



Marketing voor Non-profit organisaties

F10
A5
216
Y4

Over de grenzen van het wenselijke en haalbare

Marketing kan worden opgevat als een variant van bedrijfseconomische besluitvorming. In dit artikel van dr. G. J. van Helden en drs. J. H. van de Poel wordt de stelling verdedigd dat de toepasbaarheid van marketing niet primair wordt bepaald door de vraag of we te maken hebben met een profit- dan wel een non profit-organisatie. Van belang is vooral of problemen, waarmee organisaties worden geconfronteerd, structureerbaar zijn. In dit artikel wordt ook de toepasbaarheid van de marketing buiten de traditionele business-sector nader uitgewerkt. Het gaat daarbij om twee vragen: mag het, c.q. is het verantwoord, en zo ja, hoe moet het dan?

Inleiding en probleemstelling

De marketing werd in het verleden sterk geassocieerd met de particuliere sector, met bedrijven die zich middels het op de markt brengen van producten in stand proberen te houden. Deze bedrijven zijn er daarbij op uit prijzen voor hun producten te vragen die de kosten dekken en daarenboven een minimaal vereist rendement op het in de productie en de verkoop geïnvesteerde vermogen opleveren. Hoewel het rendementsdoel, c.q. de daarmee verbonden winstdoelstelling, zeker niet het enige is waarnaar de betrokken bedrijven streven, is het etiket 'profit-sector' op zijn minst verklaarbaar. Marketing en het streven naar winst zijn dan twee zijden van dezelfde medaille. En omgekeerd: het gebruik van marketing ten behoeve van niet naar winst strevende ('non profit-') organisaties is zometeen uitgesloten dan toch zeker moeilijk.

Inmiddels weten we beter. Reeds in 1969 hielden Kotler en Levy een pleidooi voor een verbreding van de marketing-conceptie: niet alleen voor de traditionele business-sector biedt marketing een bruikbaar instrumentarium, in feite zou marketing toe te

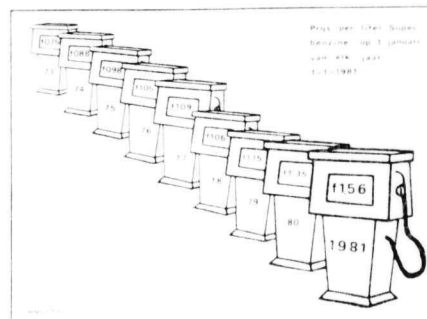
passen zijn in alle situaties waarin de behoeften en wensen van de consument (cliënt) centraal worden gesteld.¹ Of het nu gaat om het idee 'Zuinig met energie' of om de politiek leider van D'66, of we nu te maken hebben met maatschappelijke dienstverlening of experimenteel theater, het gebruik maken van marketing-concepties en -technieken zou vooral de effectiviteit van het te voeren beleid kunnen bevorderen. In de jaren '70 zijn deze ideeën verder uitgewerkt, er zijn toepassingen gekomen, leerboeken verschenen, enz., en nu zijn begrippen als marketing voor non profit-organisaties, welzijnsmarketing, societaal marketing en meta-marketing – om er enkele te noemen – ingeburgerd onder degenen die het vakgebied van de marketing enigszins kennen.

In dit artikel staat centraal de vraag *of de marketing*, die traditioneel gezien zozeer verbonden was met de business-sector, *ook voor non-business-organisaties mag en kan worden toegepast*. Deze vraagstelling bevat een sociaal-ethisch aspect (mag het, is het verantwoord?) en een haalbaarheidsaspect (kan het, en zo ja, hoe dan?). Tevens zal worden bezien of in het licht van deze vraagstelling *het onderscheid tussen profit- en non profit-organisaties het meest zinvol is* of dat aan een ander indelingscriterium de voorkeur zou moeten worden gegeven.

Marketing en marketing management

Voor het doel van dit artikel is het zinvol in te gaan op de in de loop van de tijd opgetreden verbreding van het marketing-begrip, zowel als het om de conceptie (de visie) als om het instrumentarium gaat.²

De *marketing-conceptie* houdt primair in dat organisaties zich bij hun



De noodzaak van 'zuinig met energie' geïllustreerd aan de hand van de ontwikkeling van de benzineprijzen (foto: Deventer Dagblad)

Dit artikel is een nadere uitwerking van een lezing gehouden door dr. G. J. van Helden voor de afdeling Noord van het NIMA te Haren op 31 januari 1980.

Marketing voor Non-profit organisaties

productie, gedefinieerd in de meest ruime zin (dus ook bijv. dienstverlening), richten op de behoeften van de consument. Men spreekt in dit verband over 'customer orientation'.

Centraal is die conceptie zodanig verbreed dat niet zozeer de behoeften van de consument centraal zouden moeten staan, maar de belangen van de consument en van de maatschappij; de termen 'customer satisfaction' en 'long run consumer and public welfare' duiden dit aan. Deze verbreding van de marketing-conceptie heeft ertoe geleid dat, naast of in plaats van de winstdoelstelling, sociale doelstellingen voorop dienen te staan; illustratief is in dit opzicht het begrip 'societal marketing'.

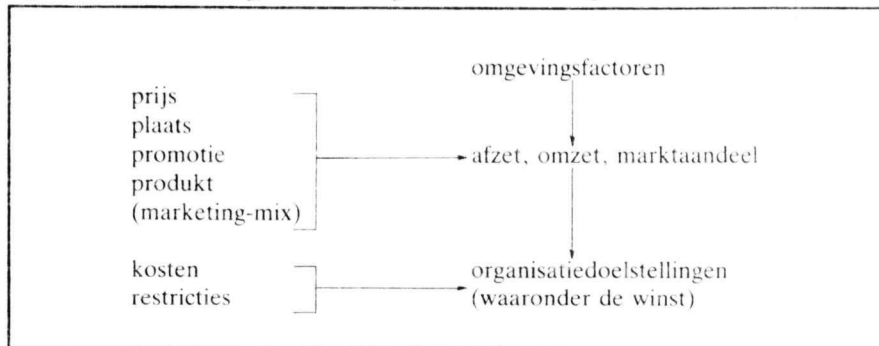
Bij deze verbreding van de marketing-conceptie blijven de traditionele marktinstrumenten, 'de vier P's' (prijs, plaats, promotie en produkt) bestaan, maar de wijze waarop dit instrumentarium van de marketing wordt gehanteerd, zou moeten worden veranderd. Naar analogie van de vier P's worden 'de drie C's' geïntroduceerd:

- consumentisme (de belangenbehartiging van de consument tegenover de activiteiten van aanbieders);
- 'clean up' (het oog hebben voor de negatieve externe effecten van consumptie en produktie);
- 'conservation' (het belang van het behoud van schaarse grondstoffen en uitputbare energievoorraden).

