Het nieuwe ABC van de bedrijfseconomie

Peter Leeflang

'De nieuwe spellingsgids is uit' zo vernam ik deze dagen, onder meer door aankondigingen op 'billboards' (!). Het moment van introductie lag niet ver van het moment waarop een deel van ons volk zich uitput in het groot dictee der Nederlandse taal. Ik denk dat het moment van verschijnen en aankondigen van de spellingsgids juist gekozen was.

Ook in de bedrijfseconomie, zo heb ik wel eens het idee, moeten we regelmatig onze spelling aanpassen. Regelmatig verschijnen er nieuwe woorden voor klaarblijkelijk nieuwe begrippen. Of het verschijnen van deze begrippen en het moment waarop de begrippen verschijnen zo juist is, vraag ik me steeds vaker af. Laten we eens nader kennis maken met enkele van deze begrippen. We beginnen bij het nieuwe A, B en C. Onder de A treffen we bijvoorbeeld de term 'accountability' aan, onder de B: 'benchmarking', en onder de C: 'core competence'. Is dit nieuwe spelling of zijn dit nieuwe begrippen? Zijn deze begrippen zinvol om te gebruiken of praten en schrijven we elkaar maar na...

De A: de A van 'accountability'. In de marketing-vakliteratuur (ik weet dat enkelen van u daar niet in geïnteresseerd zijn, maar de aanhouder wint), in de marketing-vakliteratuur dus, komen we steeds vaker het begrip 'accountability' tegen. In zijn oratie bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder Hoogleraar in de Commerciële Communicatie heeft Franzen (1994) aandacht gevraagd voor het fenomeen 'accountability'. Hij geeft in zijn oratie geen echte 'spelling' van dit

begrip, maar we kunnen met een beetje goede wil tot een omschrijving komen als:

'het zodanig leggen van een relatie tussen een bepaalde inspanning en een bepaald effect dat men de inspanning vooraf kan rechtvaardigen en het effect achteraf kan verifiëren.'

Wanneer Franzen spreekt over inspanning doelt hij op de reclame-inspanningen, de effecten kunnen worden gemeten in termen van afzet, omzet, contributiemarge, marktaandeel, enz.

Na zijn oratie werd in de vakliteratuur veel aandacht aan het begrip 'accountability' besteed. Er werden forums, congressen, discussies, interviews georganiseerd en elk zichzelf respecterende reclameman kon na enige tijd het woord 'accountability' foutloos spellen. Maar wat het nu eigenlijk inhield, wist men toch niet erg precies. Na enige tijd werd het me duidelijk waar dit nieuwe begrip voor zou kunnen staan. Door de psycholoog/reclamemaker Paul Schweitzer werd in het vakblad Nieuwstribune (van 20 okt. 1994, blz. 12) de volgende omschrijving gegeven:

'accountability is de mate waarin de effectiviteit van de communicatie in kwantitatieve of kwalitatieve zin zichtbaar gemaakt kan worden.'

Ook las ik dat:

*'je er dus tijdreeksen voor nodig hebt om de samenhang van de variabelen en de invloed op de verkoop vast te stellen.'*¹

Toen ik dit las, was ik weer wat 'thuis'. Ik kon het woord schrijven en 'spellen'. Alleen ik noemde

het vroeger 'effectiviteitsbepaling' en het onderzoek dat gebruikt kan worden om 'verbanden' tussen onafhankelijke variabelen (waaronder reclame-uitgaven) en een afhankelijke variabele te leggen noem ik al 25 jaar 'effectiviteitsonderzoek'. Ik moest in dit verband sterk denken aan de parabel van de man die zijn sleutels kwijt was geraakt in het donker, doch alleen zocht op de plaats waar de straatlantarens schenen. Ik denk dat de 'uitvinders' van 'accountability' gezocht hebben in de lege hoek waar het licht scheen. Dit blijkt ook uit het feit dat in de discussie over 'accountability' gesteld wordt dat:

'er wellicht multivariate analysetechnieken beschikbaar zijn,..., maar die worden voor zover bekend in het reclame-onderzoek nauwelijks toegepast' (Franzen, 1994, blz. 39).

'In het donker' heeft men evenwel honderden van deze studies uitgevoerd. Lees de 'echte' vakbladen, zoals de *Journal of Marketing Research* of *Marketing Science* er maar op na...² Met de 'nieuwe A' schieten we dus denk ik niet zoveel op, of het moest zo zijn dat de nieuwe spelling voor een oud begrip de effectiviteitsbepaling extra aandacht heeft gegeven. Het onderwerp staat nu minder 'in het donker'.

