

Marketing omvat alle activiteiten van een organisatie die erop gericht zijn om de ruiltransactie met afnemers te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen. Zie hier de eenvoudigste definitie van marketing. Onder deze definitie vallen alle activiteiten die erop gericht zijn om goederen en diensten af te zetten. Als in de tekst sprake is van producten, dan wordt daarmee de combinatie van goederen en dienstverlening bedoeld. Het uitgangspunt is ruil: de klant heeft een wens, de aanbieder heeft een doel en een product of dienst, en beide partijen komen tot ruil door in te spelen op behoeften en te voldoen aan wensen. In dit boek is het woord 'duurzaam' aan de definitie toegevoegd. Het gaat niet alleen om ruil, maar om ruil met een duurzaam karakter. Het is binnen een onderneming niet meer voldoende om eenmalig tot een transactie te komen met een klant. De inspanning die een organisatie moet doen om de klant te vinden, de kosten die daaraan verbonden zijn en de overvloed aan keuze die de concurrentie biedt, vereisen dat de organisatie een relatie aangaat met haar afnemers. De organisatie wil niet dat haar klant de volgende keer naar een andere aanbieder gaat of ontevreden met zijn product achterblijft en besluit om niet meer bij haar te kopen. In dit boek staan de duurzame ruiltransactie en de duurzame relatie centraal. Want niemand zal streven naar eindagsuccessen en ruiltransacties die onder hoge druk tot stand komen.

1.1 Marketing gedefinieerd

Marketing is het plannings- en uitvoeringsproces voor het conceptualiseren, prijzen, promoten en distribueren van ideeën, goederen en diensten, om ruiltransacties te scheppen die de doelen van individuen en organisaties vervullen.

Deze definitie uit 1985 van de American Marketing Association vormt in dit boek het uitgangspunt. Er is sprake van ruil. Dat betekent dat de medewerking van afnemers in een of andere vorm noodzakelijk is.

Afhankelijk van het gestelde doel worden zij geacht informatie op te nemen, zich een mening te vormen, ergens aan deel te nemen, iets te doen of laten en daar meestal ook voor te betalen.

In sommige gevallen wordt medewerking afgedwongen, bijvoorbeeld door wetten te ontwerpen die op straffe van sancties of boetes nageleefd dienen te worden. Zo kunnen mensen gedwongen worden om jeugdhulpverlening te accepteren, te solliciteren of hun kinderen naar school te sturen. De sancties bestaan in deze voorbeelden uit het door de rechter uit de ouderlijke macht gezet worden, het intrekken van een uitkering, het uitdelen van een boete of in ieder geval de dreiging met een van deze maatregelen. Maar meestal zal het in de non-profitsector niet mogelijk en niet wenselijk zijn om mensen te dwingen tot medewerking. Het zal gaan om de vrijwillige medewerking van de mensen op wie we ons richten: de afnemers, voor of met wie we onze doelen nastreven.

Om tot een duurzame ruil te komen, zal ook de afnemer daarvoor een goede reden moeten hebben. Want niemand ruilt zonder reden en dat geldt ook binnen de non-profitsector.

Potentiële afnemers maken geen gebruik van het aanbod als zij daar geen enkel profijt van verwachten. Niemand verandert van mening als daar geen goede argumenten voor zijn en als men daar niet voor beloond wordt.

De duurzame ruil binnen marketing is gebaseerd op het principe dat afnemers vrijwillig aan iets meedoen en iets terugkrijgen dat ze interessant, waardevol en/of belangrijk vinden. Of dat ze een oplossing aangereikt krijgen voor een probleem waarmee ze geconfronteerd worden.

Hangjongeren

Het jongerencentrum heeft als doel om door aantrekkelijke activiteiten voor jongeren het aantal op straat hangende pubers te verminderen en daarmee ook de klachten van de omwonenden terug te dringen. De jongeren zullen alleen gebruikmaken van het aanbod als zij het zo spannend, interessant en aantrekkelijk vinden dat ze het ook willen afnemen. De jongerenwerkers in het centrum worden beloond in de vorm van enthousiaste jongeren en tevreden omwonenden, kortom door waardering voor hun inzet. Het jongerencentrum wordt wellicht beloond door een tevreden wethouder en daaruit voortvloeiend met een subsidieovereenkomst. Er is dus sprake van een uitwisseling van waarden.

Volgens dr. Bronis Verhage, professor op het gebied van marketing aan de Georgia State University in Atlanta, gaat het bij marketing om:

———— ‘het proces van ontwikkeling, prijsstelling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën op maat gemaakt voor de markt, en alle activiteiten die systematisch leiden tot een hogere afzet of andere gewenste respons, die bijdragen aan een goede reputatie en een duurzame relatie met afnemers, zodanig dat alle betrokkenen hun doel behalen.’

Er zijn ook critici die stellen dat marketing voor de non-profitsector een onbruikbaar instrument is omdat in die sector geen sprake is van een ‘vrije markt’. In dit geval wordt het begrip ‘vrije markt’ echter gehanteerd in de commerciële betekenis en heeft dan betrekking op de ruil van goederen tegen geld.

Het begrip ‘ruil’ wordt binnen de non-profitsector ruim gedefinieerd omdat er in deze sector vooral sprake is van waardenuitwisselingen in immateriële zin.

Maar behalve het gegeven dat er in de non-profitsector wel degelijk sprake is van ruil, verdient ook het begrip ‘vrije markt’ aandacht. Uiteraard zijn er vele situaties denkbaar waarin mensen helemaal niet zo ‘vrij’ zijn om te kiezen en waarbij er zelfs een (subtiele) dwang bestaat.

Ouders die hun verstandelijk gehandicapte kind op een kinderdagverblijf geplaatst willen zien, hebben een beperkte keus: ze kunnen of naar het kinderdagverblijf dat in hun regio ligt of verhuizen. Er is misschien wel sprake van keuze, maar de prijs (verhuizen) is hoog.