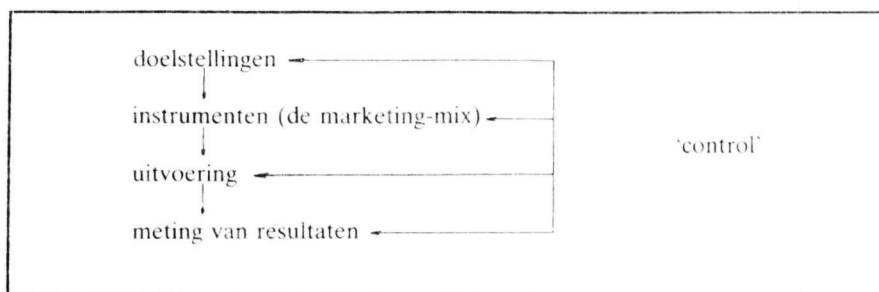
Om de essentie van de marketing, als verzameling van activiteiten, nader aan te duiden, introduceren we de figuren 1 en 2.³

Aan de hand van figuur 1 wordt duidelijk gemaakt dat de marktinstrumenten via de afzet (de omzet of het marktaandeel) zodanig moeten worden ingezet dat een bijdrage wordt geleverd aan de realisatie van organi-

Figuur 1. De marketing-mix als doelgerichte verzameling van activiteiten.



Figuur 2. De marketing-managementcyclus.



satiedoelstellingen (waaronder de winst). Impliciet blijkt uit deze figuur dat voor het bereiken van bepaalde organisatiedoelstellingen niet alleen de 'marketing-functie' van belang is. Ten eerste omdat de afzet niet uitsluitend wordt bepaald door de marktinstrumenten, maar ook door omgevingsfactoren: acties van concurrenten, van consumentenbonden, van de overheid, e.d. En ten tweede omdat de afzet slechts in combinatie met de kosten en met bepaalde (interne) restricties, bijv. ten aanzien van organisatie van de produktie of de beschikbaarheid van financiële middelen, de relevante organisatiedoelstellingen bepaalt.

Marktinstrumenten moeten doelgericht worden ingezet. Maar dat is niet het enige. Ook zal moeten worden nagegaan of na de uitvoering van het geplande beleid resultaten worden

bereikt die overeenkomen met de gestelde doelen. En, wat in vervolg daarop belangrijker is, men zal of de uitvoering of het beleid of de doelstellingen (of een combinatie van deze drie) moeten aanpassen indien de resultaten achterblijven bij de gestelde aspiraties. Marketing wordt daarmee een 'beheerst planningproces'. In figuur 2 zijn de relevante relaties van de marketingmanagementcyclus in gestyleerde vorm weergegeven.⁴

De tegenstelling profit- versus non profit-organisaties nader beschouwd

Het is naar onze opvatting zinvol de goederenbegrippen uit de micro-economie te introduceren om daarmee profit- en non profit-organisaties te positioneren. In vervolg daarop gaan we dan in op de vraag of de hanteerbaarheid van de hiervoor geschetste managementcyclus samenhangt met het onderscheid tussen profit- en non

profit-organisaties. Als dit nl. zo is, dan kan met recht het standpunt worden verdedigd dat marketing-management voor non profit-organisaties niet mogelijk is, althans op een geheel andere wijze gestalte zou moeten krijgen dan bij profit-organisaties.

Goederen brengen effecten teweeg: als een goed wordt geproduceerd en/of geconsumeerd heeft dat gevolgen die de mensen niet onverschillig laten. Vaak zijn die effecten positief; er wordt dan in een behoefte voorzien, bijv. als iemand een boterham eet of als de brandweer verschijnt indien dat gewenst is. (Uit het voorbeeld blijkt al dat goederen niet alleen fysieke objecten zijn; ook diensten zijn goederen.) Soms zijn die effecten negatief, bijv. als iemand geluidsoverlast ondervindt van het gebruik van de hifi-stereo-installatie bij zijn buurman. Voor de economie zijn goederen voorts alleen interessant als ze schaars zijn; indien men er kosten voor moet maken om ze voort te brengen; de middelen die men hierdoor aanwendt zouden ook aan iets anders besteed kunnen worden (frisse lucht of het water van de Noordzee zijn bijv. in het algemeen geen schaarse goederen).

Er kunnen verschillende soorten goe-

G. J. van Helden, (1948), studeerde bedrijfseconomie in Groningen. Sedert 1971 verbonden aan de vakgroep bedrijfseconomie van de economische faculteit van de Rijksuniversiteit te Groningen. Doceert marketing, bedrijfseconomie en management voor non profit-organisaties. Publiceerde onder meer over prijsvorming en 'public utility economics'. Proefschrift: De prijsgevoeligheid van het huishoudelijke elektriciteitsverbruik, Leiden Stenfert Kroese, 1978.



J. H. R. van de Poel, (1943) studeerde bedrijfseconomie in Groningen en in de Verenigde Staten (University of Pennsylvania, Philadelphia). Sedert 1971 verbonden aan de vakgroep bedrijfseconomie van de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit te Groningen. Doceert bedrijfseconomie en management voor non profit-organisaties. Publiceerde onder andere over methodologie van de bedrijfseconomie en vermaatschappelijking van de onderneming. Beleidt een proefschrift voor over Management Planning and Control Systems.



deren worden onderscheiden, al naar gelang deze goederen wel of niet op markten door middel van prijzen worden verhandeld en al naar gelang de overheid zich met de productie en/of consumptie van deze goederen bemoeit.⁵ Er is daarbij een zekere samenhang tussen aan de ene kant de goederensoort en aan de andere kant de vraag of deze goederen in een profit- dan wel een non profit-organisatie worden voortgebracht. In figuur 3 wordt één en ander tot uitdrukking gebracht.

