

"שיווק אסטרטגי, פיתוח חברתי

והמתנ"ס בשנות ה-90"

פרופ' ארמנד לאופר

ביה"ס לעבודה סוציאלית

אוניברסיטת מישיגן, אן-ארבור

תרגום: גני נבות

האוניברסיטה העברית בירושלים

הרשות לספריות

הספריה לחינוך ועבודה סוציאלית

הרצאה שנתית לזכרו של ארני פינס ז"ל

13 באפריל 1992

באוניברסיטה העברית ירושלים

1992

JSW 001130458 00001 1



1130458-10

"שיווק אסטרטגי, פיתוח חברתי והמתנ"ס בשנות ה-90"

(הרצאה לזכר ארנולף פינס - 13 באפריל 1992)

מאת ארמנד לאופר

לזכר ארני

יש לשער שהכרתי את ארני זמן רב לא פחות מהנוכחים כאן היום ונהייתי מעצתו בכמה הזדמנויות חשובות בחיי היהודי וכציוני ובקריירה שלי כעובד סוציאלי וכאקדמאי. בשנת 1938 התיישבה משפחת פינס בפטרסון, ניו ג'רסי, מקום אליו הגיעו הורי, גם הם פליטים, שלוש שנים מאוחר יותר. באותו זמן הכירו כולם בקהילה היהודית את הנער הכריזמטי שבילה זמן-מה בפלסטינה בדרך מגרמניה.

אני זוכר שאבי הצביע בפני על כותרת בעיתון המקומי "צעיר נותן שיעורים למבוגרים בהתרמה למען פלסטינה". הכתבה תיארה את מנהיגותו הלאומית של ארנולף מ. פינס במועצת הנוער היהודי, את האופן בו ארגן מסע תעמולה של בני נוער למען ה-A.P.U. והרצאותיו רוויות ההשראה בפני קבוצות מבוגרים ציונים. לכן התגאיתי לא מעט כשארני היה, שבע שנים מאוחר יותר, המורה שלי לעברית. למרבה המזל לא היתה זו ההזדמנות האחרונה שלי ללמוד ממנו.

שנים מאוחר יותר, כמנהל כוח האדם ב-JWB-, ניהל ארני תוכנית אוריינטציה שהשתתפתי בה זמן קצר לאחר שהתחלתי לעבוד במרכז היהודי. במסגרת זו נתחזקה בי הכוונה להמשיך במקצוע החינוך ולמדתי שאמנם חשוב לתכנן מה ברצוני לעשות בעתיד, אך צריך גם לחשוב על מה שכבר עשיתי בעבר. זמן קצר לאחר מכן, כשהחלטתי לעבור לחוף המערבי, ארני לימד אותי להתאים את מוקדי ההתעניינות

מרצים בהרצאות לזכרו של א. מ. פינס

תשלי"ט	-	ישראל כ"ץ
תש"מ	-	ארנולד גורין
תשמ"א	-	רוברט פרלמן
תשמ"ב	-	דוד בר-גל
תשמ"ג	-	אורי ינאי
תשמ"ד	-	ברנרד ריסמן
תשמ"ה	-	גירלד ב. בוביס
תשמ"ו	-	ראובן כהנא
תשמ"ז	-	פליס דוידזון פרלמוטר
תשמ"ח	-	הלל שמיד
תשמ"ט	-	אלפרד כץ
תש"ן	-	בארי צ'קוואי
תשנ"א	-	הווארד ליטוויין
תשנ"ב	-	ארמנד לאופר

ארני היה חבר בוועדה שבחנה את עבודת הדוקטורט שלי באוניברסיטת ברנדייס והיה מעבידי במשך זמן קצר במועצה לחינוך לעבודה סוציאלית. נפגשנו שוב כשבא לעבוד בגוינט. באותה תקופה עבדתי באוניברסיטת חיפה והיתה לנו הזדמנות לשתף פעולה בפיתוח מודלים ללימודי המשך לעובדים סוציאליים ישראלים. שנתיים לאחר מכן, למרות שכבר היה חולה, הצליח ארני למצוא אנרגיה ומוטיבציה ולעזור לנו לייסד את תוכנית לימודי המשך בבית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש ברוואלד. עבדנו ביחד על תוכנית שוורץ והקמת חברת המתנ"סים, שני מוסדות שארני הרגיש מחוייבות כלפיהם.

ארני היה איש מקצוע מתחשב ויצירתי, יהודי בעל מחוייבות והצליח כמעט בכל משימה שלקח על עצמו - הוא ימשיך לשמש דוגמה לרבים מאתנו. למעשה, הכישלון המקצועי היחיד שלו הידוע לי היה בזמן ששימש כמורה שלי לעברית. ולכן איני מרצה בעברית. ברצוני להדגים נקודה זו.

יום אחד נסעתי הביתה באוטובוס מן האוניברסיטה וכמעט שהגעתי לבית חולים. ניסיתי לסמן לנהג לעצור בקרבת ביתי, אך הפעמון לא עבד. "רגע, רגע!" צעקתי, נבוך קמעה, "אני צריך לרדת." אבל במקום "לרדת" אמרתי "ללדת". "אדוני", אמר לי הנהג, "אם אתה צריך ללדת, אני אביא אותך לשערי-צדק". כנמל התעופה בן-גוריון רצה פקיד מכס לדעת למה אני מביא אתי כל כך הרבה סרטי צילום. "זה בשביל פוטוגרפיה" כך חשבתי שענית, אך זה לא נשמע כך והוא אמר: "אסור! אין פורנוגרפיה בארץ" - "בטח שיש" ענית. כנראה שצדקתי משום שהוא הרשה לי להכניס את הסרטים. אני רוצה לספר עוד סיפור, הנוגע יותר לנושא ההרצאה. זהו סיפור של חברה ישראלית הנקראת "בלק אנד דקר". יש לנו סניף הפועל בארה"ב.

דמיון שיווקי

לפני כ-15 שנים, החליטה מועצת המנהלים של בלק אנד דקר לערוך בדיקת מצב על ידי מספר שאלות אסטרטגיות.

"במה אנו עוסקים?" היתה השאלה הראשונה. "אנחנו מייצרים כלי עבודה לבית", הסכימו הכל. "מהן, איפוא, נקודות החוזקה שלנו?" השם המפורסם ונאמנות הצרכנים. "ומהן נקודות התורפה שלנו?" "המוצרים שלנו כבר אינם נחשבים טובים יותר מן המתחרים והגבלנו את עצמנו לייצור והפצה של פס אחד בלבד של כלי עבודה; כלי עבודה לסדנתו של החובב", היתה התשובה.

"מהן הסכנות המאיימות עלינו מן הסביבה?" התשובה לשאלה זו דרשה מחקר מעמיק יותר. הם גילו שהמתחרים מכרסמים בנתח השוק של בלק אנד דקר - כלי עבודה זולים. השאלה האחרונה היתה "האם יש לנו סיכוי להגדיל את המכירות שלנו?" התשובה: "רק אם נוויל את המחיר באופן שלא יותיר רווח או אם נוכל למצוא משתמשים חדשים לכלים שאנחנו מייצרים או שנוכל לייצר."

בלק אנד דקר החליטו על אסטרטגיית גידול דו-כיוונית. החברה תיצור פס ייצור שני של כלי-עבודה יקרים יותר וכמעט מקצועיים. כלים אלה יענו על צרכיו של קונה שעדיין אינו תפוס על ידי מתחרה כלשהו, החובב הרציני, שאינו בשל עדיין לכלי עבודה מקצועיים אך מוכן לשפר את כלי העבודה שלו לרמה גבוהה יותר. יתר על כן, ייצור של סחורה ברמה גבוהה יוכל לשפר את תדמיתה של החברה ולשמור על נתח השוק בקצה התחתון של הסולם. שנית, החליטה החברה לנסות פס ייצור חדש לחלוטין שעדיין לא התנסתה בו: כלי מטבח.

אבל איך לחזור לשוק הזה? במה יכולה בלק את דקר להיות טובה יותר מגינרל אלקטריק, המילטון-ביץ', אוסטר ובראון? עם השאלה הזו פנו ישירות אל הצרכנים. שלא כמו סקרי שיווק אחרים הם לא שאלו אם אנשים מעדיפים מכונת קפה שמכינה ארבע כוסות או שש כוסות, או האם אנשים מעדיפים את תנור הטוסטר שלהם בלבן או בכרום. הם שאלו שאלות פשוטות יותר: "למה אתם זקוקים במטבח?" והתשובה היתה גם היא פשוטה: "משטח עבודה פנוי יותר".

