

NATUURLIJK VERDIENEN MET DUURZAAM EXPLOITEREN

EEN TOEKOMST MET PROFIT VOOR STAATSBOSBEHEER

GERCO ARENDS, LOIS VAN DER BURG, SANNE VAN LOHUIZEN, MARLEEN SOETENS,
PHILIP SCHOLTEN, TJIKE VISSER EN JOOST WANDERS. DOCENTBEGELEIDING:
JAN VAN NOORD, FRANK CROES.

Samenvatting

Uit het onderzoek naar de mogelijkheden voor Staatsbosbeheer om de verschillende buitencentra in de komende jaren te transformeren tot rendabele profitcentra kan worden opgemaakt dat hier in het algemeen goede aanknopingspunten voor zijn. Wel zijn deze mogelijkheden sterk afhankelijk van de verschillende en uiteenlopende unique selling points per individueel centrum.

In het integrale eindrapport zijn de belangrijkste conclusies vertaald naar generieke aanbevelingen voor de gehele organisatie. Deze aanbevelingen vloeien voort uit de volgende conclusies:

- Bij de beheerders in de meeste buitencentra is het besef van de noodzaak tot verdere commercialisering aanwezig. Bovendien zijn de beheerders bereid om hieraan zelf een belangrijke bijdrage te leveren. Wel ontbreekt het in verscheidene centra aan de vereiste tijd, capaciteit en het inzicht in de wijze waarop dit proces concreet vorm en inhoud kan worden gegeven.
- In de buitencentra werken in het algemeen sterk toegewijde medewerkers met ‘hart voor de zaak’. De medewerkers hebben vooral veel affiniteit met de oorspronkelijke ‘core business’ van Staatsbosbeheer: het beheer van nationale landschappen en geven van voorlichting.
- De beheerders ervaren een zekere discrepantie tussen de commerciële initiatieven van de landelijke organisatie en de aanknopingspunten op de werkvloer per individueel centrum. Er heerst een wens om landelijke uniformiteit in uitstraling en merkbeleving beter te combineren met lokaal ondernemerschap. Hier is een belangrijk punt van aandacht voor Staatsbosbeheer Nederland.
- Ten ondersteuning van de wens om te komen tot een professionele vorm van relatiemanagement (CRM) ontbreekt het op dit moment in de beleving van de beheerders aan een goede ICT infrastructuur. De bestaande systemen zijn gebruikersonvriendelijk. Beheerders onderkennen de meerwaarde van professioneel relatiemanagement en zijn bereid om hier werk van te maken.

- Het opzetten van één integraal en landelijk CRM systeem biedt in de beleving van de beheerders bovendien aanknopingspunten voor synergie-effecten in het relatiemanagement naar de verschillende doelgroepen en kruisbestuiving tussen de verschillende centra.
- De beheerders ervaren de wijze waarop het merchandisingbeleid thans vorm en invulling krijgt als positief. De mate van pro-activiteit waarmee de sales nu op het niveau van de buitencentra vorm krijgt is nog zeer beperkt. Hiermee blijven commerciële kansen nog deels onbenut. Dit komt deels door de bezettingsgraad en hiermee samenhangende beleving van hoge werkdruk in de meeste centra.
- In de beleving van veel beheerders is catering één van de belangrijkste mogelijkheden voor het genereren van additioneel commercieel resultaat in de toekomst. De huidige contracten met de 'externe' cateringpartner(s) zijn vanuit een commercieel oogpunt volstrekt ontoereikend.
- Bij de meeste buitencentra zijn er goede aanknopingspunten om zich in de toekomst ook op de zakelijke markt te gaan richten. Deze optie heeft inmiddels geleid tot de opdracht voor en vervolgonderzoek.