We bespreken eerst de twee uitersten, de particuliere en de collectieve goederen. Particuliere (ook wel private of individuele) goederen worden op markten tegen prijzen verhandeld. Wie het goed koopt of huurt, heeft er het genot van; wie niet betaalt geniet ook niet. Deze goederen worden in ons land nagenoeg uitsluitend geproduceerd door profit-organisaties (bijv. wasmachines of zoutjes). Er zijn ook goederen die weliswaar in een behoefte voorzien maar die niet of heel moeilijk op een markt kunnen worden verhandeld. Nemen we de dijkbewaking als voorbeeld. Dit kan niet worden overgelaten aan het marktgedrag van individuele consumenten. Als een boer, wiens land aan de Waddenzee ligt, voor zijn eigen dijk zou moeten zorgen, worden hiermee ook al zijn inlandige buren bevoordeeld terwijl ze niet meebetalen, en dus 'parasiteren'. Waarschijnlijk wordt zo'n dijk dan niet aangelegd. Bovendien heeft het weinig zin dat zo'n boer uitsluitend een dijk aanlegt op de grens van zijn land en de Waddenzee; ook andere 'Waddenzee-boeren' zouden dit moeten doen. Dijkbewaking is aldus moeilijk 'opdeelbaar'. De overheid is in zo'n geval de aangewezen instantie om die dijkbewaking op zich te nemen en dit te financieren uit algemene middelen. Dijkbewaking is een sprekend

Figuur 3. Goederensoorten en soorten organisaties.

Goederensoorten	Soorten organisaties
Particulier (wasmachines, zoutjes)	Profit-organisaties
Particuliere goederen met externe effecten (monumenten, vervuilende produkten)	Profit- of non profit-organisaties
Meritgoederen, c.q. bemoeigoederen (onderwijs, de verplichte autogordel)	Profit- of non profit-organisaties
Collectieve goederen (politie, wegen)	Non profit-organisaties

Marketing voor Non-profit organisaties

voorbeeld van een *collectief goed*. Andere voorbeelden zijn: wegen en kanalen, brandweer, politie en justitie. Collectieve goederen zijn per definitie goederen die 'de' overheid 'produceert'; dit gebeurt aldus in non-profit-organisaties.

En dan nu de twee tussenliggende goederensoorten: particuliere goederen met externe effecten en meritgoederen. Er is sprake van een *extern effect* als anderen dan de primaire consument van dat goed relevante effecten van diens consumptie ondervinden. Voorbeeld: iemand wiens huis een mooie gevel bezit heeft daar niet alleen zelf plezier van, dat geldt ook voor de al dan niet toevallige voorbijganger (een positief extern effect). Een ander voorbeeld: de produktie, en daardoor ook de consumptie, van in Oost-Groningen voorgebrachte zetmeelprodukten veroorzaakt stankoverlast voor de omwonenden van de betrokken fabrieken (een negatief extern effect). Vaak worden externe effecten niet via de markt afgerekend; het zijn dan ongeprijsde effecten. In principe is dit geen goede zaak. De overheid heeft hierin dan een functie: zij kan de restauratie en instandhouding van mooie gevels subsidiëren en vervuilende industrieën via heffingen of verbodsbepalingen tot zuivering bewegen c.q. dwingen. In een aantal gevallen blijft de zelfstandigheid van een organisatie dan gehandhaafd: als het een profit-organisatie was dan blijft het dat, zonodig op een bepaalde wijze door de overheid 'bevoordeeld' of 'bestraft'. Het kan ook zijn dat de externe effecten zodanig aanzienlijk zijn – bijv. bij een gebouw dat geen enkele particulier wil restaureren uitgaande van bestaande subsidieregelingen – dat de overheid zelf als eigenaar/beheerder moet gaan optreden; het aanzienlijke externe effect leidt dan



Dijkbewaking als voorbeeld van een collectief goed (foto: Deventer Dagblad)

tot het ontstaan van een non-profit-organisatie.

Meritgoederen zijn particuliere goederen die de overheid niet of niet volledig aan het marktmechanisme wil overlaten. De overheid acht zich de beschermer van het ware belang harer burgers, zij bevoogt die burgers (vandaar de termen bemoei- of bevoogdingsgoederen). Zo verbiedt de overheid in Nederland het gebruik en de handel in drugs, zij heft accijnzen op alcohol- en tabaksartikelen, zulks mede met het oog op de volksgezondheid; de overheid stelt de valhelm verplicht voor bromfietzers en de autogordel voor automobilisten in het belang van de verkeersveiligheid. In al die gevallen neemt de overheid niet de functie over van een particuliere consument of producent, maar zij beïnvloedt de produktie en consumptie wel. Het kan evenwel ook voorkomen dat de overheid – zoals

het geval is bij onderwijs – de produktie nagenoeg geheel in eigen handen neemt en het marktmechanisme vrijwel volledig terzijde schuift. Het meritgoed wordt dan in een non-profit-organisatie voortgebracht.⁶

In de vorige paragraaf hebben we laten zien hoe het (marketing)managementproces zich normaliter voltrekt. In principe gaat het daarbij om vormen van rationele besluitvorming die in elk geval worden geacht toepasbaar te zijn in profit-organisaties. De vraag is dan: geldt dat ook voor non-profit-organisaties; of is het soms zo dat deze voor bepaalde profit- en non-profit-organisaties wel toepasbaar zijn, maar voor andere niet?

Op basis van figuur 4 poneren we nu de volgende stelling: *niet zozeer het non-profit-karakter van een organisatie bepaalt of het nodig is een aangepaste manier van (marketing)manage-*

Figuur 4. Het verband tussen profit- en non profit-organisaties enerzijds en de mate van probleemstructurering anderzijds.

