

# Leveren zonder prijssignaal : een onderzoek naar de betekenis van marketing-beginselen voor de effectiviteit van organisaties zonder winstoogetmerk

**Citation for published version (APA):**

Hart, van der, H. W. C. (1984). Leveren zonder prijssignaal : een onderzoek naar de betekenis van marketing-beginselen voor de effectiviteit van organisaties zonder winstoogetmerk. *Bedrijfskunde : Tijdschrift voor Modern Management*, 56(3), 291-298.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1984

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## Leveren zonder prijssignaal

Een onderzoek naar de betekenis van marketing-beginselen voor de effectiviteit van organisaties zonder winstoogmerk

### 1. Inleiding

De problematiek van effectiviteit van organisaties in relatie tot de doelgroepen van cliënten is vooral in de sector van non-profit organisaties nog steeds zeer actueel en complex. Vooral in die organisaties waar het prijssignaal vanuit de markt geheel ontbreekt kan dit problemen opleveren. Een voorbeeld kan dit illustreren. Begin jaren '70 is een commissie ingesteld door de Minister van Economische Zaken, onder de naam Commissie Bedrijfsvoorlichting. Deze commissie had tot taak om een onderzoek uit te voeren teneinde vast te stellen hoe effectief het door de overheid gesubsidieerde bedrijfsvoorlichtingssysteem opereerde in relatie tot de doelgroepen van kleine en middelgrote bedrijven in Nederland. De bevindingen van de commissie werden vastgelegd in een rapport<sup>1</sup>, waarin een groot aantal gebreken aan het licht werd gebracht.

Kort samengevat kwamen deze erop neer, dat wel veel geïnvesteerd was in organisatie en productie van bedrijfsvoorlichting, maar dat nauwelijks zichtbaar kon worden gemaakt of dit alles de doelgroep wel in voldoende mate bereikte en daar ook effectief werkte. Veel van deze voorlichting werd gratis verstrekt, d.w.z. zonder prijssignaal. Een van de aanbevelingen van de commissie was om voor een deel van

de verstrekte voorlichting het profijtbeginsel in versterkte mate toe te passen. Dit lost echter maar een deel van het probleem op. De onbekendheid met de organisaties die voorlichting produceren en met de voorlichtingsprodukten zelf kan hiermee niet worden geëlimineerd. Daarom heeft de commissie ook voorstellen gedaan voor een meer cliëntgeoriënteerde organisatievorm, voorstellen die helaas niet of nauwelijks zijn overgenomen. Zo kon het gebeuren, dat onlangs door het NOBIN (Nederlands Orgaan voor de Bevordering van de Informatieverzorging) een rapport werd uitgebracht<sup>2</sup>, waarin dezelfde problematiek, maar nu ruim 10 jaar later, opnieuw aan de orde werd gesteld.

Wat in feite een oplossing voor dit gebrek aan aansluiting bij de markt of doelgroep zou kunnen zijn is het toepassen van marketing-beginselen in dit soort van organisaties, die het prijssignaal als maatstaf voor de effectiviteit moeten ontberen. Naar de toepassing van marketing-beginselen in organisaties, die niet zoals de meeste particuliere bedrijven volledige marktprijzen voor hun produkten en diensten vragen is door ons een onderzoek ingesteld waarvan wij in dit artikel een samenvatting zullen geven. In een van de hiervoor verschenen nummers van dit tijdschrift zijn wij ingegaan op de specifieke problematiek van effectiviteitsmeting in organisaties zonder winstoogmerk.<sup>3</sup>

In dit artikel zullen wij vooral in grote lijnen de omvang en inhoud van de studie beschrijven en vooral ingaan op de knelpunten die zich voordoen bij invoering van beleid volgens mar-