Inleiding

Na de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer in 1998 (Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, 1998) is Staatsbosbeheer als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) op zoek naar nieuwe vormen van inkomsten in de markt. In deze zoektocht is geëxperimenteerd met commerciële activiteiten en is in 2011 een mijlpaal bereikt. In 2011 zijn de commerciële activiteiten van de organisatie separaat ondergebracht in een besloten vennootschap. De landelijke directie van deze organisatie zetelt op één centrale locatie in Driebergen. Bij het ontwikkelen van commercieel beleid en het realiseren van de hieruit voortvloeiende commerciële targets is in de toekomst een belangrijke taak weggelegd voor 9 regionaal gevestigde buitencentra. Deze buitencentra waren in het verleden traditionele bezoekerscentra zonder winstoogmerk. In de toekomst is het de bedoeling dat deze buitencentra gaan bijdragen aan de winst van de nieuwe besloten vennootschap. De urgentie van deze bijdrage is hoog. Met een structureel afnemende Rijksbijdrage aan de bekostiging van de activiteiten van Staatsbosbeheer (Staatsbosbeheer, Jaarverslag 2012), is de noodzaak van het verwerven van alternatieve bronnen van inkomsten uit de markt groter dan ooit.

Aanleiding

Gegeven de noodzaak van het genereren van nieuwe inkomsten uit de markt en de ambitie van de directie om de commerciële activiteiten te professionaliseren, is er werk aan de winkel voor de buitencentra. De inmiddels commercieel opererende buiten-

centra zijn naarstig op zoek naar aanknopingspunten voor een verdere versterking en verankering van de commerciële slagkracht. In de huidige situatie maken de centra nog verlies (Staatsbosbeheer, Jaarverslag 2012). De reeds ontwikkelde activiteiten bieden aanknopingspunten voor een verdere professionalisering in de uitvoering in de toekomst. Daarnaast hebben de beheerders een behoefte aan ondersteuning met aanvullende planvorming, kennis en inzicht. Bovendien leeft er een wens om de afstemming van activiteiten met de landelijke directie in de toekomst beter te stroomlijnen.

De opdracht

In opdracht van en samenwerking met Staatsbosbeheer is in april 2013 door studenten van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen een onderzoek verricht. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het derdejaarsprogramma Commerciële Beleidsplanning (CBP). Aan het onderzoek is door alle derdejaars studenten Commerciële Economie een bijdrage geleverd. In 27 subgroepen zijn de 9 buitencentra bezocht. Per centrum is door meerdere groepen een analyse gemaakt van de huidige, bestaande situatie. De bevindingen uit deze analyses zijn vervolgens per centrum vertaald in strategische opties. Uiteindelijk is na weging van deze opties een optie van voorkeur gekozen en uitgewerkt in een commercieel operationeel plan voor 2014.

Na oplevering van de 27 rapporten voor de verschillende centra, zijn de belangrijkste bevindingen uit deze rapporten samengebracht in één ‘overall’ eindrapport voor de landelijke organisatie. Dit rapport is het werk van een kernteam van 7 studenten en twee begeleiders. Bij deze bundeling zijn de belangrijkste bevindingen uit de 27 adviesplannen vertaald naar generieke conclusies en aanbevelingen voor het beleid van de gehele (commerciële) organisatie.

De probleemstelling

Als leidraad bij het onderzoek hebben alle groepen gebruik gemaakt van een identieke onderzoeksopzet. Het uitgangspunt bij deze opzet was het verkrijgen van een antwoord op de volgende hoofdvraag:

‘Op welke wijze kunnen de individuele buitencentra van Staatsbosbeheer zich in de komende vijf jaar ontwikkelen tot zelfstandige profitcentra die bijdragen aan het resultaat van de landelijke organisatie?’

Methode van onderzoek

Voor de verschillende deelanalyses is zowel op landelijk als decentraal niveau data verzameld. Op landelijk niveau is onderzoek verricht naar de uitgangspunten in het huidige beleid en de doelstellingen voor de komende jaren. Op decentraal niveau zijn per centrum in groepssessies ondermeer semi-gestructureerde diepte interviews gehouden met de eindverantwoordelijke beheerders. Ter ondersteuning en voorbereiding op deze interviews is gebruik gemaakt van verschillende kwalitatieve- en kwantitatieve interne bronnen. Daarnaast is geput uit informatie op de website, jaarverslagen en een presentatie van de Marketingcommunicatie manager van de landelijke organisatie. Bovendien is bij de afdeling Financiën de gewenste financiële data opgevraagd ten behoeve van de financiële analyse.

