
MARKETING

Michal Bucko

Lori Gerstley

A mű eredeti címe: Marketing: A How-to-Guide

© 1997 Michal Bucko és Lori Gersley

Fordította: Suhajda Éva Virág

Előállította a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies

Wyman Park Building

34th and North Charles Street

Baltimore, Maryland 21218

U.S.A.

ELŐSZÓ

Kevés fontosabb lépés van a demokrácia és a működő piacgazdaság kiépülésének útvesztőin Kelet- és Közép Európában, mint a magán, nonprofit és nem-kormányzati szervezetek 1980-as és korai 1990-es újjászületése ill. megalakulása. Ilyen szervezetek működnek az élet szinte minden területén: egészségügy, kisgyermekkorai oktatás, idősgondozás, környezetvédelem, emberi jogok, szellemi és fizikai fogyatékosok segítése - egy folyamatosan növekvő és folyton mozgásban lévő civil társadalmat alkotva ezáltal.

Minden növekedés és mozgás ellenére, a kelet- és közép-európai nonprofit szektor még mindig nagyon törékeny virágszál, melyet csak részben támogat a közvélemény és a kormányzati politika, nem is beszélve a gyakran korlátozó jellegű adóról és egyéb jogszabályokról. Sőt, mi több, e szektor mind a működési tapasztalatoknak, mind az ezt segítő tréningeknek szűkében volt.

E probléma áthidalása érdekében indította el a '90-es évek elején a Johns Hopkins Politikai Tudományok Intézete "Harmadik Szektor Projekt" elnevezésű tréningprogramját, melynek célja egy széles nonprofit vezető-réteg kinevelése a térség hét országában

(Magyarországon, Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában, Szlovéniában, Bulgáriában és Oroszországban). Ezt követően a Projekt elindított egy Trénerképző Programot, mely eredményeként megalakult egy 56 trénerből és 7 helyi szervezetből álló hálózat, melyek magas színvonalú tréningeket nyújtanak a térségben lévő nonprofit menedzsereknek.

A kézikönyv-sorozat - melynek ez a könyv is része - azért készült, hogy segítse mind a kialakult HOPKINS NONPROFIT TRÉNING HÁLÓZAT trénerait, mind más trénereket munkájukban. E sorozat célja, hogy a nonprofit menedzsment kulcsterületein Kelet- és Közép-Európára alkalmazott módon könnyen érthető információt és segítséget nyújtson.

E könyv, Michal Bucko és Lori Gerstley műve, egy olyan területet tekint át, melyet a civil szervezetek gyakran elhanyagolnak -- a tevékenységeik marketingjét. A marketing a for-profit cégek egyik kulcsterülete. Ám ugyanúgy a non-profitoké is - világít rá Bucko és Gersley. E kézikönyv elmagyarázza, hogy a „marketing” nélkülözhetetlen az értékek cseréjéhez. A nonprofit szervezetek pedig igen sok különböző értéket termelnek - nemcsak szolgáltatásaikat és termékeiket, hanem életünk színvonalának emelését célzó ötleteket, gondolatokat, újításokat is. Azonban nekik is el kell érniük, hogy azok az emberek és szervezetek, akik értékelnék és akiknek szüksége van az általuk termelt javakra, tudjanak is róluk. Tehát a nonprofit szervezeteknek, ugyanúgy, mint üzleti kollégáiknak, „piacra kell bocsátaniuk” termékeiket. A folyamat sok területet ölel fel a célcsoportok meghatározásától a piackutatáson keresztül egészen annak megtervezéséig, hogyan érjük utol az általunk megcélzott közönséget. Sok tekintetben hasonlít egymáshoz a nonprofit és az üzleti marketing, ám vannak fontos különbségek is, melyek a nonprofit szervezetek jellegéből, küldetéséből, céljaiból, az általuk közvetített értékekből, s mindezek alapján tevékenységükből adódnak. Nagyon fontos tehát, hogy a nonprofit szervezetek is megtanulják az küldetésüket és szolgáltatásaikat jobban „eladni”, s mindehhez e könyv alapos segítséget nyújthat.

Reméljük, hogy ez a könyv - mint a sorozat egyéb kötetei is - hasznos segítséget nyújt Közép- és Kelet- Európa és más térségek nonprofit

menedzsereinek és segít elkötelezettségüket és elveiket kézzelfogható eredményekké alakítani, melyből nyerhetnek mindazok, akiket szervezetük szolgál. Hosszútávon pedig reméljük, e könyvek és a trénerhálózat nem csupán a nonprofit szektort erősítik, hanem még tágabb körben a civil társadalmat és a demokráciát is.

Köszönjük a Nyitott Társadalom Intézetnek (OSI) támogatását, mely lehetővé tette e sorozat megjelentetését, és köszönetet mondunk ezúton mindazon támogatóknak, akiket a könyv hátulján felsorolunk, s akik a teljes Johns Hopkins Harmadik Szektor Projektjének megvalósulását segítették. Hálás vagyok még aki a Harmadik Szektor Projekt menedzserének, Carol Dugannak, kelet- és közép-európai helyi képviselőnknek, Donald Robinsonnak, és e sorozat szerkesztőjének Mary Grossmannak, akik nélkül e sorozat soha nem valósulhatott volna meg.

Lester M. Salamon

Igazgató

Johns Hopkins Politikai Tudományok Intézete

Baltimore, Maryland, USA.

BEVEZETÉS

E könyvet a nonprofit szervezetek (NPSZ-ek) mindazon vezetőinek, kuratóriumi tagjainak és munkatársainak készítettük, akik szeretnének többet tudni a marketing menedzsmentről és a marketing folyamatáról. Könyvünk célja, hogy segítsen egy olyan keretet meghatározni, melyben a nonprofit menedzserek marketing feladatokat tudnak feltárni és stratégiákat meghatározni a szervezet fejlődése érdekében.

A kelet és közép-európai NPSZ-ek vezetőinek a marketing még mindig egy új, alig használt fogalom. Némely országban még mindig úgy tekintenek a marketingre, mint egy kifejezetten profitorientált cégek által használható eszközre. Folytatva ezt a gondolatmenetet, azon nonprofit szerveződéseket, melyek használják a marketinget tevékenységeik sikere érdekében, a többi NPSZ sokszor nem is tekinti nonprofitnak. A térség országaiban az emberek sokszor félreértik

magának a „marketing” szónak a jelentését, és azt hiszik, hogy az „negatív értékeket és arculatot” alakít ki szervezetüknek.

A valóságban azonban szinte minden NPSZ használ marketing eszközöket a mindennapi munkája folyamán. A szervezet nem ismeri fel, hogy amit csinál, beleillik a marketing elméletbe, mivel nem ismeri a marketing szó jelentését. A portástól, aki minden nap felveszi a telefonokat a fejlesztő és a szervezetet a média felé képviselő kuratóriumi tagokig, akik esetleg még érdekképviselői tevékenységet is folytatnak vagy új támogatókat keresnek szervezetüknek, mindenki végez marketing tevékenységet is a szervezetben.

Célunk ezzel a kézikönyvvel, hogy tágítsa a marketing lényegének megértését és ismeretét az NPSZ-ek körében, hogy ezáltal is sikeresebb stratégiákat tudjanak kidolgozni küldetésük elérése érdekében. Ahogy a kelet- és közép-európai országok változnak és egyre inkább piacorientált cégek jönnek létre, az NPSZ-eknek is szükségük lesz a marketingre, ha továbbra is fejlődni és virágozni szeretnének. Azon szervezetek és vezetők, akik nem hisznek a marketing szervezetirányításba történő integrációjában, nehéz időknél néznek elébe küldetésük teljesítésekor, sőt a túlélésük alapján véve meg fog kérdőjeleződni.

MI IS A MARKETING?

Ahogy a népesség növekedik, a politikai tájkép változik, a cégek és szervezetek egyre tapasztaltabbá válnak, a marketing egyre inkább megmutatja, hogy miképp is igazgassuk dolgainkat.