בלק אנד דקר נענו לבקשה. הם בנו תנורי מצנס, מכונות קפה, פותחני קופסאות וכלי-מטבח אחרים שאפשר לתלות מתחת לארונות העליונים במקום להניח על משטח העבודה. עתה יכול היה הצרכן לקנות ב-\$30 משטח עבודה השווה \$300 ולהרוויח גם מכשיר חדש. אסטרוטגיית שיווק מבריקה בהחלט. האם יש דוגמאות אחרות לדמיון שיווקי במגזר הלא-ריווחי, בחברות כגון חברת המתנ"סים? יש כמה ועלינו ללמוד מהן. אביא עוד דוגמא מן הניסיון האמריקאי.

המרכז הקהילתי היהודי בדטרויט מממן תוכנית הנקראת חוויות יהודיות למשפחות. במסגרת התוכנית מארגנים סופי שבוע במחנות נופש, חגיגות מועדים יהודיים ואפילו סדנאות לטיפול במתח לקראת שמחות שהכל סובלים ממנו בזמן שמארגנים חתונה ראשונה או בר-מצווה. כשניסו לברר את הסיבות להצלחתה המסחררת של התוכנית התברר שהיא סיפקה "בילוי איכותי במסגרת המשפחה". עבור משפחות רבות שבהן שני בני הזוג עובדים היה התוכן היהודי תוספת בלבד ולא מוקד המשיכה העיקרי.

המתנ"סים המצליחים ביותר מבינים גם הם מה מחפשים חבריהם. הם יכולים להתאים את התוכניות והשרותים שלהם לצרכים ולהתעניינות של צרכניהם ושל קהל יעד אחר טוב יותר ממוסדות אחרים העוסקים בעניינים חברתיים.

המתנ"ס של שנות התשעים

בעוד שבעבר היה השלטון המרכזי אחראי לשרותים הסוציאליים ברמה המקומית, הרי שהיום הפכו שרותים אלה מבוזרים יותר, תחרותיים וקשובים לשוק. הן מבחינה היסטורית והן מבחינות ייפוי כוחו מתאים המתנ"ס לתנאים האלה. מאז הקמתו היה המתנ"ס מיועד להתמודד עם בעיות מקומיות על ידי יצירת קשת אפשרויות רחבה ככל האפשר של שרותים במימון עצמי. הוא היה מתוכנן לפעול באמצעות תקציב ששליש עד שני שלישי ממנו מקורם בדמי חבר והשתתפות בפעילויות המתנ"ס וכן בקרן הממומנת מתרומות, מילגות, חוזים, מענקים והקצבות ממשלתיות.

ארגונים לא-רווחיים אחרים כגון קופות חולים, מרכזי שיקום, מוזיאונים, רשויות בילוי עירוניות, בתי-אבות, יכולים ללמוד הרבה מניסיונו של המתנ"ס. אך לארגונים אלה יהיה קל יותר מאשר

למתנ"ס. קופות חולים אחראיות על טיפול רפואי בלבד, הן אינן אחראיות להעלאת רמת הבריאות של תושבי המדינה. המוזיאונים אינם אחראים להעלאת רמת התחכום התרבותי ולתודעה האמנותית של הקהילה כולה. לעומת זאת, מן המתנ"ס מצפים לא רק לספק את השרותים הדרושים לתושבים בתחום גיאוגרפי מסוים, אלא גם לעורר את מחויבות התושבים לפיתוח ולחינוך חברתיים.

חינוך חברתי מתייחס לתהליך של הגברת המודעות הקולקטיבית המובילה לשינויים התנהגותיים. כיום מעט מאוד ישראלים קוטפים פרחי-בר מפני שהם מודעים לאיכות הסביבה ומוכנים להיות שותפים לשמירה עליה ביחד עם אחרים. כפי שגילה סגל המתנ"ס, התהליך של חינוך חברתי צריך לעתים קרובות לבוא לפני המאמצים לגיוס תושבי הקהילה לפעולות חברתיות אחראיות. לדוגמא, עובדי המתנ"ס עוסקים בפעולות של חינוך חברתי כשהם מעלים את מודעות הקהילה לצרכי העולים החדשים או כשהם מעוררים תושבים להיות מודעים לאחריות הקולקטיבית שלהם בטיפול בבעיות של נוער שוליים.

פיתוח חברתי מתייחס להגברת היכולת של התושבים המקומיים לפתרון בעיות או לארגון מחדש של יחסים בין-ארגוניים. למשל, הקמת ועדות לתרבות ולאמנות ברחבי העיר, ועדים שכונתיים והכשרת מתנדבים מטרתה לפתח הן את היחיד באופן אישי והן את כישורי המנהיגות האזרחית והחברתית שלו. הקישור בין תוכניות להכשרה מקצועית בבתי ספר ובין מפעלי תעשייה היכולים לשמש כמקומות הכשרה וכמעסיקים פוטנציאליים מטרתו לבנות מחדש את היחסים הבין-ארגוניים וכמו כן לפתור בעיות חברתיות.

למרבה הצער, השרותים ותוכניות השרותים, בגלל היותם מוחשיים יחסית וניתנים לתצפית ולמדידה, באים בדרך כלל לפני פעילויות החינוך והפיתוח החברתיים. אלה האחרונים מעורפלים יותר וקשים למדידה. יתר על כן, ארגונים התלויים יותר מדי בהכנסות עצמיות ממכירת השרותים עלולים למצוא את עצמם עם מקורות בלתי מספיקים כדי לעסוק בפעילויות פיתוח. להלן כמה דרכי שיווק חברתי העשויות להועיל.

הגישה האסטרטגית לשיווק

שיווק הוא גישה לניהול זרימת המשאבים והתפוקות בין ארגון וסביבתו. מטרתו להקטין ככל האפשר אי-התאמות בהיצע ובביקוש העלולים לפגוע בתוכניות הארגון. המונח שיווק "חברתי" משמש בדרך כלל לתיאור הפצת רעיונות וגישות (אליהן התייחסתי לעיל כ"פיתוח חברתי") וכן הגשת שרותים מוחשיים לאוכלוסיות מצוקה. שיווק חברתי הופך ל"אסטרטגי" כשהוא מוביל לאיזון הרצוי בין זרימה פנימה של משאבים ובין זרימה החוצה של תפוקות.

כל זה יכול להישמע אקדמאי ומופשט מדי, לכן מוטב שאסביר. אתחיל בנושא העסקות בין המתנ"סים לבין הציבורים שלהם. המושג "ציבורים" הוא אחד מחמשת מושגי מפתח בשיווק חברתי אסטרטגי. השווקים האחרים הם: תוצרת, מחיר, מקום וקידום. אתייחס לכל אחד מהם ואחר כך אמשיך בסקירה כיצד יכולים המתנ"סים לשלוט בהיצע ובביקוש.

כשאני אומר ציבורים אני מתכוון לכל אותם פרטים, קבוצות וארגונים שבהם תלוי המתנ"ס או שיש לו תלות הדדית אתם. כמה מן הציבורים הם חלק מן המתנ"ס, כגון צוות השכירים והמתנדבים ההופכים את המשאבים לתוכניות ולשרותים. אני מתייחס למחנכים לגיל הרך, למורי המוסיקה, לעובדים הקהילתיים, למאמני הכדורסל, למזכירות ולאבות הבית המעניקים למתנ"ס חלק גדול מאופיו. עם זאת רוב הציבורים של המתנ"סים חיצוניים לארגון.

הציבורים בעלי הכוח הם אלה המספקים למתנ"ס את המשאבים המשמעותיים. הם כוללים: 1. ספקי משאבים כגון תורמים ומוסדות המכשירים את צוות העובדים; 2. ספקי חסות (כגון מועצות מנהלים, מועצת העיר, משרדים ממשלתיים). למתנ"סים יש גם תלות הדדית עם 3. מספקי שרותים אחרים (אנשי מקצוע בתחום שרותי הבריאות, בתי ספר, בתי אבות, לשכות רווחה ומרפאות לבריאות הנפש, מועדונים חברתיים ותוכניות לאמנות ולתרבות) שאתם הם מתחלקים בצרכנים, בחברי מועצה, במיתקנים, בתוכניות שרות, בצוותי עובדים ואפילו בתקציבים.

בכל זמן נתון יכולים נציגים של ציבור אחד להיות חזקים במיוחד. לדוגמא, מתנ"ס התלוי במועצת העיר ביותר ממחצית התקציב שלו

עלול להיות מוגבל ביותר בכל הקשור להחלטות בקשר לציבור היעד שלו ולתוכניות שהוא מתכוון להציע. מתנ"ס צריך לעתים להתאים באופן מתמשך את תוצרתו ואת קו הייצור שלו כדי לענות על הדרישות של מקבלי החלטות החזקים.