Een vrouw kan wel ‘gedwongen’ zijn om gebruik te maken van een blijf-van-mijn-lijfhuis, maar haar dwingen om (weer) weerbaar te worden zal moeilijk gaan. Om op dat vlak iets met of voor deze vrouw te bereiken, zal het nodig zijn om haar vrijwillige medewerking te krijgen en dat gaat alleen als zij waarde hecht aan hetgeen haar geboden wordt. Marketing is in dat geval een bruikbaar instrument. Hetzelfde geldt voor de begeleiding en het aanbod van dagactiviteiten in de maatschappelijke opvang. De aantrekkelijkheid van de activiteiten voor de gebruiker van maatschappelijke opvang bepaalt het succes.

Mensen kunnen zeer onvrijwillig opgesloten worden in een Huis van Bewaring en gedwongen worden om een reclasseringsambtenaar te woord te staan, maar kunnen ze ook gedwongen worden om te resocialiseren?

We kunnen kinderen dwingen om naar school te gaan, maar kunnen we ze ook dwingen om daar iets op te steken?

Ook in dit soort 'dwangsituaties' is dus wel degelijk sprake van ruil, zeker als men zich immateriële doelen stelt, ook al is de vrijheid om tussen verschillende aanbieders te kiezen soms beperkt. Hoewel de constatering dat binnen de non-profitsector geen sprake is van een volledig 'vrije' markt op zichzelf juist is, kan daaruit niet geconcludeerd worden dat marketing in die sector dus niet bruikbaar is.

Het is een misvatting dat marketing erop gericht is om bijvoorbeeld:

- aanbod te creëren;
- vraag te creëren;
- aanbod te slijten.

Het instrument is daarentegen nergens op uit, creëert en slijt niets. Het leidt zelf nergens toe als het niet geleid wordt. Degene die ervan gebruikmaakt, wil ermee een doel bereiken; het zijn dan ook meestal die *doelen* waarop de kritiek op het instrumentarium is terug te voeren. Natuurlijk is kritiek heel goed mogelijk (en toe te juichen!) op *degene* die het instrument marketing hanteert en op *het doel* dat deze zich stelt, evenals op mensen die hem daarbij helpen. Maar het gaat dan om kritiek op een persoon en zijn doelen, niet op het instrument zelf.

Dat die doelen binnen commerciële organisaties soms alleen 'winst maken' behelzen, roept vaak kritiek op. Het zijn die doelen die de middelen kennelijk binnen dit systeem mogen heiligen. Het gevolg daarvan zijn producten waarvan de consument zich afvraagt waar ze goed voor zijn of die zelfs als gevaarlijk beschouwd kunnen worden. Anderzijds moet niet vergeten worden dat commerciële organisaties vaak wel winst moeten maken om hun bedrijf in stand te houden en daarmee hun werknemers van inkomen te voorzien.

In de non-profitsector echter komt men zelden of nooit initiatiefnemers tegen die zich uitdrukkelijk ten doel stellen zo veel mogelijk aanbod te verkopen, zonder meer, of dat nu wel of niet tot iets goeds leidt. Wel doen zich vaak situaties voor die daar aardig op lijken. Dat is overigens uit ervaring vaak te verklaren uit het feit dat men niet in staat was om vanuit oorspronkelijke doelen te blijven redeneren. In ieder geval wordt de houding 'kan ons wat schelen, als 't maar verkocht wordt' slechts zelden tentoongespreid.

De kritiek dat deze sector er slechts op uit is om aanbod te produceren en te verkopen, en dat marketing iets dergelijks zou stimuleren, onderschrijven wij als auteurs dus niet.

Vershil tussen marketing voor de commerciële en de non-profitsector

Het verschil tussen doelen binnen een commerciële organisatie en doelen binnen een non-profitorganisatie verklaren het verschil tussen marketing in beide sectoren. Zolang commerciële doelen anders zijn dan bijvoorbeeld maatschappelijke doelen, zal er een groot verschil bestaan tussen commerciële marketing en non-profitmarketing. Ter illustratie volgen hier twee voorbeelden.

Moeite met huiswerk

Een uitgever ontdekt in de groep ouders met schoolgaande kinderen een gemakkelijk te veroveren markt. Die ouders voelen zich weleens schuldig omdat ze vragen van hun kinderen niet kunnen beantwoorden. Dus zijn ze gevoelig voor producten die beloven dat probleem voor hen op te lossen. Er verschijnen advertenties met de boodschap: 'Wanneer u moeite heeft om uw kinderen te helpen bij hun huiswerk, koop dan cd-rom X.'

Na de hele operatie om de cd-roms te maken en te verkopen, is de uitgever geïnteresseerd in de vraag: 'Hebben we voldoende van die dingen verkocht?' Zijn doel was immers om een X aantal pakketten te verkopen om een bepaalde winst te maken. Tegelijkertijd streeft de uitgever ook naar een duurzame relatie met zijn klanten. Hij voert een evaluatie uit om het leereffect te meten. De uitkomsten gebruikt hij om zijn materiaal te verbeteren en deze weer aan de ouders aan te bieden.

Ouders op herhaling

Een wijkcentrum ontdekt dat veel ouders moeite hebben om hun schoolgaande kinderen bij te benen en hen goed te helpen bij het maken van huiswerk. Men ontwikkelt de cursus 'Ouders op herhaling' en werft daar deelnemers voor.

Na alle inspanning is het wijkcentrum vooral geïnteresseerd in de vraag: 'Zijn die ouders er iets mee opgeschoten, kunnen ze hun kinderen nu wel beter bijbenen en helpen?' Het doel van de cursus was immers dat die ouders dat zouden leren. En hoewel ook het wijkcentrum zo veel mogelijk mensen wil bereiken die met het geschetste probleem worstelen, zal de staf niet tevreden zijn wanneer heel veel mensen die cursus bezoeken, maar daar niets mee opschieten.

