



---

*Association*<sup>TM</sup> magazine is the official publication of the Canadian Society of Association Executives (CSAE) April/May 2008 edition

## It's Time to Become More Marketing-Oriented

By Jim Mintz

[www.publicsectormarketing.ca](http://www.publicsectormarketing.ca)

A number of years ago, I was asked to make a presentation to the Ottawa Chapter of the Canadian Society of Association Executives (CSAE) on the topic of marketing for not-for-profits with an emphasis on associations. My contact at CSAE felt that marketing should be a major focus of associations but was under the impression that it was rarely applied to any significant degree.

At that time, I looked at some of the key functions associations undertake, and made a connection between marketing and these functions.

Here are some of the areas where I felt that marketing is relevant to an association.

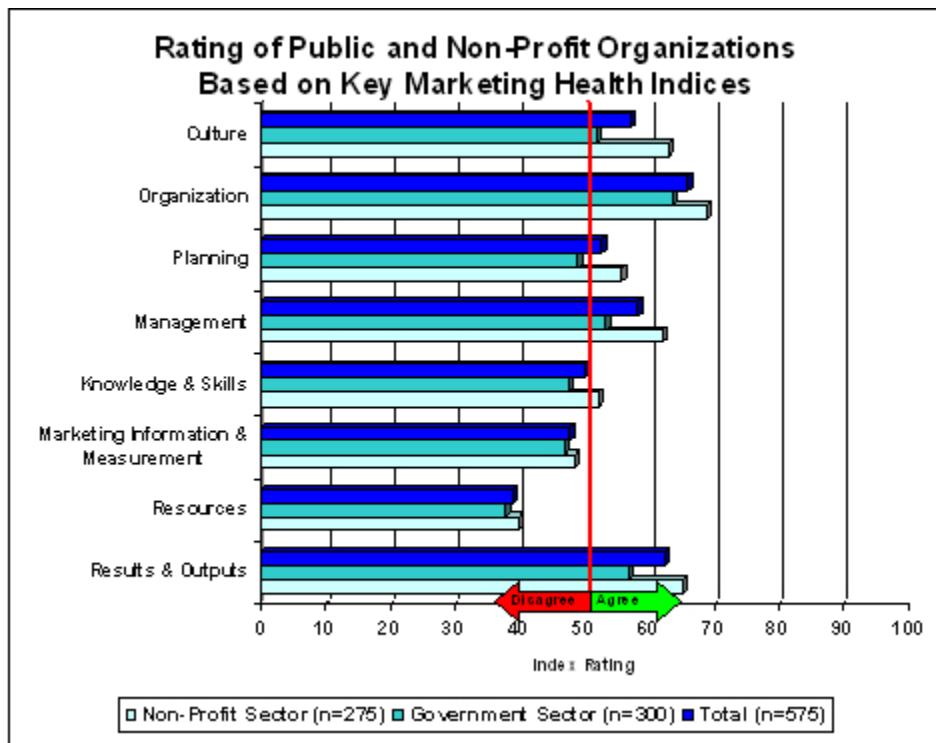
- Defining what product/program/service an association can offer to its clients as well as getting customers/clients to buy or use them (i.e. sales strategies)
- Revenue generation, including fundraising, alternative revenue strategies through sponsorships and affinity programs and commercial partnerships
- Advocating/lobbying policies to key stakeholders (e.g. government)
- Training staff to be client friendly
- Executing attitude/behaviour change campaigns e.g. social marketing/public education/outreach
- Executing integrated marketing communications campaigns: direct/database marketing, advertising, promotional activities, on-line/digital marketing, event marketing, exhibiting/trade shows, public relations publicity, education materials, print, videos etc.
- Enhancing the image and branding of an association
- Marketing campaigns to retain existing members, find new members and volunteers
- Communications programs to existing membership (newsletters, e-letters etc)

As you can see, many of the principles that were applicable close to a decade ago are still very much aligned to today's not-for-profit environment. It is also clear that associations face even greater challenges such as demands for improved service delivery under tight budgetary constraints, the number of new associations resulting in enormous competition for people's time, attention and dollars and a need to improve communications and services with clients, constituents/stakeholders, volunteers and donors.

Recognizing the growing importance of marketing in the public and non-profit sectors, the Centre of Excellence for Public Sector Marketing and Phase 5 conducted a study in May 2006 to

assess the health of the marketing function. You can get the full report at [www.publicsectormarketing.ca/resources](http://www.publicsectormarketing.ca/resources)

We surveyed 600 professionals in marketing-related positions in government and non-profit organizations across Canada. What we found was that both of these sectors are more focused on tactics and implementation rather than on strategic marketing and planning; they do not employ a proactive, systematic approach to identifying high value, client-centered ideas and turn those ideas into new products, programs and services; they tend not to measure or improve results and ensure accountability of marketing expenditures; they do not support the marketing function either in terms of funding or culture; and they have difficulty attracting, training and retaining staff with marketing skills given the culture and lack of organizational support.