Hoe staat het met de B. 'Benchmarking' wat vindt u daarvan? Op 2 december 1995 stelde de 'concern director of accounting' van Philips, Harry van Raaij in een interview:

'Bij Philips doen we aan benchmarking, kijken naar je concurrent. Wat doen ze, hoe, hoe snel, tegen welke prijs?'³

Ook dit begrip mag zich in een hoge populariteit verheugen. Eerst even 'spellen':

'benchmarking is a systematic and continuous measurement process; a process of continuously measuring and comparing an organization's business processes against business process leaders anywhere in the world to gain information which will help the organization take actions to improve the performance' (Watson, 1993, blz. 3).

Dit klinkt 'sound' en lijkt 'promising'. Alleen heb ik dit niet al eens anders 'gespeld' gezien:

'bedrijfsvergelijking' of 'PAR-reports'? Die laatste geven uitkomsten weer van de zogenaamde PIMS-studies:

'The PAR-Reports show how the PAR ROI and cash flow compare with the average for all businesses in the PIMS sample', enz (Abell, Hammond, 1979, blz. 287).

Ook bij de B vraag ik me af of dit geen 'nieuwe spelling' in 'oude woordenboeken' is. Zeker daar waar het om 'benchmarking' op markten gaat! Ook vraag ik me af of het wel zo verstandig is om naar de concurrent te kijken in plaats van naar de consument. En als je dan naar de concurrent kijkt, kijk je dan wel via de ogen van de consument naar de concurrent. Wel denk ik dat ik het nu beter begrijp hoe Philips zijn 'things better makes'. Ik vroeg me steeds af of dit beter dan in het verleden, beter voor de consument of beter dan de concurrent is. Als ik mijnheer Harry van Raaij goed begrijp zal dit het laatste waarschijnlijk wel zijn. Bij 'benchmarking' moeten tal van vraagtekens gezet worden. Ik zal dit met een voorbeeld verduidelijken. In nogal wat bedrijfstakken bepaalt men zijn reclame-uitgaven (ik kan het niet laten) op basis van 'wat de concurrent doet'. Men kiest voor hetzelfde bedrag aan uitgaven of, wat ingenieuzer, men bepaalt zijn relatieve reclame-uitgaven (reclame-uitgaven van de betreffende onderneming of merk gedeeld door de som van de reclame-uitgaven in de gehele bedrijfstak c.q. gesommeerd over alle merken (= reclame-aandeel)) op basis van het marktaandeel. Dus het reclame-aandeel is gelijk aan het marktaandeel. Deze regel staat wel bekend als de 'rule of competitive parity'. Dit lijkt plausibel. Alleen uit tal van onderzoek blijkt dat:

- 1 kleine en nieuwe merken een reclame-aandeel zouden moeten hebben dat hoger is dan hun marktaandeel teneinde dit marktaandeel te kunnen handhaven;
- 2 grote en inmiddels bekende merken kunnen volstaan met een reclame-aandeel dat lager is dan hun marktaandeel; en bovendien dat
- 3 reclame-aandelen en ook marktaandelen vaak moeilijk bepaald kunnen worden⁴ en daar waar ze bepaald worden nogal wat onnauwkeurigheden bevatten.⁵

Samenvattend moeten we ook voor de B van 'benchmarking' concluderen dat dit een begrip is dat voorzichtig gebruikt moet worden en toch wel wat veel doet denken aan die nieuwe wijn in een wat oudere verpakking. Bij het beschrijven en vergelijken van bedrijfsprocessen geef ik dit begrip de 'benefit of the doubt'.

Dan de C: 'core competence'. De heren Hamel en Prahalad lijken na de schepping van dit begrip niet meer gemist te kunnen worden op elke zichzelf respecterende conferentie, die maar iets met strategie of concurrentie van doen heeft. Core competence wordt door hen omschreven als:

'the collective learning in the organization, especially how to co-ordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies' (Prahalad, Hamel, 1990, blz. 82).

Dit begrip is door Prahalad en Hamel geïntroduceerd om tot een betere (meer efficiënte) benutting van bedrijfsmiddelen te komen en door dit te doen, beter op markten te kunnen concurreren. Een efficiënter middelengebruik kan worden bevorderd door: (1) middelen beter te combineren, (2) beter te concentreren op bepaalde strategische doelen en (3) 'door ze efficiënter bijeen te brengen' (sic!) (Hamel, Prahalad, 1993).