\* Dr. H. W. C. van der Hart is wetenschappelijk hoofdmedewerker aan de afdeling Bedrijfskunde van de TH Eindhoven, alsmede firmant van de Organisatie Adviesgroep Nederland te Amsterdam

keting-beginselen in organisaties zonder prijs-sig-naal en de aanbevelingen die op grond van de studie kunnen worden gedaan. Wanneer de lezer behoefte heeft aan de concrete uitwerking van het onderzoek en van de case-studies waarop de conclusies zijn gebaseerd dan verwijzen wij naar het volledige proefschrift.<sup>4</sup> Ook voor de zeer uitvoerige literatuurstudie verwijzen wij naar de dissertatie, zodat wij verdere verwijzingen naar de vele bijdragen uit de literatuur hier niet opnemen.

## 2. Probleemstelling en opzet van de studie

Centraal in ons onderzoek staat de vraag naar de betekenis van het marketing-model voor organisaties zonder winstoogmerk. Bij de beantwoording van deze vraag moeten we rekening houden met de heterogene samenstelling van de verzameling organisaties, die we aanduiden met de term: organisaties zonder winstoogmerk. In ons voorafgaande artikel<sup>3</sup> zijn wij uitvoerig ingegaan op de betekenis van het onderscheid in profit en non-profit organisaties.

Zoals wij in ons vorige artikel in dit blad<sup>3</sup> uitvoerig hebben betoogd en beargumenteerd is het onderscheid tussen organisaties op grond van het al of niet aanwezig zijn van een winstoogmerk weinig zinvol. Het al of niet ontbreken van een prijssig-naal in de relatie met doelgroepen is een veel kenmerkender verschil tussen organisaties (zie literatuur 4, hoofdstuk 4).

In ons onderzoek hebben we ons beperkt tot organisaties zonder winstoogmerk en ons aansluitend bij het vigerend taalgebruik deze ook als zodanig aangeduid.

In het verlengde van de zojuist genoemde centrale vraagstelling ligt het probleem van de knelpunten bij de toepassing van marketing in de non-profit-sector. Het is de vraag, wat de aard is van deze knelpunten, in welke mate ze als onoverkomenlijke belemmeringen voor toepassing mogen worden beschouwd. Tenslotte rijst de vraag op welke wijze de invoering van

marketing-beginselen en marketing-beleid in organisaties zonder winstoogmerk dient plaats te vinden. De studie, waarvan dit artikel een verslag geeft heeft geresulteerd in een proefschrift, waarin uiteraard in alle volledigheid de resultaten zijn gepubliceerd<sup>4</sup>.

De studie omvat een theoretisch deel, gebaseerd op uitvoerige literatuurstudie, waarin o.a. alle literatuur op dit terrein uitvoerig is besproken. Verder bevat het een deel empirisch onderzoek en een deel aanbevelingen en instrumenten. Het empirisch onderzoek omvat o.a. de ontwikkeling van een evaluatiemethode t.b.v. een universitair rekencentrum. Daartoe is een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd m.b.v. half gestructureerde interviews en groepsdiscussies, alsmede een gestructureerde schriftelijke enquête onder cliënten/gebruikers. Er wordt ook verslag gedaan van een studie naar de toepassing van marketing-principes op de arbeidsmarkt door arbeidsmarktpartijen. Daarbij is het wervingsbeleid van enkele bedrijven, het zoekgedrag van een beperkt aantal werkzoekenden en het opereren van drie Gewestelijke Arbeidsbureaus door middel van half gestructureerde interviews en groepsdiscussies in beeld gebracht. Met kennis van deze situaties is getracht een toetsing van het marketing-model aan de praktijk van het arbeidsmarktgebeuren uit te voeren. In deze studie staat het arbeidsbureau als dienstverlenende organisatie zonder winstoogmerk centraal. Verder omvat de studie een viertal praktijkgevallen van organisaties zonder winstoogmerk van uiteenlopende aard. Op grond van de via dit onderzoek verzamelde ervaringen worden knelpunten aangegeven en kanttekeningen geplaatst bij de toepassing van het marketing-model in een aantal categorieën van organisaties zonder winstoogmerk.