We also found that:

- There is a strong need to educate executives in these sectors about strategic marketing management principles. This requires recognition of the value of marketing, in terms of the potential impact on the effectiveness and efficiency of programs, services and outreach campaigns, as well as the benefit to the organization overall;
- Most not-for-profits are familiar with the promotion and communications aspects of marketing but seem to lack an understanding of product/service management, channel management and pricing;
- There is rarely a marketing function in not-for-profit organizations, although this is changing. Marketing in most of these organizations tends to be synonymous with communications and most marketing functions and activities tend to be tied to the communications function;
- For marketing to be successful in a not-for-profit environment, it is necessary to assign responsibility for a separate marketing function to a senior manager with influence in the organization's decision-making environment; and that,

- Most people performing marketing functions in not-for-profits do not have formal training in marketing. This suggests a clear need for training programs which focus on marketing for this sector (e.g. “Professional Certificate in Public Sector and Non-Profit Marketing” given by the Sprott School of Business at Carleton University).  
<http://www.carleton.ca/ppd/indepth/cpsm.htm>

So what are the implications for associations? There is clearly a need to examine the process by which associations develop and manage products, programs and services. Marketing management systems and practices must be adopted from the planning level on down. Measurement systems must be put in place to track success against marketing objectives and make necessary adjustments to improve performance.

Many associations identify marketing with revenue generation and communications. While marketing can assist in these areas, it may be more valuable for other objectives of associations such as improving relationships with members, and serving clients better and more importantly being more strategic in implementing programs. Marketing can offer associations a comprehensive, integrated and innovative approach to improving levels of client satisfaction, attraction of resources (both financial and human), and improving the uptake of products and services – in short, a better way to manage associations.

### **CHARACTERISTICS OF CLIENT-CENTERED MARKETING**

- Focus on client and not itself
- Not bureaucratic
- Rely heavily on market research
- Focus on coordinated/integrated programs
- Bias toward segmentation
- Define competition broadly
- Focus on branding and positioning
- Focus on behavior change as bottom line
- Sustainable for the long run
- Strategic rather than tactical
- “Big picture” thinking
- Commitment to planning (systematical, long term strategy and specific tactical decisions)
- Strategies involve all 4 p’s (not just promotion)
- Committed to measurement of outcomes rather than outputs

- Willingness to take “reasoned risks”
- Visionary, motivating, flexible

**AN ASSOCIATION MARKETING PLAN SHOULD ANSWER THE FOLLOWING QUESTIONS:-<sup>[1]</sup>**

- What are the target market(s)?
- What are the key segments within these markets?
- What are the needs of each market segment?
- Who are the key clients and stakeholders?
- Who are the key competitors?
- Who are potential partners?
- What is the organization’s mission?
- What “business” do stakeholders/clients think the organization is in?
- How much interest or awareness do the organization’s activities generate?
- How satisfied are the current stakeholders/clients with output?
- What are the major strengths or weaknesses that could either limit or enable expansion?
- What opportunities are presented that will enable an expanded resource base?
- What benefits does the organization have that will allow a different position from others in the field?
- Are there segments “open” from competition that would allow the organization to excel?

<sup>[1]</sup> Source: Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, Barry J. McLeish



*AssociationMD*, c'est la publication officielle de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) édition Avril/Mai 2008

## **Le temps est venu de penser marketing**

**par Jim Mintz**

[www.marketinggouvernemental.ca](http://www.marketinggouvernemental.ca)

**Il y a quelques années**, on m'a demandé de faire une présentation à la section d'Ottawa de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDA). La présentation portait sur le thème du marketing dans le secteur sans but lucratif, particulièrement en ce qui a trait aux associations. Mon contact à la SCDA était d'avis que le marketing devait constituer une préoccupation majeure des associations mais que c'était, semble-t-il, rarement le cas.

Je me suis penché sur certaines fonctions clés des associations et j'ai établi un lien entre le marketing et ces fonctions.

Voici certains secteurs qui, selon moi, sont pertinents pour une association.