Typen organisaties	Gestructureerdheid van problemen	
	goed of redelijk	slecht of niet
profit	een verzekeringsmaatschappij, Albert Heijn	ondernemingen in structureel zwakke bedrijfstakken, innoverende bedrijfsactiviteiten (o.a. projectontwikkelaars)
non profit	openbare nutsbedrijven, de ANWB	het Concertgebouworkest, experimenteel theater

ment te ontwikkelen, maar het niet of slecht gestructureerd zijn van de problemen van die organisatie is daartoe van belang.

Ter toelichting merken we het volgende op. Zoals gesteld, is gebruikmaking van een (marketing)managementcyclus inherent aan de mogelijkheden om een rationele besluitvormingsprocedure te hanteren. Dit laatste voert echter terug op de vraag of de problemen, waarmee een organisatie wordt geconfronteerd, zich redelijk laten structureren. Voor bijv. een openbaar nutsbedrijf, zijnde een non profit-organisatie, is een bevestigend antwoord op deze vraag mogelijk. Anderzijds geldt voor particuliere ondernemingen uit een bedrijfstak met structurele problemen (zoals de textiel-, leer-, strokartonindustrie) dat deze problemen voor de individuele onderneming niet meer oplosbaar zijn en dan op een hoger niveau moeten worden aangepakt: op dat hogere niveau laten deze problemen zich moeilijk structureren volgens de geïkete calculatieschema's die inherent zijn aan de management-cyclus. Hoewel moet worden onderkend dat profit-organisaties vaak wel en non



Het GEB, een openbaar-nutsbedrijf: non-profit-organisatie (foto: Gem. Utrecht)

profit-organisaties vaak niet worden geconfronteerd met redelijk structureerbare problemen, zijn er naar alle waarschijnlijkheid niet onbelangrijke uitzonderingen op deze algemene regel. Met andere woorden: in figuur 4 zijn de 'cellen' links-boven en rechts-onder goed 'gevuld', maar de cellen links-beneden en rechts-boven zijn niet-leeg.

We plaatsen ter afsluiting nog enkele

kanttekeningen bij de schematische voorstelling volgens figuur 4.

– *Ten eerste* moet het onderscheid tussen goed en slecht structureerbare problemen niet als een dichotomie worden opgevat. Het gaat veeleer om een glijdende schaal. Belangrijk is dan de ontwikkeling van criteria waarmee deze schaal kan worden geoperationaliseerd. Eén van die criteria zou bijv. kunnen zijn de snelheid waarmee men consensus weet te bereiken over uitvoerbare ontwerpen voor veranderingen ten opzichte van de bestaande situatie.

– *Ten tweede* moet worden aangekend dat het onderscheid tussen goed en slecht structureerbare problemen zich moeilijk laat toepassen op organisaties, opgevat als juridische eenheden (zoals in figuur 4 is gebeurd). In plaats daarvan zou men beslissingssystemen moeten definiëren, waarbij de mate van coördinatie met andere beslissingssystemen buiten het prijsmechanisme om vooral bepalend zal zijn voor de vraag of er al dan niet sprake is van goed structureerbare problemen. Met andere woorden, ook binnen organisaties is de mate van probleemstructurering van belang voor de toepasbaarheid van de (traditionele) management-conceptie.

– *Ten derde* werd in de toelichting bij figuur 4 gesteld dat er een samenhang bestaat tussen profit-versus non profit-organisaties en goed versus moeilijk te structureren problemen. Het gaat hierbij evenwel niet om een 'door de natuur opgelegde' causaliteit. Weliswaar behoort de voortbrenging van collectieve goederen per definitie tot de overheidssector, c.q. tot de sector van de non profit-organisaties. Wat men echter verder aan die sector toedeelt, is vooral een kwestie van politiek en cultuur. De verschillen tussen bijv. de Verenigde

Marketing voor Non-profit organisaties

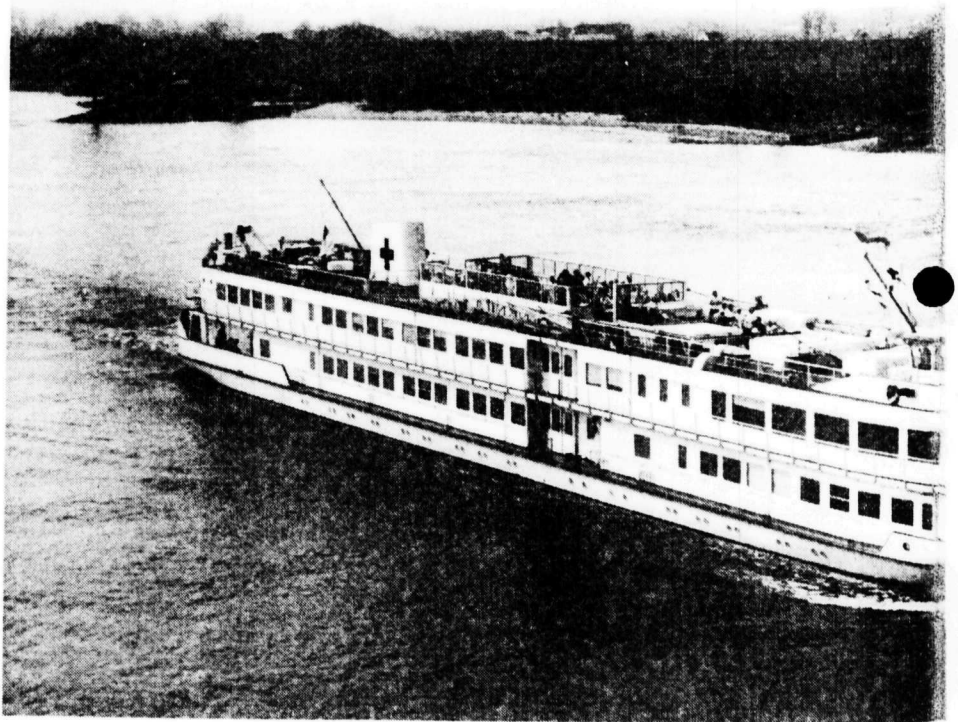
Staten, Nederland en de USSR spreken in dit verband boekdelen.