Deze kanttekeningen zijn voor een deel ook ontleend aan de literatuur en aan elders verricht onderzoek. Tenslotte heeft de studie ge-

leid tot de uitwerking van een methodiek voor de ontwikkeling van marketing in organisaties zonder winstoogmerk.

### 3. Organisaties zonder winstoogmerk

Onze studie is gericht geweest op het opereren van die organisaties, waarin men niet de winst als maatstaf voor de eigen effectiviteit hanteert, maar waar het accent uitsluitend ligt op de vervulling van een maatschappelijke functie. Dit type van organisaties duidt men wel aan als non-profit-organisaties, organisaties zonder winstoogmerk. In onze studie hebben wij kunnen vaststellen wat deze organisaties werkelijk doet verschillen van organisaties met winstoogmerk. Dit heeft in veel mindere mate betrekking op de aanwezigheid van het winstmotief, dan deze classificatie doet vermoeden. Wij plaatsen dan ook de volgende kanttekeningen bij dit onderscheid:

1. Van levensbelang voor de organisatie is de binnenkomende geldstroom. Er is een onderscheid te maken tussen organisaties, die volledig afhankelijk zijn van een directe geldstroom van cliënten en afnemers (particuliere bedrijven). Er zijn daarnaast organisaties die geheel of grotendeels afhankelijk zijn van een geldstroom afkomstig van een donor. In het laatste geval bestaat het gevaar van vervreemding van de doelgroep door een streven naar donorsatisfactie. Tussen beide genoemde typen van organisaties bestaan verschillen in organisatiecultuur. Beide streven ze (meestal) naar continuïteit maar langs een andere weg en vanuit een andere filosofie.
2. Het ontbreken van een directe geldstroom vanuit de doelgroepen impliceert, dat het prijssignaal afwezig is. In veel gevallen is daar geen ander signaal voor in de plaats gekomen, zodat de satisfactie van de doelgroep niet bekend is. Merkwaardig is, dat de

donor zich veelal om het ontbreken van deze signaalfunctie niet bekommert.

3. Veel verschillen tussen organisaties met en zonder winstoogmerk worden ten onrechte toegeschreven aan het winstoogmerk als criterium. Ze hebben echter veel meer te maken met het feit, dat dienstverlening de hoofdbezigheid is van de organisatie.
4. Stafafdelingen in particuliere ondernemingen vertonen veel overeenkomsten met organisaties, die men doorgaans als non-profit-organisaties aanduidt. Er ontbreekt vaak een rechtstreekse geldstroom vanuit de cliëntenpopulatie en er kan eenzelfde verschijnsel van vervreemding van de doelgroep door of ondanks donorsatisfactie optreden. Het is wellicht daarom beter te spreken van *activiteiten* met of zonder winstoogmerk in plaats van in dit verband vast te houden aan de term organisaties.
5. Organisaties met winstoogmerk hebben aan het prijssignaal op zich evenmin een voldoende waarnemingsinstrument om zich op langere termijn verzekerd te weten van voldoende honorering van de maatschappelijke functie. Aanvulling in de vorm van response-metingen voor en na het optreden op de markt zijn onmisbaar.

Resumerend kunnen we vaststellen, dat er verschillen zijn tussen beide verzamelingen organisaties, die men nu onderscheidt volgens de dichotomie met of zonder winstoogmerk. Deze verschillen zijn echter grotendeels niet terug te voeren op het al of niet aanwezig zijn van het winstoogmerk, met andere woorden het winstoogmerk als criterium is niet voldoende discriminerend. Andere criteria zijn veel relevanter voor een typologie in verband met de relatie met doelgroepen. Men zou kunnen onderscheiden in organisaties met en organisaties zonder prijssignaal.