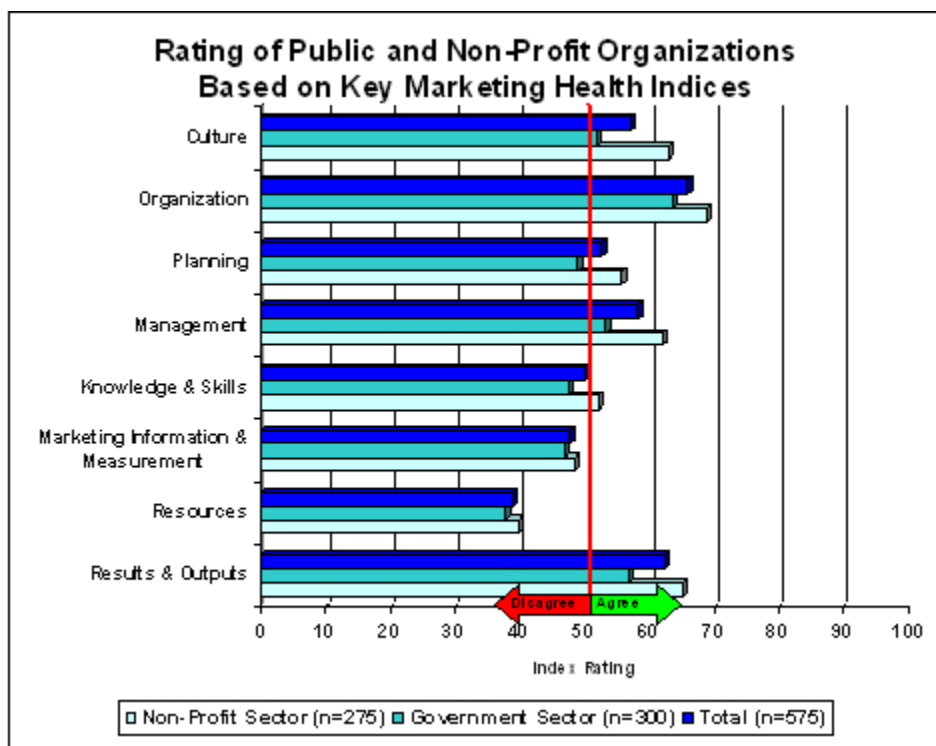
- Définir les produits, programmes ou services qu'une association peut offrir à ses clients, et amener les clients à les acheter ou les utiliser (stratégies de ventes)
- Création de revenus, y compris le financement, les stratégies de revenus alternatifs par le biais de commandites, de programmes d'affinité et de partenariats commerciaux
- Politiques de défense des intérêts et de lobbying auprès des parties prenantes clés (p. ex. le gouvernement)
- Formation du personnel en matière de convivialité avec les clients
- Campagnes de modification de l'attitude et du comportement, par exemple marketing social, éducation du public, diffusion
- Campagnes de communications marketing intégrées: marketing direct, par bases de données, publicité, activités promotionnelles, marketing en ligne, numérique, marketing ponctuel, exposition, foire commerciale, publicité de relations publiques, matériel éducatif, imprimés, vidéos, etc.
- Améliorer l'image et l'image de marque de l'association
- Campagnes de marketing afin de conserver les membres actuels, trouver de nouveaux membres et bénévoles
- Programmes de communication auprès du membership (bulletins, bulletins électroniques, etc.)

Vous constaterez que beaucoup des principes qui s'appliquaient il y a près d'une dizaine d'années correspondent encore aujourd'hui au milieu sans but lucratif. Il est par ailleurs évident

que les associations sont confrontées à de plus grands défis tels que la demande pour une prestation améliorée de services dans un contexte de contraintes budgétaires, un nombre accru de nouvelles associations résultant en une concurrence énorme pour obtenir le temps, l'attention et l'argent des gens, et la nécessité d'améliorer les communications et services aux clients, parties constituantes, parties prenantes, bénévoles et donateurs.

Reconnaissant l'importance croissante du marketing dans les secteurs public et sans but lucratif, le Centre d'excellence en marketing gouvernemental et Phase 5 ont mené, en mai 2006, une étude visant à évaluer la santé de la fonction marketing. Le rapport complet est accessible sur [www.publicsectormarketing.ca/resources](http://www.publicsectormarketing.ca/resources)

Nous avons sondé 600 professionnels occupant des postes liés au marketing dans des organisations gouvernementales et sans but lucratif dans tout le Canada. Nous avons découvert que ces deux secteurs sont davantage axés sur les tactiques et la mise en oeuvre que sur le marketing stratégique et la planification. Ils n'utilisent pas une approche proactive et systématique pour identifier des idées à valeur élevée axées sur le client et pour transformer ces idées en nouveaux produits, programmes et services. Ils tendent à ne pas mesurer ou améliorer les résultats et assurer l'imputabilité des dépenses marketing. Ils ne soutiennent pas la fonction marketing en termes de financement ou de culture. Ils ont également de la difficulté à attirer et conserver le personnel ayant des aptitudes de marketing, compte tenu de la culture et du manque d'appui organisationnel.