A legjobb hírnévnek örvendő marketing szakemberek a marketing jelentését úgy definiálják, hogy az egy olyan folyamat, mely segíti az embereket, hogy az értéket jelentő dolgokat olyasvalamire cseréljék, amire szükségük van. A jól ismert, marketingre specializálódott professzor, Phil Kotler azt mondta: „A marketing az igények feltárása és kielégítése ... oly módon, mely mindkét fél számára pozitív értéket teremt.”

A fogalom „marketing” a „market” = „piac” szóból származik. A piac azon hasonló igényekkel bíró lehetséges fogyasztók csoportja, akik

hajlandók egyfajta értéket nyújtani az eladónak, aki cserébe - árukkal vagy szolgáltatásokkal - kielégíti igényeiket.

A marketinget tekinthetjük egy olyan folyamatnak, mely során azok az emberek, akiknek szükségük van valamire, találkoznak azzal, aki ezt nyújtani tudja. Az NPSZ-ek ilyen cserét bonyolítanak le programjaik résztvevőivel, a támogatókkal, az önkéntesekkel, a választott képviselőkkel, a médiával, valamint más szervezetekkel, cégekkel. A sikeres marketing stratégiák képessé teszik a szervezeteket küldetésük beteljesítésére, programcéljaik elérésére és biztosítják a szervezet anyagi jólétét. Mindezt oly módon, hogy pontosan meghatározzák különböző partnereik igényeit, és folyamatosan kielégítik azokat.

A marketinget nagyon sokszor összekeverik az eladással, a nyilvánossággal és/vagy a hirdetéssel. A valóságban a fenti 3 elem tényleg része egy szélesebb marketing eszköztárnak, de bennük sok egyéb elemet is találhatunk. A szervezet küldetésének meghatározása, a szolgáltató programok és ellenértékük kialakítása, az igénybevételi csatornák (elosztás) rendszerének kiválasztása és kialakítása, a piac kutatása, az eredmények mérése, a felmerülő problémák megoldásának tervezése - nos, ezek mind szerepet játszanak a nonprofit marketingben.

Hogyan kapcsolódik a marketing más szervezeti tevékenységekkel, mint pl. a stratégiai tervezés? Nyilvánvalóan kettő kapcsolódik és tagja annak a nagy családnak, mely a többi különböző menedzsment területből is áll (lásd pl. adományszerzés, kuratórium fejlesztése vagy érdekképviselés). A stratégiai tervezés alakítja ki a szervezet átfogó irányvonalát - hova akar a szervezet eljutni jövőre, öt vagy tíz év múlva. Ezenkívül meghatározza, hogy melyek (és miért azok) a legfontosabb lépések, amelyeket a szervezetnek meg kell tennie, hogy elérje céljait.

A marketing a stratégiai terv egy oldalága, mely egy igen hatékony eszköz a stratégiai terv megvalósításához. Mielőtt nekifogunk a marketing folyamatnak, muszáj meghatároznunk, hogy ez a stratégiai terv mely részét érinti.

Amikor egy szervezet egészségesen működik, a marketing segít egy átlagon felüli növekedés kialakításában. Ha azonban a szervezet beteg

és küszködik, a marketing segíthet a túlélésben. A legfejlettebb társadalmakban a stratégiai tervezés és a marketing társak, céljaik és végrehajtásuk szorosan összekapcsolódnak.

A MARKETING FOLYAMAT

A sikeres marketing terv elkészítésének hét fontos lépése van:

1. Határozzuk meg, hogy a stratégiai terv mely részei kamatoztatnák a marketinget.
2. Tűzzük ki marketing célokat.
3. Pozícionáljuk szervezetünket.
4. Határozzuk meg marketingeszközeinket.
5. Készítsük el a marketing tervet.
6. Tervezzük meg marketingkommunikációs kampányunkat.
7. Értékeljük a folyamatot és az eredményt.

1. LÉPÉS: Határozzuk meg, stratégiai tervünk mely része kamatoztatná a marketinget!

Mielőtt sok időt és energiát fektetnénk a marketing folyamatba, pl. célok kitűzésébe, versenytársak elemzésébe, ötletgyűjtő stratégiákba, fontos, hogy meghatározzuk, milyen szerepet játszik a marketing stratégiai tervünk megvalósításában.

E feladathoz leggyakrabban egy GYELV-elemzésnek hívott módszert használunk, mely nevét 4 szó kezdőbetűjéből kapta: gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek. Ez az elemzés tehát e négy terület feltárására készíti a szervezet menedzsereit. E módszerrel szervezetünk jelenlegi státuszát és jövőbeli lehetőségeit tárhatjuk fel. Leghatékonyabban a módszer úgy használható, ha a szervezet vezető, nagy felelősséggel bíró menedzserei összeülnek és végiggondolják az egyes területeket. A csoportnak nagyon őszintének kell lennie, és a negatívumokat éppúgy fel kell tárniuk, mint a pozitívumokat. Úgy próbáljunk a szervezetünkre tekinteni, mint ha kívülállók lennénk s ne azt a képet írjuk le, amit látni szeretnénk. Általában az erősségek alatt azokat a belső szempontokat értjük, melyekre építhet szervezetünk. A gyengeségek belső korlátainkra utalnak - hibáinkra, hiányosságainkra,

például eddig tapasztalt nehézségekre vagy konkrét jellemző helyzetekre. Ilyen gyengeség például a rossz pénzügyi helyzet. Ilyenkor olyan stratégiát kell kialakítanunk, mely ezt a problémát pozitívummá tudja fordítani. A szervezetnek döntenie kell arról, hogy újra átgondolja: melyek az elsődlegesen fontos feladatai, esetleg agresszív adománygyűjtést kezdeményez. Ez a belső kivizsgálás megszolgálja a ráfordított időt, hisz feltárja a szervezet irányításában előforduló ellentmondásokat valamint betekintést enged abba, hogy a szervezet különböző részei kellően együttműködnek-e. Ezzel a belső felméréssel nem tényeket és statisztikát próbálunk összeállítani; amit kapni szeretnénk az minőségi információ - fontos meglátások és megérzések a szervezettel kapcsolatban. Ezen analízisnek nagyon alaposnak kell lennie, és meg kell vizsgálnia a szervezet belső működésének kulcsösszetevőit, a következőket is beleértve:

- szervezet története
- anyagi stabilitás
- adományok és pályázati pénzek
- a különböző programok és területek költségvetése
- kapacitások
- az ügyfelek elégedettségének statisztikái
- programok megvalósítása
- sikerek
- kudarcok

HERE PICTURE OF PUZZLE

E folyamat során olyan értékes múltbeli tapasztalatokat tárhatunk fel, melyek a jövőbeli munka megtervezésében kitűnően használhatók. Mint amikor egy kirakós játék darabkáit illesztjük össze - a belső elemzés során így rakjuk egymás mellé a különböző darabkákat, míg végül összeáll a szervezetet ábrázoló kép.

A a GYELV-elemzés **lehetőségek** része a kívülről jövő erősségek, lehetőségek feltárására irányul. Sokszor előfordul, hogy a lehetőségek szinte bekopognak az ajtónkon, csak senki sincs otthon, aki kinyitná azt. A GYELV-analízis ezen része felnyithatja a szervezet szemét a lehetséges külső erőforrásokra. Sok szervezet gyorsan lecsap a

kínálkozó alkalmakra, ám sosem veszi a fáradságot arra, hogy alaposan körülnézzon és meghatározza, milyen egyéb lehetőségek jöhetnek még szóba.

A kínálkozó lehetőségek feltárására jó eszköz a piackutatás. A piackutatás egy információgyűjtő folyamat, mely során a piacunkra/célcsoportunkra vonatkozó információkat gyűjtünk és elemzünk, majd az eredményt felhasználhatjuk a marketing és egyéb tervezési döntéshozatal folyamán. Manapság a legtöbb marketing menedzser az irodájában üldögél, távol a szervezet klienseitől. A piackutatás épp' ezért jó alkalom a menedzsernek arra, hogy megtudja, milyen változások történtek a piacon.