#### **4. Knelpunten voor toepassing van beleid volgens marketing-beginselen in organisaties zonder winstoogmerk**

In onze studie hebben we in een aantal organisaties en in sectoren van organisaties onderzocht in hoeverre beleid volgens de beginselen van marketing mogelijk en zinvol is.

De relevantie van beleid volgens marketing-beginselen voor organisaties zonder winstoogmerk is naar onze mening aangetoond. Wij hebben voor deze categorie van organisaties gewezen op het gevaar van vervreemding van de doelgroep van cliënten door afwezigheid van een directe geldstroom vanuit die groep en de kans, dat donorsatisfactie meer aandacht zal krijgen dan cliëntensatisfactie. Beleid volgens marketing-beginselen kan deze vervreemding voorkomen, mits op de juiste wijze toegepast. Bij de toepassing van marketing-beginselen in organisaties zonder winstoogmerk doet zich een aantal specifieke problemen en knelpunten voor.

We kunnen deze knelpunten samenbrengen in een zestal groepen:

1. Knelpunten die te maken hebben met onduidelijkheid over doelstellingen en doelgroepen en als gevolg daarvan ook een onduidelijk beeld van de marktpositionering: hoe zien de doelgroepen de organisatie? De fundamentele strategische keuze voor doelgroepen en diensten waarvoor men zich vaak bij toepassing van marketing-beginselen geplaatst ziet wordt vaak ontweken om conflicten of reorganisatie te voorkomen.
2. Knelpunten als gevolg van moeilijkheden bij de effectiviteitsbepaling onder andere doordat de winst als evaluatiegegeven het management niet ter beschikking staat. Effectiviteit meten is niet eenvoudig. Output-metingen, oordeelsmetingen en resultaatmetingen zijn echter wel te ontwikkelen, zoals elders door ons reeds werd toegelicht<sup>3</sup> (zie ook paragraaf 5 van dit artikel).
3. Knelpunten die voortvloeien uit het gegeven, dat het vrijwel uitsluitend gaat om dienstverlenende organisaties: ook de marketing van diensten bevindt zich nog in de eerste jaren van ontwikkeling. Marketing van diensten schept zeer specifieke problemen.
4. Knelpunten als gevolg van de vaak geringe omvang van de organisaties waar het om gaat.
5. Knelpunten als gevolg van de onbekendheid, beter gezegd de onjuiste bekendheid, van het begrip marketing en daardoor de weerstand tegen alles wat met dit begrip wordt geïdentificeerd. Marketing ontbreekt in de meeste specifieke opleidingen gericht op de sector van organisaties zonder winstoogmerk.
6. Knelpunten, die te verklaren zijn vanuit de eigen cultuur van organisaties en groepen van organisaties binnen de non-profit-sector. Het commerciële denken, waarmee marketing als concept sterk wordt vereenzelvigd past nauwelijks in de cultuur van veel organisaties zonder winstoogmerk.

#### **5. Aanbevelingen voor de praktijk**

Op grond van genoemde knelpunten komen wij tot een aantal aanbevelingen, die de weg voor daadwerkelijke toepassing van marketing-beleid zouden kunnen vrijmaken.

##### *1. Doelstellingen, positionering*

Toepassing van marketing vereist méér dan in het particuliere bedrijfsleven, een fundamentele discussie vooraf over de inhoud van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de te bedienen doelgroepen. Een naïeve toepassing van marketing-beginselen zou schadelijke gevolgen kunnen hebben. Men ontwijkt deze fundamentele bezinning op de maatschappelijke functie ook wel door zich te beper-

ken tot het opportunistisch gebruik van enkele praktische marketing-technieken. Dit is niet wat wij bedoelen met beleid volgens marketing-beginselen.