Het grote verschil tussen beide voorbeelden zit niet alleen in de doelen waarvoor het instrument marketing wordt gebruikt, maar ook binnen de missie en de visie van de organisatie, dus het bestaansrecht van de organisatie.

Een verschil dat daar nauw mee samenhangt, is dat een commerciële organisatie vrij is om te zoeken naar afnemersgroepen die het gemakkelijkst zijn te bewegen om op een aanbod in te gaan, terwijl de non-profitsector zich meestal, vanuit zijn missie, richt op groepen die vaak alleen met heel veel moeite te bereiken zijn.

OVERDREVEN VERWACHTINGEN VAN MARKETING

Instellingen in de non-profitsector worden tegenwoordig steeds opnieuw met hun neus op de financiële feiten gedrukt. Zij zijn genoodzaakt om uit te zien naar extra of andere financiers en meer te letten op bereikte resultaten. Met veel moeite overigens, omdat het voor veel organisaties lastig is om de benodigde financiële knowhow op te bouwen.

De belangstelling voor marketing neemt toe, maar de kritische geluiden nemen niet af. Hier en daar worden echter wel erg hoge verwachtingen uitgesproken, bijvoorbeeld: 'Die commerciële bedrijven kunnen met marketing wel alles verkopen, als wij dat nou gewoon nadoen...'. Net als bij de kritiek dient ook bij deze hooggespannen verwachtingen een kanttekening te worden geplaatst.

Nog steeds mislukt ongeveer 80% van de door commerciële bedrijven geïntroduceerde producten. Deze producten maken de beloften niet waar. De markt is niet of onvoldoende bestudeerd. Soms is de doelgroep snel uitgekeken op een product zodat het na een enkele aankoop alsnog mislukt. Marketing is niet hetzelfde als reclame of 'verkoop', maar omvat vijf aspecten (ook wel instrumenten genoemd) die in het hiernavolgende worden besproken. Alle vijf zijn ze van even grote betekenis voor succes. De gedachte dat veel, goede, slimme reclame 'het' product zal redden, is een illusie.

1.2 Marketing gaat uit van gestelde doelen

In de definitie van marketing van dr. Bronis Verhage wordt gesproken over een zodanige ruil dat alle betrokkenen hun doel behalen.

MARKETING IS NIET WAARDEVRIJ

Dat alle betrokkenen hun doel moeten behalen, wil niet zeggen dat marketing waardevrij is. Om een hogere afzet en respons te bereiken die bijdraagt aan een goede reputatie en een duurzame relatie met af-

nemers moet de organisatie zich bezinnen op de definiëring van haar werkterrein en een aantal uitgangspunten accepteren, zoals:

- Ze moet vooraf concrete doelen stellen.
- De ruil is het middel om die geformuleerde doelen te realiseren.
- Daarbij gaat ze uit van de wensen en interesses van de potentiële afnemers, de doelgroep.
- De organisatie werkt systematisch aan het realiseren van haar doelen.
- Ze toetst haar gestelde doelen regelmatig aan de wensen en interesses van haar potentiële afnemers.

Het doel omvat hetgeen de organisatie binnen haar werkterrein wil bereiken, het gewenste resultaat. Dat doel dient als leidraad binnen de organisatie, zodat personeel, financiers en publieksgroepen zien waar de organisatie naar toewerkt. Het heeft een communicatieve functie. Het geformuleerde doel heeft een functie binnen het planningsproces. Het management weet in hoeverre de organisatie bezig is haar doel te behalen en of bijsturen nodig is.

Bij het kiezen en formuleren van doelen kan gebruikgemaakt worden van de ‘balanced scorecard’ van Kaplan & Norton. Binnen de balanced scorecard worden vier soorten doelen onderscheiden:

- 1 financiële doelen
- 2 afnemersgerichte doelen
- 3 interne doelen
- 4 innovatiedoelen

Ad 1. Onder financiële doelen vallen financieel resultaat, marge, cash-flow enzovoorts.

Ad 2. Tot afnemersgerichte doelen behoren afnemerstrouw, afnemers-tevredenheid, aantallen klachten, maar ook imago of reputatie.

Ad 3. Interne doelen kunnen een veelheid aan doelen zijn, zoals effectiviteit en efficiencydoelen, doelen op het terrein van personeelsbeleid, tevredenheid, opleiding, verloop en verzuim.

Ad 4. Innovatieve doelen gaan over het onderzoek naar veranderende wensen, interesses en behoeften van afnemers, en de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Organisaties die in staat zijn om te leren van hun klanten en dit kunnen omzetten in vernieuwde producten en diensten zijn relatief succesvol.