תוצרת המתנ"ס מוגדרת בדרך כלל כשרותים המוחשיים והתוכניות המנוהלות בידי צוות שכירים ומתנדבים ומוצעות לקהל צרכנים. לעתים קרובות, מאורגנים השרותים בקבוצות על פי הגיל (הגיל הרך, ילדים, נוער וקשישים) או על פי נושאים (ספורט, פיתוח קהילתי, תרבות). קבוצות אלה מרכיבות את תוכניות המתנ"ס ובנויות מהרבה שרותים ייחודיים. במונחי שיווק, סידרה של תוכניות יכולה להיחשב לפס ייצור. מקדחה חשמלית של בלק אנד דקר היא מוצר; מבחר שלם של כלי עבודה במחיר נמוך הם פס ייצור.

אך המוצרים יכולים להיות מוגדרים בצורה מוחשית יותר. אם הטוסטר או מכונת הקפה הם חלק מפס הייצור של בלק אנד דקר, איך מכרה החברה לצרכנים משטח עבודה פנוי יותר? האם נתינת שרותים היא עיקר מטרתו של המתנ"ס, או האם צריך המוצר הסופי לכלול גם "בילוי משפחתי איכותי", שיתופו של האזרח ופיתוח מנהיגות, או הורדת רמות המתח החברתי בקהילה?

בכמה מתנ"סים היצע המוצרים יציב באופן יחסי ובאחרים הוא משתנה ללא הרף. בעיירות פיתוח שבהן חסרים בדרך כלל שרותים חליפיים, סביר להניח שהמבחר רחב יותר. בשכונות עירוניות של המעמד הבינוני, המבחר נוטה להיות יותר מתמחה וממוקד. כשיש תחרות מצד ארגונים אחרים המספקים תוכניות ושרותים דומים ייתכן שהמתנ"ס ירצה לשנות את מוצריו על בסיס של איכות, סגנון, קהל היעד, מיקום ומחיר.

המחיר מתייחס לעלות התוכנית או השרות. כמה זה יעלה בשקלים או בדולרים? מי יכסה את ההוצאה: החברים, משתתפי התוכנית, תורמים חיצוניים? האם על התשלום לכסות את המחיר המלא של התוכנית? האם אלה שקל להם יותר לעמוד בהוצאה יסבסדו את אלה שמתקשים בכך? ככל שברירות אלה יכולות להיות קשות, הן משקפות רק חלק מן המחיר שהצרכנים ואחרים נדרשים לשלם. לדוגמא, תמורת ההוצאה שאני נושא היום לא נדרש תשלום,

אך רבים מכם משלמים מחיר כלשהו כדי להיות כאן. אתם עוזבים את מקום עבודתכם מוקדם יותר וייתכן שלא סיימתם את הובותיכם. אתם מגיעים הביתה מאוחר יותר ומוותרים על בילוי זמן בחיק המשפחה וכך משלמים מחיר חברתי מסויים. האם ערך ההשתתפות בהרצאה והפגישה עם עמיתים למקצוע שווה את המחיר?

מהו המחיר שעל הקליינט המקבל ייעוץ מעובד סוציאלי במתנ"ס לשלם? המחיר בזמן ובתעריף נסיעה באוטובוס יכול להיות מועט, אך המחיר הנפשי של חיפוש עזרה עלול להיות מעבר ליכולתו של הקליינט. כשהמחיר גבוה מהרווחים המשוערים הלקוחות לא ישלמו אותו. כיצד יכול המתנ"ס לצמצם את המחיר או להגדיל את הרווחים? שאלות דומות יכולות להישאל על ידי קהלי יעד אחרים. מהו המחיר שמבקשת ההנהלה מצוות העובדים לשלם כשקובעים מחדש את המבנים הניהוליים; כשמחליטים למשוך חברים חדשים שערכיהם וסגנון חייהם אינו ידוע? כיצד יכולים תורמים פוטנציאליים להיות בטוחים שתמיכה בתוכנית תרבות של המתנ"ס היא השקעה טובה יותר ממימון תוכנית של ארגון אחר? לכל השקעה מחיר נסיבתי.

המקום מתייחס בדרך כלל למיקום הגיאוגרפי של סוכנות השרותים או שיטת הפצת התוכניות והשרותים. לדוגמא, אנו יודעים שמתנ"סים רבים הוקמו לצורך מתן שרותים לכל התושבים בשכונה מסויימת, בעיר מסויימת או באזור מסויים. אך חלקם מעוניינים אולי למשוך אוכלוסיות אחרות מאזורים שמחוץ לזה שלהם. למרות שרבים מן השרותים ממוקמים בתוך בניין המתנ"ס, יש כאלה שמנצלים מקורות קהילתיים אחרים כגון בריכת שחייה עירונית או כפר נוער שיש בו מתקנים הנחוצים לקייטנה בקיץ.

שרות ארוחות ניידות לקשישים ולנכים ממוקם מחוץ לכנין על פי תוכנית. לחילופין, יכולה היתה החלטה מודעת למקם את תוכנית ארוחת הצהריים החמה לקשישים בתוך בנין המתנ"ס או בית הספר הקהילתי כדי לקדם את תחושת השייכות ולהפיג את הבדידות המלווה בידוד. מהו המוצר כאן: תוכנית הזנה, בריאות טובה יותר, או שיפור איכות החיים על ידי השתתפות התוכנית?

קידום הוא מונח המפתח החמישי שאותו מבלבלים לעתים קרובות בקרב הציבור עם פרסומת. קידום מתייחס לתקשורת שכנוע

הנוצרת בין היצרנים או המפיצים לבין קהלי היעד השונים שלהם. בעוד שקידום יכול לכלול פרסומת עבור קורסים חדשים, הוא יכול גם להתמקד על הגברת מודעות הסביבה והתושבים בכל הנוגע לתוכניות תרבות ולחזוקת תחושת השייכות שיש לקהילה עליהן והרגשת המחויבות שיש להם להרחבתה. ייתכן שיהיה צורך בקידום המתנ"ס והאידיאולוגיה שלו בין קהלי השונים; אלה שצריכים לממן ולתת תוקף לפעילויותיו, אלה שאתם הוא מתחלק בתהליכי פיתוח המוצר והפצתו ואלה שלהם יש את האחריות הראשונית לפעולות המתנ"ס. משימה זו דורשת הגדרה מחדש של השוק הרחב יותר ופריסתו לחלקים הומוגניים יותר, כל אחד עם תחומי ההתעניינות והיכולת שלו.

פריסת השוק

המונח פלח שוק מתייחס לתהליך של חלוקת הביקושים של הצרכן ושל הספק לפי כמה קריטריונים שהם נחוצים להגדרת רמות הביקוש למוצרים מסויימים. על ידי סיפוק צרכיהם של שווקים שונים במאפייניהם אפשר ליוזם תוכניות יעילות יותר ולענות על הביקוש על בסיס של מחיר ומקום, יוקר והפצה. מתנ"סים עושים זאת כשהם יוזמים תוכניות מסויימות לקשישים ואחרות לילדים, תוכניות לכל תושבי הקהילה ואחרות לאלה הגרים בשכונות מסויימות או שיש להם דרישות מסויימות ורקע סוציאלי מסויים.

עם זאת, כמה מתנ"סים, כמו שיטת חברת האוטובוסים של אגד, עשויים לגלות שמתאים יותר להתייחס אל השוק שלהם כאל מצרף (אגרגט). הם מתמקדים במה שמשותף לצרכנים ולספקים, במקום במה שמבדיל ביניהם. כך קורה בדרך כלל בערי פיתוח או באזורים שבהם יש למתנ"ס יתרון יחסי על שרותים מסויימים, כמו שלאגד יש במקומות רבים בארץ. אך אין זה מונע מחברת האוטובוסים מלפרסם אם אתה מבקר קבוע בבתי קולנוע, ייתכן שתזכור את מסע הפרסום של אגד מלפני שנים אחדות. קטעי סרטים הראו את נהגי אגד מסייעים אנשים וחומרי בניין כדי לבנות את ישובי חומה ומגדל בשנות ה-30 המאוחרות, מבריחים מעפילים מתחת לאפס של זקיפים בריטים בשנות ה-40, מתחמקים מכדורי צלפים בזמן שהובילו מזון לירושלים הנצורה בשנת 48. עם סיומו של הסרט בן עשר הדקות הייתי מוכן לעמוד, להרים את ידי ולשיר "תחזקנה". הייתי כמעט מוכן לעזוב את מכונתי במגרש החנייה ולקחת אוטובוס הביתה... אלא שקו האוטובוס

לביתי חדל לנסוע חצי שעה לפני שהסרט נגמר.

