



Eenvoudige regels als strategie

Non profit organisaties maken vaak een begin met marketing door strategische meerjaren plannen te formuleren. Maar is dat altijd de juiste weg? Vaak niet! Veel non profit organisaties worden immers geconfronteerd met tal van onzekerheden. Bijvoorbeeld: Wat zijn de mogelijkheden van de organisatie? Welke ontbrekende (markt)kennis en competenties kunnen op welke termijn worden binnengehaald? Hoelang duurt het voordat het in- en externe draagvlak voldoende is gevestigd? Hoe reageren doelgroepen op het fenomeen marketing? Waarderen zij de verkregen keuzevrijheid? Weten zij hiermee om te gaan? Hoe reageren medewerkers? Enzovoorts. Dit soort onzekerheden maakt van meerjaren plannen papieren tijgers.

Een oplossing kan zijn de strategische- of beleidsplannen te beperken tot enkele duidelijke, begrijpelijke en goed te communiceren regels. Voordeel is dat ruimte ontstaat voor een leerproces zonder dwingend en krap keurslijf. Tegelijkertijd is wel sprake van een richtinggevend kader dat houvast biedt. Bijvoorbeeld voor de keuze en ontwikkeling van proefprojecten, de selectie en benadering van doelmarkten of de vraag hoe om te gaan met wijzigende omstandigheden of mee- en tegenvallers.

Naarmate organisaties meer ervaring op doen met marketing en de onzekerheid afneemt, kan het aantal regels worden uitgebreid. Zo ontstaat geleidelijk een volwaardig strategisch beleid. Er zijn 5 soorten regels:

'Begrenzende' regels

Met deze regels wordt aangegeven wat wel en niet tot de mogelijkheden behoort. Welke werkzaamheden zijn kerntaak? Welke niet? Het gaat om afspraken zoals: 'Accepteer geen projecten waarin minder dan 25% overhead kan worden doorberekend'; 'Ga niet in op vragen van doelgroepen die ook bij commerciële aanbieders terecht kunnen'; 'Alleen als samenwerking mogelijk is met collega-organisaties'.

'Hoe te' regels

Hoe gaan we te werk? Dit zijn procedurele regels zoals: 'Contracten worden altijd opgesteld door een inhoudsdeskundige en een controller'; 'Rond elk project af met een evaluerend gesprek met de opdrachtgever'; 'De resultaten van acquisitie (goed of slecht) worden altijd binnen 48 uur gerapporteerd aan de directie'.

'Prioriteit' regels

In welke volgorde dienen werkzaamheden te worden uitgevoerd? Waaraan hecht de organisatie het meeste belang? Prioriteit-regels geven uitsluitel: 'Eerst de projecten van het ministerie, onze grootste financier, dan pas de overige projecten'; 'Eerst de problemen oplossen van de cliënten met een lagere sociaal economische status, daarna de overige



hulpvragen behandelen'; 'Eerst de projecten die onze competenties verrijken, daarna de routinematige werkzaamheden'.

'Timing' regels

Hier gaat het om regels zoals: 'Afspraak is afspraak'; 'Wij leveren altijd op binnen de afgesproken tijd'; Brieven worden beantwoord binnen 5 werkdagen'.

'Stop' regels

Tot slot, wat wil de organisatie per se niet? Op welke momenten en onder welke condities wordt 'nee' gezegd tegen een kans, een ontwikkeling, een aanbod, enzovoorts? 'Stop wanneer een andere aanbieder beter in staat is om deze doelgroep te helpen'; 'Stop wanneer dit project niet aansluit op het beleid van de gemeente'.