## 2. Effectiviteitsbepaling

In onze studie hebben we ten aanzien van de mogelijkheden tot effectiviteitsmetingen een onderscheid gemaakt in:

- *outputmetingen*: hierbij meet men de kwantitatieve prestatie van de middelen van de organisatie, bijvoorbeeld het aantal voorstellingen dat in een theater wordt gegeven;
- *oordeelsmetingen*: men meet hierbij veelal op ordinaal niveau de satisfactie van cliënten over de dienstverlening naar verschillende gezichtspunten, bijvoorbeeld het oordeel over het openbaar vervoer;
- *resultaatmetingen*: deze staan direct in relatie tot de doelstelling van de organisatie en men tracht daarbij vast te stellen wat de organisatie met haar activiteiten bij de doelgroep bereikt, dat wil zeggen welke situatieverandering of gedragsverandering wordt gerealiseerd, bijvoorbeeld het aantal mensen, dat als gevolg van acties minder alcohol gebruikt, het dragen van veiligheidsgordels in de auto.

Het verdient aanbeveling om via output-, oordeels- of resultaatmetingen (zie literatuur 3 en 4) mogelijkheden te scheppen om de functionele plaats van de organisatie ten opzichte van haar doelgroepen regelmatig te evalueren. Beperking tot outputmetingen raden wij af. Men zou minstens een combinatie van output- en oordeelsmeting moeten hanteren om cliëntgericht opereren te bevorderen en vervreemding van doelgroepen te verhinderen.

Donororganisaties zouden invoering van dergelijke metingen sterk moeten stimuleren zonder de uitkomsten ervan als formeel controlemiddel te gebruiken ten opzichte van de door haar gefinancierde dienstverlenende organisaties zonder winstoogmerk.

## 3. Dienstverlening

Het verdient aanbeveling met de ontwikkeling van marketing voor organisaties zonder winstoogmerk nauw aan te sluiten bij de marketing van diensten en niet gescheiden op te trekken. Waar sprake is van sterk professionele diensten verdient het ook aanbeveling een professionele dienstverlener met de marketing-taken te belasten, dat wil zeggen iemand die vertrouwd is met de eigen wereld van de professionele dienstverleners. Het verdient aanbeveling bij organisaties zonder winstoogmerk vooral aandacht te besteden aan de rol van het personeel als kwaliteitsbepalende factor in de dienstverlening en als centrale variabele in de marketing mix. Bij dienstverlening is de opleiding van personeel, dat contact met cliënten heeft, eigenlijk te vergelijken met produktontwikkeling in industriële bedrijven. Hetzelfde geldt voor de werving en selectie van het dienstverlenende personeel. Zo kent de dienstverlenende sector veel meer specifieke elementen die ook gelden voor organisaties zonder winstoogmerk<sup>5</sup>.

## 4. Omvang van de organisatie

De omvang van de organisatie behoeft op zich geen belemmering te zijn, mits men voor de kleine organisaties de dure marketing-taken, waar mogelijk in samenwerking, dus op meso- of macroniveau, uitvoert. In het algemeen is het gevaar voor vervreemding van cliëntengroepen bij grootschalige organisaties sterker aanwezig dan in kleinschalige organisaties, die van nature dicht bij de cliënt staan. Van dit laatste moet men dan ook bewust gebruik maken.

## 5. Onbekend met marketing

Managers van organisaties zonder winstoogmerk hebben veelal een verkeerde perceptie van het begrip marketing. Men identificeert het met winstbejag, de creatie van behoeften en agressieve verkoopmethoden. Hierdoor is er een zekere weerstand tegen toepassing van

marketing-methoden en -technieken. Men zou dit langs verschillende wegen kunnen oplossen:

- a. Vervanging van de term marketing door een andere naam, bijvoorbeeld doelgroepenbeleid.
- b. Opnemen van het vak marketing in de opleidingen voor managers in organisaties zonder winstoogmerk, bijvoorbeeld bestuurskundige opleidingen, sociale academies e.d.
- c. Introductieprogramma's door en voor functionarissen in de sector van de organisaties zonder winstoogmerk.