Nous avons également découvert que:

- Il existe un besoin pressant d'éduquer les cadres de ces secteurs au sujet des principes de gestion du marketing stratégique. À cette fin, il faut reconnaître la valeur du marketing en ce qui concerne son impact potentiel sur l'efficacité des programmes, services et campagnes de diffusion, ainsi que sur l'avantage qu'il représente pour l'ensemble de l'organisation;

- La plupart des organismes sans but lucratif sont familiers avec les aspects promotion et communication du marketing mais semblent mal comprendre les aspects liés à la gestion de produits et services, la gestion de canaux et l'établissement de prix;
- On retrouve rarement une fonction marketing dans les organismes sans but lucratif, bien que la situation semble changer. Dans la plupart de ces organisations, le marketing tend à être synonyme de communications et la plupart des fonctions et activités marketing tendent à être liées à la fonction communication;
- Pour que le marketing connaisse du succès dans un milieu sans but lucratif, il est nécessaire d'assigner la responsabilité d'une fonction marketing distincte à un cadre supérieur ayant une influence dans le milieu décisionnel de l'organisation;
- La plupart des personnes exécutant des fonctions marketing dans le secteur sans but lucratif n'ont pas reçu de formation officielle en marketing. Cela suggère la nécessité de mettre en place des programmes de formation axés sur le marketing pour ce secteur (p. ex. "Professional Certificate in Public Sector and Non-Profit Marketing" donné par la Sprott School of Business à l'Université Carleton).  
<http://www.carleton.ca/ppd/indepth/cpsm.htm>

Quelles sont les implications pour les associations? Il est clair qu'elles doivent étudier le processus avec lequel elles développent et gèrent les produits, programmes et services. Des systèmes et pratiques de gestion du marketing doivent être adoptés depuis le niveau de la planification, en allant vers le bas. Il faut mettre en place des systèmes de mesure pour suivre le succès par rapport aux objectifs de marketing et faire les ajustements nécessaires pour améliorer le rendement.

Beaucoup d'associations associent le marketing à la création de revenus et aux communications. Bien que le marketing puisse aider dans ces domaines, il peut se révéler plus utile pour d'autres objectifs de l'association tels qu'améliorer les rapports avec les membres, mieux servir les clients, et surtout, se montrer davantage stratégique dans la mise en oeuvre des programmes. Le marketing peut offrir aux associations une approche étendue, intégrée et innovatrice pour améliorer le degré de satisfaction des clients, attirer des ressources (tant financières qu'humaines), et améliorer l'application des produits et services – bref, un meilleur moyen de gérer les associations.

### **CARACTÉRISTIQUES DU MARKETING AXÉ SUR LE CLIENT**

- Axé sur le client et non sur lui-même
- Non bureaucratique
- Compte fortement sur les études de marché
- Axé sur des programmes coordonnés et intégrés
- Partialité envers la segmentation
- Définit largement la concurrence
- Axé sur l'image de marque et le positionnement
- Axé sur le changement comportemental comme élément fondamental

- Durable à long terme
- Stratégique plutôt que tactique
- Pensée en terme “d'image globale”
- Engagement envers la planification (systématique, stratégie à long terme et décisions tactiques spécifiques)
- Stratégies impliquant les 4 P (pas seulement la promotion)
- Engagement envers la mesure des résultats plutôt que des éléments de sortie
- Volonté de prendre des “risques réfléchis”
- Visionnaire, motivant et flexible

**LE PLAN MARKETING D'UNE ASSOCIATION DEVRAIT RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES:<sup>[1]</sup>**

- Quels sont les marchés cibles?
- Quels sont les segments clés à l'intérieur de ces marchés?
- Quels sont les besoins de chaque segment du marché?
- Quels sont les clients et parties prenantes clés?
- Quels sont les concurrents clés?
- Quels sont les partenaires potentiels?
- Quelle est la mission de l'organisation?
- Dans quelle “entreprise” les parties prenantes et clients croient-ils que l'organisation figure?
- Quel degré d'intérêt ou de sensibilisation les activités de l'organisation génèrent-elles?
- Quelle est la satisfaction des parties prenantes et clients actuels à l'égard des éléments de sortie?
- Quelles sont les faiblesses ou forces majeurs pouvant limiter ou permettre l'expansion?
- Quelles sont les possibilités pouvant permettre une base de ressources étendue?
- Quels avantages de l'organisation peuvent permettre une position différente des autres oeuvrant dans le même domaine?
- Des segments sont-ils “ouverts”, dans lesquels l'association pourrait exceller?

<sup>[1]</sup> Source: Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations, Barry J. McLeish

