

ELEMENTEN ENER THEORIE VAN DE VERKOOP

door Prof. Dr P. J. Verdoorn

1. Inleiding - 2. Uitgangspunten - 3. Doelstellingen der onderneming - 4. Haar instrumenten - 5. De theorie van de verkoop - 6. Grafische benaderingswijze - 7. Efficiency der instrumenten - 8. Hun onderlinge afstemming - 9. Controle door Marketing Audit

1. Inleiding.

1.1. In de Verenigde Staten is de laatste jaren bij herhaling de vraag aan de orde gesteld, in hoeverre het daar aan universiteiten op grote schaal gedocerede vak „marketing” al dan niet als een zelfstandige wetenschap dient te worden beschouwd ¹⁾. Onder „marketing” verstaat men dan: „The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user” ²⁾. Zoals bekend, omvat het aanzienlijk meer dan hetgeen hier te lande onder „organisatie en techniek van de handel” wordt verstaan. De vraag is dus in hoeverre de verschillende theorieën, welke de genoemde activiteiten verklaren, met recht aanspraak zouden kunnen maken op de naam van wetenschap.

Zie ik wel, dan is het meest belangwekkende punt van deze weinig vruchtbare discussie, dat er uit blijkt hoe de theoretici op het gebied van de verkoop- en afzetpolitiek zich maar weinig behagelijk gevoelen wat hun wetenschappelijke standing betreft ³⁾. Zij verrichten zeker honnête wetenschappelijk werk, maar afgezien van hun leerstoel aan de universiteit of „business school” bestaat het gevoel dat hun vak wetenschappelijk gesproken geen eigen plaats heeft. De redenen hiervoor zijn vele. Eén daarvan is wel het feit, dat men er niet in is geslaagd op het gebied van de verkoop- en afzet-politiek tot een aantal afgeronde theorieën van algemene geldigheid te komen. Hierdoor is het vak nog niet uitgegroeid boven het stadium van een aantal onderling loshangende deelgebiedjes. Elk voor zich zijn zij weliswaar wetenschappelijk verantwoord bewerkt. Maar node nog mist men een algemene problematiek met de daarbij behorende afbakening t.o.v. de omringende vakgebieden.

1.2. In feite moet de onderhavige discussie dan ook worden geïnterpreteerd als een klacht over het ontbreken van een algemene problematiek en de daaraan aansluitende „gesloten” theorie. Dat deze ontbreekt moet inderdaad worden betreurd. Dit uit een paedagogisch oogpunt, omdat de economisch-theoretisch geschoolde student zich ontheemd voelt zodra hij zich in de meer praktische vraagstukken van de verkoop moet verdiepen. Het niemandsland tussen de theoretische economie en de praktijk vindt hij immers door het leervak „marketing” niet overbrugd.

Daarnaast geldt als klacht uit de praktijk, als zou de commerciële research niet voldoende positieve bijdragen leveren tot een verbetering van het verkoopbeleid ⁴⁾. Wonderlijk als het mag schijnen, is ook aan deze klacht — voorzover zij gefundeerd mocht zijn en niet alleen een charge betekent — het zojuist genoemde gebrek aan overbrugging debet.

Dit gebrek valt des te meer te betreuren, daar er voldoende bouwstenen

¹⁾ Vgl. voor een beknopt overzicht dezer discussie: *Hutchinson, K. D.*: Marketing as a science: An appraisal, *Jn. of Marketing*, Jan. '52, p. 286—293.

²⁾ *Journal of Marketing*, October 1948, p. 209 (Report of the Definitions Committee).

³⁾ Zo b.v.: *Jeuck, J. E.*: „Marketing Research — Milestone or Millstone?” *Jn. of Marketing*, April 1953, p. 382.

⁴⁾ *Jeuck. t.a.p.*

aanwezig zijn, welke uiteindelijk kunnen leiden tot een iets scherper afgebakende problematiek en daarmee corresponderende theorieën. Men kan m.i. zelfs stellen, dat de tijd hiertoe thans rijp is.

1.3. Als bewijs van deze stelling zijn in het onderstaande de elementen bijeengebracht, waaruit een theorie van de verkoop door de producent kan worden opgebouwd. Deze beperking der geprojecteerde theorie tot de producent leek mij — bij wijze van begin — doelmatig. „Qui trop embrasse peu contient” en in het breed vertakte vakgebied van „marketing” is het vóór alles noodzakelijk tot een aantal probleemstellingen te komen, die volgens een homogeen gezichtspunt zijn opgesteld ⁵⁾. Het ligt dan voor de hand bij zulk een opstelling uit te gaan van de opeenvolgende schakels in het distributieproces. De eerste daarvan — en zeker niet de minst belangrijke — is de producent.

2. *Uitgangspunten der theorie*

2.1. Het doel van een theorie van de verkoop kan men driedig zien:

- i) Allereerst moet worden aangegeven hoe — in principe — de instrumenten der verkooppolitiek moeten worden gebruikt, willen, gegeven de mogelijkheden waarover de onderneming beschikt, haar doelstellingen zo goed mogelijk worden gerealiseerd.
- ii) Uit deze principiële theorie moet zo mogelijk een denkschema kunnen worden afgeleid, dat naast principiële geldigheid ook praktische waarde bezit.
- iii) Zij moet kunnen dienen als uitgangspunt voor de verklaring van de feitelijke verkooppolitiek, zoals deze in een concreet gegeven situatie kan worden waargenomen.