MARKETING IS NIET BRUIKBAAR ZONDER DOELEN

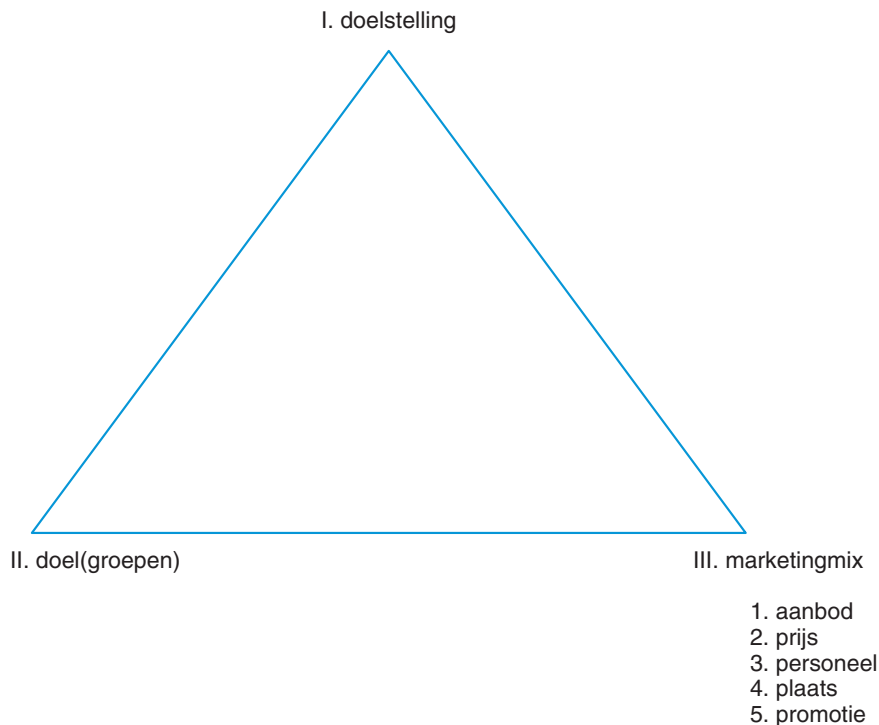
Marketing is volstrekt onbruikbaar in situaties waarin geen doelen worden nagestreefd. Het zijn de doelen die richting geven aan alles wat men gaat ondernemen. Een cultureel centrum dat zich geen doelen stelt, heeft geen keuzekader. Ieder muziek-, toneel-, theater- en cabaretaanbod voor iedere afnemer behoort tot de mogelijkheden. Vrijwilligers, medewerkers, aanbieders en inwoners weten niet waar ze aan toe zijn zonder doelen. Zij willen weten wat ze kunnen verwachten en waar de organisatie naar streeft. Zonder doel kan het bestuur geen sturing geven en zal de subsidiegever, de gemeente, zich afvragen waar de centen naartoe gaan. Het resultaat is meestal een onduidelijke stuurloze organisatie. De vrijwilligers gaan weg, er komen steeds minder klanten en uiteindelijk grijpt de gemeenteraad in en wordt er op het geld gekort.

1.3 De marketingsystematiek en het grondmodel van marketing

Marketing biedt een heel duidelijke systematiek die in figuur 1.1 op haar allereenvoudigst is weergegeven.

In de klassieke marketingoriëntatie werd oorspronkelijk uitgegaan van zogenaamde customer orientation, vrij te vertalen als 'oriëntatie op de klant'. Kotler herdefinieerde klantenoriëntatie in 1972 naar de oriëntatie op de wensen en behoeften van de klant, en vervolgens naar de belangen van de klanten en 'de maatschappij'. Behalve over het behalen van resultaat (winst) is er sprake van maatschappelijke doelstellingen. Dit wordt het 'societal marketing concept' genoemd. Het levert een nuancering op die heel bruikbaar is voor non-profitmarketing. De doelstelling wordt verbijzonderd en bestaat uit twee delen: het financiële en het maatschappelijke resultaat. De doelgroep wordt opgesplitst in de huidige potentiële kopers van diensten en belangengroepen (stakeholders) van wier oordeel en toekomstig handelen men in de organisatie afhankelijk is. Voor veel non-profitorganisaties bestaan die stakeholders uit financier(s), overheden, belangengroepen, collega-professionals, wetenschappers, journalisten en politici.

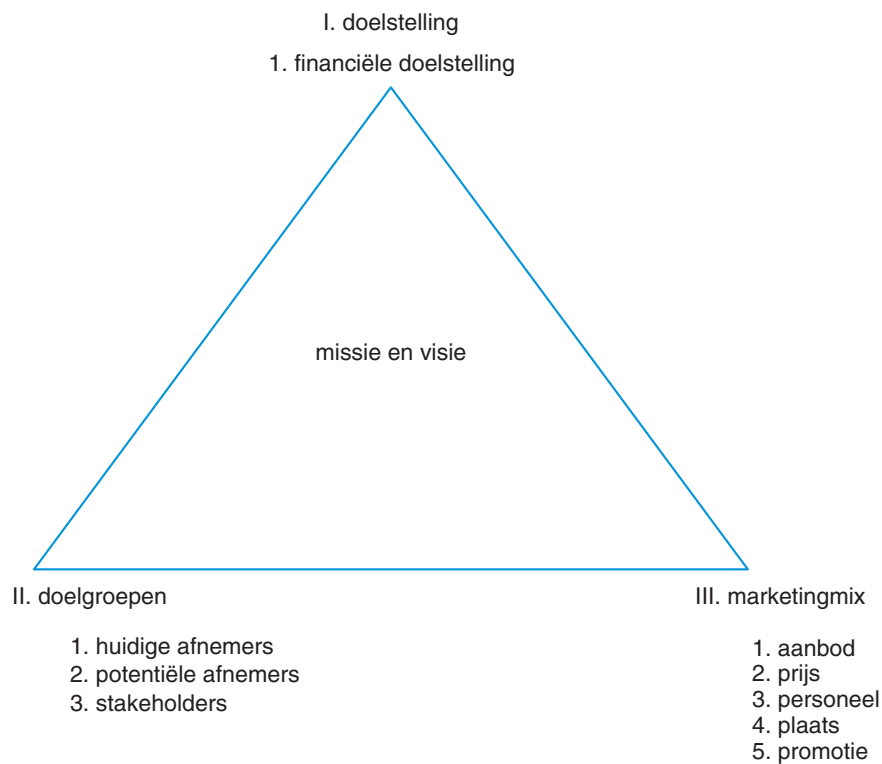
Aan de keuze voor doelgroep, doel en aanbod liggen de uitgangspunten of de missie en visie van de organisatie ten grondslag. De zijden van de driehoek in de figuren 1.1 en 1.2 worden bepaald door de missie, de visie en de kerncompetenties (ambitie en vaardigheden) van de aanbiedende organisatie. Dit wordt verder uitgediept in paragraaf 2.1.



