Elaine Lee, Adrian Salmon)*

Onze kernboodschap, gebaseerd op het advies van ‘*The Commission on the Donor Experience*’ is dat het bewerkstelligen van lange termijn relaties met donateurs essentieel is voor de toekomst van fondsenwerving. Het doel is om verandering teweeg te brengen in onze gezamenlijke werkwijzen opdat wij donateurs meer centraal gaan stellen bij onze fondsenwervende activiteiten. Het is de mening van deze werkgroep dat één kwalitatief goed uitgevoerd telemarketinggesprek in principe *altijd* een waardevol contactmoment is. Voorwaarde is wel dat er goed wordt nagedacht wordt over het contactmoment en er zoveel mogelijk geluisterd wordt naar de voorkeur van de donateur wat betreft het kanaal/ de kanalen waarmee men benaderd wil worden. Dan zal telemarketing bijdragen aan een betere relatie met de (potentiële) donateur en zijn of haar beleving van het Goede Doel. Voor de werkgroepleden is de inzet van telemarketing dan ook een essentieel onderdeel van elke marketingmix. Hiertoe hebben wij het onderstaande adviesstuk, specifiek voor het kanaal Telemarketing, opgesteld.

Het inzetten van telemarketing als kanaal binnen een donateurgerichte contactstrategie biedt specifieke voordelen omdat telemarketing één van de weinige kanalen is waarbij interactief, 1 op 1 contact met de donateur mogelijk is. In dit tweerichtingsverkeer heeft de donateur ruimte om feedback te geven, het goede doel heeft ruimte om hierop in te spelen en kan tijdens het gesprek een propositie op maat voorstellen. Bovendien is er ‘bijvangst’, zoals bewustwording en betrokkenheid, wat niet primair ten doel gesteld is bij fondsenwerving maar wel bijdraagt aan inkomsten op de langere termijn. Dus zelfs als men niet respondeert op de directe geldvraag in een telemarketinggesprek kan er toch nog sprake zijn van een positieve tijdsinvestering. Als kanaal is telemarketing daarom inzetbaar voor een grote verscheidenheid aan fondsenwervende of gerelateerde activiteiten en ambities, of het nu waardeontwikkeling, acquisitie of relatieonderhoud betreft.

Ons advies voor telemarketing richting de donateur is echter méér dan een suggestie; verandering is inmiddels bittere noodzaak geworden, mede door dreigend overheidsingrijpen. Op het moment van schrijven is Staatssecretaris Mona Keijzer hard op weg telemarketing te verbieden, óók voor benadering van onze eigen achterban, tenzij er eerst voorafgaande en expliciete toestemming van de donateur is verkregen (opt-in). Hiermee wordt de fondsenwervende potentie van het kanaal telemarketing drastisch verkleind, hetgeen hogere druk zal leggen op de andere kanalen. Dit is een zorgwekkende ontwikkeling, te meer omdat telemarketing zich bij uitstek leent voor het bouwen van een relatie tussen donateur en jouw organisatie.

ADVIES 1: Partnership: kies voor een lange termijn relatie met jouw telemarketingbureau(s)

Een partnership met het telemarketingbureau biedt je vooral op de langere termijn betere resultaten. Een goede relatie zorgt ervoor dat jouw campagnes centraal blijven staan bij de telemarketingbureaus en dat de kwaliteit gewaarborgd wordt. Ook zij willen succes boeken en bouwen aan een vruchtbare relatie voor beide partijen.

Het is belangrijk dat je goede afspraken maakt over wat je verwacht als opdrachtgever, maar ook wat daarbij jouw rol is. Wees niet alleen opdrachtgever op afstand, maar ga zo vaak mogelijk naar het telemarketingbureau toe. Wordt *onderdeel* van je eigen telemarketingprogramma, in plaats van enkel de ontvanger! Een actieve betrokkenheid heeft veel meer voordelen dan het op afstand aansturen. Ervaar, hoor en zie hoe de gesprekken met jouw donateurs de cijfers in de rapportage worden. Met

jouw inhoudelijke feedback kan de projectmanager aan bureauszijde de belangen van donateurs veel beter behartigen.

Een goed partnership betekent ook open en eerlijk zijn qua planning en volumes. Informeer je bureau(s) tijdig over (indicatieve) volumes, ook als deze minder zijn dan verwacht. Verdeel daarnaast campagnes over het jaar in plaats van bulk campagnes in een korte tijd. Het telemarketingbureau kan de agents beter opleiden en de kwaliteit meer onder controle houden. Het geeft jou en het bureau ook meer ruimte voor verbetering en optimalisatie, wat de gespreks ervaring ten goede komt.