De hierna volgende uiteenzetting sluit zich nauw aan bij de door Tinbergen ontwikkelde terminologie t.a.v. de economische politiek in het algemeen ⁶⁾.

2.2. Bij het vaststellen van de verkooppolitiek voor een bepaalde periode moet een grote verscheidenheid van factoren in beschouwing worden genomen. Om tot een theorie van de verkoop te komen is het doelmatig deze factoren in vier groepen te splitsen. Men krijgt dan:

2.2.1. De concreet gegeven *mogelijkheden* waarover de onderneming kan beschikken. Hier zijn verschillende onderverdelingen denkbaar. Relevant van uit een oogpunt van verkooppolitiek zijn o.m. de volgende factoren:

- i) de *technische capaciteit* (d.w.z. de technische mogelijkheid om bepaalde combinaties van producten tot bepaalde hoeveelheden te produceren)
- ii) de beschikingsmogelijkheid over *arbeidskrachten en grondstoffen*.
- iii) de *organisatorische mogelijkheden* (d.w.z. de faculteit om aan bepaalde organisatorische eisen te voldoen, resp. bepaalde wijzigingen op organisatorisch gebied te verwezenlijken)
- iv) de *financiële positie* d.w.z. de mogelijkheid om bepaalde nieuwe investeringen c.q. uitbreidingen van het roulerend vermogen zelf te bekostigen of door derden te doen financieren).

T.a.v. de verkooppolitiek mogen deze factoren als „gegeven” worden

⁵⁾ Vgl. mijn standpunt t.o.v. het analoge probleem bij het marktonderzoek: De eigen markt der Onderneming, 1952, p. 3 en 4.

⁶⁾ On the theory of economic policy, 1952 en Centralisation and decentralisation in economic policy, 1954.

beschouwd. Als mogelijkheden, waarover het bedrijf bij zijn verkooppolitiek kan beschikken hebben zij echter dit gemeen, dat zij veelal „beperkt” zijn. De onderneming zal b.v. per jaar 1 miljoen eenheden kunnen produceren, doch niet meer dan één miljoen. Organisatorische wijzigingen zijn eveneens in de tijd aan beperkingen onderhevig. De financiële positie der onderneming stelt tenslotte in bepaalde perioden zowel aan de uitbreiding der productie als aan de nieuwe investeringen zekere grenzen. In dit laatste geval zijn de grenzen onderling afhankelijk: de liquide middelen welke voor investeringen zijn voorbestemd kunnen niet dienen voor een uitbreiding van het roulerend vermogen en omgekeerd. Deze grenzen zullen in het volgende worden aangeduid als *randvoorwaarden*, waaraan de verkooppolitiek heeft te voldoen.

- 2.2.2. De *doelstellingen* der onderneming, waarbij de verkooppolitiek slechts als één der onderdelen van het bedrijfsbeleid moet worden gezien, die voor de realisatie der doelstellingen verantwoordelijk is. Bij een theorie van de verkoop dienen derhalve alle andere onderdelen van het beleid als gegeven te worden aanvaard. In feite berusten op deze gegeven onderdelen van het beleid dan ook de sub 2.2.1. beschreven mogelijkheden.

Als meest voor de hand liggende doelstellingen kunnen b.v. een zo hoog mogelijke winst resp. de handhaving van het bestaande marktaandeel optreden.

- 2.2.3. De *instrumenten*, waarover de onderneming bij haar verkooppolitiek beschikt. Als zodanig komen o.m. de prijs, het assortiment, het vertegenwoordigersapparaat etc. in aanmerking. De wijze waarop deze instrumenten in hun onderling verband worden gehanteerd is vanzelfsprekend doorslaggevend voor het succes van een verkooppolitiek. Tevens is deze wijze van hanteren der instrumenten de eigenlijke onbekende in het probleem der verkooppolitiek. Men kan dit ook zo stellen, dat de prijs, de samenstelling van het assortiment etc. als „onbekenden” van het vraagstuk optreden.

2.3. De logische rol welke de factoren van elk der groepen 2.2.1 en 2.2.3 bij de tot standkoming der verkooppolitiek spelen, is dus deze, dat de ondernemer rekening houdend met de beperkingen welke uit de gegeven mogelijkheden van zijn bedrijf voortvloeien, zijn verkooppolitieke instrumenten zodanig zal trachten te kiezen, dat de gegeven doelstellingen zo goed mogelijk zullen worden gerealiseerd.

Schematisch voorgesteld krijgt men dus:

A	B	C
<i>Beperkingen</i>	<i>Doelstellingen</i>	<i>Instrumenten</i>
a_1	x_1	y_1
a_2	x_2	y_2
a_3	x_3	y_3
•	•	•
•	•	•
a_k	x_m	y_n

waarbij $a_1 \dots a_k$ en $x_1 \dots x_m$ de vergelijkingen voorstellen, waaraan de verkooppolitiek moet voldoen, willen haar beperkingen in acht worden genomen en haar doelstellingen worden gerealiseerd.