גם אם אתם מכירים דוגמאות דומות בגישות המתנ"סים לקידום העניין בתוכניותיהם, אני מאמין שהמתנ"סים מגלים מיום ליום בשיווק המכוון למטרה מתאים להם יותר משיווק המכוון להמונים. בשיווק המכוון למטרה הארגון מבחין בין חלקים שונים של השוק ואחר כך בוחר באחד או ביותר ומתמקד עליהם. לדוגמא, בתוכניותיו ובתערוכותיו מכוון מוזיאון ישראל את עצמו לעבר הורים לילדים בגיל הרך באגף הנוער, אל עבר חסידי קולנוע בסדרות הסרטים של יום שלישי בערב, ואל אחרים בנושאי התעניינות שונים כגון פוסט-מודרניזם באמנות, ארכיאולוגיה מתקופת התנ"ך ואמנות עממית. מתנ"סים רבים עושים אותו דבר ומבחינים בתשומת לב בין אלה שעשויים להתעניין בספורט, באמנויות, בחינוך לגיל הרך או בתכנון חגיגות במסגרת הקהילה.

הקריטריונים שבהם משתמשים בפריסת השוק הם גיאוגרפיים, דמוגרפיים ופסיכוגרפיים. לדוגמא, למרות שמתנ"ס בירושלים יכול להיות מעוניין למשוך חברים מאזור גיאוגרפי מוגבל (בקעה, בית הכרם, רמות או שמואל הנביא), הוא עשוי גם לגייס צרכנים לתוכניות התרבות והספורט שלו מאזורים רחבים יותר. הוא יכול למשל לפרוש את רשתו על שטחים מעבר לגבולות ירושלים כשהוא מגייס עובדים או תמיכה כספית מחוץ לארץ.

מאפיינים דמוגרפיים קובעים לעתים קרובות את מבנה התוכניות. כשמעריכים את רמות היכולת של החברים, למשל, יקחו העובדים בחשבון את הגיל, את רמות ההשכלה, את היחס אל הדת, את המצב המשפחתי, מספר הילדים בבית, זהות אתנית, הכנסה ורקע מקצועי, או הוותק בקהילה או בארץ.

יש תוכניות שהמשתתפים בהם מאובחנים על פי המאפיינים הפסיכוגרפיים שלהם. אני מתכוון לסגנון החיים, למנהגים האתניים ולהתנהגות החברתית, ואפילו ל"מעמד המשתמש". לדוגמא, בכמה תוכניות של המתנ"ס יש משתתפים קבועים ואחרים באים רק פעם אחת. יש כאלה שתמיד יעדיפו לבוא למתנ"ס כדי ליהנות משרותי התרבות, הספורט וההעשרה. אחרים יחפשו את הפעילות או את המדריך המתאים ביותר לצרכיהם.

פריסת שוק הצרכנים ושווקים אחרים מאפשרת להכין תוכניות המבטאות בדרך הטובה ביותר את העניין והיכולת ויחד עם זאת מצמצמת את חוסר הוודאות המלווה בדרך כלל תוכניות חדשות. לדוגמא, בעוד שתוכניות הקשורות בעבודות יד יכולות למשוך אנשים בגילאים שונים ומרקע חברתי שונה, מיקוד על עבודות יד עממיות (כגון אלה המבוצעות במוסררה עבור כוזרי) ואשר עבורן מקבלים המשתתפים הכנסה צנועה כלשהי, אינו יכול למשוך חברים ממוצא ארגנטינאי במתנ"ס של מזרח תלפיות. כל אחד מהם יכול לבנות לו שווקים מכוונים למטרה, כל אחד מהם מייצג את הביקוש הממשי והפוטנציאלי שלו.

התמודדות עם ביקוש

ביקוש אפשר להגדיר כהתעניינות במשהו הנתמך ביכולת למימוש ההתעניינות הזו. האתגר השיווקי הוא להגדיל או להפחית את ההתעניינות או את היכולת כך שהביקוש מתאים פחות או יותר לתוצרת המוצעת על ידי ארגון זה או אחר. לפעמים דורש דבר זה מציאת קשר דמיוני בין תחומי ההתעניינות של הצרכן ובין מה שהארגון מוכן או יכול לייצר. לדוגמא, כשבלק אנד דקר גילו שהצרכנים מעוניינים במשטח עבודה אך אינם יכולים לממש את הדבר (לפחות לא במחיר של 300% לרגל), הם ייצרו פס ייצור חדש. על ידי הפחתת מחיר משטח העבודה הם הגדילו את יכולתו של הצרכן לממש את רצונו בעוד שהם יוצרים ביקוש למוצרים שבלק אנד דקר מסוגלים ליצור. החברה היתה צריכה להגדיר מחדש את המשימה שלה במונחים של נגרות ועיצוב הבית. מתנ"סים יכולים ליישם את הדימיון השיווקי בדרך דומה.

כמו ארגוני התנדבות שלא למטרת רווח אחרים חייב המתנ"ס ליצור את הקשרים המתאימים בין הביקושים של ציבורים שונים. לבלק אנד דקר, חברה מסחרית המעוניינת בעיקר בצרכנים, היה קל יותר. אך גופים במגזר ההתנדבותי חייבים לספק ציבורים רבים. למשל, אין טעם לעודד את ביקוש הצרכן לשרותי תיקון בבית אם המתנ"ס אינו יכול להבטיח מקורות מימון חיצוניים שיתמכו בתוכנית או שאינו מסוגל לגייס מתנדבים לספק את השרות.

ביקוש, עם זאת, הוא לעתים רחוקות דבר סטטי. כדי להבין זאת אולי כדאי להשתמש בכמה "מאפיינים". לדוגמא, אנו יכולים לדבר על: ביקוש ממשי או פוטנציאלי; או על ביקוש מלא, בלתי יציב, מופרז

או בלתי מספיק. ביקוש ממשי משתקף במידה שבה צרכנים, מממנים, מספקי חסות ועובדים משתתפים או תומכים בתוכנית. ביקוש פוטנציאלי משקף את ההערכה של מה שנעשה אם הם היו מעוניינים או שהיתה להם היכולת לכך.

אם הביקוש הוא בלתי מספיק או בלתי יציב וכשהדבר מאיים על הישרדותו של גוף או של אחת מתוכניותיו, המתנ"ס יכול לנסות: א. להגביר את הביקוש על ידי קידום ההתעניינות או היכולת; או ב. לשנות את המוצר, את האופן שהוא מופץ בו או את המחיר לצרכן. על ידי התמקדות בהתעניינות וביכולת מעבירים מתכנני התוכנית את נקודת הכובד מן הארגון אל המקום הראוי לה: הצרכן וציבורי מפתח אחרים.

כשיש יכולת אך אין התעניינות (למשל מצדם של מבקרי קונצרטים פוטנציאליים או של מממנים), האתגר השיווקי יהיה להגדיל את ההתעניינות בתוכניות המתנ"ס, בשרותיו ובפעילויותיו. כשיש התעניינות, אך לצרכנים אין זמן, כסף או יכולת להגיע למקום או לשלם עבור התוכנית, יהיה האתגר השיווקי להגביר את יכולתם זו. אם התקציב מאפשר זאת יכול המרכז לספק שרות אוטובוסים או להתאים את המחירים לכיסו של הצרכן באמצעות תשלום מדורג. כולנו עושים זאת בחיינו הפרטיים, לדוגמא, כשאנו מנסים להתאים תוכניות לחופשה למציאות הזמן והמימון שלנו.

איך להתחיל את תהליך השיווק האסטרטגי

מבלי להיות טכני מדי, ברצוני להציע כמה צעדים שמתנ"ס יכול לבצע כדי להפוך את עצמו לארגון של שיווק חברתי אסטרטגי.

צעד ראשון דורש כינוס של צוות שיווק אסטרטגי. בלק אנד דקר עשו זאת כשזימנו את כל המנהלים הבכירים של החברה. אך המתנ"סים אינם חברות עסקיות. כארגוני התנדבות הם אינם יכולים לקוות ולהשיג את פתרון הבעיות החברתיות העומדות בפניהם או את מטרות הפיתוח החברתי מבלי לערב את החברים, את העובדים ואת המתנדבים בכל הרמות.

צעד שני הוא ניהול ביקורת ארגונית פנימית. זהו השלב שבו נקבעת התפיסה השיווקית והדמיון השיווקי זוכה להישלח לחופשי. צעד

זה כולל למעשה שני צעדי משנה: א. הבהרת משימתו של המתנ"ס וב. הערכת כוחותיו וחולשותיו הפנימיים. כשבלק אנד דקר החליטו על ייצור והפצה של כלי בית היו שאר ההחלטות פשוטות יותר.