Het helpt zeker om te werken met bureaus die al gespecialiseerd zijn in fondsenwerving voor goede doelen. Zij zijn vaak beter in staat om te helpen en de donateur centraal te stellen in jouw campagnes. Zij hebben een schat aan ervaring en fantastische ideeën, maar vergeet niet om hen uit te blijven dagen.

Je hebt op de lange termijn meer profijt van een goede relatie met je leverancier als 'partner'. Dus neem ook een besluit tot eventuele vroegtijdige beëindiging van een campagne altijd na gezamenlijk overleg. Biedt het telemarketingbureau voldoende gelegenheid om ontwikkeling in de resultaten te laten zien en werk daar samen naar toe.

Werk op uurbasis en niet op basis van 'No cure, No pay'. Wij zijn van mening dat een vaste kostprijs per donateur contraproductief werkt, omdat je óf te veel betaalt óf de focus al snel op kostenbesparing komt te liggen i.p.v. op te leveren kwaliteit. Probeer de kosten van een campagne niet te verminderen door te besparen op gemiddelde gesprekstijd, maar richt je script in naar gesprekskwaliteit. Meer gesprekken per uur is alleen een doel wanneer de kwaliteit gewaarborgd blijft.

ADVIES 2: Maak van de telemarketeer/agent jouw ambassadeur

Investeren in de relatie met agents is investeren in de donateur. De agent is degene die van het contactmoment een zo goed mogelijke donateurservaring dient te maken. Dit vergt betrokken, goed getrainde agents, die weten wat er van hen wordt verwacht op het gebied van kwaliteit en die gemotiveerd zijn dit voor jouw organisatie te bewerkstelligen.

De agents moeten zich zo goed mogelijk realiseren wat hun verantwoordelijkheid hierin is en ook trots zijn op het feit dat ze vertegenwoordiger mogen zijn van jouw organisatie. Zorg dat agents goed begrijpen waar je organisatie voor staat en wat hun rol kan zijn in het bereiken van je doelstellingen, zodat zij trotse ambassadeurs worden van jouw doel.

Om de betrokkenheid van agents te stimuleren, dien je als fondsenwerfer:

- regelmatig aanwezig te zijn op de belvloer
- aanspreekbaar te zijn voor agents voor feedback
- agents te betrekken bij het schrijven van scripts en het optimaliseren van de gesprekken
- agents te updaten over de projecten en campagnes (bijvoorbeeld per e-mail of in trainingen op locatie, een speciaal evenement dat voor hen is georganiseerd of een bezoek aan kantoor of project van jouw organisatie)
- luister daarnaast zo vaak mogelijk mee met gesprekken en geef positieve feedback, gericht op verbetering.

Maar vooral: geef de agents het vertrouwen, de ondersteuning en ruimte om van het script af te wijken om in persoonlijk contact te treden met donateurs.

ADVIES 3: Stel niet-financiële kwaliteitscriteria op voor de agents en monitor deze continu

Om meer grip te krijgen op de kwaliteit van je gesprekken moet je regelmatig – en het liefst samen met de agents - zelf gesprekken beluisteren en dit niet alleen maar overlaten aan het bureau. Hiermee

ervaar je namelijk welke impact het gesprek heeft op jouw donateurs. Sommige bureaus bieden tools waarbij zowel het bureau als de opdrachtgever in hetzelfde systeem gesprekken kunnen beluisteren, beoordelen en scoren.

Wij hebben een checklist opgemaakt die je hierbij kunt hanteren (zie ***bijlage 1 Checklist: Kwaliteitscriteria gesprekken***). Het is erg belangrijk de gekozen kwaliteitscriteria voorafgaand aan de campagne met het bureau én de agents te bespreken - of zelfs samen vast te stellen; dit zal zeker de betrokkenheid bij het bereiken van deze doelstellingen vergroten.

Het is daarnaast cruciaal om de agents te betrekken bij het luisteren van de gesprekken en de feedback die wordt gegeven, zodat zij zichzelf kunnen ontwikkelen en verbeteren. Benadruk richting de agent dat een slechte score aanleiding zal zijn voor het formuleren van concrete verbeterpunten, waar hij/zij mee aan de slag kan. Geef ook opvolging aan deze ambitie. Zo werk je samen aan een betere klantbeleving en meer loyale donateurs.