Om tot een theorie van de verkoop te komen, moet allereerst worden na-

gegaan welke relaties er tussen de verschillende beperkingen, doelstellingen en instrumenten bestaan. Dit zowel van categorie tot categorie gaande, als tussen de verschillende factoren onderling binnen een zelfde categorie. Daarbij zal het karakter der beperkingen van onderneming tot onderneming sterk wisselen. M.a.w. de theorie heeft weliswaar met de mogelijkheid van diverse beperkingen in de mogelijkheden rekening te houden en moet kunnen laten zien op welke wijze deze in aanmerking dienen te worden genomen. Het concrete karakter der beperkingen, welke t.z.t. als gegeven grootheden zullen optreden, is voor de theorie echter van secundair belang. Ditzelfde geldt vanzelfsprekend niet voor de instrumenten en evenmin voor de doelstellingen. De afzonderlijke factoren dezer laatste twee categorieën dienen daarom tot voorwerp van onderzoek te worden gemaakt.

3. De doelstellingen der onderneming

3.1. Het uiteindelijke doel van een onderneming is vanzelfsprekend het maken van winst. De traditionele economische theorie stelt tevens, dat het beleid zodanig dient te zijn, dat deze winst zo groot mogelijk wordt. Gezien op de zeer lange termijn is deze hypothese voor het grootste deel der ondernemingen voldoende realistisch om als basis voor een theorie van de verkoop te dienen.

Gezien op de korte termijn, krijgt men dan evenwel een te sterk gestyleerd beeld om nog realistisch te zijn. De ondernemer kijkt immers niet alleen naar de winst van dit jaar doch tevens naar die van het komende en de daaropvolgende jaren. Het ware namelijk weinig rationeel de winst in het huidige jaar te maximaliseren ten koste van de winst in de toekomst.

3.2. Wil de toekomstige winst niet nodeloos worden aangetast, dan dient bij het practische beleid van jaar tot jaar met een aantal factoren te worden rekening gehouden, die op de korte termijn gezien het karakter krijgen van zelfstandige *nevendoeleinden*. Aangetekend zij tevens, dat het voor de theorie van de verkoop onverschillig is, of deze nevendoeleinden om haarzelfswille als begeerlijk worden gezien, of dat zij slechts een intermediaire doelstelling vormen teneinde de toekomstige winst niet op onverantwoorde wijze aan te tasten.

Als nevendoeleinden voor de vaststelling der verkooppolitiek vindt men in de praktijk:

3.2.1. De wens, dat het *voortbestaan* der onderneming onder alle omstandigheden verzekerd moet zijn. Deze wens vindt men geconcretiseerd in de eis dat het marktaandeel niet mag dalen en zo mogelijk zal stijgen. In het bijzonder in de Verenigde Staten wordt daarom een daling van het marktaandeel dikwijls als een calamiteit van dezelfde orde beschouwd als het omslaan van de winst in een verlies.

3.2.2. Nauw verbonden aan het streven naar een zo groot mogelijke winst is de eis, dat potentiële concurrenten ontmoedigd dienen te worden. In concreto impliceert dit, dat de prijzen met het oog op adspirant-concurrenten relatief laag moeten worden gesteld. Dean spreekt hier van „stay-out pricing” ⁷⁾.

3.2.3. Practisch zeer belangrijk is de wens naar een „ongedeeld beheer” d.w.z. men wenst geen vreemde belangengroepen medezeggenschap toe te kennen. Dit brengt met zich mede, dat men financieel gesproken niet te dicht bij de wind mag zeilen. De consequentie van illiquiditeit of insolventie is immers, dat onder ongunstige voorwaarden gelden moeten

⁷⁾ Dean, J.: Managerial economics, 1951, p. 30.

worden aangetrokken met het risico dat men niet meer vrij is in het beheer der eigen onderneming. Zodoende bestaat er veelal een spanning tussen de eisen welke uit de liquiditeitshandhaving voortvloeien en hetgeen uit een oogpunt van winstmaximalisatie wenselijk ware ⁸⁾).

3.2.4. Voor de handhaving resp. gezonde ontwikkeling van het marktaandeel is het essentieel dat de onderneming geen weerstanden wekt bij die sociale groepen, waarvan zij bij de bedrijfsuitoefening afhankelijk is. (Afnemers, leveranciers, aandeelhouders, arbeiders, overheid, „publiek” in het algemeen e.a.). In de Verenigde Staten wordt dit aspect der onderneming aangeduid met de term „public relations” ⁹⁾. Van geval tot geval zullen deze „public relations” het aanzien geven aan een aantal zelfstandige doeleinden van het beleid, die op hun beurt weer even zoveel richtlijnen voor de verkooppolitiek betekenen. Men denke hier aan de rol van de overheid t.a.v. prijsafspraken, de houding van het publiek t.a.v. de kwaliteit, de eisen die goede arbeidsverhoudingen in de onderneming stellen aan de afzet i.v.m. de handhaving van werkgelegenheid in het bedrijf zelf.