Vervanging van de term marketing heeft als bezwaar dat zich, onafhankelijk van het vakgebied marketing, een geheel eigen vakgebied onder bijvoorbeeld de naam doelgroepenbeleid zou ontwikkelen. De band met het oorspronkelijke vakgebied dient in stand te blijven. In het algemeen is het aan te raden om introductie van marketing-beginselen te laten uitvoeren door professionele dienstverleners, die vertrouwd zijn met marketing-beginselen of door op organisaties zonder winstoogmerk gespecialiseerde externe adviseurs.

#### *6. Organisatie-cultuur*

Organisaties zonder winstoogmerk hebben een eigen cultuur, waarin professionalisme in het vakgebied domineert en bedrijfskundige vaardigheden in minder aanzien staan. Voor een belangrijk deel is dit terug te voeren op het ontbreken van voldoende bedrijfskundige scholing in de vakopleiding, ofschoon toch een deel van de in het vakgebied afgestudeerden later in managementfuncties werkzaam zullen zijn. Meer aandacht voor bedrijfskundige onderwerpen in het opleidingscurriculum of in de nascholing zouden de affiniteit tot bedrijfskunde kunnen doen toenemen.

Een algemene aanbeveling zou naar onze mening kunnen zijn, dat adviseurs en in het algemeen diegenen, die zich bezighouden met de

ontwikkeling van marketing in organisaties zonder winstoogmerk zich in ruime mate openstellen voor de specifieke aard van deze organisaties. Zij dienen zich van het bestaan van de eerder genoemde knelpunten bewust te zijn en deze bij de transplantatie van technieken en beginselen, die in het bedrijfsleven worden toegepast, uitvoerig in overweging te nemen. Tactische aspecten spelen hierin een niet geringe rol. Effectiviteitsbepaling is, zoals hierboven reeds gezegd, een wezenlijk knelpunt bij toepassing van marketing-beginselen in organisaties zonder winstoogmerk, omdat daar de effectiviteit een moeilijker probleem is dan in organisaties met winstoogmerk. In de meeste marketing-literatuur over organisaties zonder winstoogmerk wordt hieraan te weinig aandacht besteed.

Voorts moeten we vaststellen, dat aan de meeste organisaties zonder winstoogmerk geen of te weinig financiële middelen ter beschikking worden gesteld voor uitgaven op marketing-gebied. Zoals ook particuliere bedrijven met winstoogmerk ten behoeve van de overbrugging van de afstand tussen cliënt en organisatie expliciet middelen vrijmaken, zo zou dit ook in organisaties zonder winstoogmerk dienen te gebeuren. Naarmate de te overbruggen afstand groter is, zal dit bedrag ook omvangrijker moeten zijn, gezien de vereiste marketing-inspanningen.

#### **6. De ontwikkeling van marketing-beleid in organisaties zonder winstoogmerk**

De ontwikkeling van beleid volgens marketing-beginselen in organisaties zonder winstoogmerk is een proces, dat van langdurige aard is en een ingrijpende verandering binnen de organisatie vereist. Het einddoel van dit proces is te concretiseren in vijf voorwaarden, waaraan in redelijke mate moet zijn voldaan alvorens we kunnen spreken van beleid volgens marketing-beginselen:

1. een cliëntgerichte organisatiefilosofie;

2. geïntegreerd doelgroepenbeleid (marketing-beleid);
3. een systeem of organisatiefunctie voor produktontwikkeling;
4. een marketing-informatiesysteem;
5. een marketing-planningsysteem.

Voor het bereiken van dit einddoel hebben we in het kader van ons onderzoek een stapsgewijze werkwijze voorgesteld. Ons ontbreekt de ruimte om hier nu uitvoerig op in te gaan, zodat we met een verwijzing volstaan<sup>4</sup>. Het zal vaak voorkomen, dat in de eerste fasen van dit proces van marketing-ontwikkeling de organisatie met een keuze van strategische aard zal worden geconfronteerd bij de bezinning op de maatschappelijke functie van de organisatie.

