

Marketing in het openbaar vervoer

Centrum Vernieuwing Openbaar Vervoer
Rapport 16

Centrum Vernieuwing Openbaar Vervoer
Marketing in het openbaar vervoer

.....

Colofon

Informatie

Het CVOV ondersteunt de 35 OV-autoriteiten bij de verzakelijking van het OV-beleid, de aanbesteding van uit te geven OV-concessies en beleidsvernieuwing, die zich richt op een beter renderend en meer klantgericht openbaar vervoer. Het CVOV doet dit door binnen de kaders van het staande rijksbeleid op objectieve en actieve wijze kennis te ontwikkelen en/of te ontsluiten en aan de betreffende overheden beschikbaar te stellen en door de overheden inhoudelijk en procesmatig te adviseren en te assisteren. Daarbij houdt het CVOV rekening met hun specifieke situatie.

Bestellen

Centrum Vernieuwing Openbaar Vervoer (CVOV)
Postbus 1031
3000 BA ROTTERDAM
telefoon: 010-2827569
fax: 010-2143313
e-mail: b.muilwijk@avv.rws.minvenw.nl

Uitgave

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Adviesdienst Verkeer en Vervoer
Centrum Vernieuwing Openbaar Vervoer
Postbus 1031
3000 BA Rotterdam

Bezoekadres

Scheepmakershaven 75
3011 VE ROTTERDAM

Contactpersonen

Marcel Sloot, tel. 010-2825165
Martine van Opstal, tel. 010-2825166

Rotterdam, november 2002

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	9
2 Wat is marketing?	10
2.1 Marketing is meer dan alleen reclame	10
2.2 Het marketingproces	10
2.3 De marketingmix	11
2.3.1 Product	12
2.3.2 Personeel	12
2.3.3 Plaats	12
2.3.4 Processen	12
2.3.5 Prijs	13
2.3.6 Promotie	13
2.3.7 Politiek	14
3 Marketing in het openbaar vervoer is onmisbaar	15
3.1 Invalshoek OV-bedrijf	15
3.2 Invalshoek OV-autoriteit	15
3.3 Verschillende uitgangspunten	15
3.4 Marketing loont!	16
4 Wie neemt het initiatief?	17
4.1 Vraag en aanbod in het openbaar vervoer?	17
4.2 Welke rol moet je als OV-autoriteit kiezen?	17
4.3 De OV-autoriteit aan zet!	18
5 Drempels voor een succesvolle marketing	19
5.1 Ontwikkelvrijheid schiet tekort	19
5.2 Beperkte marktucht	19
5.3 Complexe geldstromen	20
5.4 Beperkte tariefvrijheid	20
6 Marketing door de OV-autoriteit in negen stappen	21
6.1 Algemeen	21
6.2 Stap 1: Externe analyse	21
6.3 Stap 2: Interne analyse	21
6.4 Stap 3: Formuleren beleidsdoelen	22
6.5 Stap 4: Marktsegmentatie en kiezen van doelgroepen	22
6.6 Stap 5: Verzamelen marktkennis over doelgroepen	23
6.7 Stap 6: Bepalen rol vervoerder	23
6.8 Stap 7: Scheppen randvoorwaarden	23
6.9 Stap 8: Formuleren marketingdoelen/outputcriteria	23
6.10 Stap 9: Marketing plaats geven in Programma van eisen, bestek en aanbesteding	24

7 Keulen en Aken zijn niet in één dag gebouwd! 25

Bijlage I De marktgerichte overheid 26

Bijlage II De marketingcyclus 29

Bijlage III Stappenplan 32

Bijlage IV Buitenlandse voorbeelden 34

Voorwoord

Het onderwerp 'marketing' is in het openbaar vervoer nog relatief nieuw: her en der in het land vindt er gedachtevorming over plaats. Enkele overheden hebben er ervaring mee opgedaan. Het CVOV hoopt met dit rapport het denken over de inzet van marketing in het openbaar vervoer een impuls te geven.

De basis van dit rapport ligt in (literatuur)onderzoeken van Brenninkmeijer & Teeuwen en MoveVisie. De resultaten zijn door het CVOV vertaald naar het specifieke speelveld van het openbaar vervoer. Met name voor de OV-authoriteiten is gekeken welke rol en plaats marketing in de concessiecyclus kan innemen.

Samenvatting

Inleiding

Een klantgericht en beter renderend openbaar vervoer. Dat is de uitdaging waar de opdrachtgevende overheden nu en de komende jaren voor staan. Iedere OV-autoriteit vertaalt deze uitdaging in haar eigen beleidsdoelen. Het ligt voor de hand dat deze beleidsdoelen tot uitdrukking komen in het proces van concessieverlening en aanbesteding. De eerste ervaringen met aanbestedingen leren dat er op dit punt belangrijke stappen vooruit worden gezet. Het CVOV is van mening dat naast meer traditionele beleidsinstrumenten, de inzet en toepassing van marketing een noodzakelijke aanvulling is.

Wat is marketing?

Marketing is het systematisch verbeteren van het product op basis van de wensen van de klant. Het CVOV kiest voor de volgende definitie van marketing:

Marketing is een cyclisch proces dat beoogt de verschillen tussen aanbod en vraag te verkleinen door de in- en externe activiteiten optimaal af te stemmen op de behoeften van (potentiële) klanten.

De inzet van marketing verloopt volgens een cyclisch proces dat bestaat uit een aantal vijftal onderdelen. We noemen dit het marketingproces. De onderdelen zijn:

- 1 externe en interne situatieanalyse (waar staan we nu?)
- 2 strategische alternatieven (waar kunnen we naar toe?)
- 3 marketingdoelstellingen (waar gaan we naar toe?)
- 4 marketingstrategie (hoe komen we daar?)
- 5 monitoring (hoe meten we kwalitatief en kwantitatief de resultaten?)

Voor de inzet van marketing beschikt een organisatie over een mengeling van 'marketinggereedschappen', die we de 'marketingmix' noemen. Het is de kunst deze P's zodanig op elkaar af te stemmen dat daarmee een dienstenaanbod op de markt wordt gebracht dat optimaal aansluit bij de wensen en behoeften van reizigers. De zeven P's zijn:

- product (te leveren en te ontwikkelen diensten)
- personeel
- product (te leveren en te ontwikkelen diensten)
- plaats (de distributie)
- processen (de productie van diensten)
- prijs
- promotie (de communicatie)
- politiek

Marketing in het openbaar vervoer is onmisbaar

De vraag is wat marketing voor het openbaar vervoer kan betekenen.

We benaderen deze vraag vanuit twee invalshoeken: die van het OV-bedrijf en die van de OV-autoriteit.

Meestal wordt gekozen voor een aanbod dat voor de grootste groepen reizigers acceptabel is. Reizigers hebben echter in toenemende mate behoefte aan vervoer dat voorziet in hun specifieke behoefte. Voor het *OV-bedrijf* is

een essentiële voorwaarde om het marktaandeel van het openbaar vervoer te vergroten: beter inspelen op de behoeften van (potentiële) klanten. Dit is niet makkelijk en in openbaar-vervoerland relatief nieuw.

De *OV-autoriteit* wil met de inzet van openbaar vervoer bepaalde maatschappelijke effecten realiseren. De gekozen maatschappelijke effecten vormen de basis voor de openbaar vervoer beleidsdoelen (OV-beleidsdoelen). Voorbeelden daarvan zijn:

- Optimaliseren van de economie van een regio;
- Het verbeteren van de bereikbaarheid van steden en kernen;
- Het verbeteren van de leefbaarheid (ruimtegebruik en -inrichting, milieueffecten);
- Bieden van een verplaatsingsmogelijkheid aan groepen voor wie verplaatsen zonder OV lastig zou zijn.

In principe is er weinig verschil in theorie en technieken tussen marketing in het overheidsleven en marketing in de marktsector. De uitgangspunten zijn echter anders. Het verschil ligt in het doel dat men met de inzet van marketing wil bereiken. Een bedrijf zet marketing in om winst en continuïteit te realiseren, terwijl een overheid marketing gebruikt voor de realisatie van maatschappelijke effecten en/of de continuïteit van politiek bestuur.

Wie neemt het initiatief?

De overheid treedt deels op namens de (potentiële) individuele klant en deels met het doel *maatschappelijk* gewenste aanvullingen en correcties aan te brengen in de commercieel tot stand gekomen diensten. Welke consequenties heeft dit voor de inzet van marketing?

We onderscheiden winst- en doelmarketing. De vervoerder zet marketing in gang om winst te vergroten (winstmarketing). De overheid zet marketing in gang om met openbaar vervoer een beleidsdoel te realiseren (doelmarketing). Dit bepaalt de rol die de OV-autoriteit kiest bij de inzet van marketing in het openbaar vervoer. Het is aan de OV-autoriteit om doelmarketing in het openbaar vervoer een kans te geven. OV-autoriteiten moeten toewerken naar een situatie waarin zij concrete en meetbare doelen stellen, kiezen voor passende doelgroepen en randvoorwaarden scheppen. Soms is het ook nodig om extra prikkels in te bouwen om de vervoerder tot deze vorm van marketing aan te zetten.

Drempels voor succesvolle marketing

Voordat OV-autoriteiten overgaan tot de daadwerkelijke toepassing van marketing is het goed om in kaart te brengen of er geen drempels voor een succesvolle toepassing zijn opgeworpen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Ontwikkelvrijheid die tekort schiet;
- Beperkte marktucht;
- Complexe geldstromen;
- Beperkte tariefvrijheid.

Marketing door de OV-autoriteit in negen stappen

In hoofdstuk 6 geven we een handreiking voor het toepassen van marketing in het openbaar vervoer door de OV-autoriteit in de vorm van een stappenplan. Het stappenplan is een aanvulling op de concessiecyclus van het CVOV en beschrijft alle stappen die worden doorlopen om met behulp van marketing een OV-doel te bereiken. In bijlage II vindt u dit complete stappenplan. Samengevat bestaat het uit de volgende stappen:

Tabel	Stap	Omschrijving
Samenvatting stappenplan	1	Externe analyse
	2	Interne analyse
	3	Formuleren beleidsdoelen
	4	Marktsegmentatie
	5	Verzamelen marktkennis over doelgroepen
	6	Bepalen rol vervoerder
	7	Randvoorwaarden scheppen
	8	Formuleren marketingdoelen/outputcriteria voor vervoerder
	9	Marketing plaats geven in PvE/bestek + aanbesteden
	10	Beoordelen offertes
	11	Verlenen concessie (en daarin marketing een plaats geven)
	12	Implementatie marketingstrategie en -programma
	13	Organiseren feedback (marktonderzoek)
	14	Bijstellen marketingprogramma
	15	Goedkeuren wijzigingen
	16	Implementatie aangepast marketingprogramma
	17	Evalueren marketing

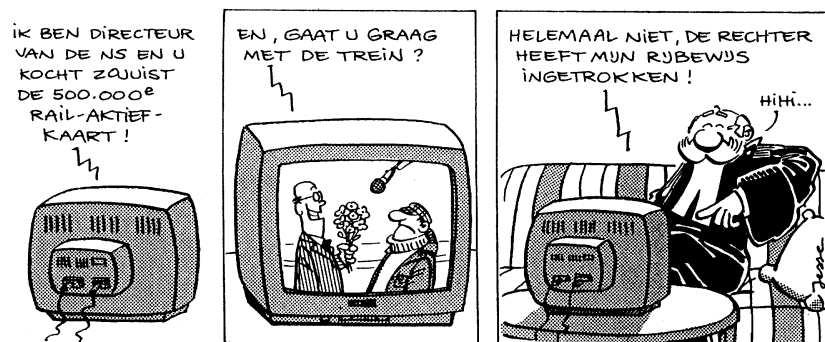
1 Inleiding

Een klantgerichter en beter renderend openbaar vervoer. Dat is de uitdaging waar de opdrachtgevende overheden nu en de komende jaren voor staan. Iedere OV-autoriteit vertaalt deze uitdaging in haar eigen beleidsdoelen. Het ligt voor de hand dat deze beleidsdoelen tot uitdrukking komen in het proces van concessieverlening en aanbesteding. De eerste ervaringen met aanbestedingen leren dat er op dit punt belangrijke stappen vooruit worden gezet. Het CVOV is van mening dat naast meer traditionele beleidsinstrumenten, de inzet en toepassing van marketing een noodzakelijke aanvulling is.