3.2.5. Los van deze nevendoeleinden kent elke bedrijfstak bepaalde ethische „codes”, en elke directie voor zichzelf bepaalde ethische normen, welke een ongebreidelde winstmaximalisatie in de weg staan. Voor een goed deel vallen deze samen met hetgeen zuiver „zakelijk” gezien uit een oogpunt van goede „public relations” gewenst zou zijn.

3.3. Een vaag begrip blijft bij dit alles nog de maximalisatie van de toekomstige winst, die het aanzien geeft aan de boven sub 3.2.1 t/m 3.2.4 gestelde nevendoeleinden. Een betrekkelijk realistische stylering is hier evenwel mogelijk door als hypothese te aanvaarden, dat de ondernemer streeft naar een zo hoog mogelijke contante waarde der toekomstige winsten ¹⁰⁾. Deze hypothese is ruim genoeg om verschillen in mentaliteit en technische c.q. juridische omstandigheden van onderneming tot onderneming recht te laten wedervaren. Alnaarmate de horizon der directie als gevolg van deze verschillen dichterbij of meer verwijderd is, zal de toekomstige winst lichter of zwaarder worden geteld. In overeenstemming hiermede zullen dan ook de genoemde nevendoeleinden licht dan wel zwaar wegen, tenzij zij — zoals in de gevallen 3.2.1 en 3.2.5 zeer vaak voorkomt — om hunzelfs wille worden nagestreefd.

3.4. Ziet men van dit laatste af, dan kan het beeld nog verder worden gestyleerd. Men krijgt dan het geval, dat de huidige winst moet worden gemaximaliseerd onder de nevenvoorwaarde, dat de contante waarde van alle toekomstige winsten niet wordt aangetast. Aan deze nevenvoorwaarde is voldaan, zolang de intermediaire doelstellingen waarvan in het voorgaande enkele voorbeelden werden gegeven, worden gerealiseerd. Klaarblijkelijk impliceert elk dezer nevenvoorwaarden dus weer een grens, welke bij de vaststelling der verkooppolitiek in acht dient te worden genomen.

Technisch gesproken ontstaat dus deze figuur dat de intermediaire doelstellingen even zovele *randvoorwaarden* voorstellen, welke bij de maximalisatie van de huidige winst niet mogen worden overschreden. Worden deze randvoorwaarden in acht genomen, dan blijft ook de contante waarde der toekomstige winsten onaangetast.

⁸⁾ *Fellner, W.*: Competition among the few, 1949, p. 146 e.v.; *Cooper, W. W.*: „Revisions to the theory of the firm”, *Am. Ec. Rev.*, Dec. 1949, p. 1204 e.v.; *Dean, t.a.p.*, p. 32.

⁹⁾ Vgl. het *C.O.P.-rapport*: Verkoop volgens Plan, 1954, p. 110 e.v.

¹⁰⁾ *Fellner, W.*: t.a.p., p. 158 e.v.; *Brems, H.*: Product Equilibrium under Monopolistic Competition, 1951, Ch. 8; *Dean, t.a.p.*, p. 29.

De term randvoorwaarden brengt duidelijk het typische karakter der intermediaire doelstellingen tot uitdrukking: wil men de latente concurrentie ontmoedigen dan is van uit *dit* gezichtspunt elke prijs toelaatbaar, mits zij maar een bepaald niveau b.v. f 2.50 per eenheid niet overschrijdt. Deze f 2.50 stelt daarmee een grens aan de prijspolitiek: elke prijs is acceptabel, mits zij niet hoger ligt dan f 2.50. Aldus wordt een maximumvoorwaarde voor de prijspolitiek gevonden. Op geheel dezelfde wijze levert de eis dat het bestaande marktaandeel gehandhaafd moet blijven een minimum voorwaarde voor de geprojecteerde afzet. Evenzo zal men uit een oogpunt van public relations c.q. ethische codes een minimum voorwaarde t.a.v. de kwaliteit resp. een maximum t.a.v. de prijs vinden.

In dit laatste geval stuit men dus op *interdependente randvoorwaarden*: hoe lager de prijs wordt gesteld, des te meer is men gerechtvaardigd aan de kwaliteit lagere eisen te stellen. Een zelfde verschijnsel troffen wij reeds aan t.a.v. de liquiditeit. Wil deze gehandhaafd blijven, dan vindt men zowel een maximum randvoorwaarde t.a.v. de totale „out of pocket expenses” als t.a.v. de uitbreidingsinvesteringen en daarmee t.a.v. het maximale productievolume. De consequenties van deze interdependentie vindt men door Cooper behandeld ¹¹⁾).

4. *De instrumenten der verkooppolitiek*

4.1. Een politiek wordt geëffectueerd door het gebruik van bepaalde instrumenten. In het geval der verkooppolitiek beschikt de onderneming over een vijftal groepen van instrumenten, nl.

4.1.1. *De prijs*

Hierbij dienen te worden onderscheiden de af-fabriek prijs, de prijs die de eindverbruiker in rekening wordt gebracht alsmede de daar tussen liggende kortingen, welke de opeenvolgende wederverkopers worden toegestaan.