Deze werkgroep heeft positieve ervaringen met donateursonderzoeken per e-mail, waarbij de donateur kort na afronding van het gesprek, het gesprek zelf beoordeelt. In combinatie met de gesprekslog en het resultaat biedt dit extra inzichten in hoe je waardering en gesprekservaring kunt verbeteren. Je kunt bijvoorbeeld afspreken dat elk gesprek dat laag gewaardeerd is, wordt teruggeluisterd door de supervisor (en eventueel de fondsenwerver), teneinde de agent gerichte feedback ter verbetering te kunnen geven.

ADVIES 4: Waardeer (open) feedback van de donateur

Telemarketing is geen kanaal van zenden, maar een kanaal van directe interactie. Om de kwaliteit van gesprekken en de relatie met je donateurs te verbeteren, is het goed omgaan met feedback cruciaal, ongeacht het gespreksresultaat. Telemarketing leent zich hier als kanaal bij uitstek voor, want tijdens gesprekken geven (potentiële) donateurs regelmatig gevraagde of ongevraagde feedback. Wees hier dus op voorbereid!

Feedback is een cruciale driver in het optimaliseren van interactie met je klant. Naast corrigerende feedback is er ook nog onderzoekende en belonende feedback. Geef agents de ruimte om open feedback te ontvangen in elk gesprek. De agents dienen wel goed gebriefd te worden om in te kunnen schatten welke feedback belangrijk is om door te geven aan de organisatie en welk soort feedback niet relevant is (bij twijfel: wel doorgeven).

Laat de donateur merken dat je feedback waardeert en koppel terug wat je ermee hebt gedaan/gaat doen. De donateur voelt zich daarmee gehoord en dit zal zich uiten in hogere tevredenheid. Zorg er als fondsenwerver voor dat alle relevante feedback goed verwerkt wordt, indien mogelijk geautomatiseerd, en borg intern de (tijdige) opvolging.

Vanuit het oogpunt van donateurstevredenheid kan je van feedback van donateurs ook het primaire doel van een telemarketingcampagne maken, bijvoorbeeld bij een bedankcampagne. Let wel op: feedback vragen schept de verwachting dat er ook iets met de feedback gedaan wordt.

ADVIES 5: Zie de donateur als meer dan alleen een geldgever

Weest transparant over waarom je belt en respecteer het recht van de donateur om nee te zeggen. Realiseer je dat een negatief resultaat veel vaker voorkomt dan een positief resultaat en dat dit gesprek ook invloed heeft op de toekomstige bijdrage van de donateur. Ambieer om het gesprek altijd positief af te kunnen sluiten, ook bij een negatief gespreksresultaat.

Benut de kracht van telemarketing – de persoonlijke dialoog – om met (potentiële) donateurs in gesprek te gaan over hoe zij (wél) willen bijdragen. Hiermee genereer je soms leads voor andere geefproducten (denk bijvoorbeeld aan te versturen brochures). Naast het geven van geld kan de donateur ook steunen door het geven van tijd, expertise of door zijn of haar netwerk in te zetten. Door

de behoeftes van jouw organisatie in kaart te brengen geef je de agent de keuze om meer te bespreken dan alleen de directe geldvraag, terwijl de donateur meer raakvlakken vindt voor zijn of/haar betrokkenheid bij jouw doel.

Het vergt vooral afstemming met je bureau over welke andere opties naast de donatie aangeboden mogen worden, goede training van de agents over de opties én over de doelgroep van de campagne. Dit vraagt ruimte in gesprekstijd en training van de agents om de betrokkenheid van de donateur en de geefmotivatie te herkennen en uit te vragen. Daarnaast is een adequate recordlayout waarin je deze 'bijvangst' goed kunt vastleggen en importeren in je CRM-systeem noodzakelijk.

ADVIES 6: Segmenteer je doelgroep

Bel met beleid en personaliseer de gesprekken; schieten met hagel is een van de belangrijkste oorzaken van irritatie bij telemarketing. Segmentatie van de doelgroep voor je campagne(s) loont! Niet alleen om de ROI op je campagne te verbeteren, maar vooral om je (potentiële) donateur gericht te benaderen met een relevante propositie. Door resultaten per segment te beoordelen kan je gericht bijsturen en beter toekomstige investeringsbeslissingen nemen.

Segmenteren gebeurt vaak op RFM waarden (Recency, Frequency, Monetary value), maar juist ook segmenteren op basis van andere waarden, zoals leeftijd, wervingskanaal of bron, gedrag op andere campagnes of persona's kan erg zinvol zijn (om te testen). Is er vooraf onvoldoende inzicht om het bestand te segmenteren, gebruik dan de inzichten die je tijdens de campagne verkrijgt om tijdens de campagne alsnog de selectie te verfijnen. De telemarketingbureaus kunnen jou normaliter ondersteunen met realtime analyse.