Marketing is in het openbaar vervoer een relatief nieuw fenomeen. Slechts enkele overheden hebben er ervaring mee opgedaan. Apeldoorn is daar een bekend voorbeeld van. Ook in het buitenland is de spoeling dun, alhoewel er wel wat meer voorbeelden beschikbaar zijn. Succesvolle buitenlandse voorbeelden vindt u in bijlage IV van dit rapport terug.

Het rapport geeft een korte uitleg van het begrip marketing en laat zien welke mogelijkheden het biedt voor de spelers in het openbaar vervoer in Nederland. Met name voor de opdrachtgevende overheden. Ook wordt op het spanningsveld rond de vraag wie de marketing nu oppakt ingegaan. Dit rapport is geen blauwdruk voor de inzet van marketing in het openbaar vervoer. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden. Het reikt handvatten aan om serieus over de inzet van marketing na te denken. Zo'n handvat is bijvoorbeeld hoofdstuk 6 waarin een stappenplan wordt gepresenteerd waarmee de overheden hun rol in de marketing kunnen vormgeven.

Het CVOV hoopt met dit rapport het denken over de inzet van marketing in het openbaar vervoer een impuls te geven.



Marketing: mensen aanzetten tot OV-gebruik

2 Wat is marketing?

2.1 Marketing is meer dan alleen reclame

Marketing wordt vaak verward met reclame. Dat is niet terecht. Reclame is slechts een onderdeel van marketing. Marketing is breder; het is een proces met een filosofie, een manier van denken. Marketing is het systematisch verbeteren van het product op basis van wensen van de klant. Het CVOV kiest voor de volgende definitie van marketing:

Marketing is een cyclisch proces dat beoogt de verschillen tussen aanbod en vraag te verkleinen door de in- en externe activiteiten optimaal af te stemmen op behoeften van (potentiële) klanten.

Marketing is een compleet proces met verschillende acties zoals onderzoek naar de behoeften van klanten, productontwikkeling en -verbetering, imagoverbetering en verkoop.

2.2 Het marketingproces

Het marketingproces is een cyclisch proces dat bestaat uit een aantal onderdelen:

- 1 externe en interne situatieanalyse (*waar staan we nu?*)
- 2 strategische alternatieven (*waar kunnen we naar toe?*)
- 3 marketingdoelstellingen (*waar gaan we naar toe?*)
- 4 marketingstrategie (*hoe komen we daar?*)
- 5 monitoring (*hoe meten we kwalitatief en kwantitatief de resultaten?*)

Een uitgebreidere beschrijving van de marketingcyclus vindt u in bijlage II.

Ad.1 Waar staan we nu?

Bij de beantwoording van deze vraag wordt de bestaande situatie van de markt (externe analyse) en het vervoerbedrijf (interne analyse) in kaart gebracht. Doel van deze analyses is gegevens te verzamelen over de positie van het bedrijf en de producten van het bedrijf in de markt.

Externe analyse

Bij de externe analyse gaat het uitsluitend om omgevingsfactoren die van invloed zijn op de marktpositie en het functioneren van het vervoerbedrijf zoals het overheidsbeleid, de mobiliteitsontwikkeling per doelgroep, de concurrentie, investeringen in infrastructuur, de arbeidsmarkt etc. Belangrijk hierbij is het in kaart brengen van kansen en bedreigingen. Een voorbeeld van een kans is de mogelijkheid om het vervoer van speciale doelgroepen zoals scholieren anders op te zetten. Een voorbeeld van een bedreiging is een overspannen situatie op de arbeidsmarkt.

Interne analyse

De interne analyse heeft als doel te bezien of de vervoerder voldoende capaciteiten en faciliteiten in huis heeft om effectief om te gaan met de problemen en mogelijkheden die uit de externe analyse zijn voortgekomen. De interne analyse eindigt met een opsomming van de sterke en zwakke kanten van de onderneming. Een voorbeeld van een sterke kant is de aantrekkelijke locatie van veel (bus)stations. Een voorbeeld van een zwakke kant is de beperkte financiële slagkracht van een vervoerder.

Ad.2 Waar kunnen we naar toe?

Door creatief de sterke en zwakke eigenschappen van de vervoerder uit de interne analyse te koppelen met de marktmogelijkheden en de bedreigingen uit de externe analyse ontstaan *alternatieve mogelijkheden* voor de marktbenadering.

Een vervoerder kan bijvoorbeeld overwegen om zich te profileren als werkgever met een gunstige werklocatie (sterk punt) om meer kans te maken op een krappe arbeidsmarkt (bedreiging). Een vervoerder kan ook overwegen om te stoppen met een onrendabele lijn (zwak punt) omdat de concurrentie van de auto te groot is (bedreiging).

De alternatieve mogelijkheden worden op haalbaarheid en kansrijkheid beoordeeld alvorens hieruit een keuze wordt gemaakt.

Ad.3 Waar gaan we naar toe?

De beleidsdoelstellingen van de OV-autoriteit, de bedrijfsdoelstellingen van de vervoerder zelf en de alternatieven die de markt biedt in relatie tot de eigen mogelijkheden van de vervoerder bepalen de marketingdoelstellingen. Voorbeelden van marketingdoelstellingen zijn: het werven van nieuwe klanten, vasthouden van bestaande klanten of het verbeteren van het imago van het openbaar vervoer.

Ad.4 Hoe komen we daar?

De marketingdoelstellingen worden verder uitgewerkt tot een uitvoerbaar en samenhangend activiteitenplan met een begroting. Het activiteitenplan bestaat uit een mix van marketinggereedschappen waarmee het product gaat aansluiten op de wensen van de klant; de marketingmix.

Ad.5 Hoe meten we de resultaten?

Marketing is een cyclisch proces: het moet periodiek worden herhaald, omdat de resultaten kunnen tegen- of meevallen of omdat de markt sneller of anders verandert dan verwacht. In beide gevallen is bijsturing van de marktbenadering nodig. Het continu volgen van de resultaten en de markt maakt het mogelijk om sneller en doelgerichter van koers te veranderen als dat nodig is.

Om de monitoring te laten aansluiten op de marketingdoelstellingen worden in kwantitatieve en kwalitatieve zin meetbare doelen vastgesteld, zoals marktaandeel, winst, aantal reizigers, tevredenheid of imago.

2.3 De marketingmix

De marketingmix bestaat uit een mengeling 'marketinggereedschappen' (de zes P's). Het is de kunst deze P's zodanig op elkaar af te stemmen dat daarmee een dienstenaanbod op de markt wordt gebracht dat optimaal aansluit bij de wensen en behoeften van reizigers. Niet alleen het dienstenaanbod is daarbij van belang maar ook de wijze waarop dit in de markt wordt gezet. In het openbaar vervoer zou je daar nog een zevende 'P' aan toe kunnen voegen: politiek.

De zeven P's zijn:

- product (te leveren en te ontwikkelen diensten),
- personeel,
- plaats (de distributie),
- processen (de productie van diensten),
- prijs,
- promotie (de communicatie),
- politiek.

2.3.1 Product

Product staat in het openbaar vervoer voor 'de openbaar-vervoerdienstverlening'. Reizigers stellen zichzelf continu de vraag "wat levert het mij op?" Het aanbod moet daarom voorzien in de behoeften van (toekomstige) reizigers. Daarnaast is het belangrijk te weten welke factoren het oordeel van een reiziger bepalen over de geleverde dienst. Deze factoren bepalen mede het ontwerp van de dienst.

De vervoerder kan zich specialiseren op één soort dienst voor één bepaalde doelgroep, zoals soms het geval is met WVG-vervoer. Een vervoerder kan er ook voor kiezen zich te richten op meer doelgroepen met één standaardvorm van dienstverlening. Een voorbeeld hiervan is de traditionele busonderneming, die nauwelijks onderscheid maakt tussen de verschillende doelgroepen.

Naast de inzet van bestaande diensten kan een vervoerder ook nieuwe diensten ontwikkelen. Dit kunnen volledig nieuwe diensten zijn zoals het personenvervoer over water of een bundeling van bestaande diensten zoals de Odysseekaart. De ontwikkeling van nieuwe diensten leidt vaak tot het aantrekken van nieuwe groepen reizigers.

2.3.2 Personeel

De factor personeel is zeer belangrijk bij dienstverlening, omdat consumptie en productie ervan voor een groot deel samenvallen. De reiziger maakt bijvoorbeeld gebruik van een bus voor zijn reis die wordt bestuurd door een chauffeur. De reiservaring wordt beïnvloed door het humeur van de chauffeur. Omdat er nogal eens wat mis kan gaan bij dienstverlening moet het personeel om kunnen gaan met de meest uiteenlopende omstandigheden. De cultuur, de structuur, de manier van leidinggeven en delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het vervoerbedrijf moeten dit mogelijk maken (zie bijlage I). Zonder marktgericht personeel zijn marketingplannen in het geval van dienstverlening onbruikbaar.

2.3.3 Plaats

Het openbaar vervoer moet er in principe zijn waar en wanneer een groep reizigers de behoefte heeft om te reizen. Om in deze behoeften te voorzien moet de vervoerder dus goed nadenken over de opzet van zijn distributie (netwerk).

De reiziger wil niet te lang zoeken (bewegwijzering) en lopen (plaats haltes en stations). De reiziger wil er ook niet te lang over doen om van A naar B te komen (route, overstapmogelijkheden). Ook wil de reiziger snel een vraag kunnen stellen of een klacht indienen (persoonlijke, telefonische, virtuele en schriftelijke bereikbaarheid van de vervoerder).