Figuur 1.1 Het grondmodel van marketing. Als een organisatie een doelstelling heeft geformuleerd (I) voor de doelgroep(en) waarmee of waarvoor zij die doelen wenst te realiseren (II), zijn er vijf 'instrumenten' die in samenhang (de zogenaamde marketingmix) (III) ingezet kunnen worden om dat doel met die doelgroep te realiseren.

Het aanbod kent verschillende dimensies. Denk hierbij aan het blijf-van-mijn-lijfhuis. Dat is een opvanghuis op een meestal geheim adres voor vrouwen die geconfronteerd worden met geweld in hun relatie. Hun behoefte is veilig wonen en als gezin kunnen samenleven zonder inbreuk van geweld. De 'technologie' bestaat uit het aanbieden van een alternatieve, veilige woonplek in de vorm van een huis. Een andere mogelijkheid of technologie is vrouwen weerbaarder te maken zodat ze in staat zijn zich te verdedigen. In sommige sloppenwijken in Latijns-Amerika krijgen de vrouwen een fluitje. Als ze aangevallen worden door hun echtgenoot alarmeren ze met hun gefluit de buurvrouwen, die vervolgens komen en het slachtoffer ontzetten. Hier is dus sprake van een alternatieve technologie, namelijk buurtalarmering. Een recente ontwikkeling is dat niet het slachtoffer gedwongen wordt het huis te verlaten, maar de agressor. De echtgenoot wordt ertoe veroordeeld (voorlopig) het huis niet meer in te mogen. Ook dit is dus

een alternatieve technologie. Aanbod is dus verder te specificeren door verschillende technologieën te onderscheiden.



Figuur 1.2 De uitgebreide marketingdriehoek.

DOELEN VAN MARKETING

Zoals vermeld biedt het marketinginstrument geen houvast om de inhoud van doelen te bepalen. Marketing biedt wel houvast bij het plannen van activiteiten om die doelen te realiseren. Om dat goed te kunnen, is het noodzakelijk dat doelstellingen aan een aantal ‘technische’ eisen voldoen. Ze moeten SMART (dit staat voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd worden.

- 1 Een doelstelling moet echt gericht zijn op een doel. Vaak worden doelen geformuleerd die een activiteit beschrijven of veel meer een plan zijn of een intentieverklaring:
- ‘Het graveren van fietsen...’
(beschrijft een activiteit en geen beoogd resultaat)
 - ‘Voorlichting geven aan...’
(is een plan en zegt niets over wat daarmee bereikt moet worden)
 - ‘Hulpverlening aan...’
(is een intentieverklaring die niets zegt over wat het beoogde resultaat daarvan is)

- 2 In een hanteerbare doelstelling staat welk resultaat of effect de organisatie wenst te bereiken.
Dat gewenste resultaat of effect dient uitgedrukt te worden in meetbare termen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Voorbeeld: we willen 25% van alle fietsen binnen onze gemeente van een postcode voorzien.
- 3 Het doel moet acceptabel zijn, haalbaar en realistisch. Het heeft geen zin om een doelstelling te formuleren die onhaalbaar is, omdat er bijvoorbeeld onvoldoende tijd en middelen zijn gereserveerd om de beoogde doelgroep te bereiken.
- 4 Het doel moet ook richtinggevend zijn. Voorbeeld: we willen het percentage gestolen fietsen dat weer teruggebracht wordt naar de eigenaar verhogen door 25% van alle fietsen binnen onze gemeente van een postcode te voorzien.
- 5 Bij een doel moet een termijn worden genoemd waarbinnen het gewenste resultaat of effect moet zijn bereikt. Voorbeeld: binnen een jaar willen we dat 80% van de volwassen vrouwen weet dat er een hulplijn is waar anoniem huiselijk geweld gemeld kan worden.

DE DOELGROEP(EN) IN MARKETING

Volgens de marketingsystematiek volgt na de doelformulering de bestudering van afnemersgroepen en mogelijke toekomstige afnemers- of gebruikersgroepen. Het is nodig hun problemen, wensen en interesses te kennen om te weten of en wat men voor hen zou kunnen en willen betekenen. Daarbij zal men rekening moeten houden met zaken als hun leeftijd, inkomen, gezinssamenstelling, woonplaats, vooroordelen, angsten en drempels. Dat is niet omdat marketing voorschrijft dat een aanbieder klakkeloos moet voldoen aan de gevonden behoeften. De reden is dat het marketingdenken ermee begint zodanig rekening te houden met de levende problemen, wensen en verwachtingen dat het aanbod niet het doel voorbijschiet en daardoor mensen alleen maar afschrikt, waardoor dus ook geen ruil tot stand komt.

Passend aanbod

Als van tevoren bekend is dat mensen met psychische problemen dat niet voor Jan en alleman willen weten, maken we geen wachtkamer aan de straatkant zonder gordijnen voor het raam.

Als we weten dat werklozen voor de buitenwereld niet willen weten dat ze werkloos zijn, dan is de oproep: 'Kom naar het werklozenproject' voor die groep alleen maar afschrikwekkend. Zodra

de doelgroep een andere is, bijvoorbeeld ‘werklozen die zeer bewust omgaan met hun situatie’ zou dezelfde formulering minder afschrikwekkend zijn.

Denken vanuit en kijken met de ogen van de doelgroep kan voorkomen dat de marketingmix (aanbod, prijs, personeel, plaats en promotie) door hen als niet interessant en ongeschikt wordt herkend. Voorbeeld: dak- en thuisloze jongeren willen het liefst echt werk met enig aanzien en geen arbeidstherapie. Als echt werk voor deze doelgroep nog niet haalbaar is, moeten ze in ieder geval het vooruitzicht krijgen op werk met enig aanzien.