Een lage conversie op bereik is een indicator van de kwaliteit van de gesprekken, maar het zegt evenveel over de kwaliteit van je selectie. Kijk niet alleen naar de conversie op het bereik, maar ook naar de conversie op je totaalbestand. Dit is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van je bestand.

ADVIES 7: Integreer telemarketing met andere kanalen voor een betere donateurservaring

Telemarketing is bij uitstek een kanaal dat in een bredere context moet worden bekeken. Een telemarketinggesprek is slechts één schakel in alle contactmomenten die jouw organisatie met de donateur heeft. Dit kan zelfs gelden binnen een specifieke campagne. Probeer telemarketing en andere kanalen daarom zo goed mogelijk te integreren om de beleving van de donateur te verbeteren. Zorg ervoor dat het telemarketinggesprek een logisch gevolg (of opwarmer) is van een ander contactmoment en niet een losstaande activiteit. Dat komt de donateurstevredenheid ten goede.

Stuur donateurs bijvoorbeeld vooraf een berichtje (per e-mail of brief) om ze 'op te warmen' voor het gesprek. Of stuur een berichtje wanneer je ze telefonisch niet hebt kunnen bereiken en vertel ze waarom je ze hebt gebeld. Stuur donateurs die hun bijdrage telefonisch niet wilden verhogen na het gesprek een e-mailtje om ze te bedanken voor hun tijd. Zo zijn er nog legio andere voorbeelden te geven die helpen de beleving te verbeteren.

Gebruik andere kanalen om de relationele waarde van de telemarketing te kunnen benutten. Vraag altijd telefoonnummers uit op je online formulieren, indien je deze vraag vanuit de AVG kunt onderbouwen. Let op: je mag deze telefoonnummers slechts eenmalig benaderen!

De input die je verkrijgt vanuit andere kanalen kan je ook weer gebruiken bij het inzetten van telemarketing om het contact persoonlijker te maken. Zie je bijvoorbeeld dat een donateur of lead geklikt heeft op een bepaalde link in een e-mail of dat hij de e-mail niet geopend heeft, of weet je wat hij/zij heeft ingevuld bij een enquête, dan levert dat relevante informatie op waar je bij de selectie, segmentatie of in het gesprek zelf wat mee kunt. Andersom geldt hetzelfde principe: informatie en feedback die je tijdens een telemarketinggesprek vergaard, levert mogelijk relevante informatie op die je kunt gebruiken in de verdere journey van de donateur en kan zodoende bijdragen aan een betere donor experience.

ADVIES 8: Beoordeel resultaten (vooral) op basis van Life Time Value (LTV) van de bereikte donateurs

Veel fondsenwervende campagnes hebben in eerste instantie een financiële doelstelling maar een hoge terugverdientijd van een campagne is niet altijd een betrouwbare indicator. Breng in kaart wat de waarschijnlijke uitstroomcurve is op bereikte donateurs en laat het effect zien op netto inkomsten van het verschuiven van die curve. Vraag vervolgens om een deel van die winst te mogen investeren in het realiseren ervan een lagere uitstroom. Dat geeft je de ruimte voor hogere kosten of lagere conversie of toezegingswaarde in de campagne.

Andere criteria die meer vertellen over gesprekskwaliteit in rapportages zijn het percentage gespreksweigeringen of het aantal gesprekken dat negatief wordt afgeboekt binnen X seconden.

Het in kaart brengen van de (netto) LTV van een groep donateurs benaderd via telemarketing is niet eenvoudig, maar wel noodzakelijk om te doen. Dit om te voorkomen dat je blijft focussen op direct resultaat. Aangezien we telemarketing vooral inzetten voor lange termijn inkomsten (d.w.z. structurele donaties) is niet meer dan logisch dat uitsluitend korte termijn KPI's niet volstaan bij het maken van beslissingen. Hoewel de directe ROI bij een telemarketingcampagne op eigen donateurs lager is dan bijvoorbeeld op een DM-campagne, is de lang termijn klantwaarde van een donateur die is bereikt via telemarketing vaak beter.

De focus verleggen naar de langere termijn LTV betaalt zich op den duur uit. De keuze voor een lange termijn doelstelling betekent dat telemarketing als kanaal ook veel interessanter wordt. Een van de learnings van de werkgroepleden die dit onderbouwd is dat donateurs die één keer of vaker bereikt zijn met een telemarketinggesprek minder snel uitstromen en gemiddeld meer geven. Ook responderen donateurs die eerder positief reageerden op een telemarketingcampagne beter wanneer zij opnieuw via telemarketing worden benaderd.