— Tot slot zij opgemerkt dat een in-deling, zoals in figuur 4 weergegeven, dynamisering behoeft. Het gaat er dan om aan te duiden hoe organisaties in de loop van de tijd verschuiven van de ene naar de andere 'cel', c.q. welke verschuivingen wenselijk zouden zijn. In dit verband kan worden gesteld dat het voor de overheid belangrijk is organisaties met slecht structureerbare problemen, die in de profit-sector niet van de grond zouden komen, middels subsidiëring kansen te bieden. Wel zal diezelfde overheid het werk van deze instellingen moeten evalueren en zonedig afbouwen om hiermee ruimte te scheppen voor 'nieuwe experimenten'. Ook kan evaluatie ertoe leiden dat de betrokken organisatie niet verdwijnt, maar — zo dit mogelijk is — verschuift naar de profit-sector: ook hierdoor ontstaat ruimte voor andere innovaties.

Non profit-marketing; sociaal-ethische aspecten

In deze en de volgende paragraaf beperken we ons tot die non profit-organisaties, waarvan de problemen slecht structureerbaar zijn. Hiermee blijven de non profit-organisaties waarvan de problemen vergelijkbaar zijn met die van reguliere profit-organisaties — men denke aan openbare nutsbedrijven — buiten beschouwing. In de onderhavige paragraaf gaan we in op mogelijke ethische bezwaren tegen het gebruik van marketing in de non profit-sector, we besteden aandacht aan de reikwijdte van de marketing-conceptie en tenslotte staan we stil bij de sociaal-culturele verschillen tussen de marketing en de non profit-sector.

Enkele Amerikaanse onderzoekers hebben middels een enquête onder



De J. Henri Dunant, dienst van de Rode Kruis-organisatie (foto: Rode Kruis)

ethici, psychologen, historici en marketing-functionarissen uit de praktijk getracht de ethische dimensies van sociale marketing te achterhalen.⁸ Aan dit onderzoek ontleen we een tweetal *ethische bezwaren* tegen het gebruik van marketing voor personen, ideeën of programma's (de sociale marketing) die naar onze opvatting wel generaliseerbaar zijn naar de meeste non profit-organisaties. Ten eerste is er het gevaar *dat de marketing zich meester gaat maken van het 'produkt'*. Dit kan bijv. betekenen dat een politiek programma gereduceerd wordt tot een communiceerbaar pakket van boodschappen dat de reikwijdte, genuanceerdheid en fundering van dat politiek programma geweld aan doet. De bemoeiingen van het reclamebureau Fransens, Hey en Veltman met de introductie van 'het produkt' D'66 lijken hiervoor illustratief.⁹ Ten tweede is een mogelijk bezwaar dat ideeën, personen en programma's alleen 'marketable' zijn *als de aanbieder ervan geld bezit*. Wie

geen financiële macht heeft, kan zijn boodschap niet of moeilijk kwijt. Bovendien kan het ertoe leiden dat financieel invloedrijke groepen hun invloed gaan uitstrekken tot sociale doelstellingen, bijv. door financiële steun te verlenen aan politieke groeperingen die hen goed gezind zijn.

Marketing is in principe toe te passen bij elke ruil, c.q. transactie van waarden. Willen we dan de vraag beantwoorden wanneer marketing nog wel en wanneer deze niet mag worden toegepast, dan moeten we bepalen *of we al dan niet met een situatie van ruil te maken hebben*. We willen daarbij vooropstellen dat het onmogelijk is dit op een enigszins objectieve wijze te doen. Toch zijn er wel enkele indicaties te geven die wellicht de instemming zullen hebben van velen die met deze vraag worden geconfronteerd. Men zou bijv. kunnen stellen dat *de (gezins)huishouding relaties onderhoudt met de buitenwereld* — aanbieders van producten en diensten, an-



dere huishoudingen, de overheid, die in belangrijke mate als ruilrelaties kunnen worden gekenschetst. *Binnen* de (gezins)huishoudingen daarentegen, dus in de relaties tussen partners of in de relaties tussen ouders en kinderen, is het onverantwoord van ruilrelaties te spreken.

Ook zou men bij veel welzijnsvoorzieningen de scheiding tussen ruilrelaties en andersoortige relaties kunnen leggen bij het *onderscheid tussen beleid en uitvoering*.¹⁰ Een voorbeeld: als een instelling voor gezinsverzorging haar dienstenpakket moet samenstellen, kan dat gebeuren in termen van transacties tussen die organisatie en haar (potentiële) cliënten. Als het echter om de uitvoering gaat, dus wanneer een gezinsverzorgster haar werk doet binnen een specifieke (gezins)huishouding, is het niet langer aanvaardbaar te spreken over een ruilrelatie; dan gaat het veeleer om het samen met anderen bepaalde noden lenigen, meer een zaak van soli-

dariteit dus. Voorts grijpen we terug op het onderscheid in goederensoorten, zoals dat in de vorige paragraaf is gemaakt. Zo is het, in geval van *collectieve goederen*, nauwelijks verantwoord kunstmatig marktsituaties te scheppen daar waar deze bewust worden vermeden.

Hierboven is gesproken over de scheidbaarheid van beleid en uitvoering in een bepaalde organisatie. In het algemeen kan worden gesteld dat, zodra een dergelijke scheiding op goede gronden is aan te brengen, de managementcyclus (zie figuur 2) toegepast kan worden. Echter, in een aantal gevallen levert juist de scheiding van beleid en uitvoering problemen op. Men zal bepaalde ideeën, programma's e.d. eerst in de praktijk moeten brengen, wil men min of meer afdoende kunnen oordelen over de zin en het nut daarvan. De betrokken problemen – men denke aan experimenteel theater of voorzieningen voor de bestrijding van het heroïneprobleem – zijn zodanig complex dat men eerst ervaring moet opdoen met de uitvoering van alternatieve strategieën om deze problemen beleidsmatig op adequate wijze te kunnen vertalen. Hiermee is tevens de relatie tussen profit-versus non profit-instellingen en de structureerbaarheid van problemen, zoals in het voorgaande geïntroduceerd, van een nadere inhoud voorzien.

De *sociaal-culturele context*, waarbinnen de marketing en het denken daarover zich afspeelt, verschilt vaak nogal sterk van die welke geldt voor bijv. een bepaalde overheidsdienst of een welzijnsinstelling. We gaan hier voorbij aan de belemmeringen die bureaucratische overheidsinstellingen opleggen aan een cliënt-gerichte dienstverlening¹¹, en beperken ons tot het 'waardenconflict' tussen de zachte sector en de marketing.