2.3.4 Processen

In het openbaar vervoer vinden productie en consumptie vrijwel gelijktijdig plaats. Dit stelt hoge eisen aan de kwaliteit. Om deze kwaliteit te waarborgen wordt het productieproces van de OV-dienst (de weg van producent naar consument) via een minicyclus in vier stappen in kaart gebracht en verbeterd:

a in kaart brengen van de processen (mapping)

De processen worden met een stroomschema in samenhang met elkaar in beeld gebracht. Op deze manier wordt zichtbaar welke afhankelijkheden er tussen de verschillende processen bestaan, hoe de informatiestromen verlopen en hoe de rolverdeling is per stap in het proces tussen de reizigers en de medewerkers van de vervoerder.

b *vergelijken van de processen (benchmarking)*

In de volgende stap wordt een vergelijking gemaakt met soortgelijke dienstverleningsprocessen elders. De vergelijking kan betrekking hebben op de effectiviteit en de efficiëntie van de beschreven processen. Dit wordt ook wel benchmarking genoemd.

c *verbeteren van de processen (re-engineering)*

In de derde stap wordt gericht gekeken naar aanpassingen van de processen om deze eenvoudiger, goedkoper, klantgerichter of flexibeler te maken.

d *standaardiseren van processen (certificering)*

In de laatste stap wordt gekeken naar de mogelijkheid om de processen verder te standaardiseren. Het doel hiervan is de uitvoering zodanig te standaardiseren dat de kans op consistente kwaliteit van dienstverlening het grootst is.

2.3.5 Prijs

De prijs van een dienst is bepalend voor de omvang van de vraag, de spreiding van de vraag in de tijd en de opbrengst. De reiziger is in principe uit op 'het meeste waar voor zijn geld'. De prijs wordt afgewogen tegen de voordelen en de kwaliteit van het OV-aanbod. De relatie tussen de prijs en de vraag wordt prijselasticiteit genoemd. Wanneer een dienst prijselastisch is, neemt de vraag naar een dienst procentueel meer toe dan de relatieve prijsdaling van een dienst. Een prijsstijging resulteert volgens dit principe in een relatief sterkere afname van de vraag naar deze dienst.

In theorie zijn er veel meer mogelijkheden om het prijselement te benutten dan alleen de hoogte van de prijs, bijvoorbeeld:

- Vast tarief / variabel tarief / korting / vrij reizen;
- Abonnementsoorten / strippenkaart / losse kaart.



Marketing: de juiste prijs bepaalt het gebruik

2.3.6 Promotie

Promotie, of beter: communicatie, wordt vaak verward met marketing. Communicatie is een onderdeel van de marketingmix. De rol van communicatie in de marketing is echter zo belangrijk (kennis zet immers aan tot gebruik) dat hier vaak een apart plan voor wordt gemaakt met het marketingplan als vertrekpunt.

Communicatie dient drie doelstellingen:

- 1 *Informer*en (mogelijkheden, werking van het systeem, dienstregeling);
- 2 *Overhalen tot gebruik* (uitleggen voordelen, stimuleren om uit te proberen, wegnemen vooroordelen, stimuleren gebruik);
- 3 *Herinneren* (bevestigen eerder gemaakte keuze voor OV, vernieuwen en verbeteren).

Communicatie werkt door in te spelen op kennis, houding en gedrag van de (potentiële) reiziger. Hiervoor zijn een groot aantal middelen beschikbaar. In theorie hebben alle aspecten van de OV-dienstverlening een communicatieve betekenis. Een vieze bus kan bijvoorbeeld een eerder gevormd negatief oordeel over het OV bevestigen. Positieve verrassingen kunnen het tegendeel bereiken. De meest gebruikte communicatiemiddelen zijn:

- informatie (halte-informatie, dienstregeling, route-informatie);
- klantenservice (gevonden voorwerpen, reisadviezen, klachten);
- promotie (bij evenementen, winkelexpres-diensten);
- publiciteit en PR (persberichten, open dagen);
- direct marketing (persoonlijke benadering van abonneementhouders);
- huisstijl (briefpapier, uiterlijk bus en uniforme kleding personeel).

2.3.7 Politiek

Hoewel de meningen over het benoemen van een zevende 'P' verdeeld zijn, is de politiek in het openbaar vervoer een factor om terdege rekening mee te houden. Immers de politiek heeft directe invloed op het openbaar vervoer. Die invloed verloopt steeds vanuit bevoegdheden op het gebied van wegbeheer, ruimtelijke ordening, parkeerbeleid, duurzaam veilig beleid, economisch ontwikkelingsbeleid en dergelijke. Bovendien kent de politiek een eigen dynamiek. De (partij)politiek kan grillig zijn en loopt derhalve niet per definitie parallel aan de eerste zes 'P's'. Het is wel belangrijk dat de politiek beschikt over objectieve (markt)informatie, die als basis voor besluiten kan dienen.

3 Marketing in het openbaar vervoer is onmisbaar

In het voorgaande hoofdstuk is het begrip marketing benoemd. Wat marketing vervolgens voor het openbaar vervoer kan betekenen komt in dit hoofdstuk aan de orde. De vraag wordt benaderd vanuit twee invalshoeken: die van het OV-bedrijf en die van de OV-autoriteit.

3.1 Invalshoek OV-bedrijf

Het openbaar vervoer heeft een forse reizigersmarkt. Het biedt grote groepen reizigers, ook die over een auto kunnen beschikken, voordelen, zoals relatief lage kosten, ontspannen reizen en tijd om te werken of te lezen. Verder heeft de OV-reiziger geen last van files en parkeerproblemen. Toch heeft het openbaar vervoer het moeilijk in de concurrentiestrijd met de auto. Openbaar vervoer is per definitie een compromis. Meestal wordt gekozen voor een aanbod dat voor de grootste groepen reizigers acceptabel is. Reizigers hebben echter in toenemende mate behoefte aan vervoer dat voorziet in hun specifieke behoefte. Een essentiële voorwaarde om het marktaandeel van het openbaar vervoer te vergroten is beter in te spelen op de behoeften van (potentiële) klanten.

3.2 Invalshoek OV-autoriteit

Naast het perspectief van de bedrijven staat het perspectief van de overheid. Natuurlijk heeft de overheid baat bij een gezond product en een gezonde bedrijfstak maar er speelt nog een andere minstens zo belangrijke overweging. De OV-autoriteit wil met de inzet van openbaar vervoer maatschappelijke effecten realiseren. De gekozen maatschappelijke effecten vormen de basis voor de openbaar vervoer beleidsdoelen (OV-beleidsdoelen). Voorbeelden daarvan zijn:

- Optimaliseren van de economie van een regio.
- Het verbeteren van de bereikbaarheid van steden en kernen
- Het verbeteren van de leefbaarheid (ruimtegebruik en -inrichting, milieu-effecten);
- Bieden van een verplaatsingsmogelijkheid aan groepen voor wie verplaatsen zonder openbaar vervoer lastig zou zijn.

3.3 Verschillende uitgangspunten

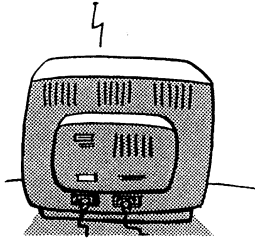
In principe is er weinig verschil in theorie en technieken tussen marketing in het overheidsleven en marketing in de marktsector. De uitgangspunten zijn echter anders. Het verschil ligt in het doel dat men met de inzet van marketing wil bereiken. Een bedrijf zet marketing in om winst en continuïteit te realiseren, terwijl een overheid marketing gebruikt voor de realisatie van maatschappelijke effecten en/of de continuïteit van politiek bestuur. Dit brengt met zich mee dat de vrije-marktsector het succes van marketing makkelijker kan meten dan de overheid. Tegenover de investeringen in marketing staan immers de gestegen inkomsten door toegenomen verkoopcijfers. Bij de overheid is het succes van marketing lastiger te meten. Het

gaat immers om maatschappelijke effecten die niet zo makkelijk in geld uit te drukken zijn, door meerdere factoren worden beïnvloed en vaak ook nog op de langere termijn spelen.

3.4 Marketing loont!

Het moet in het openbaar vervoer allemaal om de reiziger draaien. Het moge duidelijk zijn dat zonder hun gebruik van het openbaar vervoer de uitdaging van de overheden, en dus de beleidsdoelen, nooit kunnen worden gerealiseerd. Reizigers moeten daarom klanten worden naar wie wordt geluisterd. Het openbaar vervoer moet een beetje van henzelf worden. Herkenbaarheid en het oproepen van de juiste sfeer. Daar draait het om bij marketing. Een voorbeeld. Of je nu in Nederland, Finland of Rusland een willekeurig filiaal van MacDonalds binnenstapt: altijd komt hetzelfde gevoel in je naar boven. Begrippen die daarbij passen zijn: snel, betaalbaar, blij en knusse families. Door een samenhangende marketingstrategie heeft McDonalds er voor gezorgd dat een Big Mac een serieus alternatief is bij het stillen van de plotselinge trek.

90% VAN DE AUTOMOBILISTEN ZEGT HUN GEDRAG TE HEBBEN AANGEPAST.



Marketing: hoe meet de overheid het resultaat?

Herkenbaarheid en sfeer zijn ook de kernbegrippen in de marketing acties van bijvoorbeeld de HTM en de gemeente Apeldoorn. Ook in het buitenland hebben steden als Helsinki, Leipzig, Halle met deze marketinginzet belangrijke resultaten geboekt (zie ook bijlage IV). De acties in Helsinki betroffen met name het direct individueel benaderen (thuis of via de telefoon), informeren (uitgeven van gerichte informatie: zoals een op de persoon toegesneden dienstregeling en routekaartje), verleiden (door het verstrekken van een gratis 10-rittenkaart). Tegelijkertijd besteedde de vervoerder ruime aandacht aan stiptheid, betrouwbaarheid en dienstverlening. Doel van deze marketingcampagne was het over de streep trekken van automobilisten om meer gebruik te maken van het openbaar vervoer. Het uiteindelijke resultaat was een toename van 54% aan reizen met het openbaar vervoer per automobilist per jaar!

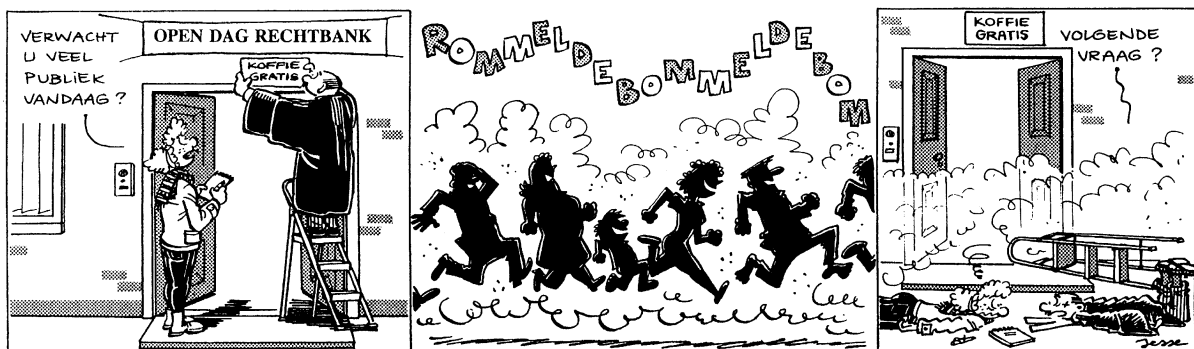
4 Wie neemt het initiatief?