Piackutatást a marketingfolyamat sok különféle pontján alkalmazhatnak a cégek és a nonprofit szervezetek. Nonprofitként talán legjobban akkor kamatoztathatjuk a piackutatás eredményeit, ha egy program legelején készítjük el a felmérést, mely alapján fontos döntéseket hozhatunk szolgáltatásunk kialakításáról és felhasználásáról. Piackutatásunk eredményei sokkal hatásosabbá tudják tenni a marketing és a marketingkommunikációs (reklám)-tervünket.

Vannak olyan szervezetek is, amelyek csak marketing eszköztárak (amelyről később még szót ejtünk) kialakítása után vágnak bele a piackutatásba, ha úgy ítélik meg, hogy nincs elegendő információjuk célcsoportjuk igényeiről. Ezen információ ugyanis nélkülözhetetlen a marketing terv kialakításakor. Akkor is jól használhatjuk a piackutatást, ha elindítottunk egy új szolgáltatást és szeretnénk megtudni a visszhangját. Amikor egy program befejeződik, a piackutatás az értékeléshez szükséges információkat bocsáthatja rendelkezésünkre. Fellibbenti a fátlyat arról, hogy mi működött jól a programban, és min lenne jó változtatni az elkövetkezőkben.

A következő információkat szerezhetjük meg piackutatás folyamán:

- célcsoportunk igényei és szükségletei
- hírnevünk és a célcsoportok hozzáállása szervezetünkhöz
- marketingkommunikációs kampány eredményessége
- létező szolgáltatások eredményessége

-
- új szolgáltatások megajánlásának lehetősége
 - piac mérete és piacrészesedés

A következő piackutatás-típusok léteznek:

- demográfiai kutatás
- szolgáltatási terület felmérése
- kliensek elégedettségi adatainak gyűjtése
- informális felmérés
- rendszerezett felmérés
- tapasztalati és kvázi-tapasztalati módszerek
- fókuszcsoport

Mitől lesz értékes a piackutatás? Sok különböző faktor befolyásolhatja: ki készíti, hogyan és ki értékeli. Érdekes a fejünkben tartani, hogy sok piackutatás túl absztrakt és kevés realitást tükröz a valóságos helyzetről. A lehetséges legjobb módszer, amit egy nonprofit szervezet használhat, ha a program vezetői előbújnak kényelmes irodájukból és maguk beszélnek a programok résztvevőivel. Piacunk minőségi szempontjait soha nem hagyhatjuk figyelmen kívül. Direkt ellenőrzéssel feltárhatjuk, mennyire fogadókészek klienseink a változtatásra és hogy milyen hátráltató tényezők merülhetnek fel a szolgáltatásunk elindításakor. Minél közelebb kerülni klienseinkhez - ennek elsődleges szempontnak kell lennie egy nonprofit szervezet vezető számára.

Majd' minden szervezet szembekerül külső **veszélyekkel**, olyan fenyegetésekkel, melyek sikerét veszélyeztetik. A veszélyek fenyegethetik az egyes programot, a működési területet, a szervezetet, stb. A külső elemzés a belső elemzés során felmerült meglátások valóságához való kapcsolódását tárja fel.

Észrevehető, ha a vezetés jól értelmezi saját piaci helyzetét - vagy éppenhogya fogalma sincs arról, ami történik. A sikeres külső elemzéshez különböző csoportok tagjait érdemes megkérdezni, például a programok résztvevőit, a lehetséges résztvevőket, önkénteseket, támogatókat és az adott területen dolgozó újságírókat. A kérdezőbiztosoknak az adott terület szakértőinek kell lenniük, tehát

nem a munkatársaknak vagy a vezetésnek. Ez hatékonyabb megközelítés, mert így a kérdezők pártatlanok lesznek, mélyebbre hatolhatnak a problémák feltárásában és többet megtudnak a szervezetnek fontos emberek véleményéről és hozzáállásáról.

A külső elemzés során olyan környezeti trendeket is felismerhetünk, melyek bizonyítják, hogy szükség van a szervezet tevékenységének megváltoztatására.

Küldetésünk, felajánlásaink, mindennapi működésünk megerősítést kívánnak a bennünket körülvevő világtól. A következő trendeket érdemes figyelembe venni:

Szociális: A Kelet- és Közép-európai NPSZ-ek átfogó szociális változásokkal szembesülnek. A szervezeti menedzsereknek fel kell ismerniük ezen változásokat és megfelelően kell reagálniuk rá, ha be akarják tölteni küldetésüket.

Gazdasági: A működési területünkhöz szükséges szolgáltatások és országunk gazdasági helyzete között szemmel látható a kapcsolat. Figyelembe kell vennünk például a munkanélküliség alakulását, a fizetéseket, a vásárlási mintákat, az infláció arányát és a lakásárakat. A gazdasági adatok segíthetnek a szervezetnek a működési döntések meghozatalában.

Politikai: A napi politika alakulása főleg azokban az országokban, ahol a változások mindennaposak, nélkülözhetetlen a szervezet számára, hogy időben reagálni tudjon. Az a szervezet, aki jól informált a politikusok filozófiai és platformjai tekintetében, jobban fel tud készülni a szervezet küldetését és működését érintő döntésekre.

Jogi/szabályzati: Törvények és szabályok gyakran korlátozzák a szervezet működését vagy működési területét. Emiatt nélkülözhetetlen, hogy mindig tisztában legyünk ezekkel az irányzatokkal. Ha szervezetünk időben észleli a törvény- vagy szabálmódosításokat, megfelelően tud reagálni rájuk. Például elkerülhetetlen az állami támogatás csökkentése, tehát a szervezetnek

érdemes megváltoztatnia a marketing tervét, és több támogatót és/vagy fizető ügyfelet kell találnia.

Demográfiai: Miközben szervezetünk küldetésének megvalósításán munkálkodik, mindig tartsuk szemmel a demográfiai trendeket. Végülis a legtöbb küldetés emberekről szól. Emiatt ha a demográfiai hullámok következtében változások állnak be működési területünkön, rögtön fel kell fedeznünk azokat és reagálnunk kell rájuk. Ezen változások ugyanis a piacunk leglényegesebb tulajdonságaik fedhetik fel.

A külső veszélyek feltárása megalapozhatja egy szervezet stratégiai tervét, mivel így meg lehet akadályozni azokat a kieséseket, melyeket a felmerülő problémák okozhatnak. Például van-e olyan kockázat, mely veszélybe sodorhatja a felsorolt lehetőségek valamelyikét?

Végre befejeztük a GYELV-elemzést - most hogyan tovább? Jól néz ki bár hivatalos a külseje, de hogyan tudjuk alkalmazni a valóságban? Hogyan tudjuk erősségeinket hatékonyabban felhasználni? Gyengeségeinket kiküszöbölni? Mit tegyünk azért, hogy a felmerülő lehetőségek teljesen kihasználtsanak legyenek? Hogyan minimalizáljuk a lehetséges veszélyeket? Csoportunknak következő feladata meghatározni a kapott eredmények segítségével a szóba jöheto stratégiákat.

2. LÉPÉS: Tűzzünk ki marketing célokat!

Miután szervezetünk felismerte szerepét és meghatározta küldetését, nekiláthatunk marketing tervünk elkészítésének. Az ok, mely miatt ez csak a 2. lépés e könyvben az az, hogy egy marketingben kevésbé jártas szervezetnek először mindenképpen meg kell csinálnia azt az elemzést, melyről előzőleg szót ejtettünk.

Mikor célokat határozzunk meg a marketing tervünkhöz, minél konkrétan kell eldöntenünk: mit akarunk elérni a marketinggel és hogyan tudjuk mérni az eredményeket. Két marketing céltípus van: az akciócélok és az image-célok. Céljaink irányulhatnak bármelyikre, vagy akár mindkettőre is.