1.4 Management en de plaats die marketing daarbij inneemt

In het voorgaande is gesteld dat marketing volgens het klassieke model, namelijk het ondernemen met als uitgangspunt de wensen en behoeften van afnemers, transformeert naar het societal marketing-concept. Hierbij zijn niet alleen de afnemers maar ook de maatschappij het uitgangspunt. Daarmee ontstaat een strategisch marketingconcept waarbij de organisatie aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- De organisatie moet afnemersgericht zijn.
- Ze dient zich te richten op en te onderscheiden van andere aanbieders van diensten (concurreren).
- Ze baseert zich op langetermijnbelangen van afnemers door te streven naar duurzame klantrelaties. Ze moet dus niet alleen de huidige behoeften van haar afnemers in kaart brengen, maar zich ook een beeld vormen van potentiële behoeften.
- De organisatie moet het onderscheidende product en dienstenaanbod baseren op een goede relatie met de belangengroepen binnen en buiten haar terrein.
- De organisatie moet een zodanig resultaat (winst of rendement) realiseren dat ze op langere termijn kan overleven.

Andere prestatie maatstaven zijn ook mogelijk, afhankelijk van de doelstelling van de organisatie.

De organisatie moet zich dus duurzaam bezighouden met afnemers, stakeholders en concurrenten. Het directe gevolg daarvan is dat marketing steeds vaker een managementbenadering krijgt. Het volstaat niet meer om een medewerker de verantwoordelijkheid te geven over

het marketingbeleid of marketing te zien als een veredelde vorm van communicatie. In de delen 2 en 3 wordt marketingstrategie en de rol van marketing bij strategieontwikkeling binnen de organisatie verder uitgewerkt.

De rol van marketing bij beleid

Tot nu toe is beschreven wat marketing is en zijn een aantal basisbegrippen besproken. In deze paragraaf wordt globaal aangegeven welke rol marketing kan spelen binnen het totaal van activiteiten die nodig zijn om een organisatie te ‘runnen’. De Engelse term ‘management’ geeft misschien het beste aan wat wordt bedoeld: het besturen en beheren van een organisatie in haar geheel. Aan de hand van deze alereenvoudigste definitie van wat management inhoudt, kan worden aangegeven bij welke van die taken het instrument marketing bruikbaar kan zijn.

Hiermee wordt niet gepretendeerd een managementmodel aan te reiken dat in deze vorm bruikbaar is in de praktijk, maar aan de hand hiervan wordt slechts aangegeven welke rol marketing kan vervullen binnen het geheel van managementtaken.

Een eenvoudige definitie luidt: *Management is planning and control*. (Het Engelse woord ‘control’ betekent overigens niet ‘controle uitoefenen’, maar ‘beheersen’.)

Deze definitie zegt in feite dat er twee basistaken te vervullen zijn voor bestuurders van organisaties:

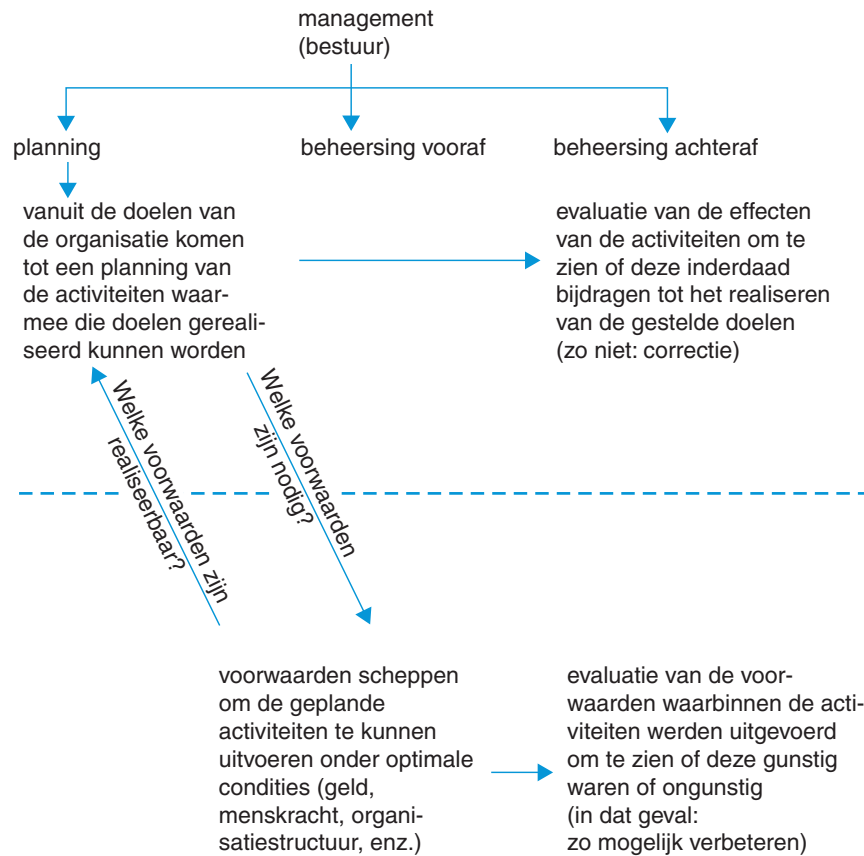
- de taak om te plannen welke activiteiten ondernomen moeten worden om de gestelde doelen te realiseren;
- de taak om alle organisatorische zaken en alle processen die daarbij een rol kunnen spelen te beheersen.

Dat ‘beheersen’ is een taak die in twee fasen is te onderscheiden:

- beheersen vooraf (dat wil zeggen: planmatig die voorwaarden scheppen ten aanzien van organisatie, personeel, financiën en dergelijke zodat de geplande activiteiten ook uitvoerbaar worden);
- beheersen achteraf (dat wil zeggen: evalueren van de geplande, uitgevoerde activiteiten en van de voorwaarden waarbinnen die werden uitgevoerd, met de bedoeling de voorwaarden te verbeteren, bij te stellen of te corrigeren).

Dit is schematisch weergegeven in figuur 1.3.