4.1.2. *De kwaliteit*

4.1.3. *De verkoopbevordering*

Hiertoe dienen te worden gerekend alle activiteiten die er rechtstreeks op zijn gericht verkopen tot stand te brengen. Als belangrijkste onderdelen heeft men:

- i) de activiteit van het vertegenwoordigersapparaat
- ii) reclame.

4.1.4. *De distributiekkanalen*

4.1.5. *Het assortiment*

4.2. Een belangrijke karakteristiek dezer instrumenten is een zekere mate van *onderlinge vervangbaarheid*. Zeer duidelijk vindt men dit bij de trits: prijs, kwaliteit en reclame. Evenzo bij de trits: vertegenwoordigers, distributiekkanalen en reclame. M.a.w. het is in principe denkbaar, dat een groot aantal verschillende combinaties der instrumenten tot een zelfde netto-bedrijfsresultaat zullen leiden.

Een bepaalde combinatie van instrumenten: b.v. een prijs x met een kwaliteit y , een reclame budget ter hoogte z etc. duidt men in de Verenigde Staten aan met de term „marketing mix” ¹²⁾. Nu is het vanzelfsprekend, dat één bepaalde „mix” een hogere netto winst kan opleveren dan alle andere. Het is echter niet a priori noodzakelijk, dat de hoogst bereikbare

¹¹⁾ Cooper, W. W.: „Revisions to the theory of the firm”, Am. Ec. Rev., December 1949, p. 1204 e.v.

¹²⁾ Borden, N. H.: Advertising, text and cases, 1950; p. 164—166.

netto-winst door slechts één en niet meer dan één „marketing mix” zou kunnen worden gerealiseerd. Wel echter staat vast, dat er soms van combinatie tot combinatie zeer grote verschillen in netto winst kunnen optreden. Het feit alleen reeds, dat er een zekere mogelijkheid van substitutie tussen het gebruik der verschillende instrumenten mogelijk is maakt daarom aannemelijk, dat het streven naar perfectionisme t.a.v. het gebruik van één enkel instrument met gedeeltelijke verwaarlozing der mogelijkheden die andere instrumenten bieden, tot een relatief ongunstig resultaat kan leiden.

4.3. Een ander belangrijk aspect is gelegen in de *kostenzijde* van het vraagstuk. Het gebruik van een bepaald instrument vraagt namelijk steeds een financieel offer van de onderneming. Deze offers kunnen optreden in de vorm van een *prijsoffer* of wel in de vorm van *kosten*. Gezien vanuit het gezichtspunt van de verkooppolitiek bestaat tussen deze beide geen principiële verschil. Elk instrument kan daarom worden beschouwd als een kostencentrum. Alnaarmate een bepaald instrument intensiever wordt gehanteerd daalt ceteris paribus de bruto-winst per eenheid product.

De vorm waarin het offer wordt gebracht wisselt van instrument tot instrument. Bij de prijs treedt het op in de vorm van een positief of negatief prijsoffer, bij een *qualiteitswijziging* treedt een verandering der eigenlijke productiekosten op. Deze kan zowel de constante als de variabele kosten betreffen. Bij de verkoopbevordering is de meest algemene trek een wijziging der per tijdeenheid constante kosten. (Reclame, vertegenwoordigers). Een uitzondering vormen evenwel de vertegenwoordigerskosten voorzover op commissie-basis wordt gewerkt.

Een gewijzigde keuze der distributiekkanalen leidt tot een — positief of negatief — prijsoffer als gevolg van een verandering in de bestaande structuur der rabatten. Gecomplceerder liggen de verhoudingen t.a.v. het assortiment. Bij het toevoegen of laten vervallen van één onderdeel zullen in eerste instantie de qualiteitskosten der oude resp. gehandhaafde onderdelen een wijziging kunnen ondergaan. Daarnaast mogen ook veranderingen in de kosten en de efficiency der andere instrumenten worden verwacht.

5. De theorie van de verkoop

5.1. Resumerend kan worden gesteld, dat de onderneming kan beschikken over bepaalde mogelijkheden, welke echter elk voor zich aan een gegeven beperking onderhevig zijn. Daarnaast streeft zij een pluraliteit van doeleinden na, waarvan de belangrijkste is de maximalisering van de huidige winst. De overige doeleinden treden daarbij als evenzoveel beperkende voorwaarden op. Zowel de mogelijkheden als deze nevendoeleinden betekenen bepaalde randvoorwaarden, welke bij het streven naar een zo groot mogelijke huidige winst niet mogen worden overschreden. Voor wat de verkooppolitiek betreft kan zij tenslotte gebruik maken van een aantal instrumenten om haar hoofd- en nevendoeleinden te realiseren. Het gebruik van deze instrumenten brengt echter financiële offers met zich mede.

Het centrale probleem van een theorie van de verkoop is dus de vraag hoe onder inachtneming der randvoorwaarden voortvloeiend uit de mogelijkheden en nevendoeleinden der onderneming de instrumenten der verkooppolitiek dienen te worden gecombineerd opdat de huidige winst zo groot mogelijk wordt.