Akciócélok

Az akciócélok konkrét, célspecifikus, mérhető eredménykategóriák. Tipikusan olyan dolgokat foglalnak magukba, amiket meg lehet számolni (pl. résztvevők száma, összegyűjtött adomány mennyisége, éves kampány folyamán toborzott új tagok száma). Két példa lehet erre:

*„Ajándék: egy mosoly”: egy szlovák nonprofit szervezet szeretné adományozóinak számát 2500-ról 5000-re növelni 1998 folyamán.
A VITA, egy cseh környezetvédő érdekképviselői szervezet 5000 cserepes karácsonyfát akar eladni karácsonyig.*

A négy kérdés

A következő négy kérdés megválaszolásával könnyen meghatározhatjuk akciócéljainkat.

1. Melyek a lehetséges legjobb eredmények, amelyekre számíthatunk? Milyen időkeretek között?

Emeljük magasra a mércét. Jobb, ha először inkább a csillagos égnél kezdjük, mint hogyha már most leragadunk a rideg valóságnál. Előfordulhat, hogy a magasan meghatározott cél lesz az, ami új magasságok elérésére ösztönöz majd.

2. Milyen külső tényezők segíthetnek vagy hátráltatnak ezen ideális célok elérésében?

Olyan dolgokra gondoljunk most, melyek befolyásolhatják a szervezetünket: mint például rossz hozzáállás, törvénykezési problémák, piaci irányzatok, népszerűség, munkanélküliség vagy versenytársak. Azokat a tényezőket se felejtjük ki azonban, melyek segíthetnek, mint például együttműködési lehetőségek, adományok, munkatársak kapacitása, vagy a piac hiányosságai.

3. Hogyan befolyásolhatják a költségvetés, munkatársak kapacitása és egyéb források e célok elérését? (Van elegendő időnk, forrásunk, emberünk?)

Nézzük át a szervezeti erőforrásokat, hogy lássuk, mekkora a kapacitásunk. Mit tudunk valójában a marketingre áldozni? Van jelenleg elegendő forrásunk arra, hogy megvalósítsuk marketing

tervünket? Ha nincs, nézzük meg, tudunk-e átcsoportosítani, vagy esetleg tud-e valaki időt szentelni további források felkutatására.

4. Mindezek alapján, melyek a reális, elérhető akciócélok? Meddig kell elérnünk őket?

Az első három kérdés megválaszolása után pillantsunk rá újra az ideális eredményekre, melyeket elérhetnénk, ha a külső és belső körülmények nem határolnának minket. Az összegyűjtött információ segítségével ezek után határozzuk meg a reális célokat és határidőt.

Image-célok

Az a szervezet, mely szeretné, ha jobb kép alakulna ki róla a létezőnél, vagy ismertebbé szeretne válni, tűzzön ki image-célokat is. Két példa az image-célokra:

- 1. A VITA szeretné elérni, hogy úgy tekintsenek rá, mint annak a mozgalomnak a vezérére, amely megtanítja az embereket, hogyan lehetnek kényelmük és szokásaik megőrzése mellett is környezetbarátok.*
- 2. A DTC (Alsó-Sziléziai Kerékpárosok Társasága) egy a jövőre is gondoló, ám civil beállítottságú szervezetnek szeretne látszani, mely azért küzd, hogy a kerékpárutak elterjesztésével csökkentse Wrocław (Lengyelország) légszennyezettségét.*

Ha a következő kérdések valamelyikére a válaszunk igen, akkor mindenképpen szükséges, hogy image-célokat tűzzünk ki.

- Egy teljesen új szervezet vagyunk?
- A szervezetünk megváltozott, megnőtt vagy új termékeket alakított ki?
- Nem tükröz minket az image-ünk?
- Azt gondoljuk, hogy az emberek nem tudják, hogyan tudnánk mi kielégíteni az igényeiket?
- Szeretnénk, ha a szervezetünk ismertebb lenne?
- Szeretnénk, ha megerősödne a hírnevünk?
- Szeretnénk, ha meg tudnának minket különböztetni más hasonló szervezettől?

A következő esetpélda jól illusztrálja, hogy egy szervezet hogyan alakított ki és alkalmazott egy marketing tervet céljai eléréséhez.

ESETPÉLDA - KERÉKPÁRUTAK:

A lengyelországi Wroclaw egy 700.000 fő lakosú város. Az elmúlt évek népességrobbanása komoly problémák kialakulásához vezetett a helyi közlekedésben. A városi infrastruktúra nem bírta el a rengeteg járművet, melyek nap mint nap megjelentek a városban. Kerülőút híján még a nehézfuvarozó járművek is áthaladtak a városon rémálommá változtatva a helyi lakosok, közösségek és cégek életét. A város nem tudta a helyi közlekedési infrastruktúrát fejleszteni.

A szörnyű forgalom eredményeként a légszennyezettség kritikus mértéket vett fel, a talaj menti ózonréteg felhalmozódott a nyári hónapok alatt, az allergiás megbetegedések és egyéb egészségügyi problémák száma jelentősen megemelkedett. 1990-ben egy állami vállalat, a Biproskin KERÉKPÁRUTAKAT tervezett Wroclawnak. Az ötlet kitűnő volt, de a megvalósításához szükség volt a helyi önkormányzat, az állam és a közvélemény anyagi és erkölcsi támogatására.

A város közlekedési problémáinak megoldása érdekében létrejött egy szervezet, a DTC (Alsó-Sziléziai Kerékpárosok Társasága), mely küldetésének megvalósításában elsősorban a marketingre támaszkodott. A következő tevékenységeket választotta: a) petíciók benyújtása, b) közgondolkodást befolyásoló üzenetek használata, c) magas rangú személyek támogatásának megszerzése, d) különleges események szervezése. A DTC tagjai hittek abban, hogy a szervezet képes megtervezni és kivitelezni egy olyan oktató/érdekképviseleti kampányt, mely a kerékpárutak elterjesztésére, s ezáltal a városi közlekedésre nehezülő nyomás csökkentésére irányul. Az új szervezet egy olyan stratégiát választott, mely mind a közvélemény, mind az állami szféra figyelmét és érdeklődését felkeltette. Petíciókat küldtek különböző állami szerveknek, mind például a helyi önkormányzati testületnek és a Közlekedési Bizottságnak. Nyilatkozatot küldtek az Államkincstárt vezető helyettes államtitkárnak. Felkérték a minisztert, hogy legyen az első magas rangú személy, aki nyilvánosan is kiáll a

szervezet céljaiért. A petíciók marketing üzenete rávilágított, hogy a kerékpározás a következő előnyökkel jár:

Gazdaságilag: a kerékpár olcsóbb, mint bármely más közlekedési eszköz.

Egészségügyi szempontból: a kerékpározás egy aktív és egészséges életstílus kialakításához vezet.

Közlekedési szempontból: a kerékpározás elterjedése segíthet megoldani Wrocław közlekedési problémáit, mivel csökkentené a közlekedési dugók kialakulásának veszélyét, és az utakat biztonságosabbá tenné a gépkocsik számára.

Környezetvédelmi szempontból: a kerékpár nem bocsát ki szennyező gázokat, és több kerékpár kevesebb szennyeződés kialakulásával járna, miután kevesebb kocsit jár az utakon.

Mindezen érvek mellett, DTC felajánlotta, hogy segít elkészíteni a kerékpárutak tervét, miután elég tapasztalattal rendelkezik mind a területen, mind az önkormányzattal való együttműködés terén.

A szervezet tevékenységének eredményeként, a helyi önkormányzat 1992-ben **1 milliárd zlotyval** támogatta a kerékpárutak kialakítását Wrocławban. A szervezet még inkább fellelkesült s folytatta tevékenységét küldetésének szellemében. Különböző programokat szervezett, melyeken a kerékpárutakat reklámozta s neves politikusokat, hivatalos személyeket és lehetséges támogatókat kért fel a részvételre.