Terwijl het aanbod van MacDonalds tot stand komt vanuit de vraag in de markt, komt het aanbod bij openbaar vervoer vooral tot stand vanuit de wensen van de OV-autoriteit. De inzet van marketing lijkt daardoor niet direct een logische keuze. De OV-autoriteit drukt de waarde van openbaar vervoer immers niet uit in winst, maar bekijkt in hoeverre de gewenste maatschappelijke effecten zijn bereikt en of dit tegen aanvaardbare kosten is gebeurd. Om te bepalen wie het initiatief moet nemen bij de inzet van marketing kijken we eerst hoe vraag en aanbod tot stand komen.

4.1 Vraag en aanbod in het openbaar vervoer

We onderscheiden twee soorten (potentiële) klanten in het openbaar vervoer. Klanten die met winst zijn te vervoeren en klanten waarvoor subsidie nodig is om ze te vervoeren.

De eerste groep is commercieel aantrekkelijk. Het aanbod van de bedrijven zal daarom in hoge mate gericht zijn op bevredigen van de behoeften van de klant om winst te maximaliseren en groei te bewerkstelligen. De overheid hoeft hier niets te doen. De vervoerder is vanzelf alert op deze klanten. De tweede groep is commercieel minder aantrekkelijk. De overheid ziet het als haar taak de belangen van deze groep voor haar rekening te nemen en uit naam van die groep de wensen te formuleren. Het kan zijn dat het bedienen van een groep een bijdrage moet leveren aan andere beleidsdoelstellingen, binnen de sector van het verkeer en vervoer, maar ook daarbuiten: het milieu, de ruimtelijke ordening, de vitaliteit van de stad, etc. Met andere woorden: de overheid treedt deels op namens de (potentiële) individuele klant en deels met het doel maatschappelijk gewenste aanvullingen en correcties aan te brengen in de commercieel tot stand gekomen diensten.



Marketing: een kwestie van vraag en aanbod

4.2 Welke rol moet je als OV-autoriteit kiezen?

Voor openbaar vervoer zijn twee soorten marketing denkbaar:

- *Winstmarketing*; vervoerder zet marketing in gang om winst te vergroten. Kenmerkend voor deze marketingvorm is het feit dat de opbrengsten van een marketingcampagne (op termijn) hoger zijn dan de kosten.

-
- *Doelmarketing*; overheid zet marketing in gang om met openbaar vervoer een beleidsdoel te realiseren. De kosten hoeven niet altijd op te wegen tegen de financiële opbrengsten.

Voor de OV-autoriteit speelt doelmarketing dus de hoofdrol. Een vervoerder zal uit zichzelf echter niet voor doelmarketing kiezen. Dit levert hem immers geen winst of groei op! Het is daarom essentieel dat de OV-autoriteit niet alleen over *marktkennis* beschikt maar tegelijkertijd over financiële- of ruilmiddelen.

4.3 De OV-autoriteit aan zet

Het is aan de OV-autoriteit om doelmarketing in het openbaar vervoer een kans te geven. OV-autoriteiten moeten toewerken naar een situatie waarin zij concrete en meetbare doelen stellen, kiezen voor passende doelgroepen en randvoorwaarden scheppen. Soms is het ook nodig om extra prikkels in te bouwen om de vervoerder tot deze vorm van marketing aan te zetten. Een voorbeeld van een concreet doel is bijvoorbeeld: 'ik wil het autogebruik naar het centrum op zaterdagen met 10% terugdringen en tevens het bezoek aan de binnenstad minimaal gelijk te laten zijn'. De doelgroep vloeit hier automatisch uit voort: de automobilist die op zaterdag in de file naar het centrum staat. Het is goed dat de OV-autoriteit zich hierbij realiseert dat zij moet durven kiezen voor specifieke doelgroepen: alleen die doelgroepen die bijdragen aan het realiseren van de (beleids)doelen! Een randvoorwaarde die bij dit doel past is: 'ik zorg voor goede/gratis parkeervoorzieningen aan de rand van de stad' of 'ik geef de vervoerder tariefvrijheid, zodat hij het instrument 'prijs' optimaal kan inzetten'.

5 Drempels voor een succesvolle marketing

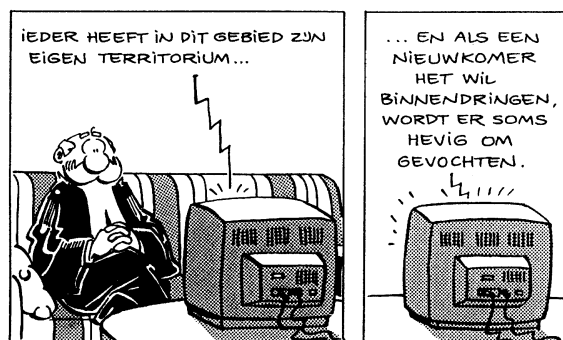
Samenwerking met en aansturing van de vervoerder zijn kernwoorden om de inzet van marketing voor de OV-autoriteit succesvol te laten zijn. Daarnaast kan de OV-autoriteit zelf invloed uitoefenen op het succes van marketinginspanningen door een aantal drempels binnen de OV-markt uit de weg te ruimen of juist te voorkomen dat ze ontstaan. Voordat OV-autoriteiten overgaan tot de daadwerkelijke toepassing van marketing is het goed om in kaart te brengen of er geen drempels voor een succesvolle toepassing zijn opgeworpen. In dit hoofdstuk komen deze drempels aan de orde.

5.1 Ontwikkelvrijheid schiet tekort

Een belangrijke drempel om marketing toe te passen kan ontstaan wanneer de OV-autoriteit de vervoerder vraagt marketinginspanningen te verrichten, maar tegelijk zelf invulling geeft aan (bijna) alle variabelen met betrekking tot het vormgeven van de OV-dienst. Zo wordt de vervoerder de mogelijkheid om de marketinginstrumenten vrij in te zetten ontnomen en een passende marketingmix te maken. De vervoerder heeft zo niet de mogelijkheid om flexibel in te spelen op de veranderende wensen van de reizigers. Voor hem is dit een belangrijke reden om niet echt met marketing aan de slag te gaan.

5.2 Beperkte marktucht

Een OV-autoriteit verleent de vervoerder een concessie voor een bepaalde periode. In deze periode is er voor de vervoerder geen directe concurrentie van andere openbaarvervoer-aanbieders. Eén van de belangrijkste redenen om in het bedrijfsleven marketing in te zetten is het behalen van voorsprong op de concurrentie. Gezien het feit dat de vervoerder tijdens de concessieperiode een monopoliepositie heeft op de openbaarvervoermarkt lijkt de directe noodzaak om marketing in te zetten voor een deel weg te vallen. Tegelijkertijd is het voor de vervoerder wel degelijk van belang om zijn klanten aan zich te binden, de relatie met de opdrachtgever op peil te houden en niet in de laatste plaats de concessie in de toekomst te behouden.



Marktucht: gezonde concurrentie

Hoewel dit via het objectieve proces van aanbesteding verloopt heeft een actieve vervoerder meer mogelijkheden en kennis van de markt en dus meer kans om de aanbesteding te winnen.

5.3 Complexe geldstromen

Complexe geldstromen maken de inzet van marketing in het openbaar vervoer niet eenvoudiger. In een vrije markt krijgt een producent zijn inkomsten vanuit de markt: de klant betaalt voor zijn producten. In OV-land werkt dit anders. De commercieel opererende producent (vervoerder) verkrijgt zijn inkomsten deels uit de markt (reizigersinkomsten), maar voor een groter deel uit overheids subsidiering. Met deze twee geldstromen moet de vervoerder alle investeringen, dus ook voor marketing, terugverdienen. Aan de overheid de lastige opdracht om de vervoerder aan te zetten tot het maximaal opzoeken van de 'markt': het zoeken naar het juiste evenwicht tussen opbrengsten uit de markt en overheids subsidiering.

Reizigersinkomsten variëren met het aantal reizigers dat gebruik maakt van het aangeboden openbaar vervoer. De vraag of de vervoerder wel voldoende opbrengsten uit de markt haalt kan de OV-autoriteit dan alleen beantwoorden met marktkennis over het potentiële OV-gebruik onder de door haar gekozen doelgroepen. Alleen wanneer de OV-autoriteit haar OV-beleidsdoelen baseert op deze marktkennis is zij er zeker van dat zij realistisch zijn. Zo is zij in staat om de vervoerder optimaal aan te sturen, zodat hij de maximale hoeveelheid opbrengsten uit de markt kan genereren.

Ook met vraagsubsidiëring kan de OV-autoriteit de vervoerder aanzetten om de 'markt' op te zoeken. Zij kan subsidie dan rechtstreeks toekennen aan doelgroepen die de overheid vanuit haar doelen wil bedienen. De vervoerder zal deze doelgroepen dan opzoeken. Het CVOV onderzoekt de mogelijkheden hiervan en beziet of dit onder de Wp2000 mogelijk is.

5.4 Beperkte tariefvrijheid

Een andere drempel kan de beperkte tariefvrijheid zijn: de vervoerder mag slechts in beperkte mate en onder strikte voorwaarden prijzen in rekening brengen die hoger zijn dan het geldende NTS-tariefstelsel. Het marktinstrument 'prijs' kan de vervoerder hierdoor niet optimaal inzetten. Verruiming van die voorwaarden maakt het mogelijk om beter in te spelen op de eisen van diverse doelgroepen.

6 Marketing door de OV-autoriteit in negen stappen

6.1 Algemeen

In hoofdstuk 2 is beschreven wat marketing is en hoe idealiter het marketingproces verloopt. In het openbaar vervoer ligt dit echter ingewikkelder: het openbaar vervoer is geen vrije markt maar ingewikkelde verhouding tussen klant, overheid en vervoerbedrijf:

- Het vervoerbedrijf ziet niet de reiziger als belangrijkste klant, maar de opdrachtgevende overheid;
- Door de vorm van marktwerking kennen openbaar-vervoerbedrijven weinig marktucht.

Het is aan de overheid deze spiraal te doorbreken. Dit hoofdstuk geeft een handreiking voor het toepassen van marketing in openbaar vervoer door de OV-autoriteit in de vorm van een stappenplan. Het stappenplan is een aanvulling op de concessiecyclus van het CVOV en beschrijft alle stappen die worden doorlopen om met behulp van marketing een OV-doel te bereiken. Het is een 'vertaling' van de stappen uit de algemene marketingcyclus (bijlage II) naar een planningscyclus voor de OV-autoriteit die marketing wil (laten) inzetten. Een compleet overzicht van concrete actiepunten bij de inzet van marketing door de OV-autoriteit in het openbaar vervoer vindt u samengevat in bijlage III.

6.2 Stap 1: Externe analyse

De externe analyse heeft tot doel de omgeving van de OV-autoriteit te analyseren om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Stakeholders spelen hierin een belangrijke rol. Voorbeelden zijn: belangengroepen (consumentenorganisaties), pers, andere politieke instellingen (rijk, collega-overheden), medeproducenten (OV-bedrijven) en concurrenten (aanbieders van andere vormen dan openbaar vervoer zoals bedrijfsvervoer). De invloed van deze partijen op het beoogde effect van het beleid moet worden onderzocht.