Het model in figuur 1.3 laat zien dat vanuit de activiteitenplanning naar voren komt welke eisen er gesteld worden aan de organisatie om die activiteiten te kunnen uitvoeren. Management moet doelgericht en



Figuur 1.3 Management is planning en control.

transparant werken. Doelgericht omdat het management de doelstelling moet formuleren en de randvoorwaarden moet creëren. Transparant omdat het management en daarmee de hele organisatie verantwoording over haar handelen moet afleggen aan de stakeholders. Verantwoording is belangrijk om de inkomsten (onder meer subsidies) en daarmee de voortgang van de activiteiten te waarborgen.

Organisatie spreekuur

Als in de planning wordt opgenomen dat er een spreekuur moet komen van x kwaliteit en y kwantiteit, gaat daarvan een signaal uit naar de mensen die zullen moeten zorgen voor de juiste voorwaarden: een goede spreekkamer, de juiste persoon om dat spreekuur te houden en de benodigde financiën hiervoor. Vanuit de planning komen dus signalen richting overige managementtaken.

Andersom geldt uiteraard ook dat vanuit de ‘voorwaardensfeer’ signalen uitgaan naar de planning. Als er bijvoorbeeld geen spreekkamer is en ook geen geschikt persoon vrijgemaakt kan worden, dan is het niet zo zinvol om een spreekuur te plannen. De ‘managers’ van een organisatie hebben de moeilijke taak om planning en voorwaarden tegen elkaar af te wegen en antwoorden te vinden op vragen als: is doel a of activiteit x zó belangrijk dat voorwaarde y gecreëerd moet worden ten koste van andere dingen of is de beperking in de voorwaarden zodanig dat activiteit x dan maar niet uitgevoerd moet worden? Dat is een keuze.

1.5 De marketingmix

Marketing kent een aantal instrumenten, in de wandelgangen de vier p’s (product, prijs, plaats en promotie) genoemd, waarmee de organisatie haar marketingbeleid kan vormgeven. Deze p’s worden in samenhang met elkaar ingezet. Non-profitmarketing gaat over het algemeen over dienstverlening, ofwel de marketing van diensten. Een dienst is een handeling of prestatie die door een partij aan een andere partij wordt aangeboden. De prestatie is vaak tijdelijk en ontastbaar van aard. Er is sprake van een meeproducerende afnemer. Het duidelijkste voorbeeld hiervan is wel het aanbieden van een cursus. De afnemer, de cursist, moet tijd vrijmaken voor de lessen, opletten, aantekeningen maken en oefenen om de lesstof tot zich te nemen. Als de cursist dat niet doet, wordt de cursus waarschijnlijk ook niet succesvol afgesloten met een diploma. Een patiënt die de dieetvoorschriften van de voedingsdeskundige niet overneemt, wordt wellicht ook niet beter. De consequentie van het voorgaande is dat de docent en de voedingsdeskundige een belangrijke rol spelen bij het verlenen van de dienst en de geleverde kwaliteit. Binnen de dienstenmarketingmix is hier dan ook een vijfde p aan toegevoegd, namelijk de p van personeel. In de volgende paragrafen komt telkens een van de p’s aan bod, te beginnen met de p van product: het aanbod.

1.5.1 HET AANBOD

Het aanbod aan de doelgroep

Er zal een zo aantrekkelijk mogelijk aanbod gecreëerd moeten worden, gebaseerd op:

- 1 de wensen, behoeften en problemen van de doelgroep(en);

- 2 de eigen doelstellingen en mogelijkheden (qua capaciteiten, geld, faciliteiten);
- 3 de missie en visie van de organisatie;
- 4 en dat acceptabel is voor de stakeholders.

Hieruit volgt dat uit de kennis over de doelgroep alleen niet ‘automatisch’ een aanbod is af te leiden. De drie andere punten spelen een belangrijke rol bij het vaststellen van het aanbod.

Om een misverstand te voorkomen: met ‘aantrekkelijk’ wordt dan niet bedoeld zo mooi, zo groot en zo feestelijk mogelijk, maar wel dat de mogelijke gebruiker er iets in zal zien en ervan zal verwachten dat hij er iets aan heeft. Een aanbod moet in de ogen van de doelgroep ook echt een aanbod zijn, het moet de afnemer iets te bieden hebben!

Angst voor psychiater

Als van tevoren bekend is dat de doelgroep bang is voor psychiaters, dan is een zelfhulpgroep of een ontmoeting met een ervaringsdeskundige een mogelijk beter aanbod dan psychiatrische hulpverlening. Als van tevoren bekend is dat de doelgroep heel goed weet wat psychiaters kunnen en het misschien zelfs wel chic vinden om er zelf een te hebben, dan zou het aanbod misschien juist wel psychiatrische hulpverlening genoemd moeten worden.

Denkend vanuit de doelgroepen komen we vaak tot verschillend geformuleerde soorten aanbod (terwijl het vanuit de hulpverlener gezien soms precies hetzelfde aanbod kan zijn). Ook als het aanbod een verplichtend karakter heeft, is het de moeite waard om ervoor te zorgen dat het niet aanvoelt alsof het opgedrongen wordt.

1.5.2 DE PRIJS

Nauw gekoppeld aan het aanbod is het aspect prijs, waaronder niet alleen klinkende munt wordt verstaan, maar ook psychische kosten (het overwinnen van angst bijvoorbeeld), fysieke kosten (tijd, energie) en alternatieve kosten (wat moet de cliënt ervoor opgeven om van het aanbod gebruik te maken).

In het zojuist beschreven praktijkvoorbeeld zou de prijs van ‘psychische hulp’ voor de ‘angstige doelgroep’ veel en veel hoger liggen dan voor de tweede doelgroep. Soms kan de prijs zó hoog lijken voor een

potentiële gebruiker dat die er nooit gebruik van zal maken. In dit voorbeeld is de prijs emotie.