Een goede illustratie hiervan treffen we aan bij een door de Stichting Bierkaai ontwikkelde case over het 'Komitee voor Vietnamese Weeskinderen'.¹² Dit Komitee opereert in het begin van de zeventiger jaren en probeert Nederlanders te interesseren voor een financiële adoptie op afstand van een oorlogswes uit Vietnam. In het begin van haar actie heeft het komitee niet over belangstelling te klagen en melden zich, na bepaalde publikaties in de pers, spontaan vele adoptie-ouders aan. Men wil echter een groter bereik realiseren en beseft bovendien dat de gratis publiciteit niet onuitputtelijk is. Men wendt zich dan tot de Stichting Bierkaai om advies. Een adviseur, die ervaring heeft met marketing van ideële zaken, gaat met het komitee in zee. Zijn adviezen betreffen onder meer: een meer zakelijke opzet van de organisatie; een beperking van de doelgroep tot relatief jonge en welvarende Nederlanders; een testmarktonderzoek ter bepaling van het potentiële bereik van een actie met een heel directe benadering ('Dit is Huynh Hoang Nam – zie foto – weeskind, wilt u dit kind adopteren à f 25,- per maand?'). Uit de case blijkt duidelijk het verschil in optiek en ideologie tussen de marketing-adviseur en het komitee. De adviseur gebruikt bewoordingen als: 'in marketing-terminen is een weeskind een ijzersterke propositie' en 'wat de doelgroep betreft beginnen bij hogere inkomens en opleidingen, bij relatief jonge mensen die linksgevoelig zijn. Bijvoorbeeld niet bij meelevende kerkelijken, want die kunnen via de collectezak hun schuldgevoelens toch al kwijt'. Zo iets komt hard over bij mensen, die door ideële motieven (pro-Zen en anti-Amerikaanse inmenging in Vietnam) worden gedreven en die van hun doelgroep impliciet verwachten dat voor eventuele

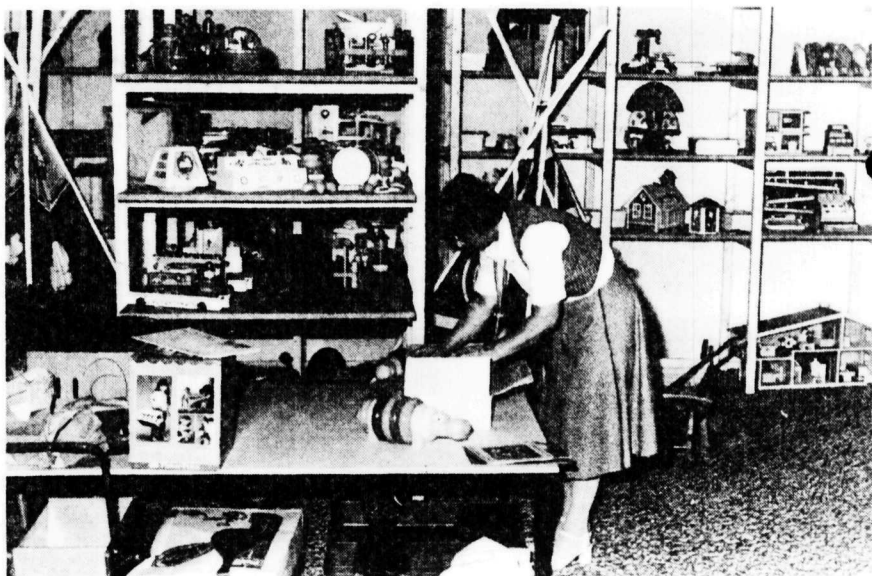
Marketing voor Non-profit organisaties

adoptie van een Vietnamees weeskind dezelfde of vergelijkbare motieven gelden.

Non profit-marketing: haalbaarheidsaspecten

In deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe marketing is toe te passen binnen non profit-organisaties. Voor een deel hangt de beantwoording van deze vraag overigens nauw samen met de vraagstelling uit de vorige paragraaf: 'hoe het moet' wordt dus deels bepaald door 'of het mag'.

In principe maakt het een business-organisatie niet zo veel uit wat men produceert en hoe dat gebeurt. Belangrijk is dat men de continuïteit van het bedrijf weet te waarborgen en, mede in samenhang daarmee, dat de activiteiten voldoende rendabel zijn. In strategische zin is de belangrijkste vraag: of er een markt is voor een bepaald produkt en welke eisen aan dat produkt gesteld moeten worden, wil een rendabele exploitatie van de produktie en verkoop mogelijk zijn. Of het nu gaat om zakrekenmachines, een 'nieuw' toetje of een (energiezuinige) koelkast doet niet zoveel ter zake. Bij non profit-organisaties is, naast de vraag naar de behoefte aan een bepaalde dienstverlening, ook belangrijk de wijze waarop 'men' vindt dat deze dienstverlening eruit zou moeten zien. Deze 'visie op het werk' wordt daarbij vooral bepaald door de opvattingen van de eventuele subsidiegever (veelal de overheid) en van de professionals die een dergelijke organisatie (gaan) bemannen. Hoe de hartchirurgie bedreven moet worden, op welke wijze men in een clubhuis wil omgaan met kansarme groepen, welke soorten rechtshulp een rechtswinkel wil geven en aan wie, zijn vragen die in grote mate bepaald worden door een beleidsvisie die rechtstreeks verband houdt met de aard van de dienstverlening. Men



Een speel-o-theek (foto: Deventer Dagblad)

zou het ook zo kunnen stellen: in veel non profit-organisaties is 'het produkt' voor een belangrijk deel doelbepaald, los van voorkeuren van 'sovereine' cliënten. Dit heeft overigens wel alles te maken met de omstandigheid dat non profit-organisaties zich met name richten op de voorzieningen van niet-particuliere goederen (vergelijk het gestelde daarvoor in één van de vorige paragrafen). Hiermee is waarschijnlijk het belangrijkste probleem van het marktinstrument 'produkt' aangestipt: het vinden van een juist evenwicht tussen de visie op het werk en de wensen van cliënten.¹³