De externe analyse richt zich niet op de OV-markt alleen. De OV-markt is een deelmarkt van de totale vervoersmarkt. Ontwikkelingen in deze markt kunnen invloed uitoefenen op het potentiële OV-gebruik van consumenten in de vervoersmarkt. Zo kan iedere ontwikkeling een bedreiging of een kans vormen voor de OV-autoriteit. Om deze bedreiging af te wenden of de kans te benutten formuleert de OV-autoriteit voor zichzelf een visie of een actie (succesfactor).

6.3 Stap 2: Interne analyse

Bij deze stap dient de OV-autoriteit na te gaan in hoeverre de organisatie moet voldoen aan de randvoorwaarden en moet beschikken over de middelen om marktgericht te opereren. Hierover kunt u meer lezen in bijlage I. Vervolgens geeft zij aan op welke manier zij dit wil realiseren.

6.4 Stap 3: Formuleren van beleidsdoelen

Een OV-autoriteit formuleert beleidsdoelen voor openbaar vervoer. Belangrijk is dat een antwoord wordt gegeven op de vraag hoe OV-beleidsdoelen moeten bijdragen aan de doelen op het gebied van verkeer en vervoer, ruimtelijke ordening, regionaal-economische structuurversterking en de organisatiedoelen van de OV-autoriteit als geheel. Bovendien dienen de middelen die de OV-autoriteit moet inzetten om deze doelen te realiseren inzichtelijk te worden gemaakt. Belangrijk is dat de doelen realistisch zijn (financieel en haalbaar in de tijd) en dat ze meetbaar zijn (voor monitoring).

6.5 Stap 4: Marktsegmentatie en kiezen van doelgroepen

Openbaar vervoer is per definitie een compromis. Meestal wordt, uit kostenoverwegingen, gekozen voor een aanbod dat voor grote groepen reizigers nog net acceptabel is. Reizigers hebben echter in toenemende mate behoefte aan vervoer dat voorziet in hun specifieke behoefte. Een essentiële voorwaarde om het marktaandeel van het openbaar vervoer te vergroten is beter in te spelen op de behoeften van (potentiële) reizigers. Dit is echter niet makkelijk. De reizigersmarkt is breed en de standaardreiziger bestaat niet. Vaak verschillen reizigers onderling sterk. Het huidige systeem van openbaar vervoer is niet ontworpen om met die verschillen om te gaan. Een aanzet om hierin verandering te brengen is om naast het formuleren van doelstellingen de OV-autoriteit ook te laten kiezen (rekening te houden met) voor doelgroepen. Het doel van de indeling in doelgroepen is de marketinginspanning vooral te richten op groepen reizigers waarbij de kans op succes het grootst is, zodat de OV-autoriteit gewenste maatschappelijke effecten kan realiseren.

De markt is op te delen in verschillende, min of meer homogene, groepen reizigers. In marketingtermen: de markt wordt gesegmenteerd in doelgroepen. Dit segmenteren gaat als volgt:

- 1 De doelgroepen moeten nauwkeurig in beeld worden gebracht zodat zo goed mogelijk kan worden ingespeeld op hun specifieke behoeften.
- 2 Een doelgroep wordt bij voorkeur steeds verder in subgroepen verdeeld.
- 3 De doelgroepen moeten duidelijk onderling van elkaar verschillen.
- 4 De omvang en de kenmerken van de doelgroepen moeten meetbaar zijn.
- 5 De doelgroepen moeten zodanig groot zijn dat een aparte marktwerking bedrijfseconomisch verantwoord is.
- 6 De doelgroepen moeten met een verschillende marketingaanpak te benaderen zijn.
- 7 Het openbaarvervoerbedrijf moet de capaciteit hebben de onderscheiden doelgroepen te bewerken.

In de praktijk overlappen doelgroepen elkaar vaak. Personen maken deel uit van verschillende doelgroepen. Bijvoorbeeld: 's morgens reist iemand naar het werk, tussen de middag winkelt hij en 's avonds gaat hij uit. Overlappendingen kunnen van invloed zijn op de keuze voor openbaar vervoer. Een slechte ervaring in het openbaar vervoer voorafgaand aan het winkelen kan verkeerd uitpakken in de keuze het openbaar vervoer al dan niet voor het woon-werkverkeer te gebruiken. Een mogelijke indeling in doelgroepen is een indeling naar reismotief:

- Leerlingen;
- Minder valide mensen die geen auto kunnen gebruiken;

-
- Forensen;
 - Zakenreizigers;
 - Winkelend publiek;
 - Recreanten.

6.6 Stap 5: Verzamelen marktkennis over doelgroepen

Nu de OV-autoriteit haar doelgroepen heeft gekozen verzamelt zij door marktonderzoek kennis over de doelgroepen. Deze marktkennis gebruikt zij om een gedegen afweging te maken voor de vraag: voor welke doelgroepen moeten we marketing zelf vormgeven en voor welke kunnen we dit overlaten aan de vervoerder?

6.7 Stap 6: Bepalen rol vervoerder

Een vervoerder kan vanuit zijn commerciële insteek kiezen voor andere doelgroepen dan de OV-autoriteit wenselijk acht. Een vervoerder kiest voor winstgevendende doelgroepen, een OV-autoriteit voor doelgroepen waarmee zij haar beleidsdoelen (maatschappelijke effecten) kan realiseren. De uitdaging voor de OV-autoriteit is om te onderzoeken of er gezamenlijke doelgroepen zijn. Met het bedienen van deze doelgroepen kan zowel de OV-autoriteit als de vervoerder haar doelen realiseren. Logischerwijs valt te verwachten dat de OV-autoriteit concludeert dat 'haar' doelgroepen een mix zijn van gezamenlijke en niet-gezamenlijke doelgroepen. Voor de gezamenlijke doelgroepen valt te verwachten dat de vervoerder zelf marketing inzet om deze doelgroepen aan te zetten tot OV-gebruik. Voor de niet-gezamenlijke doelgroepen geldt dat de vervoerder zijn marketinginvesteringen niet zal terugverdienen. Als de OV-autoriteit voor deze doelgroepen toch marketing wil inzetten zal zij de vervoerder hiertoe (financieel) moeten prikkelen.

6.8 Stap 7: Scheppen randvoorwaarden

Een OV-autoriteit wil dat marketing zijn vruchten afwerpt: een toename van OV-gebruik door de personen uit de gekozen doelgroepen. Zij kan zelf een aantal randvoorwaarden scheppen om marketing succesvol te laten zijn, maar hebben natuurlijk ook betrekking op het (deels) wegnemen van de drempels genoemd in hoofdstuk 5. Deze vindt u in het stappenplan in bijlage III.

6.9 Stap 8: Formuleren marketingdoelen/outputcriteria

Marketingdoelen zijn altijd afgeleid van de hoger liggende doelen zoals de organisatiedoelen, verkeer en vervoer en beleidsdoelen van de OV-autoriteit. Om te voorkomen dat marketingdoelen onhaalbaar blijken te zijn of onevenredige investeringen vragen zijn zij altijd gebaseerd op marktonderzoek onder de doelgroepen.

Tip

Marketingdoelen kunnen dienen als outputcriteria in de aansturing van de vervoerder: ze geven aan welke resultaten de OV-autoriteit verwacht van de inzet van marketing. Bij niet-gezamenlijke doelgroepen zet de OV-autoriteit hier een beloning voor de vervoerder tegenover. Wanneer de OV-autoriteit kiest voor een financiële beloning moet deze in verhouding zijn met de investeringen die de vervoerder moet doen om aan de wensen van de doelgroep tegemoet te komen (zie stap 5 en 6).

6.10 Stap 9: Marketing plaats geven in Programma van eisen, bestek en aanbesteding

Een aantal vaste onderdelen neemt een OV-autoriteit altijd op in het bestek en het PvE zoals:

- Organisatie, verkeer en vervoer en de beleidsdoelen die de overheid met de inzet van openbaar vervoer wil bereiken. Dit geeft de vervoerder een beeld van de functie die marketing moet vervullen;
- Omschrijving doelgroep(en). Dit geeft de vervoerder een beeld van de groepen waarop marketing gericht moet zijn;
- Randvoorwaarden. Dit geeft de vervoerder een beeld van de overheidsinspanningen om marketing tot een succes te maken;
- Marktkennis over het verwachte aanboren van extra reizigers. Dit geeft de vervoerder een beeld van de opbrengsten van marketing;
- Marktkennis over eisen/wensen doelgroepen (7 p's). Dit geeft de vervoerder een beeld van de investeringen die zijn gemoeid met de inzet van marketing;
- Marketingdoelen/outputcriteria marketing. Dit geeft de vervoerder een beeld van het resultaat dat de inzet van marketing moet opleveren voor de OV-autoriteit.

De overige onderdelen uit het PvE en bestek hebben betrekking op de marketingstrategie, het marketingprogramma en het marketing implementatieplan. Al naar gelang het een gezamenlijke of een niet-gezamenlijke doelgroep betreft kan de OV-autoriteit deze onderdelen zelf uitwerken of door de vervoerder laten uitwerken. We verwijzen verder naar bijlage III.

Tip

Screen het PvE zorgvuldig op eisen en voorwaarden die elkaar kunnen tegenspreken. Een vuistregel is hierbij: zorg ervoor dat de mate van vrijheid om de marketinginstrumenten (p's) vorm te geven past bij de marketinginspanning die van de vervoerder wordt verlangd. Voor informatie over de volgende stappen verwijzen wij naar het stappenplan in bijlage III.

7 Keulen en Aken zijn niet in één dag gebouwd!

In dit rapport staat beschreven wat marketing is, hoe het werkt en wat het kan betekenen voor het openbaar vervoer. Daarbij komt duidelijk naar voren dat een beter en rendabeler openbaar vervoer en de inzet van marketing onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een belangrijk onderdeel is het in hoofdstuk 6 beschreven stappenplan. Het volledig doorlopen van alle stappen is een zaak van de lange adem en vergt aanzienlijke inspanningen en investeringen.

In bijlage IV staan enkele succesvolle voorbeelden van marketing in het openbaar vervoer beschreven. Sommige hebben daarbij alle of een groot deel van de stappen doorlopen, andere slechts enkele. Alle voorbeelden hebben gemeen dat ze 'simpel' begonnen zijn. Eén of enkele stappen doorlopen en vervolgens kijken wat voor effect is bereikt, loont zeker de moeite. Vaak is met een eenvoudige marketingactie al een behoorlijk resultaat te behalen. Vervolgens kunnen de marketinginspanningen geïntensiveerd worden. We zouden kunnen stellen dat marketing volgens zijn eigen cyclus ingezet moet worden: simpel beginnen – resultaat bekijken – evalueren – inzet intensiveren – resultaat bekijken – evalueren – etc. Het is goed daarbij te realiseren dat Keulen en Aken niet in één dag gebouwd zijn, maar dat de eerste steen wel een keer gelegd is.