Ik kan begrijpen dat wil een onderneming zich met zijn produkten onderscheiden van concurrenten én wil dit onderscheid op lange termijn verdedigbaar zijn én wil dit concurrentievoordeel van waarde zijn voor afnemers, men over middelen dient te beschikken die in zekere zin, voor een zekere markt en voor een zekere periode uniek zijn. Ruim twintig jaar geleden sprak men in dit verband al over 'distinctive competences'.⁶ Anderen spreken meer over 'sources of advantage'⁷ of over 'areas of excellence'.⁸

Dat we met deze middelen zo efficiënt mogelijk moeten omgaan en dat we deze middelen zo goed mogelijk moeten combineren wist Schumpeter ons nog langer geleden te vertellen. Klaarblijkelijk is ook hier nieuwe spelling nodig om ons scherp en wakker te houden, evenals bij de spelling van 'onze taal' in de spellingsgids (of is het nu de spellinggids?) wel het geval zal zijn.

Ik besef dat ik in deze column wellicht wat

gevloekt heb in de tempel van de moderne bedrijfseconomie. Ik voel me echter sterk verwant met een persoon uit de navolgende strofe van een verhaal dat ik rond de kerstdagen las:⁹

'En zo liep de keizer in de processie en alle mensen op straat zeiden 'ongelooflijk, wat zijn de nieuwe kleren van de keizer ongelooflijk mooi'. 'Maar hij heeft niets aan', zei eindelijk een klein kind. En de een fluisterde de ander toe, wat het kind had gezegd. 'Hij heeft niets aan, zegt daar een klein kind'. 'Hij heeft niets aan!' riepen tenslotte alle mensen. En de keizer kreeg het een beetje benauwd, want hij vond dat ze gelijk hadden, maar hij dacht: 'Nu moet ik het uithouden tot de processie afgelopen is.'

Soms voel ik me in de bedrijfseconomie als een kind, vooral als ik me met het nieuwe ABC van de bedrijfseconomie bezig houd.

LITERATUUR

- Abell, D.F. en J.S. Hammond, (1979), *Strategic market planning*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Assmus, G., J.U. Farley en D.R. Lehmann, (1984), 'How advertising affects sales: Meta analysis of econometric results', *Journal of Marketing Research*, vol. 21, blz. 65-74.
- Day, G.S. en R. Wensley, (1988), 'Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive strategy', *Journal of Marketing*, vol. 52, april, blz. 1-20.
- Franzen, G., (1994), *Reclame: geloofshandeling of verkoopinstrument?*, Oratie bij de aanvaarding van het ambt van Bijzonder Hoogleraar in de Commerciële Communicatie, GVR-monografie, Amsterdam.
- Hamel, G. en C.K. Prahalad, (1993), 'Strategie op de grens van het haalbare', *Holland Management Review*, nr. 35, blz. 7-17.
- Kaul, A. en D.R. Wittink, (1995), 'Empirical generalizations about the impact of advertising on price sensitivity and price', *Marketing Science*, vol. 14, nr. 3, blz. G151-G160.
- Kollat, D.T., R.D. Blackwell en J.F. Robeson, (1972), *Strategic marketing*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.
- Leeflang, P.S.H. en A.J. Olivier, (1985), 'Bias in consumer panel and store audit data', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, blz. 27-41.
- Leone, R.P., (1995), 'Generalizing what is known about temporal aggregation and advertising carryover', *Marke-*

ting Science, vol. 14, nr. 3, blz. G141-G150.

Lodish, L.M., M.M. Abraham, J. Livelsberger, B. Lubetkin, B. Richardson en M.E. Stevens, (1995), 'A summary of fifty-five in-market experimental estimates of the long-term effect of TV advertising', *Marketing Science*, vol. 14, nr. 3, blz. G133-G140.

Olivier, A.J., (1987), *Het samenstellen en beheer van gegevens als onderdeel van een beslissing-ondersteunend systeem ten behoeve van het marketing management*, Proefschrift ter verkrijging van het Doctoraat in de Economische Wetenschappen aan de Rijksuniversiteit te Groningen.

Prahalad, C.K. en G. Hamel, (1990), 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, nr. 3, blz. 79-90.

Riemens-Reurslag, J., (niet gedateerd), *De oude sprookjes*, Hollandia, Baarn.

Robert, M., (1993), *'Strategy, pure & simple'*, McGraw-Hill, Inc., New York.

Watson, G.H., (1993), *'Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best'*, J. Wiley, New York.

NOTEN

- 1 Franzen (1994, blz. 33).
- 2 Assmus, Farley, Lehmann (1984); Lodish et al. (1995); Leone (1995); Kaul, Wittink (1995).
- 3 Algemeen Dagblad, 2 december 1995.
- 4 Zie bijvoorbeeld Olivier (1987).
- 5 Zie Leeftang, Olivier (1985).
- 6 Kollat, Blackwell. Robeson (1972, blz. 15).
- 7 Day, Wensley (1988).
- 8 Robert (1993).
- 9 Riemens-Reurslag (niet gedateerd).