אך מאחר שהמתנ"ס מייצג בדרך כלל כל כך הרבה אינטרסים ונקודות ראות ופסי הייצור שלו מגוונים כל כך, לא יהיה זה קל להגיע להסכמה מלאה. מסיבה זו חשוב לשמוע את עמדתו של כל אחד מאנשי הצוות. כלי עזר לניהול חקירה פתוחה וצמצום בעיית "החשיבה הקבוצתית" הוא טכניקת הקבוצה הנומינלית המאפשרת השקעה שווה, לא מתירה נאומים ובונה את תהליך פעילות הגומלין. זה יכול להיות לעזר רב כשצריך להתמודד עם ההבדלים בין החצעות להגביר את משימות פיתוח השרות או את הפיתוח החברתי של המתנ"ס. הערכה אמיתית של חוזקו וחולשתו של הארגון דורשת גם שהכל יהיה פתוח לבדיקה: התדמית הציבורית של המתנ"ס, סגל העובדים, תוכניותיו ושרותיו, הצרכנים המקבלים את השרות ואלה שאינם זוכים בו, תמיכת החברים ויכולתם לפעול בצורה אחראית.

צעד שלישי הוא ניהול הביקורת הסביבתית החיצונית. צעד זה כולל בתוכו שני צעדי משנה. אחד הוא חקירת ההזדמנויות והאיזמים החיצוניים. לפעמים יכול אותו מאורע להיות מוגדר תחת שתי הכותרות. עבור בלק אנד דקר היתה התחרות מצדם של יצרנים אחרים האיום המוגדר הראשון. כשהיה ברור שהמתחרים חודרים רק לשוק יעד צר - צרכנים המעוניינים בכלי עבודה חובבניים במחיר נמוך - הגיעו למסקנה שקיים שוק משני של צרכנים מרוצים המוכנים להעלות את רמת הציוד שלהם וממילא מוכנים לשלם את המחיר. הדימיון השיווקי מאפשר להפוך מצבים קשים להזדמנויות.

הזיהוי הראשוני של אוכלוסיות מפתח שאתם יש למתנ"ס קשרי גומלין משמעותיים הוא צעד המשנה השני. הוא כולל: גורמי הכנסה כגון ספקי מקורות, ארגוני פיקוח ומספקי חסות אחרים; ציבורים מוציאים כגון צרכני שרותים וציבורים פנימיים כגון צוות עובדים ומתנדבים. כל אחד מהגורמים האלה יכול להיחשב כשווקים שיש לחדור אליהם ויכולים להיות מובדלים ומקובצים לפי המאפיינים הגיאוגרפיים, הדמוגרפיים והפסיכוגרפיים שלהם.

בצעד רביעי, יוצר הצוות את אסטרטגיית השיווק הכוללנית שלו, כשהוא בונה אותה על חוזקו של הארגון ועל ההזדמנויות הסביבתיות. זהו המקום בו נקבעות החלטות בקשר לאילו מוצרים ופסי ייצור יש לתחזק או להרחיב, אילו לנטוש או לצמצם ואלו לתכנן מחדש כדי להגביר את כוח המשיכה שלהם. העלות שבמשיכת ציבורים חדשים למוצרים קיימים, או שינוי המוצרים כדי להגדיל את הביקוש בשווקים הקיימים נאמדים מול ההשפעה הפוטנציאלית של ביטול מוצרים שעל שימושיותם אבד הכלח או שהם מבזבזים משאבים. הצוות יקבע גם אלו תוכניות יכוסו במלואן מבחינה קופתית, אלו יביאו רווח ואלו יודקו לסיבסוד. במקרים מסויימים גורמי המחיר יכולים להיות די גמישים כדי להצדיק הפחתת תשלומים במקרים שהגדלת מספר המשתתפים יכולה לכסות אובדן הכנסה.

ולבסוף, צעד חמישי דורש תכנון של מבנה שיווקי. החוזק והחולשה הפנימיים נבחנים מחדש כדי להחליט על העניין והיכולת של צוות העובדים והמתנדבים להיות מעורבים בפעילות שיווקית. אם העניין נמוך, יש להגביר אותו; אם היכולת נמוכה, ייתכן שהעובדים השכירים והמתנדבים זקוקים להכשרה או לעזרה ביעוץ. לחילופין, יכול מתנ"ס להעדיף התקשרות עם גורמים חיצוניים לצורך פעילויות שיווקיות, אך דבר זה צריך להיעשות בזהירות. כשמשימת השיווק מועברת למומחים מבחוץ, יש סיכוי קלוש בלבד שהדימיון השיווקי יהיה חלק אינטגרלי של הדרך שבה מנהל המתנ"ס את יחסיו עם אוכלוסיות ושבה הוא מפתח את תוכניותיו.

מה המיוחד בשיווק חברתי אסטרטגי

האתגר השיווקי של בלק אנד דקר היו פשוט באופן יחסי. כמו רוב העסקים שמגיעים עשיית רווחיים, היתה דאגתם העיקרית לספק את צרכניהם. אך מתנ"ס אינו יכול להרשות לעצמו להתחשב רק בחברים ובצרכנים שלו. קיימים עוד ציבורים רבים אחרים שיש להם השקעות בעסק. המודעות לכך שלציבורים רבים יש עניין בתוכניות ובשרותים של הארגון היא המבדילה בין שיווק חברתי לבין גישות אחרות לתכנון תוכניות, להפעלתן ולמימונן. ישנה נטייה אצל חלק מן העובדים בשרות החברתי להתלונן על כך שהם אינם יכולים למלא את תפקידם מפני שהמממנים קמצנים מדי, מועצת המנהלים חסרת דימיון או שהקליינטים אינם מודעים לצרכיהם האמיתיים. עבורם, ההבדלים

בעניין וביכולת בין שווקים שונים מספקים הזדמנויות לפיתוח תוכנית ומקורות מימון.

בלק אנד דקר היה מעוניין לשווק מוצר מוחשי, אך המתנ"סים מעוניינים לשווק גם מוצרים לא מוחשיים כגון חינוך חברתי ופיתוח חברתי, גדילה אישית וקהילתית. לעתים צריך לערוך בחירה קשה בין השגת מטרות שרותים לבין השגת מטרות פיתוח. בזמנים אחרים, תוכנית מסויימת או פס ייצור יכולים להיות מתוכננים באופן ששיגו את השתיים.

לפני חודשיים, הופיע בשבועון גירוסלם פוסט סיפור מלווה צילומים על פרויקט של גן שעשועים הממומן על ידי מוזיאון ישראל והגינט עבור עולים חדשים מאתיופיה. שבוע לאחר מכן קראתי מכתב נלהב של קורא המסביר כיצד עזר הפרוייקט לילדים להרגיש רצויים בארץ חדשה, סיפק הזדמנויות ללימוד עברית במסגרת לא-פורמלית, חיזק פיתוח של כישורים חברתיים חיוביים וביטחון עצמי. הורים היו מעורבים בתכנון ובבניין, תוך הפחתת רגשות התלות שלהם והגברת ההבנה לצרכי ילדיהם. זהו שיווק חברתי מוצלח.

ברצוני להיפרד מכם עם סיפור נוסף. ביום ששי האחרון כשמלאתי דלק בתחנת פז בכניסה לירושלים, נכנסה לתחנה מכונית נהוגה בידי חסיד ושלושה פינגווינים ישבו במושב האחורי. עובד התחנה, לא מאמין למראה עיניו, עמד על כך שהנהג ייקח אותם מיד לגן החיות. החסיד, שלא שמע מעולם על פינגווינים, הסביר שראה שלושה גברים דתיים נמוכים בצד הכביש ולמרות שלא אמרו דבר, הרי אלה "אונוזערע מענטשן" (משלנו) והוא הביא אותם הביתה לשבת.

ביום ראשון, מלאתי שוב דלק באותה תחנה כשמכוניתו של החסיד נכנסה בדרכה לתל-אביב. שלושת הפינגווינים עדיין ישבו במושב האחורי, אך הפעם הרכיבו משקפי שמש! "חשבתי שאמרתני לך לקחת אותם לגן החיות", צעק עליו עובד התחנה. "עשיתי זאת", ענה הנהג. "בילינו כל כך יפה שהיום אני לוקח אותם לשפת הים."

מכאן אנו למדים שרצוי לדעת מאיפה באו האנשים לפני שמחליטים לאן עליהם ללכת. וזהו, בסופו של דבר, דימיון שיווקי.

times, a particular program or product line can be designed to achieve both.

Two months ago, the Jerusalem Post Magazine carried a picture story of a playground project supported by the Israel Museum and the Joint Distribution Committee for new Ethiopian immigrants. A week or so later I read an enthusiastic letter from a reader who explained how the project helped children feel welcome in a strange land, provided opportunities to learn Hebrew in an informal setting, fostered development of positive social skills and self-confidence. Parents were involved in design and construction, reducing their feelings of dependence and enhancing understanding of their children's needs. That's good social marketing.

I want to leave you with another story. Last Friday, as I was filling up at the Paz station on the way into Jerusalem, a chassid drove up with three penguins in the back seat. The gas attendant, incredulous, insisted that the driver take them up the road to the zoo immediately. The chassid, having never heard of penguins, explained that he had seen 3 short dati men on the side of the road, and that even though they didn't talk much, these were unsera menchen (our people) and he was bringing them home for shabbos.