MONTAIGNE ZEI:
RESTONS FIDÈLES À
NOS FAIBLESSES,
OFTEWEL: BLIJF
TROUW AAN UW
ZWAKHEDEN.



In de definitie van marketing staan de behoeften van (potentiële) klanten centraal. Voor succesvolle marketing is een blik naar buiten dus noodzakelijk: de klant als uitgangspunt. We noemen dit een marktgerichte houding. Maar wat is dit concreet? Een organisatie is marktgericht als zij informatie over klanten en concurrentie verzamelt en verspreidt om op basis hiervan voornemens te ontwikkelen en te verwezenlijken. In deze bijlage zien we of en op welke manier een overheid marktgericht kan werken. Daarnaast kan een overheid de informatie uit deze bijlage gebruiken om de mate van marktgerichtheid van een vervoerder te beoordelen.

Een marktgerichte overheid

Een marktgerichte organisatie werkt dus klant- en concurrentiegericht. Maar kan een overheid dat eigenlijk wel?

Klantgericht werken

Mogelijkheden om als overheid klantgericht te werken bestaan met name op het gebied van de uitvoering van taken. Op het gebied van beleidsmatige aspecten (de overheid als regelgever en toezichthouder) zijn er beperktere mogelijkheden dan bij uitvoerende aspecten (de overheid als uitvoerder of opdrachtgever). Als de overheid bij beleidsontwikkeling klantgericht zou werken zou het recht van de sterkste zich door kunnen zetten. Als de meerderheid van de bevolking voor de afschaffing van de AOW zou zijn dan zou dit ook gebeuren. Het is echter de taak van de overheid om ook goederen en diensten aan te bieden die maar door een klein deel van de bevolking gevraagd worden.

Concurrentiegericht werken

De hamvraag is: heeft de overheid als organisatie ook concurrentie? Ja, in zekere zin is dit het geval. Tussen overheden onderling kan concurrentie ontstaan. Twee provincies kunnen zich bijvoorbeeld allebei tot doel stellen om meer toeristen richting hun regio te lokken. Denkbare middelen om deze toeristen te lokken zijn aantrekkelijke en zich onderscheidende recreatieve voorzieningen en een goede bereikbaarheid van deze voorzieningen (infrastructuur en openbaar vervoer). Met de geldstroom die de extra toeristenbelasting oplevert kunnen beide provincies dit realiseren: hoe meer toeristen hoe meer geld er beschikbaar is. In de strijd om de toerist ontstaat er zo een noodzaak voor beide om concurrentiegericht te werken.

Ook kan het voorkomen dat beleidsafdelingen binnen een overheidsorganisatie concurrentiegericht werken. Iedere beleidsafdeling heeft eigen beleidsdoelen die worden ingegeven door de maatschappelijke 'problemen' die spelen op haar gebied. In de 'strijd' om steun en middelen voor de realisatie van deze doelen moeten beleidsafdelingen onderling concurreren. Belangrijk is echter om de doelen die de overheidsorganisatie zich als geheel heeft gesteld niet uit het oog te verliezen: de doelen van de diverse beleidsafdelingen moeten daaraan een bijdrage leveren.

Randvoorwaarden marktgerichtheid

Om een marktgerichte houding binnen de organisatie te creëren moet er aandacht zijn voor een aantal randvoorwaarden. De mate van marktgerichtheid wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de organisatiecultuur, de strategie

en stijl van managen, de organisatiestructuur, de systemen en de houding van het personeel.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur speelt een doorslaggevende rol in het streven naar marktgerichtheid. Het zijn de normen en waarden die mensen delen en waardoor werkwijzen, regels en attitudes tot stand komen.

Het veranderen van de cultuur naar een meer marktgerichte cultuur is geen eenvoudige zaak. Dit is een taak van de leiding van de organisatie: zij moet de cultuur bewust en consequent vorm gaan geven. Een werkbelevingsonderzoek wordt vaak ingezet om de cultuur binnen een organisatie in kaart te brengen en werknemers aan het denken te zetten of de huidige werkwijze nog wel de goede is.

Strategie en stijl van managen

Bij een cultuurverandering die met de switch naar een marktgerichte organisatie samenhangen speelt het management een cruciale rol. De leiding kan veranderingsprocessen in gang zetten door te:

- *faciliteren en te ondersteunen*: de leiding moet weten welke behoeften en wensen er onder het personeel leven;
- *informereren en overtuigen*: de leiding neemt weerstanden bij het personeel weg door het nut daarvan te communiceren;
- *onderhandelen*: wanneer de leiding te maken krijgt met weerstand kan zij compromissen sluiten met het personeel;
- *sanctioneren*: de leiding kan gewenst gedrag belonen maar ook ongewenst gedrag bestraffen.

Organisatiestructuur

Een marktgerichte houding vereist een flexibele organisatie. Medewerkers moeten voldoende mogelijkheden hebben om zelfstandig beslissingen te nemen om flexibel in te kunnen spelen op de snel veranderende omgeving. Taken en bevoegdheden kunnen echter niet zomaar bij medewerkers neergelegd worden. Om weerstand te voorkomen moet de leiding afwegen in hoeverre medewerkers dit zien als kans om zich te ontplooiën. Minstens zo belangrijk is een goede samenwerking tussen front office (direct contact met klant) en back office (ondersteunend personeel): er zijn formele en informele afspraken over wie informatie over klanten verzamelt en verspreidt. Om goed naar buiten te treden is ook interne marketing belangrijk. De missie van de organisatie moet leven (Philips: 'Let's make things better') en de doelen concreet en meetbaar. Communicatie over de missie en doelen is essentieel: iedere medewerker moet ermee bekend zijn. Dit om te voorkomen dat iedere afdeling of zelfs iedere medewerker zijn eigen koers gaat varen. Medewerkers moeten weten hoe hun werk bijdraagt aan het eindresultaat, een goede tijdsplanning hebben zodat zij weten hoe hun werk het eindresultaat kan vertragen en gevolgd en beoordeeld worden op hun prestaties.

Systemen

Belangrijke informatie over klanten mag niet blijven hangen bij personen die in direct contact staan met klanten, maar moet systematisch worden verspreid door de gehele organisatie, niet gehinderd door hiërarchie of politieke overwegingen. Evaluaties van de klant moeten bijvoorbeeld een vast onderdeel zijn van de meet- en controlesystemen van de mate van marktgerichtheid.

Houding personeel

Interpersoonlijk contact, zowel tussen medewerkers als met klanten, is zeer belangrijk in een marktgerichte organisatie. Elke medewerker is zo betrokken bij de invulling en uitvoering van marktgerichtheid. Door werving, selectie, opleiding en training kan een organisatie hierin groeien. Er ontstaat een sfeer waarin medewerkers ook echt het gevoel hebben dat zij directe invloed hebben op de prestaties van de organisatie.

Middelen om marktgericht te werken

Naast een aantal randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om marktgericht te opereren dient de organisatie ook te beschikken over middelen om marktgericht te werken. Tot deze middelen behoren markt-kennis, klachtenmanagement en accountmanagement.

Marktkennis

Marktonderzoek is een middel om marktkennis op te bouwen. Een organisatie kan deze kennis gebruiken om een product of dienst af te stemmen op de wensen van de klant. Deze veranderen regelmatig. Daarom moet markt-onderzoek systematisch en continu worden gedaan.

Klachtenmanagement

De overheid kan de neiging hebben om klachten te beschouwen als 'iets dat er nu eenmaal bij hoort'. Niet alle producten en diensten die zij aanbiedt zijn nu eenmaal gewenst. Toch kun je klachten ook op een andere manier beschouwen, namelijk als gratis informatie uit de markt. Een organisatie kan klachten dan gebruiken om haar dienstverlening te optimaliseren. Een goede communicatie met de klager staat dan centraal. Dit wil zeggen dat niet iedere individuele klacht wordt gebruikt op de totale dienstverlening op de schop te nemen, maar dat de klager wel het gevoel krijgt dat er naar hem of haar wordt geluisterd.

Accountmanagement

Accountmanagement wordt binnen het bedrijfsleven veelal toegepast op grote (potentiële) klanten, waarbij wordt geprobeerd om met deze klanten een langdurige relatie op te bouwen. Dit resulteert in een beter inzicht in de wensen van deze grote klanten. Naast een externe heeft account management ook een interne functie. Binnen de organisatie is duidelijk welke persoon verantwoordelijkheid draagt voor de communicatie met de verschillende 'accounts'.

Hoe marktgericht zijn we?

Als afsluiting een checklist waarmee een organisatie een beeld krijgt van de mate waarin zij marktgericht opereert.

- 1 Staat de klant echt centraal in onze organisatie?
- 2 Werken we resultaatgericht?
- 3 Zijn procedures klantgericht of zijn er nog klant onvriendelijke procedures?
- 4 Staat de organisatie open voor nieuwe ideeën?
- 5 Staan medewerkers open voor veranderingen?
- 6 Verloopt de samenwerking binnen de organisatie soepel?
- 7 Hebben medewerkers voldoende beslissingsvrijheid?
- 8 Wordt gewenst gedrag beloond?
- 9 Worden medewerkers voldoende ondersteund om marktgericht te werken?

Uit de definitie van marketing kunnen we afleiden dat de inzet van marketing een kwestie van planning is: het is een cyclisch proces. Met de veranderingen in de omgeving van de personen uit de doelgroep(en) veranderen ook hun wensen en eisen ten aanzien van een product. Een organisatie maakt een marketingplan om hierop in te spelen en stelt dat plan - op basis van veranderingen in de omgeving en de wensen van de klant - telkens bij. Zo ontstaat de marketingcyclus.

Externe analyse

De externe analyse heeft tot doel om de omgeving van de organisatie te analyseren om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Het geeft antwoord op de vraag: waar staat onze organisatie nu in de omgeving?

De effectiviteit van een overheidsinstelling wordt mede beïnvloed door externe partijen in haar omgeving: de stakeholders. Dit zijn personen, groepen en organisaties die een relatief grote invloed uitoefenen op de maatschappelijke effecten die de overheid wil bereiken. Het kunnen afnemers zijn, maar ook instanties die invloed hebben op input, middelenvoorziening, positie, reputatie en toekomst van de instelling.

Naast deze partijen oefenen ook ontwikkelingen in de macro-omgeving invloed uit op de effectiviteit van een overheidsinstelling. Deze ontwikkelingen hebben immers invloed op het gedrag van de consument en andere spelers op de markt (zoals concurrenten en uitvoerende partijen). Het gaat om ontwikkelingen op technisch, economisch, demografisch, juridisch, politiek en sociaal-cultureel vlak. Deze kunnen kansen of bedreigingen vormen. Het resultaat van de externe analyse is een lijst met succesfactoren die inspelen op deze kansen of bedreigingen.

Interne analyse

De interne analyse geeft antwoord op de vraag: wat zijn de sterktes en zwaktes van onze organisatie?

Om succesvol op de markt te kunnen opereren moet een organisatie over capaciteiten (middelen, vaardigheden, structuren) beschikken die haar in staat stellen in te spelen op de wensen van de klant. In marketingjargon heten deze capaciteiten kerncompetenties. De interne analyse richt zich daarom op de sterktes en zwakten van de eigen organisatie. Nadat de externe partijen en ontwikkelingen in kaart zijn gebracht moet de organisatie zich de vraag stellen in hoeverre de interne situatie hierop aansluit. In wezen is dit het antwoord op de vraag of de organisatie voldoet aan de randvoorwaarden en beschikt over de middelen om marktgericht te opereren.