A DTC vezetője nyilatkozott a kívánságairól: „Célunk, hogy kedvező körülményeket alakítsunk ki a kerékpárosoknak Wrocławban és reméljük, hogy városunk hamarosan csatlakozhat az Egészséges Városok Európai Föderációjához.” A DTC más nonprofit szervezetekkel is együttműködik, például közös tevékenységek - kampányok szervezéségbn, közös iroda- és eszközhasználatban valamint az önkéntesek megosztásában.

A DTC életének első 3 éve alatt 2 milliárd zlotyi hozzájárulást kapott a helyi önkormányzattól, és ezzel részese lett egy újonnan tervezett kerékpárútrendszer kialakításának Wrocławban.

3. LÉPÉS: Pozicionáljuk szervezetünket!

Az előző lépés után nyilvánvalónak tűnhet, hogy új image-t kell kialakítani szervezetünknek. De mi legyen az? A szervezet egyedi szerepének és kívánt képének meghatározásához jól használható módszer a pozicionálás. E technika alkalmazható különlegességünk feltárására is. Az első benyomások, állandó szervezeti üzenetek, a küldetés vagy akár a folyamatosan jó minőségű programok felhasználásával is pozicionálhatjuk szervezetünket. Ha sikerül jól meghatároznunk pozíciókat, az emberek tudni fogják kik is vagyunk, és mit is csinálunk. S ahogy egyre jobban ismernek minket, több emberrel és csoporttal kerülünk kapcsolatba ők mind befolyásolhatják tevékenységünket. Idővel a külső lehetőségek száma is jelentősen megnő, így több profitáló cserekapcsolatot tudunk kialakítani.

Hogyan pozicionáljuk szervezetünket?

1. Ellenőrizzük küldetésünk, hogy elég tiszta és érthető-e s hogy jól tükrözi-e a szervezet jelenlegi irányvonalát. Ha a küldetés zavarosnak tűnik, pozicionálás előtt definiáljuk újra.
2. Vizsgáljuk meg közösségünk igényeit és szükségleteit, valamint, hogy miképp tudjuk azokat kielégíteni. Dönthetünk úgy, hogy jelenlegi szerepünket erősítjük, azonban megcélozhatunk akár egy teljesen más célcsoportot is tevékenységünkkel. Azonban ne essünk abba a hibába, hogy minden feltárt igényt ki szeretnénk elégíteni. Jobb, ha azon a területen maradunk, amihez igazán értünk.
3. Ha már tudjuk, mi is az az egyedi szerep, amit a közösségünk életében betöltünk, le kell ellenőriznünk valóságát. Határozzuk meg a lehetséges versenytársakat és partnereket. Teljesen újszerű a tevékenységünk, vagy már másik szervezet csinál hasonlót? Lehetséges, hogy a küldetés megvalósításához jobb, ha csatlakozunk hozzájuk és összeadjuk erőforrásainkat, ám lehet az is, hogy érdemesebb egyedül próbálkozni. Ezen kérdések vizsgálata után döntsük el, mitől is vagyunk egyediek s hogy egyedül akarjuk-e elérni a célunkat.
4. Határozzuk meg a pozíciómondatunkat. Ez egy állítás a szervezet jellegéről és hírnevéről. Különbözik a küldetéstől. Az ugyanis a szervezet céljairól ez pedig megbízhatóságáról szól. A pozíciómondat rövid és tömör legyen. Könnyen érthető, cselekvésre utaló szavakat

használjunk, melyek szervezetünket jól jellemzik. Az említett DTC szervezet pozíciómondata a következő lehetne:

A DTC fő törekvése, hogy Wrocławban elterjessze a kerékpározást, mint a közlekedési problémák egy lehetséges megoldási alternatíváját.

A pozíciómondat meghatározásakor az összes ez idáig összegyűjtött információra építhetünk. Gyűjtsünk össze minden lehetőséget ötletrohammal, majd kérjünk fel egy személyt vagy egy kisebb csoportot a mondat valós megszövegezésére. Ha nagyobb körben próbáljuk meghatározni a mondatot, előfordulhat, hogy sikerül közös megegyezésre jutni, de nem feltétlenül az lesz a lehető legjobb pozíciómondat.

5. Teszteljük a pozíciómondatot szervezetünkhöz közel álló csoportokkal. A legtöbb ötlethez ugyanis szükségeltetik valamiféle jóváhagyás - pénzügyi, morális, politikai vagy akár mind a három. Ezt ellenőrizendő készítsünk elő egy rövid prezentációt az új mondatról és adjuk azt elő mindazon csoportoknak, amelyek véleménye fontos a szervezet jövőjének szempontjából. Kérjünk tőlük visszajelzéseket. Ezen emberek lehetnek például a kuratóriumi tagok, vezető munkatársak, törvényhozók, támogatók, kliensek, vagy a különböző csoportok hangadói. A pozíciómondat végső változatát az ő véleményük felhasználásával készítsük el.

4. LÉPÉS: Határozzuk meg a marketing eszközeinket.

Hatásos marketing alatt azt értjük, hogy olyan szolgáltatásokat és programokat (szaknyelven: termékeket) alakítunk ki, melyekre a fogyasztóknak igénye van. Ez magában foglalja azt is, hogy ezen termékeket a megfelelő időben, a megfelelő módon/helyen és a megfelelő áron juttatjuk el hozzájuk. Ha van már akciócélunk, a marketing eszköztár - melyet ezután marketing mixnek hívunk, a szaknyelvet használva - segíthet eldönteni, hogy megfelelő-e a termékünk és hogyan alakítsuk ki az egyéb összetevőket a kívánt eredmény elérése érdekében. Ha image-célokat tűztünk ki, akkor a marketing mix abban segíthet, hogy meghatározzuk: kiknek és milyen tevékenységeket kell elvégeznünk az eredményért.

A marketing mix valójában 5, angolul P-vel kezdődő eszközt foglal magában - a terméket (Product), a célcsoportot (Publics), az árat (Price), az elosztást (Place), és a reklámot (Promotion). Mit is jelentenek ezek a fogalmak ?

TERMÉK: Van egy termékünk, szolgáltatásunk vagy programunk amellyel ki szeretnénk elégíteni egy embercsoport igényeit. Ám nonprofit szervezetként nem csupán a kézzel fogható áruk és szolgáltatások foghatók fel terméként hanem a szervezet teljes értékrendszere is. Két példa lehet ezen értékek, mint termékek megjelenésére: egy ügy érdekében történt lobbizás és egy fontos témáról szóló ismeretterjesztés.

CÉLCSOPORT: Meg kell határoznunk, kiknek nyújtjuk termékeinket és mit nyerne nekik belőle.

ÁR: Az árat mindig attól függően érdemes meghatározni, hogy célcsoportunk mennyit tud vagy szándékozik fizetni az adott termékért. Különösen fontos ez a nonprofit szervezeteknél. Ha célcsoportunk nem tudja megfizetni a termék önköltségét, más bevételi források után kell néznünk adományokból vagy adományszerző rendezvények bevételeiből stb.

ELOSZTÁS: Ekkor azt határozzuk meg, hogy termékünk szolgáltatásunk, vagy programunk hogyan vagy hol utolérhető.

TERMELÉKENYSÉG: Az a mód, mellyel a termék, szolgáltatás, vagy program iránti igényt hatékonyan kielégítünk.

REKLÁM: Olyan taktikákat kell alkalmaznunk melyek az embereket reagálásra ösztönzik.

Mikor legelőször készítünk el egy marketing mixet, meglehetősen sok időt igényel, de idővel elsajátítjuk a folyamatot. Ha több szolgáltatásunk vagy programunk is van, érdemes mindegyikre külön meghatározni a marketing mixet. Nézzük át részletesebben a marketing eszközök használatát hogy jobban megértsük milyen szolgálatot tehetnek nekünk.

TERMÉK

Mint tudjuk, a termék az, melyért cserébe olyasvalamit kérünk, amire szükségünk van. Ahhoz, hogy „sikeresen” „eladjuk” termékünket szükséges, hogy az emberek felismerjék a hasznát, használni tudják és kedveljék azt. Ha ez nem így van, újra kell gondolnunk marketing tervünket.