5.2. Naar reeds bleek in par. 1 worden tegen de huidige stand der theorie van de verkoop als bezwaren geldend gemaakt, dat de behande-

lingswijze te geïsoleerd is, en dat er geen voldoende nauwe samenhang met de theorie der onderneming is tot stand gebracht. Sprekend in de terminologie welke in de vorige paragrafen werd ontwikkeld, zal een theorie van de verkoop daarom moeten voorzien in:

- i) een gelijktijdige en symmetrische behandelingswijze der verschillende instrumenten
- ii) de mogelijkheid om de randvoorwaarden, welke optreden als gevolg van de beperkte mogelijkheden en de nevendoelinden der onderneming in acht te nemen.

5.3. Laat nu deze randvoorwaarden vooralsnog buiten beschouwing. Er ontstaat dan een onderneming met onbeperkte productie- en financieeringsmogelijkheden. Zij kent slechts één doelstelling, nl. het maximaliseren van de tegenwoordige winst. De structuur van de vraag als gegeven veronderstellend is zij dan slechts aan één groep beperkingen onderhevig, nl. de afzetmogelijkheden ter markt.

Voor het gebruik van elk der instrumenten geldt dan, dat het voorbij een gegeven punt aan afnemende meeropbrengsten onderhevig is. Dit geldt zowel voor prijsdalingen, kwaliteitsverbeteringen, de activiteit der vertegenwoordigers als rabatten aan de tussenhandel, de reclame en — in bepaalde casusposities — de grootte van het assortiment.

5.3.1. Wijzigt men slechts één instrument en worden de overige instrumenten ongewijzigd gehandhaafd, dan geldt daarvoor de volgende *maximum regel*:

„Het is irrationeel de kosten verbonden aan het gebruik van een instrument verder te verhogen, indien de meerdere bruto opbrengsten niet meer opwegen tegen de extra kosten van het instrument zelf en de additionele productiekosten als gevolg van de afzetvergroting”.

De term kosten is hier in haar ruimere betekenis gebezigd, zodat zij tevens het prijsoffer in geval van een prijsverlaging of rabatverhoging omvat. De bruto-opbrengsten dienen dan vanzelfsprekend te worden gemeten in de oude prijzen.

5.3.2. Vanzelfsprekend betekent het feit, dat voor één instrument deze grens niet is overschreden nog geenszins, dat het rationeel zou zijn gebruikt. Is b.v. het reizigersapparaat onvoldoende ontwikkeld, dan zal irrationeel veel reclame nodig zijn om een bepaald verkoopdoel te bereiken, etc.

Een juiste onderlinge afstemming der instrumenten kan echter worden bereikt door een variant op de zgn. wet van de nivellering der gewogen grensopbrengsten ¹³⁾. In zijn gewijzigde vorm kan hij als de *keuze-regel* worden bestempeld:

„Een verhoging der kosten van een bepaald instrument met één cent per eenheid product verdient de voorkeur, zolang daardoor een grotere uitbreiding der afgezette hoeveelheid mogelijk is, dan door een prijsverlaging met één cent of een kostenverhoging der andere instrumenten met één cent per eenheid product”.

De juistheid van deze regel kan het beste worden getoetst, door twee casusposities te vergelijken, waarbij in het ene geval de prijs met f 1.— wordt verlaagd en in het tweede de reclame kosten met f 1.— per eenheid worden verhoogd, terwijl in beide gevallen de stijging der afgezette hoeveelheden 50 % belooft. Afgaande op de keuze-regel mag dan in beide

¹³⁾ Stackelberg, H. von: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 1948, p. 50 en 51.

gevallen een zelfde wijziging in het bedrijfsresultaat worden verwacht, hetgeen inderdaad het geval blijkt te zijn.

	Gevallen:					
	I Oude situatie		II Prijzdaling		III Opvoering reclame	
Afgezette hoeveelheid	100.000		150.000		150.000	
Prijs	f 10.—		f 9.—		f 10.—	
Reclame per eenheid	—		—		f 1.—	
Variabele kosten, id.	f 5.—		f 5.—		f 5.—	
	Resultaten berekening:					
Opbrengsten	f 1.000.000		f 1.350.000		f 1.500.000	
Variabele kosten	f 500.000		f 750.000		f 750.000	
Reclame	—		—		f 150.000	
Constante kosten	f 500.000	f 1.000.000	f 500.000	f 1.250.000	f 500.000	f 1.400.000
Netto winst	—		f 100.000		f 100.000	

5.3.3. Bij afwezigheid van randvoorwaarden krijgt men tenslotte als algemene regel voor de optimale samenstelling van de „marketing mix” ¹⁴⁾ „De optimale combinatie van instrumenten is bereikt, indien noch door een wijziging in het gebruik van één der instrumenten noch door een andere combinatie een verbetering der netto-winst mogelijk is”.

Elk der instrumenten afzonderlijk voldoet dan aan de boven gegeven maximum-regel.

5.4. De grondprincipes der verkooppolitiek blijken dus zeer doorzichtig te zijn. Zuiver formeel gezien wijken zij niet af van de wetten welke voor de productie gelden. De totale productie moet immers zover worden uitgebreid, dat de grenskosten gelijk worden aan de grensopbrengsten. In materieel opzicht bestaat er evenwel wel degelijk een principieel verschil. Dit wordt duidelijk indien men nagaat welke factoren doorslaggevend zijn voor de grenskosten. In het geval dat uitsluitend de productiekosten worden beschouwd en men abstraheert van de verkoopkosten zijn dit de prijzen der productiefactoren en wat men zou kunnen noemen de „technische coëfficiënten” van het productieproces. In het geval dat tevens de verkoopkosten in aanmerking worden genomen treden daarnaast nog de „vraagcoëfficiënten” der marktstructuur op.