On Sunday, I was filling up again at the same station when the chassid drove in on his way to towards Tel Aviv. The three penguins were still in the back seat, but this time wearing sun glasses! "I thought I told you to take them to the zoo," yelled the attendant. "I did," replied the driver. "And we had such a good time that today I'm taking them to the beach."

All this is to say that you need to know something about where people are coming from before you can suggest where they should be going. And that's basically what the marketing imagination is all about.

Selected References On Strategic Social Marketing

Seymour H. Fine (ed.), *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, Boston: Allyn and Bacon, 1990.

Philip Kotler and Alan Andreason, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991 (4th Edition)

Armand Lauffer, *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations: Program and Resource Development*, NY: The Free Press, 1984

On the Matnasim

Yehekel Hasenfeld and Hillel Schmid, "The Community Center as a Human Service Organization," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 18, No. 1, Spring 1989, pp. 47-61.

Armand Lauffer (with Howard Litwin), *Community Self-Help as Strategy and Outcome*, Jerusalem, Brookdale Research Report, 1986.

Uri Yanay, "The Social Role of the Israeli Community Center," *Jerusalem: The Paul Baerwald School of Social Work*, 1983 (Arnulf M. Pins Memorial Lecture)

process of interaction. It may be particularly useful in confronting the differences between the proponents of increasing either the service or social development missions of the matnas. An honest appraisal of the agency's strengths and weaknesses also requires that everything be open to examination: the matnas's public image, its staff, its programs and services, the consumers served and those underserved, support of the members, and membership capacities for responsible action.

Step 3 is the conduct of an external environment audit. This also includes two substeps. One is the exploration of external opportunities and threats. Sometimes the same event may be defined as both. For Black and Decker, competition from other manufacturers was at first defined as a threat. When it was understood that its competitors were penetrating only a narrow target market range—consumers interested in low cost hobbyist tools—the firm became aware of a secondary market of satisfied consumers ready to upgrade to higher priced equipment. The marketing imagination makes it possible to turn predicaments into opportunities.

The preliminary identification of the key publics with whom the matnas is interdependent is the second substep. These include: input publics like resource suppliers, regulatory agencies and other auspice providers; output publics like the consumers of agency services, and internal publics like paid staff and volunteers. Each of these publics can be thought of as markets to be penetrated, and further differentiated and regrouped according to their geographic, demographic and psychographic characteristics.

In Step 4, the team creates its over-all marketing strategy, building on the organization's strengths and on environmental opportunities. This is the place where decisions are made about which products and product-lines to maintain or expand, which to drop or to reduce, and which to redesign so as to increase their attractiveness. The costs of attracting new publics for existing products, or modifying products to expand demand within existing markets are weighed against the potential impact of eliminating products that have outgrown their usefulness or that create a resource drain. The team also determines which programs will

require full cash recovery, which are expected to generate surplus cash, and which are to be subsidized. In some cases, price factors may be elastic enough to warrant reduction in fees because an increase in attendance will cover any loss in revenue.

Finally, Step 5 requires design of a marketing structure. Internal strengths and weakness are reexamined to determine both the interest and the capacity of staff and volunteers to engage in marketing activities. If interest is low, it must be expanded; if capacity is low, staff and volunteers may require training or consultative help. Alternatively, a matnas may prefer to contract out for some marketing activities, but this should be done with caution. When the marketing function is delegated to outside specialists, there is very little likelihood that the marketing imagination will become integral to the way in which a matnas deals with its publics and develops its programs.

What Distinguishes Strategic Social Marketing

Black and Decker's marketing challenge was relatively simple. Like most profit-oriented businesses, its primary concern was to satisfy its consumers. But a matnas can not afford to consider only its members and consumers. There are many more publics with stakes in the enterprise. Recognition that many publics have an interest in an agency's programs and services is what distinguishes social marketing from other approaches to program design, delivery and financing. There is a tendency on the part of some human service workers to complain that they can't do their jobs because funders are too stingy, the board is unimaginative, or clients are unaware of their real needs. Those with the marketing imagination see things quite differently. For them, the differences in interests and capacity within different markets provide opportunities for program and resources development.

Black and Decker was concerned with marketing a tangible product. but matnasim are also interested in such intangibles as social learning and social development, and with individual and community growth. Sometimes hard choices must be made between pursuing service goals or developmental goals. At other

duce. Sometimes, this requires finding an imaginative connection between consumer interests and what the organization is willing to or capable of producing. For example, when Black and Decker found that consumers were interested in counter space but did not have the capacity to act on that interest (at least not at the cost of \$300/foot), it created a new product line. By reducing the cost of counter space, it increased consumer capacity to act while creating demand for the products that Black and Decker was able to produce. It was not necessary for the firm to redefine its mission in terms of carpentry and home remodelling. Matnasim can apply the marketing imagination in much the same way.

Like most other voluntary agencies and non-profit entities, the matnas must make the appropriate linkages between the demands expressed by its various publics. Black and Decker, a commercial firm concerned almost exclusively with customers had an easier job of it. But agencies in the voluntary sector must satisfy many publics. For example, it does not make much sense to encourage consumer demand for a home handyman service if the matnas can not secure external sources of financial support to subsidize the program or is unable to recruit volunteers to provide the service.

Demand, however, is rarely static. To understand this, it might be helpful to use some "qualifiers." For example, we can speak of: actual or potential demand; or full, faltering, excessive or insufficient demand. Actual demand is reflected in the extent to which consumers, funders, auspice providers and staff participate in or support a program. Potential demand reflects an assessment of what they would do, if they were interested or had the capacity to do it.

If demand is insufficient or faltering and when this threatens the survival of the agency or one of its programs, a matnas may attempt to either: (a) increase demand by promoting interest or capacity; or (b) modify the product, the way in which it is distributed, or the cost to the consumer. By focusing on interest and capacity, program planners shift the emphasis away from the agency to where it properly belongs: on the consumer and other key publics.

When there is capacity but no interest (say on the part of potential concert goers or funders), the marketing challenge is to increase interest in the matnas's programs, services and activities. When there is interest, but consumers do not have the time, money, or the ability to transport themselves or to pay for a program, then the marketing challenge may be to increase capacity. If budget permits, the center might provide bus service or adjust costs via a sliding scale. We've all done this in our personal lives, for example, when adjusting vacation plans to the realities of available time or disposable income.

How to Begin the Strategic Marketing Process

Without getting too technical, I'd like to suggest some steps a matnas might take as it transforms itself into a strategic social marketing organization.

Step 1 requires convening a strategic marketing team. Black and Decker did this by bringing together its top executives. But matnasim are not business firms. As voluntary organizations, they can neither hope to achieve their social problem-solving or social development goals without involving members, staff and volunteers at all levels of the agency.

Conducting an internal organizational audit is Step 2. This is where a marketing mindset is established, and the marketing imagination is first set free. It really includes two substeps: (a) clarification of the matnas's mission; and then (b) moving on to assessing its internal strengths and weaknesses. Once Black and Decker decided that it was in the business of manufacturing and distributing household tools, other decisions were simplified.

But because a matnas typically represents so many interests and points of view and its product lines are so varied, it may not be easy to arrive at true consensus. For this reason it is important to get everyone on the team's position on the table. One tool I have found helpful in guiding open exploration and reducing the problem of "group think," is the nominal group technique which permits equal input, disallows speech making, and structures the

the community and others for those who live in designated neighborhoods or who have specific tastes and social backgrounds.

Nevertheless, some matnasim, like the Eged bus system, may find it more appropriate to treat their market as an aggregate. They focus on what consumers and suppliers share in common, rather than on what differentiates them. This is often the case in development towns or other areas where the matnas may have a relative monopoly over given services, much like Eged does in many parts of the country. But this does not preclude the bus line from advertising. If you're a movie goer, you might remember the Eged advertising campaign of a few years ago. Film clips showed Eged drivers dropping off men and materials to build tower and stockade settlements in the late 30's, sneaking ma'apilim past British sentries in the 40's, dodging sniper bullets as they brought food to Jerusalem in '48. By the time the ten minute film was over I was ready to stand, raise my hand, and sing Techezaknah. I was almost ready to leave my car in the parking lot and take the bus home, except that it would stop running to my neighborhood a half hour before the film was to let out.

Although you may know of similar examples of matnas approaches to promoting interests in their programs, I believe that matnasim increasingly find target marketing much more appropriate than mass marketing. In target marketing, the organization distinguishes between different segments of the market and then chooses one or more to focus on. For example, in its programs and exhibits, the Israel Museum targets parents of young children for its Youth Wing, film buffs for its Tuesday night series, others with such diverse interests as post-modernism in art, Biblical archaeology, and folk art for its exhibits. Many matnasim do the same, carefully differentiating between those who may be interested in sports, the arts, early childhood education, or the planning of community-wide celebrations.