Formuleren organisatiedoelen

Tegen de achtergrond van de interne en externe analyse formuleert een organisatie doelen. Dit geeft aan waar de organisatie als geheel heen wil. Een organisatie kan doelen op verschillende niveaus formuleren. Bijvoorbeeld op organisatie- of afdelingsniveau. Om achteraf te kunnen controleren of deze doelen zijn bereikt doet een organisatie er goed aan om deze doelen meetbaar, realistisch en tijdgebonden te formuleren.

Organisatiedoelen van een commerciële organisatie (zoals de vervoerder) zijn gebaseerd op het principe van winstmaximalisatie en continuïteit van de organisatie. Concurrentie speelt hierbij een rol: de organisatie moet deze altijd een stap voorblijven om haar bestaansrecht te garanderen. We noemen dit een concurrentievoordeel. Aan de doelen ligt een ontwikkelstrategie van de organisatie ten grondslag. Dit kan groei van de organisatie zijn (nieuwe klanten door marktontwikkeling of stimuleren van gebruik onder bestaande klanten door nieuwe producten te ontwikkelen) of consolidatie (behouden van huidige positie en/of marktaandeel). Ook kiest een organisatie of zij kostenleider wil zijn (zo goedkoop mogelijke standaardproducten aanbieden) of dat zij juist wil differentiëren (producten verkopen die zich zo goed mogelijk onderscheiden van de producten van de concurrent).

Doelen van een overheid (zoals de OV-autoriteit) zijn gebaseerd op de realisatie van gewenste maatschappelijke of politieke effecten. Maatschappelijke effecten betreffen de toekomstige ordening van de maatschappij op een bepaald beleidsveld. Politieke effecten hebben betrekking op de huidige en toekomstige positionering van politieke bestuurders en hun partijen. Aan deze factoren ontleent een overheidsinstelling immers haar bestaansrecht.

Segmentatie

Met segmentatie geeft de organisatie aan welke afnemersgroepen (segmenten) zij moet bedienen om haar organisatiedoelen te realiseren.

Formuleren marketingdoelen

Marketingdoelen zijn outputcriteria die per doelgroep aangeven op welke wijze een organisatie met de inzet van marketing een brug wil slaan over de kloof tussen producten en activiteiten enerzijds en beoogde effecten anderzijds.

Bij een commerciële organisatie is dit de manier waarop marketing moet bijdragen aan winst en continuïteit. Bij de overheid zijn dit maatschappelijke marketingdoelen die draaien om de vraag: hoe kunnen we ons beleid en onze producten/diensten het best aan de maatschappij 'verkopen' zodat ze optimaal bijdragen aan de beoogde maatschappelijke effecten? Deze maatschappelijke effecten zijn de eerder gekozen beleidsdoelen. Een voorbeeld van een marketingdoel voor zowel vervoerder als overheid kan zijn 'het verhogen van het aantal tevreden klanten met 40 % binnen 2 jaar'.

Formuleren marketingstrategie

Een marketingstrategie geeft aan hoe een organisatie denkt haar marketingdoelen te bereiken. Een marketingstrategie kan per doelgroep verschillen. Het geeft antwoord op de vraag hoe het aanbod moet worden vormgegeven. Dit noemen we positionering: hoe moet een product of merk worden vormgegeven om een voorkeurspositie bij de afnemer te verkrijgen? Een strategie moet omschrijven op welke manier haar aanbod zich moet onderscheiden van het aanbod van concurrenten. Een OV-bedrijf kan bijvoorbeeld als positionering kiezen 'alleen bij ons is de klant echt koning'.

Maken marketingprogramma

Met het marketingprogramma geeft een organisatie nadere invulling aan de marketingstrategie. Voor iedere doelgroep geeft de organisatie aan ieder marketinginstrument invulling en stelt hiermee de marketingmix vast. De basis hiervoor vormt marktonderzoek naar de eisen en wensen van deze doelgroepen.

Implementatie en uitvoering

Bij de implementatie en uitvoering van marketing maakt de organisatie een plan waarin zij financiële middelen alloceert die zij nodig heeft voor de uitvoering van het marketingprogramma. Per marketinginstrument geeft zij aan welke investeringen zij moet doen en hoeveel geld hiermee gemoed is. Ook geeft ze aan welke aanpassingen in de organisatiestructuur en -cultuur noodzakelijk zijn om het marketingprogramma succesvol uit te voeren. Als de organisatie de uitvoering van marketing uitbesteedt aan een derde partij (bijvoorbeeld aan de vervoerder) dan kan zij deze laten aangeven welke organisatiestructuur en -cultuurveranderingen hij in zijn eigen organisatie wil doorvoeren. Ook is het belangrijk om erop te letten op welke manier hij dit wil doen en op welke termijn hij de veranderingen gerealiseerd wil hebben.

Feedback en evaluatie

Er zijn twee momenten waarop een organisatie een product of dienst aanpast. Deze momenten zijn afhankelijk van de snelheid waarmee de ontwikkelingen in de markt elkaar opvolgen en de reacties van concurrenten daarop. In de markt voor computers zijn bijvoorbeeld vaker aanpassingen nodig dan in de kaasmarkt.

Op korte termijn (bijv. elk half jaar) kijkt een organisatie naar de inzet van de diverse marketinginstrumenten en bekijkt of zij deze niet beter op een andere manier kan inzetten. Met andere woorden: de organisatie past het marketingprogramma aan. Dit gebeurt op basis van de feedback uit de markt. Een organisatie verzamelt feedback door het uitvoeren van marktonderzoek en door het analyseren van klachten die zij uit de markt binnenkrijgt.

Op langere termijn (bijv. één keer in de twee jaar) evalueert de organisatie of marketing heeft bijgedragen aan de organisatiedoelen. Deze evaluatie is in wezen een hernieuwde in- en externe analyse. Op basis hiervan stelt de organisatie de doelen bij en doorloopt de rest van de cyclus.

Bijlage III Stappenplan

Stap	Actie		
1	Externe analyse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Scan voor uw regio de vervoersmarkt op technische, economische, demografische, juridische en sociaal-culturele ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het gedrag van de (potentiele) OV-consument. ✓ Formuleer cruciale succesfactoren 	
2	Interne analyse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gebruik voor de interne analyse de onderwerpen uit bijlage I ✓ Formuleer sterke en zwakten van de organisatie. Deze zijn toegespitst op de succesfactoren uit de externe analyse 	
3	Formuleren beleidsdoelen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyseer de beleidsdoelen op organisatieniveau, afdelingsniveau (ruimtelijke ordening en verkeer & vervoer) ✓ Beantwoordt de vraag hoe openbaar vervoer aan deze beleidsdoelen kan bijdragen ✓ Formuleer OV-beleidsdoelen die aansluiten bij de resultaten van de in- en externe analyse 	
4	Marktsegmentatie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmenten vervoermarkt in kaart brengen ✓ Doelgroepen kiezen (deze vloeien voort uit de beleidsdoelen) 	
5	Verzamelen marktkennis over doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorg voor budget voor marktonderzoek (zorg voor steun politiek door onderbouwd plan over relatie tussen beleidsdoelen en te kiezen doelgroepen) ✓ Voer marktonderzoek uit ✓ Formuleer per doelgroep welke eisen/wensen en voor iedere 'p' leven 	
6	Bepalen rol vervoerder	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stel voor iedere doelgroep vast of er een gezamenlijk belang is voor u en de vervoerder ✓ Splits de doelgroepen uit naar 'gezamenlijke' en 'niet-gezamenlijke doelgroepen' ✓ Bepaal benodigd budget voor marketing 	
7	Scheppen randvoorwaarden	<p><i>Gezamenlijke doelgroepen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorgen voor goede doorstroming ✓ Zorgen voor geschikte (OV)infrastructuur ✓ Zorgen voor passende flankerende maatregelen(parkeertarieven) ✓ Mogelijk maken productdifferentiatie (ontwikkelvrijheid) ✓ Mogelijk maken om te spelen met prijs (tariefvrijheid) 	<p><i>Niet-gezamenlijke doelgroepen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorgen voor goede doorstroming ✓ Zorgen voor geschikte (OV)infrastructuur ✓ Zorgen voor passende flankerende maatregelen(parkeertarieven) ✓ Mogelijk maken medefinanciering OV door baathebbenden (bijv. bedrijven met OV-halte voor de deur) ✓ Ter beschikking stellen ruilmiddelen (bijv. reclame op kabelkrant)
8	Formuleren marketingdoelen/outputcriteria	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Formuleer marketingdoelen 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Formuleer marketingdoelen
9	Marketing plaats geven in PvE/bestek + aanbesteden	<p><i>Opnemen in PvE/bestek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisatie, verkeer & vervoer en OV-beleidsdoelen ✓ Omschrijving doelgroep(en) (bv. leeftijd, autobezit, inkomen e.d.) ✓ Randvoorwaarden ✓ Marktkennis over verwachte OV-potentie ✓ Marktkennis over eisen/wensen doelgroepen ✓ Marketingdoelen/outputcriteria <p><i>Vraag vervoerder om:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketingstrategie ✓ Marketingprogramma ✓ Implementatieplan 	<p><i>Maak keuze:</i></p> <p>1 Sturen op output van marketing 2 Sturen op input van marketing</p> <p><i>Opnemen in PvE/bestek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zie - gezamenlijke doelgroepen - <p><i>Extra opnemen bij optie 1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✎ De manier waarop de OV-autoriteit de vervoerder beloont voor het behalen van de outputcriteria (financiële prikkel, verlenging concessieduur) <p><i>Extra opnemen bij optie 2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketingdoelen/outputcriteria ✓ Marketingstrategie ✓ Marketingprogramma <p><i>Vraag vervoerder om:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Optie 1 – marketingstrategie, programma, implementatieplan en benodigd budget ✓ Optie 2 – implementatieplan en benodigd budget