Om namelijk de afzet met één eenheid te vergroten zijn niet alleen productiekosten vereist doch ook verkoopkosten. Aan de som van deze beide wordt de eis gesteld, dat zij minimaal zij. M.a.w. het gaat niet om de grenskosten bij een gegeven verhouding in de combinatie der productiefactoren en verkooppolitieke instrumenten, doch om de minimum grenskosten van alle combinaties welke mogelijk zijn. Op welke instrumenten de grenskosten van de verkoop zullen drukken en hoe groot het totale bedrag zal zijn, wordt bepaald door de gevoeligheid van de vraag t.a.v. kwaliteitsverbetering, reclame, vertegenwoordigersactiviteit etc. ¹⁵⁾.

¹⁴⁾ vgl. Hicks, J. R.: Value and Capital, 1939, p. 86.

¹⁵⁾ Deze gedachte vindt men uitgewerkt door Shone, R. M.: „Selling costs”, Rev. of Economic Studies, II, 1933, p. 225—31. Voorts i.h.b. Brems, H.: Product equilibrium under monopolistic competition, 1951, Ch. 5, par. 44.

5.5. Zijn eenmaal deze vraagcoëfficiënten bekend, dan levert de toepassing der boven gegeven regels geen moeilijkheden meer. Om evenwel tot een praktisch bruikbare theorie te komen, moet rekening worden gehouden met een viertal complicaties:

- i) Het bestaan der *randvoorwaarden*, welke in het begin van deze paragraaf expliciet buiten beschouwing zijn gelaten. Impliciet zijn in het voorgaande echter de drie volgende omstandigheden verwaarloosd.
- ii) Het feit dat niet alle instrumenten naar willekeur in oneindig kleine mate kunnen worden gewijzigd. Dit geldt in de eerste plaats voor de kwaliteit. Een auto b.v. heeft „rocket” aandrijving of hij heeft deze niet. Een aaneengesloten reeks tussenvormen bestaat niet. Iets dergelijks geldt t.a.v. de distributiekkanalen en praktisch in vele gevallen ook de overig instrumenten. In het algemeen treedt het vraagstuk van de *niet-continue-vervangingsmogelijkheid* op, zodra kwalitatieve criteria worden gewijzigd.
- iii) Het feit dat sommige verkoopkosten een *investeringskarakter* hebben. Dit verschijnsel treedt o.m. op bij de reclame. Technisch gezien is er dan sprake van een vertraging in de invloed der verkoopkosten op de vraag. De kosten gemaakt in de huidige periode beïnvloeden voor een deel de winst in de toekomst.
- iv) Het feit dat de onderneming meer dan één product afzet, dus de vraagstukken samenhangend met het vijfde instrument: het *assortiment*.

5.6. De theoretische aspecten van deze laatste twee complicaties raken evenzeer of meer nog de theorie van de productie dan die van de verkoop.¹⁶⁾ Beperken wij daarom onze aandacht tot de twee eerstgenoemde.

Het vraagstuk der randvoorwaarden kan in principe langs wiskundige en langs grafische weg worden opgelost. Voor de wiskundige methode zij verwezen naar de behandelingswijze door Tinbergen van het vraagstuk der overheidspolitiek¹⁷⁾ Voor de verkooppolitiek echter ligt de grafische oplossing voor de hand. Zij spreekt namelijk de niet-wiskundige lezer gemakkelijker aan. Bovendien kan zij op overzichtelijke wijze de tweede complicatie, de niet continue vervangingsmogelijkheid, voldoende recht laten wedervaren.

6. Grafische benaderingswijze

6.1. Geabstraheerd is reeds van het bestaan van een assortiment en de vertraging welke optreedt in de reacties van de vraag. In eerste aanleg kan het vraagstuk nog iets verder worden vereenvoudigd, door aan te nemen, dat de detailprijs gegeven is. (De kortingen welke aan de opeenvolgende schakels van de tussenhandel worden toegekend, worden dan als kosten aangemerkt, hetgeen voor de producent ook de meest doelmatige beschouwingwijze is). Laten wij om te beginnen ook de randvoorwaarden buiten beschouwing. Als variabele instrumenten blijven dan nog slechts:

- i) de kwaliteit
- ii) de verkoopbevordering
- iii) de keuze der distributiekkanalen.

De vraag is dan hoe deze drie instrumenten tot een zodanige „marketing

¹⁶⁾ vgl. *Brems, H.*, t.a.p., Ch. 8; t.a.v. het assortiment i.h.b. *Hartog, J.*: „Statistische problematiek en de vorm van de theoretische economie”, *De Economist*, September 1952 en *Dorfman, R.*: *Application of linear programming to the theory of the firm*, 1951.