Dit kan consequenties hebben voor de organisatie van de dienstverlening. Vooral bij dienstverlenende overheidsorganisaties zal daarbij de overweging van privatisering of toepassing van het profijtbeginsel een belangrijke rol kunnen spelen. Dit kan wellicht de ruimte voor toepassing van marketing-beginselen aanzienlijk vergroten. Het verdient in het algemeen de voorkeur de eigen professionele dienstverleners marketing-kennis te laten verwerven boven het duurzaam opnemen van marketing-specialisten in de organisaties. Op tijdelijke basis is externe marketing-deskundigheid noodzakelijk om te voorkomen, dat men zich beperkt tot op zichzelf staande eenmalige acties en tijdelijk wat intensievere aandacht voor public relations, voorlichting en publiciteit als een vorm van surrogaat-marketing. Gelet op het bovenstaande is opname van het vak marketing in de curricula van opleidingen voor toekomstige managers van organisaties zonder winstoogmerk wellicht de beste vorm van marketing-ontwikkeling te noemen. Een centrale plaats in het proces van marketing-ontwikkeling wordt ingenomen door het ontwerp van een meetinstrument ter bepaling van de effectiviteit van de organisatie met betrekking tot haar functione-

ren ten behoeve van doelgroepen. Outputmetingen en in sterkere mate oordeels- en resultaatmetingen zijn onmisbare attributen wanneer een beleid volgens marketing-beginselen wordt nagestreefd.

## 7. Tot besluit

Beleid volgens marketing-beginselen is naar onze mening van fundamentele betekenis voor de effectiviteit en efficiency van het opereren van organisaties in relatie tot haar doelgroepen ongeacht of het nu gaat om organisaties met of zonder winstoogmerk. Al deze organisaties zijn op enigerlei wijze actief in het maatschappelijke proces van de voorziening van goederen en diensten in een samenleving, van oudsher het studieterrain van de marketing-wetenschap.

In de meeste organisaties zonder winstoogmerk bestaan functies en worden activiteiten verricht die als marketing-activiteiten zijn te beschouwen. Men is er zich meestal niet van bewust, dat het onderdelen van een marketing mix betreft, die sterk met elkaar samenhangen en dus ook door middel van beleid volgens marketing-beginselen op elkaar kunnen en moeten worden afgestemd. Men identificeert marketing-begrippen met andere zaken dan de bekende activiteiten als voorlichting, public relations, evaluatie-onderzoek, profijtbeginsel en werving.

Wanneer organisaties zonder winstoogmerk meer gebruik zouden maken van de in het vakgebied marketing ontwikkelde kennis en ervaring, dan zou de afstand tussen cliënt en organisatie wellicht op effectievere wijze kunnen worden overbrugd.

Op zijn minst zou dit leiden tot een systematisch raamwerk voor bestaande activiteiten in de relatie met cliënten, hetgeen op zich al de doelmatigheid van de organisatie vergroot.



#### Literatuur

- 1 Commissie Bedrijfsvoorlichting, *De bedrijfsvoorlichting in Nederland*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 1972
- 2 NOBIN, *Externe informatieverzorging van het kleine en middelgrote industriële bedrijf*, Den Haag, 1983
- 3 Hart, H. W. C. van der, *Marketing voor organisaties zonder winstoogmerk*, *Bedrijfskunde*, jrg. 54 (1982) 1, blz. 16-26
- 4 Hart, H. W. C. van der, *Leveren zonder prijssignaal*, dissertatie Technische Hogeschool Eindhoven, 1983, 2e druk 1984, Nuenen
- 5 Zie literatuur nr. 3, de hoofdstukken 3 en 9

Voor literatuur over het hier besproken thema verwijzen wij naar de uitvoerige literatuurlijst die in eerder genoemd proefschrift is opgenomen