Per centrum is tevens een presentatie van de beheerder bijgewoond. In deze presentatie heeft de beheerder een beeld geschetst over de huidige stand van zaken van het centrum. Hierin is per centrum expliciet aandacht besteed aan de bedrijfsvoering, de bedrijfsactiviteiten, de concurrentiepositie, de commerciële activiteiten en de relatie met doelgroepen.

Onderdeel van het onderzoek was bovendien een excursie in het natuurgebied bij het betreffende buitencentrum. Hiermee hebben alle onderzoekers zich een goed beeld kunnen vormen van de (unieke)mogelijkheden per locatie.

Na het bezoek aan de centra zijn de groepen de verzamelde data gaan analyseren en interpreteren. Hierbij is waar mogelijk nog aanvullend onderzoek gedaan naar aanknopingspunten van de sterktes en zwaktes van het bezoekerscentrum met kansen en bedreigingen binnen het regionaal/lokaal toeristisch product. Daarbij is gebruik gemaakt van gemeentelijke- en provinciale beleidsplannen. Ook is een analyse gemaakt over belangrijke trends in de meso- en macro omgeving. Alle groepen hebben in hun werkwijze een identieke methode van aanpak en analyse gehanteerd.

In de opbouw van de rapportages is volgens een vastomlijnde structuur te werk gegaan. Zo is in eerste instantie een analyse gemaakt van de interne situatie.

Interne analyse

In deze interne analyse zijn per centrum drie hoofddimensies nader onderzocht en geanalyseerd. Dit betreft de inrichting en doelstellingen van de huidige organisatie in een organisatie audit, de uitgangspunten en doelstellingen in het commercieel beleid in een commerciële audit en de uitgangspunten en doelstellingen in het financieel beleid in een financiële audit. Per dimensie is aan de hand van beproefde managementmodellen gewerkt en geanalyseerd.

- Organisatie audit: Als leidraad is in deze audit gebruik gemaakt van de componenten van het 7's model van McKinsey (Peters & Waterman, 1982). Aan de hand van deze componenten is de organisatie geanalyseerd op de aspecten: shared values, strategy, structure, systems, staff, skills en style
- Commerciële audit: Om inzicht te verkrijgen in de huidige commerciële activiteiten van Staatsbosbeheer zijn per centrum de elementen van de marketing mix (Frambach & Nijssen, 2013) geanalyseerd. Hierbij is specifiek geïnventariseerd op welke wijze het product-, prijs-, plaats-, personeel- en procesbeleid per locatie invulling krijgt. Voor het verkrijgen van inzicht in het huidige verkoopbeleid is geïnventariseerd op welke wijze de bezoekerscentra sturen op targets, rendement en klantwaarde (Van de Watering, 2012).
- Financiële audit: Bij het in kaart brengen van de financiële situatie is gebruik gemaakt van een Dupont analyse (Van de Watering, 2012). Met behulp van deze analyse zijn de financiële kengetallen berekend en is aan analyse gemaakt van de financiële positie van de centra.

Aan de hand van de bevindingen in de drie audits zijn per centrum conclusies getrokken. Deze conclusies zijn uiteindelijk vertaald in sterktes en zwaktes, ten behoeve van een SWOT-analyse.

Externe analyse

De externe omgeving is geanalyseerd op meso- en macroniveau. Op meso-niveau zijn de volgende componenten nader belicht in deelanalyses:

- Afnemersanalyse: Bij het in kaart brengen en analyseren van de afnemersgroepen en afnemersbehoeften van Staatsbosbeheer zijn de uitgangspunten van twee modellen als leidraad gebruikt. Dit betreft het domeinafbakeningsmodel van Abell en de 6 W's van Ferrel (Verhagen, 2013).
- Bedrijfstakanalyse: Voor een analyse van de bedrijfstak is het Vijfkrachten model van Michael Porter (Porter, 1990) geoperationaliseerd.
- Concurrentenanalyse: Het identificeren van de individuele concurrenten van de verschillende buitencentra is op basis van een concurrentiematrix uitgevoerd.
- Distributieanalyse: De distributiestructuur is geanalyseerd aan de hand van een viertal niveaus: de distributiewijze, de distributiefunctie, de distributievormen en distributiepositie en de distributieconcentratie (Verhagen, 2013).