Wederom: denkend vanuit de doelgroep kunnen we ons vaak beter realiseren dat het nogal wat kost om ergens aan te kloppen. Soms kan die prijs worden verlaagd: geen open spreekuur maar op afspraak, geen griezelige officiële naam of een kil pand. Bijvoorbeeld door dagbesteding thuis aan te bieden zodat de afnemer de straat niet op hoeft. Soms kan het, denkend vanuit de doelgroep, nodig zijn de prijs juist te verhogen. Voor de tweede doelgroep in het voorbeeld bijvoorbeeld: misschien moeten we hun juist hogere tarieven berekenen om geloofwaardig te zijn.

Kortom: een marketingdenker gaat nooit uit van datgene wat hij zelf wil aanbieden, bijvoorbeeld psychische hulp, en van de faciliteiten die hij nu eenmaal heeft (eng gebouw, onbegrijpelijke naam), maar van hoe de doelgroep die hij wil helpen tegen een en ander zal aankijken. Daar zal hij dan ook rekening mee houden.

1.5.3 HET PERSONEEL

Diensten worden verleend door personen, met als gevolg dat de kwaliteit van diensten afhankelijk is van de kwaliteit van het personeel. De doelgroep zal uiteindelijk met het aanbod geholpen zijn als dit personeel er inderdaad in slaagt werk te leveren zoals het die doelgroep voor ogen staat. Onbereikbare telefoonnummers of humeurige medewerkers hebben een negatieve invloed op de kwaliteit, terwijl de telefonist die de vraag van de klant adequaat beantwoordt of zich excuseert voor de wachttijd kwaliteit toevoegt. De medewerkers zijn veel belangrijker dan we vanuit onze professionele positie wellicht denken.

1.5.4 DE PLAATS

De plaats van het aanbieden, de manier en het tijdstip waarop

Ook alweer gebaseerd op de kennis over de doelgroep wordt bepaald op welke plaats (geografisch en qua sfeer), op welke manier en op welk tijdstip het aanbod gedaan moet worden.

Als de doelgroep voor de burens niet wil weten dat ze een psycholoog nodig heeft, valt de keus misschien op een gebouw ver uit de buurt, zonder wachtkamer, wordt gewerkt op afspraak en geprobeerd de sfeer zo weinig mogelijk bedreigend te laten zijn. Er kan ook voor gekozen worden om naast het aanbod in een pand een virtueel aanbod te bieden. De psycholoog geeft in dat geval consulten via e-mail, internet of via chats.

Zo huurt een rechtswinkel ook geen kamer in het duurste advocatenkantoor van de stad als de doelgroep minvermogen is.

Het gaat erom een zodanige plaats, sfeer, manier en tijd te kiezen dat de doelgroep die als 'logisch' zal ervaren, zich erin kan vinden en die in hun ogen de 'prijs' niet onnodig verhoogt. Dit zal bij de doelgroep moeten worden nagevraagd.

Preventiebeleid van de politie zorgt er bijvoorbeeld voor dat bij aankoop van een nieuwe fiets deze ter plaatse bij de handelaar met postcode gegraveerd kan worden. Dat is makkelijk, logisch, gebeurt op het juiste moment en is niet prijsverhogend.

1.5.5 PROMOTIE

De promotie van het aanbod

Als bekend is:

- aan wie iets aangeboden wordt en voor welke argumenten die doelgroep gevoelig is,
- wat precies het aanbod is, hoe dat te formuleren voor de doelgroep en beseft wordt wat de 'prijs' is voor de doelgroep,
- met wat voor personeel het aangeboden wordt,
- waar het precies aangeboden wordt en wanneer,

dan kan worden nagedacht hoe het aanbod onder de aandacht van die doelgroep wordt gebracht, zodanig dat deze van het aanbod gebruik gaat maken.

Dat klinkt heel logisch; want hoe kan de doelgroep worden bereikt als niet bekend is waar die zich bevindt en wat de kenmerken zijn, en waarover de doelgroep iets kan worden verteld als er geen duidelijk aanbod is geformuleerd?

Toch komt het in de praktijk dagelijks voor dat er al folders worden gedrukt of een website wordt gebouwd terwijl nauwelijks bekend is welke mensen deze doelgroep vormen, waar ze wonen en wat ze wensen. De marketingmix werkt alleen als de verschillende p's op een juiste manier op de doelgroep worden afgestemd.

Slotwoord

- » Dit eerste hoofdstuk was een kennismaking met het begrip non-profitmarketing als verbijzondering van de dienstenmarketing. We zagen dat moderne marketing uitgaat van het principe van ruil met een duurzaam karakter. Het basismodel voor marketing wordt gevormd door een driehoek waarvan de oppervlakte of het kader

- bepaald wordt door de missie en visie van de organisatie. De drie hoeken bepalen het samenspel tussen:
- de doelen van de organisatie, zowel de financiële als de maatschappelijke doelen;
 - de doelgroep, bestaande uit afnemers, potentiële afnemers en stakeholders;
 - de marketingmix, die bestaat uit het aanbod, de prijs, de plaats waar het aanbod wordt afgenomen, het personeel dat het aanbod produceert en de promotie.
- » De complexe omgeving van iedere organisatie heeft ervoor gezorgd dat marketing doorgedrongen is tot het management van organisaties. Het volstaat niet meer om één medewerker de verantwoordelijkheid te geven voor de samenstelling van de marketingmix. Marketing vormt het hart van iedere organisatie.

Literatuur hoofdstuk 1

- Andreasen, A.R., & Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Frambach, R.T., & Nijssen, E.J. (2005). *Marketingstrategie, De theorie in praktijk gebracht*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J.A. (2008). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Leefflang, P.S.H., & Beukenkamp, P.A. (1981). *Probleemgebied marketing, een managementbenadering*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Dienstenmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Rustenburg, G. (red.), Gouw, T. de, Geus, A.W. de, Buurman, R.H., & Smal, J.C.A. (2007). *Strategische en operationele marketingplanning (kernstof B)*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Verhage, B. (2007). *Marketing Fundamentals*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.