Het directe resultaat van een telemarketingcampagne (met primair fondsenwervend doel) meet je meestal door te kijken naar de terugverdientijd van je investering, oftewel de kosten van de campagne afgezet tegen de verwachte inkomsten die de campagne gaat genereren. Een telemarketinggesprek dat niet leidt tot de gewenste directe conversie kan echter nog steeds leiden tot een uiteindelijk hogere klantwaarde (en vice versa). Dit kan je inzichtelijk maken door uitstroom en veranderingen in geefbereidheid via andere kanalen te meten. Zoals eerder vermeld zijn gesprekskwaliteit en gespreksbeleving evenzeer van belang wanneer je bouwt aan de relatie met je (potentiële) donateur.

ADVIES 9: Leer en optimaliseer

Net als bij andere fondsenwervende kanalen geldt ook voor telemarketing dat het belangrijk is te blijven experimenteren en te testen om steeds betere gesprekken te kunnen voeren. Bouw hiervoor dus ook ruimte in bij het budgetteren. Probeer innovatief en onderscheidend te zijn; gesprekken met goede doelen zijn soms voorspelbaar en roepen daarmee irritatie op, terwijl we toch een prachtig product hebben.

Ontwikkel campagnes altijd in nauw overleg met het bureau en aarzel niet hen om advies te vragen. Dit geldt ook voor collega-fondsenwerpers (binnen en buiten je organisatie): laat je door collega's inspireren en deel zelf ook je tips & tops.

Maak evalueren een integraal onderdeel van je campagne. Houd een overzicht bij welke campagnes je wanneer met welke bureaus hebt gedaan en met welke - kwantitatieve én kwalitatieve – doelen en resultaten. Noteer je leer- en verbeterpunten voor toekomstige campagnes, zowel vanuit organisatieperspectief als het perspectief van de donateur.

ADVIES 10: Houd je aan de wet- en regelgeving en de gedragscodes en controleer je bureaus hierop

Het is noodzakelijk dat je op de hoogte bent van wet- en regelgeving en dat jij ervoor kan zorgen dat jouw organisatie deze naleeft. Ongevraagd consumenten benaderen met een commercieel doel? Daarvoor geldt de [Telecommunicatiewet](#). Maar om de kwaliteit van ongevraagde commerciële telefoongesprekken te waarborgen hebben telemarketingbedrijven zelf ook regels opgesteld. Die staan in de [Code Telemarketing](#), die een Gedragscode en een Reclamecode bevat.

De Code Telemarketing stelt aanvullende regels voor commerciële telefoongesprekken en geeft een eenduidige standaard voor het bellend bedrijfsleven. De [Gedragscode Telemarketing](#) omvat technische standaarden, maar stelt vooral eisen aan de kwaliteit van gesprekken. Zo wordt verplicht gesteld dat in de opleiding van agents aandacht wordt besteed aan geldende wet- en regelgeving en aan het benaderen van mensen die handelings- of wilsonbekwaam blijken te zijn.

Meld je aan bij brancheverenigingen (zoals [DDMA](#) en [Goede Doelen Nederland](#)), zodat je goed geïnformeerd blijft en ook inspraak kan hebben.

NAWOORD

Op de juiste manier inzetten van telemarketing werkt verhogend voor loyaliteit. Uit terugkoppeling vanuit customer feedback blijkt dat tussen de 80 en de 90% begrip heeft voor de benaderingswijze via telemarketing. Dat het gemiddelde cijfer voor klantvriendelijkheid een 8 of hoger bedraagt. Ondanks het feit dat bijvoorbeeld maar 10% ja heeft gezegd op de voorgestelde propositie.

Het is ons idee geweest om een kleine handleiding te schrijven [voor de fondsenwerver](#) waarmee telemarketing beter ingezet kan worden bij de start van en ontwikkeling van relaties met donateurs. Telemarketing heeft zo veel meer toepassingen dan enkel het fondsenwervende verzoek. Er géén gebruik van maken betekent veel kansen laten liggen in de verbinding vinden met onze achterban. Telemarketing is bij uitstek een geschikt kanaal om aan de relatie met jouw donateur te werken en deze te versterken door elkaar beter te leren kennen. Als we enkel blijven focussen op de geldvraag doen wij de donateur en onszelf te kort. Ons advies is om bij alles de nadruk te blijven leggen op de lange termijn relatie, omdat giften daarmee zullen volgen.

Heb je vragen, opmerkingen, aanvullingen of wil je je aansluiten bij onze werkgroep? Stuur een e-mail naar info@fondsenwerving.org en we nemen contact met je op.