Op macro-niveau is aan de hand van een DESTEP-analyse (Verhagen, 2013) is een beeld geschetst van mogelijke kansen en bedreigingen, voortvloeiend uit belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Op basis van deze analyses op meso- en macroniveau zijn per centrum kansen en bedreigingen geformuleerd.

SWOT en vertaalslag naar de toekomst

Na de analyses op micro-, meso- en macroniveau zijn de belangrijkste bevindingen vertaald in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en uitgewerkt in een SWOT-analyse en confrontatiematrix (Frambach & Nijssen, 2013). Op basis van de scores in de confrontatiematrix zijn per centrum conclusies getrokken. Deze conclusies zijn vervolgens per centrum vertaald naar diverse strategische opties. De strategische opties zijn vervolgens getoetst met behulp van de Foetsje analyse (Frambach en Nijssen, 2013). Met behulp van een Foetsje analyse is per buitencentrum uiteindelijk een strategische optie van voorkeur geselecteerd. De optie van voorkeur is nadien nader uitgewerkt in een implementatieplan met concrete doelstellingen op het gebied van marketing, sales en communicatie voor 2014. Bij de toetsing van de opties is rekening gehouden met de financiële haalbaarheid, de organisatorische wenselijkheid, het economisch rendement, de consequenties voor de technologische infrastructuur en het gebruik van ondersteunende systemen, de sociale wenselijkheid en haalbaarheid, de juridische haalbaarheid en het ethisch draagvlak vanuit de missie en visie van Staatbos-beheer.

Bundeling bevindingen groepsrapporten

Op basis van een analyse van alle 27 groepsrapporten heeft een kernteam van 7 personen zich vervolgens verdiept in de belangrijkste bevindingen. Daarbij is aan de hand van een vergelijkend onderzoek een beeld geschetst van de hoofdlijnen in de uitkomsten van de verschillende onderzoeken en is geïnventariseerd wat de belangrijkste overeenkomsten en verschillen zijn in de diverse groepsrapporten. In eerste instantie zijn de bevindingen uit de 3 verschillende SWOT analyses en de hieruit getrokken conclusies van de verschillende subgroepen per centrum geïntegreerd tot één rapport. Daarmee is er per centrum een integraal beeld gecreëerd met de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Vervolgens zijn de resterende 9 SWOT analyses van de verschillende centra opnieuw met elkaar vergeleken. Opvallend bij deze analyse was de grote mate van consensus in de bevindingen bij de 9 centra. Op basis van deze constatering bleek het relatief eenvoudig om ook op een geaggregeerd niveau generieke, valide en betrouwbare conclusies te trekken en aanbevelingen te presenteren voor de organisatie als geheel.

Resultaten van het onderzoek

Zoals aangegeven bij de beschrijving van de methode van onderzoek, zijn de belangrijkste bevindingen in de analyses bij de individuele centra uiteindelijk geaggregeerd en herleid naar generieke conclusies voor de gehele organisatie. Dit heeft geleid tot de volgende karakteristieken.

Wat zijn de belangrijkste sterktes van de huidige organisatie en propositie?
- Het personeel is betrokken en gemotiveerd
- Op de meeste locaties is sprake van unieke natuurgebieden
- De buitencentra beschikken over goede faciliteiten met veel potentie

Tabel 1 *Karakteristieken sterktes*

Tijdens de diepte interviews met de beheerders is in brede zin passie en betrokkenheid bij het werk en de organisatie gesignaleerd.

Een ander belangrijk, en een op zich niet verwonderlijk kenmerk bij alle centra blijkt toch samen te hangen met de kern van de propositie, namelijk het unieke karakter van het natuurgebied, waarvan in elk buitencentrum sprake is. In zeven van de negen SWOT -analyses is dit aspect expliciet benoemd als een sterkte.

Tenslotte is bij de meeste centra sprake van 'Goede faciliteiten' op het gebied van Horeca, merchandising en de mogelijkheden voor outdoor recreatie.