A következő kérdések megválaszolásával megtudhatjuk, hogy jól határoztuk-e meg termékünket.

- Reagál a termékünk a célcsoportunk igényeire és elvárásaira?
- Van a termékünknek olyan tulajdonsága, amely bonyolulttá teszi a használatát vagy kevésbé érthető?
- Hogyan értékelik a fogyasztók a termékünket?

CÉLCSOPORT

A célcsoport azokból az emberekből áll, akik potenciálisan érdekeltek termékünk felhasználásában. A nonprofit szervezetek célcsoportjai általában programrésztvevőkből, támogatókból, adományozókból, politikusokból, a médiából vagy az önkéntesekből állnak. Sikerünk azon múlik, hogy a megfelelő emberekkel tudunk-e cserekapcsolatot kiépíteni - azokkal, akik igénylik a termékünket, tehát a legnagyobb valószínűséggel reagálnak pozitívan a termékeinkre vagy az üzeneteinkre. Hogyan szűkítsük le a listát, mely a számtalan potenciális célcsoportot tartalmazza? Először is határozzuk meg: kik azok, akiknek a legnagyobb szükségük van a termékre, s egyben a leghatásosabban segítenek bennünket céljaink elérésében. Ők az *elsődleges célcsoport*.

A *másodlagos célcsoport* azokból áll, akik ugyan nem kerültek fel az elsődleges célcsoport listájára, ám a későbbiekben talán megcélozzuk őket is vagy csak egyszerűen érdemes informálni őket tevékenységünkről.

Miután meghatároztuk célcsoportunkat, keressük meg, mi motiválhatja őket termékünk felhasználásában. Mik számukra a termék legfontosabb előnyei? Minden lehetséges célcsoportunk szempontjait vizsgáljuk meg.

ÁR

Minden terméknek megvan a maga ára. Termékünk ára az, amit a programjaink résztvevőitől kérünk cserébe. Általában ez egy bizonyos pénzüsszeg, ám nemcsak ebben gondolkodhatunk. Ha például egy „jó sztorit” szállítunk egy újságnak, akkor megjelenést kérünk az újságban. Ha szolgáltatásunk ingyenes, mint például vérnyomásmérés a hajléktalanoknak, amit kérünk, az az emberek bizalma és ideje. Azonban ilyen esetekben is fontos, hogy az emberek érezzék a részvétel értékét, valamint, hogy megnyerjük és megtartsuk a bizalmukat.

Általános hiba a nonprofit szervezeteknél, hogy túl alacsonyan szabják meg áraikat. Az alacsony ár esetenként nemhogy értékesebbé tenné, de leértékelheti termékünket a fogyasztó szemében. A kliens szemszögéből az ingyen termék egyenlő lehet az alacsony minőséggel. Szerencsére azonban már egyre több nonprofit szervezet felismeri, hogy hacsak egy minimális árat is szabnak, akkor az emberek befektetésnek élik meg a terméket, és ez a termék fogyasztásának a növekedéséhez vezethet (pl. résztvevők számának emelkedése).

A következő kérdéseket érdemes átgondolnunk, amikor árakat határozunk meg:

- Mekkora a termék előállítási költsége?
- Meg tudják a kliensek fizetni a teljes költséget?
- Ha nem, akkor van olyan bevételi forrás, mely fedezni tudja a hiányt?
- A kliensek elég értékesnek ítélik a terméket ahhoz, hogy kifizessék az általuk megszabott árat?
- Mennyit kérnek a versenytársak a hasonló termékért?
- Használható-e esetleg egy mozgó árskála?
- Mennyi terméket kell értékesítenünk, hogy a költségvetés igényeit kielégítsük?

ELOSZTÁS

Ahhoz, hogy könnyen meg tudjuk határozni, hogyan is juttassuk el termékünket a célcsoportunkhoz, próbáljuk meg magunkat az ő helyükbe képzelni. A terméknek a lehető legkönnyebben elérhetőnek

kell lennie. Fontos, hogy se fizikai, se érzelmi akadály ne tudja távol tartani klienseinket. Ha például egy idősek otthonát működtetünk, ez nem három lépcsősor tetején alakítjuk ki, mert ott nagy a kockázata, hogy az idős ember elesik, vagy egyáltalán nem is lesz képes feljutni. Ha több, különböző szokásokkal bíró célcsoportunk van, minden egyes csoportnak külön figyelembe kell venni az igényeit és lehetőségeit e téren s a szóróanyagokat is oda helyezzük, ahol eljuthat hozzá.

Például célcsoportunk az utazás iránt érdeklődő egyetemisták és középiskolások népes tábora. Először is érdemes meghatározni, hogy működési területünk városaiban hány diák él. Aztán nézzük meg, hány százalékuk szeretne utazni. Azokat a városokat válasszuk ki, ahonnan a legtöbb diák szándékozik utazni. Majd végül helyezzük ki szóróanyagokat a számukra legelérhetőbb helyeken - az egyetemen, iskolában, valamint a diákok étkező- és szórakozóhelyeinek közelében.

REKLÁM

Reklámnak hívunk minden olyan kommunikációs módszert, melynek célja, hogy kialakítson egy image-t szervezetünknek s rávegye az embereket termékünk igénybevételére. E módszerek közé tartoznak például a szóróanyagok, a hirdetés, a Public Relation, a különleges események vagy akár a közhasznú reklám. Egy gyakori hiba, amit elkövethetünk, hogy mindig valamilyen újszerű módszert akarunk alkalmazni. Ez egyszerűen nem helyes. Az a reklám, ami egyszer már működött, nagy valószínűséggel újra működni fog. Gyűjtsük össze a létező reklámanyagainkat és kritizáljuk őket anélkül, hogy ízlésbeli különbségek vitáiba bonyolódnánk.

Következő szempontokból értékelhetjük anyagainkat:

- Eredményes volt ezen eszköz használata?
- A megfelelő image-t alakította ki szervezetünkről?
- A megfelelő célcsoportnak szólt? Az ő nyelvükön és az ő problémáikról?

A marketing mix összefoglalásának jó módja, ha az átbeszélte eszközöket írásban összegezzük.

Különösen hasznos ez az összegzés, ha több, mint egy termékünk van, mert ez tartalmaz minden szükséges információt és egy átfogó képet nyújt. Az összegzés tartalmazhatja a jelenlegi marketing tevékenység értékelését, az új terv kulcsterületeit és témáit valamint egyéb fontos kérdéseket. Ezen összefoglalót juttassuk el a folyamat résztvevőinek és mindazoknak, akiket érdekel marketingtevékenységünk, megmutatva nekik, hogy haladunk.

5. LÉPÉS: Alakítsuk ki marketing tervünket

A marketing mix átgondolása folyamán felmerülhettek problémák és kérdések, melyeket érdemes megbeszelnünk a terv elkészítése előtt. Például ha néhány dolgot nem tudunk biztosan eldönteni, lehetséges megoldás lehet egy piackutatás, amely megadhatja a szükséges információt. (A piackutatásról az 1. lépésnél beszéltünk részletesen).

A részvétel kérdése fontos átgondolandó része a marketing tervnek. Ki vesz részt szervezetünk marketing tevékenységében? Nagyon sok szinten és módon bevonhatunk embereket.

A kuratórium. A kuratórium tagjai könnyen bevonhatók, például úgy, hogy fontos marketing szerepkört adunk nekik vagy felkérünk egy külső marketing konzulenszt. Lehetséges, hogy a kuratóriumi tagnak van marketing tapasztalata és be szeretne szállni a marketing folyamatba, esetleg segít kapcsolatokat kiépíteni lehetséges partnerekkel és támogatókkal, akik segíthetik marketing tevékenységünket.