Het doelbepaalde van het werk van veel non profit-organisaties levert nog een ander belangwekkend verschil op met de traditionele business-organisaties. Voor laatstgenoemde categorie van organisaties is het behalen van de begrote afzet van het produkt vaak al een voldoende reden voor geloof in eigen succes. Een non profit-organisatie pretendeert veelal meer: niet alleen het produkt is van

belang, maar ook of er met het produkt dingen worden gedaan die de betrokken problemen oplossen. Die problemen zijn dan gerelateerd aan de doelstellingen van die organisatie. Een voorbeeld: als een onderneming die encyclopedieën op de markt brengt de door haar geplande oplage weet te slijten, is ze in principe tevreden. Een vormingsinstituut daarentegen dat, bij wijze van substituuut voor een encyclopedie, nascholingscursussen geeft voor ouders die hun kinderen willen steunen bij schoolwerk, zal niet alleen afgaan op het aantal cursisten dat men bereikt; ook de vraag of deze ouders, na het lopen van de cursus, hun kinderen beter kunnen volgen en begeleiden, zal van belang zijn.¹⁴

Over twee van de andere drie markt-instrumenten kunnen we kort zijn. Eerst de *distributie*. Hierbij gaat het vooral om twee aspecten: de bereikbaarheid van de lokatie waar de 'levering van het produkt' plaatsvindt en de omstandigheden waaronder dit

gebeurt.¹⁵ Meestal is het naar de mensen toebrengen van bepaalde voorzieningen essentieel voor het succes van de betrokken dienstverlening; men denke aan eerste lijns-gezondheidszorg, maatschappelijk werk, sociaal-cultureel werk, e.d. Het komt echter ook voor dat juist een lokaal-gecentraliseerde voorziening de voorkeur verdient, bijv. om redenen van anonimiteit van de cliënten, zoals bij een bureau voor gezinsmoeilikheden of bij een consultatiebureau voor alcohol en drugs. Bij de 'aankleding' van de lokatie van levering en bij de keuze van de momenten waarop men 'beschikbaar is', zal men zoveel mogelijk moeten aansluiten bij de wensen van de (potentiële) cliënten; hier gaat het er vooral om zo weinig mogelijk drempels op te werpen, die het contact met de cliënt kunnen bemoeilijken (vergelijk de hierna te maken opmerkingen aangaande de prijs als marktinstrument).

Voor de produkten die business-organisaties voortbrengen is de prijs nagenoeg uitsluitend op te vatten als het geldsbedrag dat een consument moet betalen om over zo'n produkt te kunnen beschikken. In de non profit-sector ligt dat veel subtieler. De *prijs* is dan het al dan niet geldelijke offer dat een cliënt moet opbrengen om van de dienstverlening te kunnen profiteren. Voorbeelden van niet-geldelijke offers zijn: de belangstelling die men moet opbrengen, de informatie waarover men moet beschikken, de angst die men moet overwinnen voor een verlies aan zelfstandigheid of privacy.

Op het marktinstrument *promotie* gaan we wat uitgebreider in. Michael Rothchild probeert in een recente publicatie de vraag te beantwoorden waarom het zo moeilijk is naast liefde aan de man te brengen als ging het om zeepoeder ('why is it so hard

to sell brotherhood like soap?').¹⁶ Hij komt onder andere tot de volgende hypothesen:

- de produkten zijn vaak veel on-grijpbaarder dan in de business-sector; je kunt ze daarom, bijv. via een advertentie, veel moeilijker laten zien (vergelijk maatschappelijk werk met koffie);
- de niet-geldelijke component van de aankoopprijs is veelal aanmerkelijk belangrijker (zie hierboven);
- als men de medewerking vraagt van de mensen om bepaalde sociaal-wenselijke activiteiten te ontplooiën (een rationele vuilstort, zuinig met energie, e.d.), heeft voorlichting nogal eens weinig effect; de mensen denken 'wat heb ik eraan?' en 'de anderen doen het toch ook niet!';
- voor veel business-produkten geldt dat de consument er wel enig belang aan hecht, maar dat hij er niet met hart en ziel aan verknocht is. Bij welzijnsvoorzieningen, opgevat in de meest ruime zin, daarentegen is nogal eens sprake van een extreme mate van betrokkenheid; of zeer hoog of zeer laag. Het gevolg van deze tegenstelling is dat men door middel van promotie bij business-produkten wél tot gedragsveranderingen kan aanzetten, terwijl dit bij welzijnsvoorzieningen uiterst moeilijk is.

Van de promotion-mix (reclame, persoonlijke verkoop, gratis publiciteit) is reclame niet altijd de meest aangewezen component als het om welzijnsprodukten gaat: reclame is te onpersoonlijk en de context waarbinnen reclame wordt gemaakt is vaak sterk op verkoop gericht. Lezingen houden, informatiebulletins uitgeven, zorgen voor krantenartikelen met achtergrondinformatie, de potentiële cliënten zelf bezoeken, dat blijkt in veel gevallen effectiever.¹⁷

Slotopmerkingen

Naast de opmerkingen die in het



ANWB



Het Rotterdams Philharmonisch Orkest; een cultureel produkt, waarvoor marketing noodzakelijk is

voorgaande zijn gemaakt over de marktinstrumenten van een non profit-organisatie, is er natuurlijk meer dan dit nodig om een marketing-beleid van de grond te tillen. Ten eerste is er de noodzaak de met het produkt verbonden doelen in adequate doelgroepen te vertalen. Niet iedereen wil hetzelfde, heeft gelijke problemen. En elke doelgroep eist zijn eigen manier van benaderen (lokatie, prijs, promotie); dit is het wel bekende *segmentatievraagstuk*. Ten tweede kan geen enkel marketing-beleid gestalte krijgen wanneer niet onderzocht wordt welke de problemen

Marketing voor Non-profit organisaties

zijn waarmee bepaalde doelgroepen kampen en hoe deze het beste kunnen worden aangepakt. Over het *marktonderzoek* ten behoeve van een non profit-organisatie willen we ter afsluiting nog het volgende opmerken.