Wat zijn de belangrijkste zwaktes van de huidige organisatie en propositie?
- De medewerkers beschikken over weinig commerciële ervaring
- De commerciële potentie van de horeca wordt nog onvoldoende benut
- Er is sprake van ruis in de afstemming van de commerciële activiteiten centraal / decentraal
- Er is geen (infrastructuur voor een) structurele band met de doelgroep(en)

Tabel 2 *Belangrijkste zwaktes*

Bij de beheerders in de meeste bezoekerscentra is het besef van de noodzaak tot verdere commercialisering aanwezig. Bovendien zijn de beheerders bereid om hieraan zelf een belangrijke bijdrage te leveren. Wel ontbreekt het in de meeste centra aan de vereiste tijd, capaciteit en het inzicht in de wijze waarop dit proces van commercialisering concreet vorm en inhoud kan worden gegeven.

In de beleving van veel beheerders is catering een van de belangrijkste mogelijkheden voor het genereren van additionele omzet in de toekomst. De huidige contracten met de ‘externe’ cateringpartner(s) zijn vanuit een commercieel oogpunt volstrekt ontoereikend en dragen niet bij aan de gewenste potentiële inkomsten voor Staatsbosbeheer.

De beheerders ervaren een zekere discrepantie tussen de commerciële initiatieven van de landelijke organisatie en de aanknopingspunten op de werkvloer per individueel centrum. Er heerst een wens om landelijke uniformiteit in uitstraling en merkbeleving beter te combineren met lokaal ondernemerschap. Hier is een belangrijk punt van aandacht voor Staatsbosbeheer Nederland.

Ten ondersteuning van de wens om te komen tot een professionele vorm van relatie-management of Customer Relationship Management (S. van Leeuwen, 2010) ontbreekt het op dit moment in de beleving van de beheerders aan een goede ICT infrastructuur. De bestaande systemen zijn gebruikersonvriendelijk. Beheerders onderkennen de meerwaarde van professioneel relatiemanagement en zijn bereid om hier werk van te maken. Het opzetten van één integraal en landelijk CRM systeem biedt in de beleving van de beheerders bovendien aanknopingspunten voor synergie-effecten in het relatie-management naar de verschillende doelgroepen en kruisbestuiving tussen de verschillende centra.

Welke kansen biedt de markt?
- Er is sprake van een toenemende vraag naar zakelijke arrangementen in de natuur
- Er is sprake van een groeiende groep ‘grijze’ recreanten met een stijgende koopkracht
- De (potentiële) doelgroep verwacht in deze tijd meer en frequente (digitale) communicatie

Tabel 3 *Kansen*

In Nederland is er steeds meer vraag naar zakelijke arrangementen in de natuur. Deze kans is daarom ook in de verschillende rapporten terug te lezen. Zowel de zakelijke ‘uitjes’ als het vergaderen in de natuur is steeds meer in trek (Businessbookers, 2012).

Daarnaast valt op dat de groep koopkrachtige senioren blijft toenemen (CBS, 2012). Deze trend is in alle rapporten weergegeven en wordt als kansrijk betiteld.

De laatste kans die gesignaleerd is, heeft betrekking op de behoefte aan digitale communicatie bij de moderne consument. Deze groep consumenten verwacht in deze tijd een frequente (digitale) communicatie. (Q&A Research, 2011)

Welke bedreigingen dienen zich aan in de markt?
- Er is sprake van het structureel supprimeren van de subsidie
- De toename van het aanbod van substituten in leisure en vrijetijdsbesteding
- De opkomst digitale media

Tabel 4 *Bedreigingen*

Naast kansen is er ook een aantal bedreigingen gesignaleerd. De eerste is het structureel supprimeren van de subsidie. Deze ontwikkeling voltrekt zich in meerdere maatschappelijke sectoren en lijkt zich op termijn te consolideren. Daarmee is er voor Staatsbosbeheer bij het generen van aanvullende middelen uit de markt een structurele noodzaak om te investeren in de commerciële slagkracht van de organisatie als geheel en de buitencentra in het bijzonder. (Binnenlandsbestuur, 2013)

Tevens is er een toenemend aanbod aan substituten in leisure en vrijetijdsbesteding. Hierbij kan gedacht worden aan de sterke concurrentie van attractieparken (G. Lievers, 2013), musea en andere landschapsbeheerders (Natuurmonumenten). Deze trend wordt in alle rapporten gesignaleerd als een serieuze bedreiging voor de bezoekersaantallen aan de buitencentra en daarmee de potentiële inkomsten voor de organisatie.