A szervezetirányítás. Ahhoz, hogy marketing tervünk működőképesnek bizonyuljon, fontos, hogy a szervezet vezetői teljes szívükből támogassák azt. Ha a munkatársak, kuratóriumi tagok önkéntesek vagy mások megérik, hogy a vezetők nem támogatják a marketing tevékenységet, az szinte bizonyosan kudarcot vall.

A marketing bizottság. Sok szervezet sikeresen össze tud állítani egy bizottságot a munkatársakból, kuratóriumi tagokból, önkéntesekből és külső marketing szakértőkből, akiket érdekel a szervezeti marketing. Ilyenkor a bizottságnak meg kell adni a döntési jogot a marketinget

befolyásoló kérdésekben. Őket talán kevésbé érdekli a marketing terv összeállítása, de bizonyosan érdekeltek a végrehajtásban.

Ám egyet mindenképpen jegyezzünk meg: a teljes szervezet összefogása nélkül a marketing erőfeszítései könnyen kudarcot vallanak.

A terv elkészítése

A marketing terv biztosítja, hogy marketing stratégiánkat és taktikáinkat alaposan átgondoljuk. Ez ugyanis választ ad a következő kérdésekre:

- Hol vagyunk most? (jelenlegi helyzetünk elemzése)
- Hová akarunk eljutni? (marketing célok)
- Hogyan jutunk el oda? (stratégiák és tevékenységek)

Maga a marketingterv a következő részekből áll:

Működési összefoglaló, helyzetelemzés, célok és célkitűzések, stratégiák, végrehajtási terv (például munkaerő kérdések), és költségvetés.

Működési összefoglaló: Beszéljük meg a kulcskérdéseket, stratégiai kezdeményezéseket és ezek végrehajtását. A megállapodásokról készítsünk egy tömör összefoglalást.

Helyzetelemzés (hol vagyunk most): értékeljük a rendelkezésünkre álló külső és belső információkat s a kapcsolódó (politikai, szociális, demográfiai, gazdasági) irányzatokat, használva ehhez a GYELV-elemzés eredményeit. Ennek a résznek tartalmaznia kell még a szervezet versenytársait és azok méretét, piaci részesedését valamint erősségeiket és gyengeségeiket.

Célok (hova akarunk eljutni): ha már meghatároztuk image és akció-céljainkat, most érdemes részleteznünk őket. Ha azonban ezidáig nem tettük ezt meg, most már végképp itt az ideje. A célok és a várt eredmények a marketing terv alapjai, hisz ezeket kell a szervezetnek teljesítenie ahhoz, hogy elérje küldetését.

Stratégiák (hogyan jutunk el oda): ez maga a marketing terv lényegi része. Ez tartalmazza azt az „5 P-t”, amiről már szóltunk: a terméket, célcsoportot, árat, elosztást és reklámot. Meg kell most tárgyalnunk,

hogyan az egyes eszközöknek mi lesz a hatása a céljainkra. Mi a termékünk? Melyek a célcsoportjaink és hogyan tudjuk azokat szegmentálni (igények és szükségletek alapján kisebb csoportokra osztani)? Mely alcsoportokat célozzuk meg tevékenységünkkel? Mi a termékünk ára? Mi a leghatásosabb terjesztési mód? Milyen reklámeszközöket érdemes használnunk?

Végrehajtási terv (ki, mit mikorra fog megcsinálni): itt beszéljük át, hogy milyen emberekre van szükségünk a terv végrehajtásához. Vannak ilyen embereink vagy toboroznunk kell őket? Esetleg képezni? E tervrészt fő része a feladatok elosztása. Meg kell keresni minden feladat felelősét és határidőt kell megszabnunk a végrehajtásra.

Költségvetés (mennyibe fog ez kerülni): a végrehajtás kiadásai kerülnek ebbe a részbe. Ha egy részletes kimutatást készítünk a program működési költségeiből és a direkt marketingköltségekről, képet kapunk arról, hogyan használjuk fel a szervezet erőforrásait. Ha egy új programot vagy szolgáltatást indítunk be, az összes lehetséges költséget biztosítani kell a sikerért, például a helyszínt, emberi erőforrást, eszközöket és a hasonló kiadásokat.

A méretekről és a bevételekről sem szabad itt elfeledkeznünk. A méretek iránti elvárását a szervezetnek azokban a kérdésekben kell meghatározni, ahol ez értelmezhető (pl. látogatók száma, eladott mennyiség). Ez egy mérhető sikerkritérium. A bevételi oldalon minden lehetséges bevételt tüntessünk fel a részvételi díjaktól az alapítványi vagy egyéb támogatásokig.

6. LÉPÉS: Tervezzük meg a marketing-kommunikációs kampányunkat

A marketing-kommunikációs (reklám) kampány egy olyan folyamat, mely összehoz bennünket a célcsoportunkkal. Ez a marketing mix „reklám” eleme. Sokan ezt a részét élvezik legjobban a marketingnek, mert ezáltal kapcsolatba lépünk a célcsoporttal. Mindennapi életünkben rengeteg reklámmal találkozunk; a reklámeszközök befolyásolják vásárlási szokásainkat. S hát sokszor, egy-egy agresszív

reklámkampány hatására olyan dolgokat vásárolunk meg, amelyekre valójában semmi szükségünk.

Egy hatásos reklámkampány kialakítása a következő lépésekből áll:

- a szervezeti image tisztázása
- üzenet megfogalmazása
- reklámtechnikák kiválasztása
- terv végrehajtása

Jó a reklámunk üzenete, ha a célcsoportunkat valamilyen cselekvésre ösztönzi, amely számukra is előnyöket biztosít. A KERÉKPÁRUTAK esetében, a DTC üzenetének célja mind a petícióban, mind az egyéb reklámeszközökben az, hogy a város lakóit és dolgozóit a városban és a város körüli kerékpározásra buzdítsa (az elvárt cselekvés), s így sportos életet ígér (ígért előny), s egyben hozzájárulást a közlekedési problémák megoldásához (ígért előny), nem beszélve a tisztább levegőről (ígért előny).

A reklámeszközök segíthetnek az image kialakításában és a reklámüzenet átadásában. Rengeteg különböző eszközt használhatunk a „kommunikációs mix”-ünk kialakításakor. Ám akár kicsiny, akár óriási reklámkampányt szervezünk, ne feledjük: a legfontosabb, hogy személyes kapcsolatban maradjunk klienseinkkel.

A reklámkampány során a következő eszközök (is) használhatóak:

- hirdetés
- éves beszámolók
- reklámtáblák
- szórólapok
- ünnepi hirdetések
- kiadások
- névre szóló levelek (Direct Mail)
- újságcikkek
- vásárokon, kiállításokon, expo-kon megjelenés
- sajtónyilatkozatok
- hírlevelek
- plakátok

-
- nyilvános beszédek
 - egyéb nyilvánosság
 - beszámolók megjelentetése
 - különleges események szervezése
 - nyilvános ill. TV viták (talk show-k)
 - telefonos marketing (telemarketing)
 - közhasznú. közérdekű reklámok
 - beszélgetés

Mi alapján válasszunk e lehetséges eszközök között? E néhány jótanács valószínűleg segíthet:

1. Gondoljuk át, kik is a azok, akiknek a reklám szól. Vizsgáljuk meg, hogyan élnek, hova járnak, mit olvasnak és hallgatnak általában. Ezután nézzük meg, mely eszközök illenek leginkább e képbe.
2. Használjuk ki az eszközök nyújtotta minden lehetőséget. Gondoljuk át, hogyan fogjuk használni és terjeszteni az eszközöket, különösen a nyomtatott reklámanyagokat (újságcikkek, szórólapok, plakátok stb.) Például ha valahol megjelenik egy minket dicsérő cikk, ne csupán veregessük meg a vállunkat, majd iktassuk le a cikket valahova, hanem kérjük meg a sokszorosítási jogot és készítsünk jó minőségű fénymásolatokat, majd azokat terjesszük (pl. küldjük ki körlevélben, nagyítsuk ki plakátméretűre és így használjuk, vagy terjesszük konferenciákon és szakmai fórumokon).
3. Költségvetésünket is vegyük számításba a reklámeszközök kiválasztásánál. Ne ragadtassuk el magunkat, és ne költjük el feleslegesen sokféle felületes eszközre a marketingre szánt pénzünket. Ám ha csak egyfajta eszközt használunk, az is végzetes lehet... Ha minden tojásunkat egy kosárba rakjuk, az meglehetősen kockázattal jár: ha az eszköz nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, minden pénzünk elveszik, s nincs több próbálkozási lehetőségünk. Ügyeljünk tehát a bölcs felhasználásra, hogy a legtöbbet ki tudjuk hozni a lehetőségekből.
4. Rendszeresen és folyamatosan juttassuk el reklámüzenetünket a címzetteknek. Ha egy nagy marketingfogásba öljük az összes

pénzünket, nem tudunk majd egész évben láthatók maradni. Folyamatos és rendszeres megjelenés = siker. Ahhoz, hogy üzenetünk tényleg „átmenjen” a címzettnek, újra és újra meg kell vele bombáznunk.