Stap	Actie				
10	Beoordelen offertes	<i>Gezamenlijke doelgroepen</i>		<i>Niet-gezamenlijke doelgroepen</i>	
		<ul style="list-style-type: none"> ✎ Dragen strategie, programma en implementatieplan voldoende bij aan organisatie, V&V en OV-beleidsdoelen? 	OV-a	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Dragen strategie, programma en implementatieplan voldoende bij aan organisatie, V&V en OV-beleidsdoelen? ✎ Is budget voor marketing realistisch/haalbaar? 	OV-a
11	Verlenen concessie	<i>Neem op in concessie:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Randvoorwaarden OV-autoriteit ✓ Doelgroepen ✓ Marketingdoelen/outputcriteria ✓ Wijze van monitoring door vervoerder (rol in feedback + evaluatie) 	OV-a	<i>Neem op in concessie:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altijd – randvoorwaarden OV-autoriteit, doelgroepen, wijze van monitoring door vervoerder (rol in feedback + evaluatie) ✓ Optie 1 – outputcriteria en financiële prikkel (bonus/malus regeling) ✓ Optie 2 – marketingdoelen, strategie, programma, implementatieplan en financiële prikkel (bonus/malus regeling) 	OV-a
12	Implementeren marketing-strategie en programma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reserveert middelen ✓ Voert aanpassingen in organisatiestructuur/ cultuur door 	OV-b	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voert aanpassingen in organisatiestructuur/ cultuur door 	OV-b
13	Organiseren feedback (marktonderzoek)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Onderzoeken OV-gebruik onder doelgroep(en) ✓ Vaststellen of dit voldoende is voor het bereiken van de marketingdoelen ✓ <i>Zo niet:</i> onderzoeken hoe eisen/wensen doelgroep(en) zijn veranderd 	OV-b	Zie – gezamenlijke doelgroepen –	OV-a
14	Bijstellen marketing-programma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Past marketingprogramma aan (basis = eisen/wensen van de doelgroep) ✓ Rapporteert naar OV-autoriteit 	OV-b	Optie 1 (zie stap 9) – Aanpassen marketing-programma, rapporteren naar OV-autoriteit Optie 2 (zie stap 9) – Aanpassen marketing-programma	OV-b OV-a
15	Goedkeuren wijzigingen	–	–	Onderzoeken of marketingprogramma past bij organisatie, V&V, OV-beleidsdoelen	OV-a
16	Implementeren vernieuwd marketingprogramma	Zie stap 12	OV-b	Zie stap 12	
17	Evalueren marketing	<i>Vaststellen:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoe marketing heeft bijgedragen aan OV-beleidsdoelen (OV-autoriteit) of organisatiedoelen (vervoerder) ✓ Cyclus start opnieuw met in- en externe analyse 	OV-a + OV-b	<i>Vaststellen:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoe marketing heeft bijgedragen aan OV-beleidsdoelen ✓ Cyclus start opnieuw met in- en externe analyse 	OV-a

Toelichting:

OV-a = OV-autoriteit (opdrachtgever)

OV-b = OV-bedrijf (opdrachtnemer)

Vorig jaar is het eerste internationale congres over marketing in het openbaar vervoer gehouden, georganiseerd door de 'International Association of Public Transport' (UITP). Op dit congres ontmoetten deelnemers uit een dertigtal landen elkaar om ervaringen over de inzet van marketing uit te wisselen. Opvallend was het verschil in inzet van het instrument. Waar de een kiest voor een eenvoudige promotie- en/of tariefcampagne om gebruik te stimuleren, kiest een ander voor een grootscheepse integrale marketing-aanpak om mobiliteitsdoelstellingen te realiseren.

Over een ding waren de deelnemers het eens: een goed doordachte inzet van marketing geeft verrassend goede resultaten. Onderstaand een bloemlezing uit een aantal West-Europese landen.

Helsinki (Finland)

Het belangrijkste doel in Helsinki was de teruggang in gebruik van het openbaar vervoer om te buigen in een groei in het gebruik. Een groep van zo'n 700 huishoudens in het bezit van een auto verklaarde zich bereid om aan een marketingactie mee te doen. Zij werden persoonlijk aangeschreven met de vraag aan welke informatie over het openbaar vervoer in Helsinki zij behoefte hadden. Daarbij konden zij kiezen uit een persoonlijk bezoek aan huis, de gewenste informatie per telefoon of via de post ontvangen. Het informatiepakket kon worden samengesteld uit een routefolder, de dienstregeling, een overzicht van het nachtlijnennet, een handleiding voor het gebruik van openbaar vervoer, een brochure voor ouderen en mensen die moeilijk ter been zijn. Elke aanvraag werd in ieder geval beloond met een gratis 10-rittenkaart. De huishoudens die persoonlijk bezoek wilden ontvangen werden extra beloond met vouchers voor gratis koffie met een broodje. Het resultaat van deze marketingcampagne was dat het totaal aantal reizen met openbaar vervoer door de 700 huishoudens met een auto is gestegen met 54%. Bovendien steeg de waardering voor het openbaar vervoer.

Bologna (Italië)

Het belangrijkste doel in Bologna was het ombuigen van de neerwaartse spiraal in het gebruik van het openbaar vervoer. Saillant detail is dat de belangrijkste concurrent van het openbaar vervoer niet de auto is maar de brommer. In Bologna werden de P's systematisch doorlopen hetgeen resulteerde in het ontwerpen van een nieuw lijnennet door de vervoerder alsmede de introductie van een eenheidstarief waar voorheen drie verschillende prijsklassen werden gehanteerd. De politiek zorgde voor doorstromingsmaatregelen en de financiën. De promotie verliep langs doelgroepgerichte campagnes. Het resultaat was een stijging van de verkoop van abonnementen met 20.000 stuks en een stijging van 68% meer reizen per persoon met het openbaar vervoer. Dit alles ondanks het feit dat Bologna, door de noodzakelijke forse investeringen, de hoogste tarieven van heel Italië moet hanteren.

Oslo (Noorwegen)

Het belangrijkste doel in Oslo was klanten winnen en behouden. Marketing werd hier ingezet om mensen bewust te maken, te informeren over en te stimuleren tot gebruik van het openbaar vervoer. Kortom een dialoog aan-

gaan met de (potentiële) reiziger. Centraal in de campagne stond het bieden van een kwaliteitsgarantie waarbij de P's systematisch werden doorlopen. Het resultaat was een twaalfstal garanties die aan de reiziger werden geboden bij gebruikmaking van het openbaar vervoer. Deze garanties leverden na een jaar al een stijging van 20% meer reizen per persoon met het openbaar vervoer.

- u kunt vertrouwen op onze vertrekschema's
- we vertrekken op tijd en niet te vroeg
- de volgende halte wordt altijd bekend gemaakt
- de eindbestemming en het lijnnummer zijn altijd correct weergegeven
- de informatie op de halte is compleet
- de informatie in de voertuigen is compleet
- het personeel informeert altijd correct en juist
- vertragingen worden altijd zo snel mogelijk bekend gemaakt
- de voertuigen zijn altijd schoon
- een klacht wordt altijd binnen twee weken schriftelijk afgehandeld
- uw reactie is voor ons een kans om de dienstverlening te verbeteren
- u ontvangt een taxi-bon bij een vertraging van meer dan 20 minuten

Rome (Italië)

In Rome was het belangrijkste doel het gebruik en de opbrengsten te vergroten. De grootste concurrent van het openbaar vervoer in Rome is de 'levensstijl' (het openbaar vervoer is voor 'losers'). De marketingcampagne was vooral gericht op het inspelen op de psychologie van de (potentiële) klant:

- Met een aantal bedrijven werd een exclusieve relatie aangegaan die abonneementhouders verzekerde van kortingen op kleding en literatuur. De verkoop van abonnementen verdubbelde in vier jaar tijd (van 57.000 naar 109.000);
- Ook de losse kaartverkoop werd gekoppeld aan acties bij bedrijven. Zo leverde een gecombineerde actie met McDonalds (op vertoon van een kaartje een forse korting op een hamburger) in een maand 0,5 miljoen extra reizen op;
- Iedere rit in het openbaar vervoer leverde een punt op waarmee exclusieve artikelen, bijeengebracht in een catalogus, konden worden gespaard. Deze actie leverde 2,6 miljoen extra kaartjes op in 4 maanden;
- De klanttevredenheid steeg van 44% naar 53%.

Barcelona (Spanje)

Evenals in Rome was het doel in Barcelona het inspelen op de psychologie van de (potentiële) klant. Daartoe werd een sociale marketing campagne opgezet: het openbaar is van ons en het is goed voor onze stad. Bij iedere campagne werd "Barcelona" gespeeld (Freddie Mercury) en "Montseraat Caballéee". In de metrostations werden televisies geplaatst ('huiskamergevoel') waarop voortdurend stadsbeelden te zien waren met muziek van lokale en regionale artiesten.

Hoewel de precieze cijfers nog niet gereed zijn is nu al aantoonbaar dat er meer van het openbaar vervoer gebruik wordt gemaakt en dat het imago sterk is verbeterd.

Londen (Groot-Brittannië)

Het doel in Londen, van de 'Londen Underground' is om de organisatie klantgerichter te laten worden. De marketingcampagne is gericht op het ontwikkelen van 'service-standaards'. Die standaards hebben betrekking op alles waarmee de klant in het openbaar vervoer wordt geconfronteerd: reis-

informatie, toegankelijkheid, veiligheid, comfort, sfeer etc. In de standaarden is een minimum niveau vastgesteld door naar alle metrobedrijven in de wereld te kijken en daaruit de beste voorbeelden te kiezen. Ze staan in een handboek waarvan elk lid van de onderneming (van hoog tot laag) een exemplaar in bezit heeft. In het handboek staat bovendien aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is. Zogenaamde 'mystery-guests' controleren de naleving van de standaards. Op deze wijze wordt de Londen Underground als A-merk gepromoot. Bovendien wordt de band met de stad Londen benadrukt (zie ook het voorbeeld van Barcelona): een dynamische stad kan niet zonder een ontsluitend openbaar vervoer!

Lissabon (Portugal)

Het doel in Lissabon was om de automobilist uit de auto in het openbaar vervoer te krijgen. Voorwaarde vooraf was dat er geen financiële middelen vrijgemaakt konden worden om systeemverbeteringen door te voeren. De marketingcampagne heeft zich hoofdzakelijk gericht op het benaderen van automobilisten om die in persoonlijke interviews over te halen om meer gebruik te maken van het openbaar vervoer. Een persoonlijk reisadvies gekoppeld aan vrijkaart (een maand geldig) en aanvullende informatie als routekaart en dienstregeling stonden daarbij centraal. De campagne werd van overheidswege ondersteund met de invoering van betaald parkeren en verhoging van de tarieven. Binnen het jaar steeg het aantal OV-reiziger per persoon uit de doelgroep van 300 huishoudens met een auto met 15%

Tot slot

Het zal geen verrassing zijn te concluderen dat bij de overweging van (potentiële) reizigers om gebruik te gaan maken van het openbaar vervoer zowel subjectieve (bijv. 'beleving') als objectieve (bijv. daadwerkelijk aanbod) overwegingen een rol spelen. Bovenstaande voorbeelden tonen aan dat beide een belangrijke rol spelen.

Opvallend is echter dat de perceptie van de kwaliteit van het openbaar vervoer overal structureel laag is. Ook in gevallen waar op grond van kwaliteitsverbetering juist het tegenovergestelde zou mogen worden verwacht. Het openbaar vervoer heeft in dergelijke gevallen te maken met een fors imagoprobleem. Ook hier ligt een schone taak voor marketing.

Literatuur

- *Buurma, mr. Hans (1990)*; overheidsmarketing; uitgeverij Lemma BV, Culemborg
- *A.J. van Grootheest jr., J.C. Hulsmann, W. de Vries jr*; naar een marktgerichte overheid : account management als strategisch instrument; Kluwer Bedrijfsinformatie; Deventer

Illustraties

- *Mr Jesse van Muylwijck*; De rechter, volprezen vonnis; Tekenstudio Van Muylwijck, Vledderveen