Tenslotte vormt ook de opkomst van digitale media (Marketingfacts, 2013) naast een kans ook een mogelijke bedreiging, aangezien het aanbod aan mogelijkheden voor consumenten transparanter wordt en met name het anticiperen op de weersverwachting in de beleving van de beheerders wordt gezien als een reden om niet naar een centrum te komen.

Conclusies

Aan de hand van de generieke sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de verschillende buitencentra zijn drie belangrijke conclusies getrokken.

- Het commercieel potentieel wordt nog onvoldoende benut;

De vraag naar zakelijke arrangementen in de natuur stijgt, het horecapotentieel wordt vanuit een commercieel oogpunt te weinig benut en de koopkracht van de grijze recreanten neemt toe. Deze bevinden weerspiegelen het commercieel potentieel dat er ligt. Staatsbosbeheer schiet, met name door het gebrek aan commerciële ervaring, te kort in het benutten hiervan.

- Afstemming centraal / decentraal is onvoldoende transparant;

Uit de integrale SWOT-analyses blijkt dat de omgeving van elk buitencentrum specifieke kenmerken heeft. Zoals bij bevindingen al aangegeven, ervaren de beheerders een discrepantie tussen de commerciële initiatieven van de landelijke organisatie en de aanknopingspunten op de werkvloer.

- ICT-infrastructuur is ontoereikend voor pro-actief commercieel beleid.

In de huidige samenleving is er steeds meer behoefte aan digitalisering en digitale communicatie. Uit de SWOT-analyse valt op te maken dat Staatsbosbeheer deze facetten nog niet voldoende beheerst om een pro-actief commercieel beleid te realiseren.

Aanbevelingen

1. Het commercieel potentieel wordt nog onvoldoende benut.

De bereidheid en ambitie van de medewerkers en beheerders in de bezoekerscentra om ook op commercieel gebied te professionaliseren biedt goede aanknopingspunten voor een professionaliseringsslag. Voor een deel heeft de gewenste professionalisering betrekking op het versterken van het competentieniveau van de medewerkers. Anderzijds zijn ook de beschikbare tijd en middelen om commerciële activiteiten te ontplooiën een punt van aandacht. Het verdient de aanbeveling om op het niveau van de bezoekerscentra structureel te gaan samenwerken met stagiaires van hogescholen en ROC's. Deze stagiaires kunnen (tegen een bescheiden vergoeding) meewerken in de centra, relevante commerciële ideeën en inzichten inbrengen, het stelselmatig en planmatig versterken van de commerciële slagkracht van de centra en een inhoudelijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen en implementeren van commerciële acties voor de verschillende doelgroepen.

Met het oog op de selectie van doelgroepen valt op dat in de propositie van meerdere centra reële aanknopingspunten aanwezig zijn om ook de zakelijke markt met zakelijke arrangementen pro-actief te gaan benaderen en bedienen. Het verdient de voorkeur om hierin centraal op landelijk niveau te opereren.

Een van de drie belangrijke pijlers voor een verdienmodel in de komende jaren zijn in de beleving van de beheerders de Horeca activiteiten. De huidige contracten met bestaande HORECA partner(s) zijn commercieel onvoldoende doordacht. Met de wens om in de toekomst van de bezoekerscentra profitcenters te creëren is het essentieel,

dat een (aanzienlijk) deel van de te genereren inkomsten afkomstig zijn uit HORECA activiteiten. Daarbij is het niet per definitie wenselijk dat deze activiteiten volledig in eigen beheer worden opgepakt. De core-business van Staatsbosbeheer is immers geen Horeca. Wel kan worden gedacht aan ‘no cure no pay’ constructies, waarbij het rendement van de marketinginspanningen van de bezoekerscentra (inclusief de landelijke organisatie) en de hiermee te genereren opbrengsten voor de HORECA ook naar rato bijdragen aan de omzet van de centra..