5. Ne adjuk fel a sikert. Ha egy eszköz jól működött a múltban, ne keressünk újat, használjuk ezt újra.
6. Maradjunk folyamatosan a küzdőtéren. Az igazi marketing sikerek hosszú távú befektetéseken alapulnak. Ha reális céljaink, értelmes marketing tervünk és átgondolt reklámjaink vannak, folyamatosan gerjeszteni tudjuk a kívánt reakciókat. Ha egy eszköz rossz választásnak is bizonyul, ne adjuk fel. Gondoljuk át, mi lehetett a hiba, és lépünk tovább.

Íme egy példa:

A Kedves Emberek Klubja adománygyűjtő kulturális rendezvények szervezésével foglalkozott, s az ezekből összegyűjtött összeget más szervezeteknek adományozta. Természetesen nekik a sikert (azaz nagyobb bevételt) az jelentette, ha több ember látogatott el a programjaikra. Minden program előtt tehát nagy összegeket fordítottak reklámra.

Egyszer elhatározták, hogy koncertet szerveznek, s a bevételt egy árvaház javára fordítják. Nyolc jól ismert rock zenekart invitáltak meg az eseményre, és mintegy 1000 résztvevőre számítottak. A rendezvény jelmondatául a „Rock a gyermekért” szlogent választották, mert úgy vélték, ez megragadó és kapcsolódó. Ám a koncertre végülis csak 150-en jöttek el, ami a szervezőket kiábrándította, s a koncert kudarcosnak ítéltetett.

Mint később kiderült, a szlogen tévesztette meg a célcsoport tagjait. Azt hitték ugyanis, hogy a koncert gyermekeknek szól, nem pedig a szükségben lévő gyermekek segítésére irányul. A városban mindenhol kiragasztott plakátok a „Rock a gyermekért” jelmondatral inkább károsnak bizonyultak, mint hasznosnak, mert megtévesztette az embereket. A hiba az volt, hogy a jelmondat nem volt egyértelmű s nem fejezte ki érthetően, hogy kinek is szánják a koncertet.

7. LÉPÉS: Értékeljük az eredményeinket és a folyamatot, amelyen átestünk

Hogy a helyes úton maradjunk, a marketing tevékenység rendszeres értékelésére van szükség. Ezúton a folyamat során is tudunk változtatásokat tenni, ha úgy válik szükségessé.

E kérdések segíthetnek az értékelésben:

- Elértük az akció/image-céljainkat?
- Mi ment jól?
- Mi ment rosszul?
- Mit kéne legközelebb másképp csinálni?
- Mit érdemes ugyanígy csinálni legközelebb?

Maga az értékelési folyamat úgy bonyolódjon le, ahogy nekünk a legkényelmesebb. Vannak, akik közös megbeszélésen értékelnek, mások az írott értékelést részesítik előnyben. Am fontos, hogy ne úgy tekintsünk az értékelésre, mint valaminek a végére. Az egyben egy kezdet is! Az a bepillantás, amit az értékelés során nyerünk, megmutathatja a helyes utat jövőbeli tevékenységünkhöz.

UTÓSZÓ

Reméljük, az Olvasónak most egy jobb és teljesebb képe van a marketingről. A mai állandóan változó világban ugyanis a marketing-koncepció alkalmazása a nonprofit szervezetek számára is nélkülözhetetlen. A nonprofit szervezetek világszerte hasonlóságot mutatnak nemes céljainkban és lelkesedésükben. Akár az éhező gyermekekért, a Föld megmentéséért vagy a fegyverkezés ellen harcolnak, az biztos, hogy nagy kihívások állnak előttük. A marketing segíthet e kihívások teljesítésében.

A marketing azonban nem csupán egy funkció. Ez egy átfogó módszer a szervezet irányítására. És ahogy a szemünket céljainkra és jövőképünkre szegezzük, ne feledjük azért a szemünk sarkából figyelni azokra az új módszerekre melyek segíthetnek nekünk céljaink elérésében.

Felhasznált irodalom:

1. Breen / Blankensip: Do It Yourself Marketing Research Book. New York, McGraw Hill Inc., 1989.
2. Espy, Siri: Marketing Strategies for Nonprofit Organizations. Chicago, Lyceum Books, 1993.
3. Kotler, Philip: Marketing for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1982.
4. McKenna, Regis: Relationship Marketing, Successful Strategies at the Age of the Customer. New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
5. Sowter, Colin V.: Marketing for the Non-Marketing Manager. Berkshire, McGraw Hill Inc., 1995.
6. Stern, Gary J.: Marketing Workbook for Nonprofit Organizations. St. Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 1994.
7. Wolf, Thomas: Managing a Nonprofit Organization. New York, Simon & Schuster, 1990.

Az írókról:

Michal Bucko 1991 óta dolgozik a szlovák nonprofit szektorban. Jelenleg a Slovak Youth Card (Szlovák Ifjúsági Kártya) igazgatója, amely egy páneurópai szervezet, azzal a küldetéssel, hogy tájékoztatja a szlovák ifjúságot a különböző oktatással, kulturális eseményekkel, munkahelyekkel és utazással kapcsolatos lehetőségekről. Ezelőtt az író a Szlovák Ifjúsági Tanácsban dolgozott, mint információs menedzser. Emellett tapasztalt nonprofit menedzsment tréner is: elvégezte a Johns Hopkins Egyetem Politikatudományi Intézetének Trénerképző Programját 1996-ban.

M. Bucko a pozsonyi Comenius Egyetemen szerzett diplomát geológusi és vízrajzi mérnöki szakon. Szintén végzett a kanadai, torontói York Egyetem közigazgatási szakán, valamint menedzsment tanulmányokat hallgatott a Pozsony Városi Egyetemen.

Lori Gerstley egy maryland-i public relation cég, a PR Works igazgatója. A céget 1995-ben hozták létre, és sokféle PR szolgáltatást nyújt, mint például PR stratégiai tervezés, médiakapcsolatok, szövivők képzése, különleges események szervezése, krízis kommunikáció, reklámanyagok elkészítése vagy szponzorálás. L. Gerstley kliensei a legkülönbözőbb területeken dolgoznak, például az egészségügyben, biotechnológiában, gazdaságfejlesztésben. Ezelőtt az író egy baltimore-i PR és reklámcégnek, a Gray Kirk / VanSant-nak dolgozott PR tanácsadóként. Két díjat kapott a PR területén végzett munkája elismeréséül: az egyiket egy újszerű PR-kampány menedzseléséért, a másikat egy közösségkapcsolatok program kifejlesztéséért és elterjesztéséért,

L. Gerstley a Maryland Egyetem újságíró szakán végzett. A Baltimore városi közösség aktív tagja, kuratóriumi tagként dolgozik a Zsidó Nagy Testvér Szövetségben és a baltimore-i Művészeti Iskolában, valamint a baltimore-i Állatkert marketing bizottságában.