Er zijn duidelijke belemmeringen als het gaat om de bijdrage van het marktonderzoek aan een vruchtbare incorporatie van het marketing-denken in het management voor non profit-organisaties. Zo maken de relevante bronnen van gegevens voor veel non profit-organisaties niet of nauwelijks deel uit van de verzameling van secundaire bronnen waarvan de marketing-deskundige zich normaliter bedient. En deze medische, andragogische of criminologische bronnen – om er maar enkele te noemen – zijn vaak wél van belang om de relatie tussen de cliënten en aanbieders van de betrokken diensten te leren kennen. Met een goede handleiding voor het gebruik van deze 'obscure' bronnen zou deze belemmering wellicht op te vangen zijn. Voorts is er het obstakel dat veel non profit-organisaties relatief kleinschalig zijn (sociaal-cultureel werk en maatschappelijk werk bijv.). Dit leidt ertoe dat men vaak de middelen mist om marketing en marktonderzoek op een enigszins verantwoorde wijze te gebruiken, nog afgezien van het feit dat de onderhavige professies op zijn zachtst gezegd 'marketingvreemde' achtergronden hebben. Via vorming en opleiding, maar ook door samenwerkingsverbanden tussen een groot aantal (kleine) instellingen te creëren, is deze belemmering op te heffen. De marktonderzoekprofessie zal zich ten slotte methodisch-technisch moeten verbreden om problemen, veelal van andere gedaante dan die welke in de business-sector worden aangetroffen, met succes te lijf te kunnen.^{18, 19} □

Noten

1. P. Kotler en S. J. Levy, Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, 1969-1, pp. 10-15. Een illustratieve reactie van de 'business-georiënteerdheid' van de marketing kwam van: D. J. Luck, Broadening the Concept of Marketing – Too Far, *Journal of Marketing*, Vol. 33, 1969-3, pp. 53-55.
2. Ontleend aan: P. S. H. Leeftang, *Ontwikkelingen in Marketing* (oratie), Leiden, Stenfert Kroese, 1978. Naast marketing als visie en als verzameling van activiteiten besteedt Leeftang ook aandacht aan een drietal andere betekenissen van het begrip marketing. Deze blijven hier verder onbesproken.
3. Op een wat meer impliciete wijze komt het gestelde ook tot uitdrukking in een artikel over marketing en voorlichting in non profit-organisaties. Zie: P. L. C. Nellissen, De betekenis van marketing (-communicatie) voor de voorlichtingspraktijk, *Tijdschrift voor alcohol, drugs en andere psychotrope stoffen*, 1977-3, pp. 111-120.
4. Meer verlijnde versies van de managementeyclus treft men aan bij: J. L. Bouma, *Leerboek der bedrijfseconomie*, deel IA, Wassenaar, Delwel 1968, p. 91; J. R. Reitsma en G. J. van Helden, *De bedrijfsvoeringscyclus* (syllabus ten behoeve van de eerstejaarsstudie bedrijfseconomie, economische faculteit der Rijksuniversiteit te Groningen). Zie ook, toegespitst op de marketing: H. W. C. van der Hart, Marketing zonder winsttoegemerk, *Intermediair*, 1973, nr. 32, pp. 1-7, i.h.b., de figuren 1 en 2.
5. Voor een helder overzicht terzake wordt verwezen naar: J. R. Abbing, *Economie en cultuur*, 's-Gravenhage, Staatsuitgeverij, 1978, hoofdstuk 2.
6. Non profit-organisaties kan men desgewenst nader onderverdelen in 'public oriented organizations' (bijv. provinciale waterstaat), 'member oriented organizations' (zoals sport- of muziekverenigingen) en 'client oriented organizations' (bijv. organisaties voor gezinsverzorging). Zie: R. N. Anthony en R. Herzlinger, *Management Control in Nonprofit Organizations*, New York, Irwin, 1975, pp. 9-12.
7. J. H. R. van de Poel, Over de identiteit van non profit-organisaties, in: *Planning en beleid van profit- en non profit-organisaties*, onder redactie van A. Bosman, Leiden, Stenfert Kroese, 1981 (verschijnt binnenkort).
8. G. R. Laczniak, R. L. Lusch en P. E. Murphy, Social Marketing: its Ethical Dimensions, *Journal of Marketing*, 1979, Vol. 43, pp. 29-36.
9. Zie de *Haagse Post*, nr. 1 van 1980.
10. Zie bijv. M. de Bruin, Kan marketing een bruikbaar beleidsinstrument zijn?, *Tijdschrift voor maatschappijvraagstukken*, 1978, pp. 401-405.
11. Zie bijv. het interview met prof. dr. J. G. de Rijke in *Marketing Magazine* van januari 1979, blz. 16, 17 (Marketing bij de overheid: moeilijk maar niet onmogelijk).
12. Stichting Bierkaai, *Werkboek welzijnsmarketing: een beleidsinstrument*, Deventer, Van Loghum Slaterus, 1977, pp. 65-78.
13. Vgl. M. Palte, Marketing van de welzijnszorg, *Tijdschrift voor maatschappijvraagstukken*, 1978, pp. 406-410.
14. Voorbeeld ontleend aan lezing gehouden door Janny de Boer (Bierkaai) over welzijnsmarketing, op 4 maart 1980 voor economiestudenten van de Rijksuniversiteit te Groningen.
15. Het navolgende geldt met name voor cliënt- of ledengerichte organisaties; voor publiek-georiënteerde voorzieningen gelden vaak andere overwegingen. Zie ook noot 6.
16. M. L. Rothchild, Marketing Communications in NonBusiness Situations: or Why it's so Hard to Sell Brotherhood like Soap?, *Journal of Marketing*, Vol. 43, 1979-2, pp. 11-20.
17. H. S. Gitlow, Abortion Services: Time for a Discussion of Marketing Policies, *Journal of Marketing*, Vol. 42, 1978-2, pp. 71-82.
18. Zie verder: K. Grosier, How Effective is the Contribution of Market Research to Social Marketing?, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 21, 1979, pp. 3-16.
19. Ten gerieve van de lezers worden hier nog twee algemene boeken over marketing voor non profit-organisaties vermeld: P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1975; H. Vissers, *Hulpverlening op de marketing-toer 's-Gravenhage*, Vuga, 1977.