2. Afstemming centraal / decentraal is onvoldoende transparant.

Met het oog op de uniformiteit in het beleid en de ontwikkeling van het ‘merk’ Staatsbosbeheer is het wenselijk om heldere en generieke merkwaarden (door) te ontwikkelen en deze te vertalen in richtlijnen voor beleid. Op dit moment ervaren de beheerders deze gewenste uniformiteit nog onvoldoende. Een aansprekend en herkenbaar voorbeeld van consistente merkontwikkeling is de introductie en ‘roll out’ van het retailconcept, waarbij is uitgegaan van een universele standaard in de inrichting van de centra en de samenstelling van het assortiment. In de centra ontbreekt het op dit moment nog aan een pro-actieve sales attitude. Het creëren van commercieel bewustzijn en de hiervoor gewenste training verdient de aanbeveling.

Binnen de beoogde generieke kaders is er bij verschillende beheerders de wens om zich meer als ondernemer te mogen en kunnen manifesteren. Met het oog op dit lokale ondernemerschap is het wenselijk dat er ‘SMART’ afspraken worden gemaakt over de vrijheidsgraden van de centra op lokaal niveau, de lokaal beoogde commerciële targets en de hiervoor lokaal beschikbare budgetten.

3. ICT-infrastructuur is ontoereikend voor pro-actief commercieel beleid

Een belangrijke voorwaarde om de beoogde professionalisering en het beter benutten van commerciële kansen te benutten, is een aanpassing van de commerciële infrastructuur. Het advies is om te starten met een CRM systeem, dat centraal wordt beheerd, maar waaruit decentrale gebruikers de bevoegdheden krijgen om op een adequate wijze aan relatiemanagement te werken. Er zijn kansen om eenmaal geworven relaties ook aan te zetten tot herhalingsbezoeken, al dan niet voor andere centra. Met de introductie van een dergelijk systeem kan ook een ‘ledencommunity’ worden gerealiseerd. Deze community kan vervolgens periodiek worden benaderd met ‘events’ die appelleren aan de behoeften van de verschillende segmenten in de ledengroepen. Een dergelijk systeem kan het beste centraal worden beheerd.

Tot slot

Staatsbosbeheer, de deelnemende studenten en de begeleidende staf kijken met een grote mate van tevredenheid terug op de wijze waarop het project is verlopen en de waardevolle bevindingen en aanbevelingen die het onderzoek heeft opgeleverd. De presentatie van onderzoeksresultaten voor het Commercieel Management Team van Staatsbosbeheer heeft inmiddels ook geleid tot een eerste vervolgonderzoek. In dit kader is Tjikke Visser (student Commerciële Economie van de HAN) ten behoeve van haar afstudeeropdracht gestart met een vervolgonderzoek naar de mogelijkheden waarop de gesignaleerde kansen in de zakelijke markt voor de buitencentra in de toekomst kunnen worden verzilverd.

Literatuur

- Businessbookers, (2012), *Trends in de Nederlandse vergadermarkt*, Zevenaar
- Huisman, C., Jong, de A., Duin van C., en Stoeldraaijer. L., (2013), *Regionale prognose 2013-2040*, Centraal Bureau voor de Statistiek, Rijswijk
- Frambach, R. en Nijssen E. (2012), *Marketingstrategie*, Noordhoff Uitgevers , Groningen
- Leeuwen van, S. (2010), *CRM in de praktijk*, Academic Service, Den Haag
- Lievers, G.,(2013) *9 technieken voor een contentstrategie*, Marketingfacts, Alphen a/d Rijn
- Peters, T. en Waterman R.(1982), *In search of Excellence*, Harper & Row, New York
- Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*, Harvard Business Review, Boston
- Q & A Research en Consultancy, (2012), *De digitale superconsument*, Amersfoort
- Staatsbosbeheer , (2012), *Jaarverslag 2012*, Driebergen
- Verhagen, B. (2013) , *Grondslagen van de marketing*, Noordhoff Uitgevers , Groningen
- Watering van de, M. (2012), *Marketingkassa*, Noordhoff Uitgevers , Groningen