The criteria used in market segmentation are geographics, demographics, and psychographic. For example, although a matnas in Jerusalem may wish to attract members from a limited geographic

area (Baka, Bet Hakerem, Ramot or Shmuel Hanavi), it may recruit consumers for its cultural or sports programs more broadly. It may expand beyond Jerusalem's geographic limits when recruiting competent staff, and seek financial support from chutz la-aretz (outside the country).

Demographic characteristics often shape programs. In assessing the interests of capacities of members, for example, staff will consider age, levels of education, types of religious observance, marital status, numbers of children living at home, ethnic identity, income and occupational background, or number of years in the community or the country.

For some programs, consumer psychographic characteristics may be the determinant factor in design and distribution. I'm referring to life styles, ethnic patterns of social behavior, and even "user status." For example, some matnas program participants are regulars whereas others are one-time users. Some will always prefer to come to the matnas for cultural, sports and enrichment services. Others will shop around for the activity or instructor who best fits their needs.

By segmenting consumer and other markets, it becomes possible to design programs that articulate with interest and capacity while reducing the uncertainty that often accompanies new programs. For example, while crafts programs may attract people of various age groupings and social backgrounds, a focus on producing ethnic crafts (like those produced by Musrara residents for Kuzari) and for which they receive some modest income, is not as likely to attract Argentinean members of the matnas in East Talpiot. Each of these might make up different target markets, each representing actual or potential demand.

Managing Demand

Demand can be defined as an interest in something backed by a capacity to act on that interest. The marketing challenge is to increase or decrease either interest or capacity so that demand becomes roughly equal to the products an organization can pro-

class urban neighborhoods, the range tends to be more specialized and focused. Where there is competition from other organizations that provide similar programs and services, a matnas may wish to clearly differentiate its products on the basis of quality, style, participating publics, location, or price.

Price refers to the cost of a program or service. How much will it cost in shekels or dollars? Who will bear the cost: members, program participants, outside funders? Should fees cover the full cost of a program? Should those most able to pay subsidize those less able? Difficult as these choices may be, they reflect only part of the price consumers and others may be asked to pay. For example, there was no fee charged for today's lecture, yet many of you are paying a price to be here. By leaving the work-place early, you may have left work undone. Getting home late and giving up time with family entails certain social costs. Will the value of attending this lecture and of interacting with esteemed colleagues be worth the price?

What price does the client who receives counseling from a matnas social worker pay? The cost in time and bus fare may be modest, but the psychic cost of seeking help may be beyond the client's capacity. When costs are higher than presumed benefits, clients are not likely to pay the price. How can the matnas reduce the cost or to increase the benefit? Similar questions can be asked of other key publics. What cost is management asking staff members to pay when administrative structures are redesigned; when a decision is made to attract new members whose values and life-styles are unfamiliar? How can potential donors be assured that funding a matnas's cultural arts program is a sounder investment than putting limited funds into the program of another organization? For every investment made, there is an opportunity cost.

The term place most often refers to the geographic location of a service agency or the system of distribution for its programs and services. For example, we know that many matnasim are mandated to provide services to all residents of a designated neighborhood, city or regional area. But some may seek to attract new and different populations from outside these areas. Although many

services are located within the matnas building, others take advantage of such community resources as the municipal swimming pool or a nearby Youth Aliyah village with facilities needed for the summer kitana.

A meals-on-wheels for the elderly and infirm is located outside the building as a matter of design. Alternatively, a conscious decision may be made to place hot lunch program for the elderly within the matnas or community school so as to promote a sense of belonging and to dispel the loneliness that accompanies isolation. What is the product here: a nutrition program, better health, or improving the quality of life through participation?

Promotions is the fifth "p," a term that is often confused in the public mind with advertising. Promotions refers to the persuasive communication that takes place between producers or distributors and their various publics. While it might well include advertisements for new courses, it could also focus on consciousness raising about the environment or involvement of area residents in design of a cultural arts program so as to encourage a sense of community ownership over it and commitment to its expansion. It may also be necessary to promote the matnas and its ideology among its various publics; those which must fund and legitimate its activities, those with whom it shares in the processes of product development and distribution, and those who have primary responsibility for matnas operations. This requires redefining the larger market into more homogeneous segments, each with its own interests and capacities.

Segmenting the Market

Market segmentation refers to a process of partitioning the consumer and supplier markets according to some criteria that are useful in determining levels of demand for specific products. By catering to different markets, each with somewhat different characteristics, it becomes possible to design more effective programs and to adjust demand on the basis of price and place, cost and distribution. Matnasim do this when they design some programs for the aged and others for children, some for all the residents of

Unfortunately, services and service programs, because they are relatively concrete, observable and measurable, often take precedence over social learning and development activities because the latter are more ambiguous and difficult to measure. Moreover, organizations overly dependent on income from services may find themselves with insufficient resources to engage in development activities. Here is where strategic social marketing can be helpful.

The Strategic Marketing Approach

Marketing is an approach to managing the flow of resources and products between an organization and its environment. Its aim is to minimize some of the disruptions in supply and demand that can otherwise play havoc with agency programs. The term "social" marketing is often used to refer to the imparting of ideas and attitudes (what I referred to earlier as "social development") as well as the delivery of concrete services to populations in need. Social marketing becomes "strategic" when it leads to a desired balance between resource inflow and product outflow.

All this may sound overly academic and abstract, so I had better explain. I'll begin by talking about the transactions between matnasim and their publics. The word "publics" is one of the "5 Ps of strategic social marketing." There are four others: products, price, place, and promotions. I'll discuss each of these and then move on to an exploration of how matnasim can exert control over supply and demand.

By publics, I mean all those individuals, groups and organizations on which the matnas is dependent or with which it is interdependent. Some publics are internal to the matnas, like the paid and volunteer staff who convert resources into programs and services. I'm referring to the early childhood educators, the music teachers, the community workers, the kadoor sal coaches, and the secretaries and receptionists who give the matnas much of its character. Most of the matnas' publics, however, are external to the organization.

The more powerful are those which provide the matnas with significant inputs. They include: (1) resource suppliers (such as funders and staff training institutions); (2) auspice providers (like boards of directors, a moetzat hair, government licensing bureaus). Matnasim are also interdependent with a number of (3) other service providers (health care professionals, schools, batei avot, welfare bureaus and mental health clinics, social clubs, cultural arts programs) with whom they share consumers, board members, facilities, service programs, staff, even budgets.

At any given time, representatives of one public may be especially powerful. For example, a matnas, dependent on the moetzat hair for more than half its budget, may be severely limited in determining whom it serves and the programs it offer. A matnas may have to routinely adjust products and product lines so as to accommodate the interests of powerful stakeholders.

A matnas's products are generally defined as the tangible services and programs conducted by staff and volunteers and offered to a consuming public. Often, services are grouped into departments by age (preschool, children, youth, aging) or by functional category (sports, community development, culture). These groupings compose a matnas's programs and are often made up of many specific services. In marketing terms, a related set of agency programs might be thought of as a product line. A Black and Decker electric drill is a product; the total array of low cost power tools makes up a product line.

But products can also be defined more intangibly. If the toaster or coffee maker make up part of Black and Decker's product line, why is it that the firm sold consumers on a reasonable way of getting more counter space? Is service delivery really what the matnas is all about, or must the product mix also include "quality family time," citizen participation and leadership development, or decreasing community tensions.?

In some matnasim, the product mix is relatively stable; in others ever changing. In development towns where few other services may be available, the mix is likely to be very broad. In middle

you need more of in the kitchen?" The answer was equally simple: "More counter space."

Black and Decker accommodated. They built toaster ovens, coffee makers, can openers and other tools that could be hung from the upper cabinets rather than placed on the counter tops. Now for \$30 a consumer could buy \$300 worth of counter space and have a new appliance as a bonus; an absolutely brilliant marketing strategy. Are there similar examples of the marketing imagination to be drawn from the nonprofit sector, from social agencies like the matnasim? Some, and we need to learn from their examples. I'll share another American experience with you.

The Detroit Jewish community center sponsors a program called Jewish Experiences for Families. JEFF conducts weekend family shabbatons at overnight camps, holiday celebrations, and even workshops in simcha stress which everyone experiences when planning a first wedding or bar mitzvah celebration. When evaluators sought to uncover the reasons for the program's extraordinary popularity, the answer from participants was unequivocal: it provided them with "quality family time." For many two career families, the Jewish context was a bonus, not the major attraction.

The most successful matnasim also understand what their members are seeking. They are, perhaps, the best positioned of all Israel's social agencies to adjust programs and services to the interests of their consumers and other publics.

The Matnas of the 1990s

Whereas central authorities and entitlements once defined the bulk of the social services available at the locality level, today's human service environment is increasingly decentralized, competitive, and market oriented. By both history and mandate, the matnas is particularly well suited to this environment. From its inception, the matnas was expected to engage in locality-oriented problem-solving through creation of the broadest possible range of self-supporting services. It was designed to operate on both an

enrollment economy in which anywhere from one third to two thirds of its budget comes from dues and fees, and as a donative enterprise which generates additional support through grants, contracts, gifts and government allocations.

Other non-profits health funds, rehabilitation centers, museums, municipal recreation authorities, homes for the aged can learn much from the matnas experience. But these organizations will have an easier time of it than the matnas. Health funds are responsible only for medical care, not for raising the level of the nation's health. Museums are not responsible for raising the level of cultural sophistication and artistic awareness of the entire community. By contrast, the matnas is mandated not only to provide needed services to all in a given geographic area, but to engage residents in social learning and development.

Social learning refers to a process of collective consciousness raising that leads to behavioral change. Israelis rarely pick wild-flowers today because they are aware of the environment's fragility and are committed to sharing its beauty with others.

As matnas staff have discovered, the process of social learning must often precede efforts to engage community residents in responsible social action. For example, Matnas workers engage in social learning activities when they raise the community's awareness of the needs of new immigrants or involve citizens in recognizing their collective responsibility for dealing with the problems of alienated youth.

Social development refers to enhancement of the capacity of local citizens and communities to problem-solve or to a restructuring of institutional relationships. For example, the creation of city-wide cultural arts committees, neighborhood councils, and the training of volunteers is aimed at both personal growth and citizenship and leadership development. The linking of job training programs in the schools with industrial plants that can serve as both training sites and potential employers is aimed as much at a restructuring of institutional relationships as at social problem-solving.

Arnie was a member of my dissertation committee at Brandeis and served as my employer for a brief time at the Council on Social Work Education. We met again when he came to work at the JDC. I was then at Haifa University and we had occasion to collaborate on developing models for the continuing education of Israeli social workers. Two years later, though already stricken, Arnie still had the energy and commitment to help us establish the tochnit limudei hemshech at the Baerwald School where we worked closely with the Tochnit Schwartz and the Chevrat haMatnasim, two of the institutions he was strongly committed to.

A thoughtful, caring and creative professional, a committed Jew, successful at most things he undertook, Arnie will continue to serve as a role model for many of us. In fact, the only professional failure I'm aware of was during his short tenure as my Hebrew tutor. And that's why I'm not giving this lecture in Hebrew. Let me prove the point.

I was coming home on a bus from the University one day and almost ended up in a hospital. I had tried to signal the driver to stop near my home, but the bell chord didn't work. "Rega, rega!" (Stop, Stop) I called out a bit flustered, "Ani tzarich laredet." (I need to get off) But it came out laledet (give birth). Adoni" (sir) the driver exclaimed, "Im atah tzarich la-ledet, ani avi-lecha le Shaarez Tzedek" (If you need to give birth, I'll take you to the hospital). At Ben Gurion Airport, a meches (customs) official wanted to know why I was importing so much film. "Ze bishvil fotographia" (its for photography) I thought I had answered, but I guess that's not the way it came out. "Atzur," he shouted. "Ain pornographia ba-Aretz" (That's forbidden. There's no pornography in Israel) "Betach she yesh" (Sure there is), I replied. I must have been right because he allowed the film in. I want to tell you another story, more to the point of this lecture. It's about an Israeli firm called black-end-deker. We have a branch operation in the States.

The Marketing Imagination

About 15 years ago, the executive staff of Black and Decker decided to take stock of the corporation by asking a number of strategic questions.

"What business are we in?" was the first. "We make household tools," everyone agreed. "So what are our strengths?" Name recognition was one; consumer loyalty, another. "And our weaknesses?" "Our products are no longer perceived as better than our competitors' and we've limited ourselves to producing and distributing only one line of household tools; those for the workshop hobbyist," was the reply.

"What threats do we perceive in the environment?" This took a bit more research. They discovered that competitors were eroding Black and Decker's market share for low cost workshop tools. "Are there any opportunities for growth?" was the final question. "Not without lowering costs to an unprofitable level," was the reply, "unless we can find new users for the tools we already make or could be making."

Black and Decker agreed to a two-pronged growth strategy. The firm would create a second line of higher priced, semiprofessional workshop tools. This would fill an important niche, not occupied by any competitor, the serious hobbyist, not quite ready for professional tools but prepared to upgrade to an intermediate level. Moreover, by manufacturing higher quality goods, B&D could confront an emerging image problem, thus preserving their share of the lower end market. Secondly, they decided to experiment with a whole new line of tools for a household market the firm was not yet identified with: the kitchen-tool user.

But how to penetrate that market? What could make Black and Decker more attractive than GE, Phillips, Hamilton-Beach, Oster and Braun? On this question, they sought the answer directly from consumers. Unlike typical market surveys, they didn't ask whether people wanted a four or a six-cup coffee maker, or a white instead of chrome toaster oven. They asked a simpler question: "What do

A.M. PINS MEMORIAL LECTURES

- 1979 - Israel Katz
- 1980 - Arnold Gurin
- 1981 - Robert Perlman
- 1982 - David Bar-Gal
- 1983 - Uri Yanay
- 1984 - Bernard Reisman
- 1985 - Gerard B. Bubis
- 1986 - Reuven Kahane
- 1987 - Felice Davidson Perlmutter
- 1988 - Hillel Schmid
- 1989 - Alfred Katz
- 1990 - Barry Checkoway
- 1991 - Howard Litwin
- 1992 - Armand Lauffer

STRATEGIC MARKETING, SOCIAL DEVELOPMENT, AND THE MATNAS OF THE 1990s

Delivered by Armand Lauffer, Ph.D.

Remembering Arnie

It is likely that I knew Arnie as long as anyone here today and so had the benefit of his counsel at a number of significant times in my life as a Jew and a Zionist and my career as a social worker and academic. In 1938, the Pins family settled in Paterson, N.J. where my parents, also refugees, came to live three years later. By then, everyone in the Jewish community knew of the charismatic teen who had sojourned in Palestine en route from Germany.

I recall my father pointing to a headline in the local paper proclaiming "Youth Gives Lessons to Adults in Fund Raising for Palestine." The story described Arnulf M. Pins' national leadership of the Jewish Youth Council, his organization of a teen campaign for the United Palestine Appeal and his inspirational talks to adult Zionist groups. So it was with some pride that I could boast Arnie, seven years my senior, was to be my Hebrew tutor. Fortunately, this was not my last opportunity to learn from him.

Years later, as personnel director of JWB, he conducted the orientation program I attended shortly after becoming a Jewish Center worker. It was here I got my first taste for continuing professional education and learned that it is not only important to think through what you are going to do, but also to reflect on what you've already done. Shortly, thereafter, when I decided to relocate to the West Coast, Arnie taught me how to reassess my own interests and capacities in relation to programmatic and administrative challenges.

DR. ARNULF M. PINS - IN MEMORIAM

Dr. Arnulf M. Pins ("Arnie") bequeathed an extraordinary legacy. He was the rare combination of the man of vision and implementation. With Arnie, ideals were meant to be realized. His fuel was his abiding love for the Jewish people and Israel. His tools were the disciplines of the social work profession and education. As educator and social worker, he left his lasting imprint not only on the many services and programs he initiated and developed, but on the hearts and minds of those who were privileged to work with him.

He first came to Israel in 1971 as visiting professor at the Paul Baerwald School of Social Work at the Hebrew University where he helped establish the Dr. Joseph Schwartz Graduate Program for the Training of Community Center Directors and Senior Personnel. During this year he acted as an advisor to Chayim Zipori, on the development of the community centers. In 1974, Arnie returned as an oleh to assume the position of Associate Director of JDC-Israel and Director of the ADJC Regional Office for the Middle East, posts which he filled with distinction until his death on February 8, 1978.

Within these four years Arnie innovated, created and set ever higher standards for his profession, and for the community center staff. He worked tirelessly for closer cooperation and understanding between diaspora Jewish communal workers and Israeli professionals. His influence will long be felt by the men and women of the organizations, schools of social work, and the ministries who were his colleagues.

May his memory be a blessing and an inspiration for others to follow.

Printed in Israel

Edited by Haramati-Oshry, Jerusalem

April 1992

STRATEGIC MARKETING, SOCIAL DEVELOPMENT,
AND THE MATNAS OF THE 1990s

Prof. Armand Lauffer

School of Social Work
University of Michigan, Ann Arbor

ARNULF M. PINS MEMORIAL LECTURE
13 April, 1992
THE HEBREW UNIVERSITY, JERUSALEM

האוניברסיטה העברית בירושלים
הרשות לספריות
חשפיה לחינוך ועבודה סוציאלית