¹⁷⁾ Vgl. de beide in (2.1.) reeds genoemde publicaties.

mix" kunnen worden gecombineerd, dat bij de als gegeven aanvaarde prijs de netto winst zo groot mogelijk wordt.

Stellen wij de situatie grafisch voor. Op de horizontale as worden de te verkopen hoeveelheden afgezet, op de verticale as de daarmee corresponderende bruto opbrengsten en de totale kosten. De opbrengsten kunnen dan in grafiek (1) worden voorgesteld door de rechte lijn V welke door de oorsprong gaat. Bij een gegeven prijs zijn zij immers recht evenredig met de afzet.

De totale kosten zijn echter niet alleen afhankelijk van de afgezette hoeveelheid, doch tevens van de samenstelling der „marketing mix” waarmee die hoeveelheden werden bereikt.

Zoals reeds opgemerkt kunnen de instrumenten veelal niet naar willekeur zeer geringe wijzigingen ondergaan. Met elke willekeurige combinatie correspondeert echter steeds één afgezette hoeveelheid en één hoogte der totale kosten. M.a.w. elke willekeurige „marketing mix” kan door één punt in de grafiek worden voorgesteld.

Dit maakt het mogelijk om b.v. uitgaande van een bepaalde kwaliteit te bestuderen hoe de afzet en de totale kosten variëren indien de vertegenwoordigersactiviteiten, de reclame en de keuze der distributiekkanalen worden gewijzigd. Evenwel is ook de kwaliteit een variabele, maar dezelfde procedure kan worden herhaald voor de verschillende kwaliteiten welke binnen het bereik van de technische mogelijkheden der onderneming liggen.

Grafiek (1) geeft een beeld van het geval dat drie kwaliteiten zijn bestudeerd, welke door vierkantjes, cirkels en driehoeken zijn weergegeven. Voor elke kwaliteit is een aantal realistische alternatieve veronderstellingen t.a.v. de verkoopbevordering en de distributiekkanalen gemaakt en zijn de consequenties t.a.v. de afzetmogelijkheden en de totale kosten onderzocht.

Denkt men zich deze grafiek zo volledig mogelijk ingevuld, voor alle mogelijke kwaliteiten en de daarmee corresponderende combinaties van verkoopbevordering en distributiekkanalen, dan ontstaat vanzelfsprekend een veel groter aantal punten. Doch aangezien wij in principe met niet-continue verschijnselen hebben te doen, blijven er in de grafiek vele open plaatsen. Dit wijst er dan op, dat er in de praktijk geen „marketing mix” bestaat die correspondeert met de betrokken combinatie van afgezette hoeveelheid en kosten. Brems, aan wie deze voorstellingswijze is ontleend heeft daarom deze grafiek betiteld als „oasis and desert map”: de punten vormen a.h.w. een aantal oasen in de woestijn der technische en praktische onmogelijkheden ¹⁸⁾.

Het belang van deze werkwijze is, dat op zeer realistische wijze de *minimum-kostencurve* kan worden bepaald, d.i. de curve welke voor elk bereikbaar afzetvolume bij de gegeven prijs de minimale kosten aangeeft. Zij wordt gevonden door als eis te stellen, dat van links naar rechts gaande:

- i) geen enkel punt zich beneden de curve mag bevinden
- ii) de opeenvolgende combinaties welke deel uitmaken van de curve steeds een stijgend verloop van de marginale kosten te zien geven.

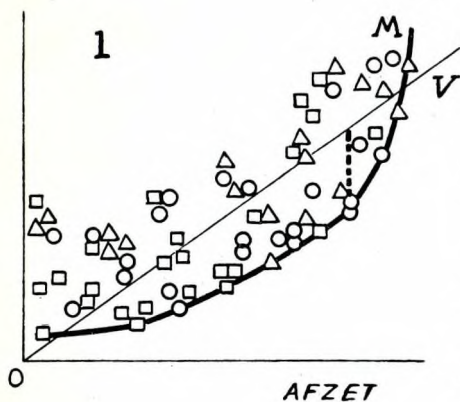
De minimum-kostencurve is voorgesteld als de gebroken lijn (M). Het verschil met de traditionele kostencurve is tweërlei:

- i) zij is discontinu
- ii) zij houdt rekening met de invloed van een wijziging in de samenstelling van de productie- en verkoopkosten op de vraag.

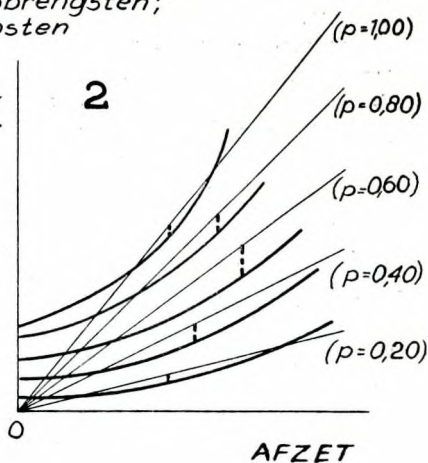
De „marketing mix” waar bij de gegeven prijs de winst maximaal is wordt gevonden door de combinatie te zoeken, waar de afstand tussen de

¹⁸⁾ Brems, t.a.p., Ch. 5.

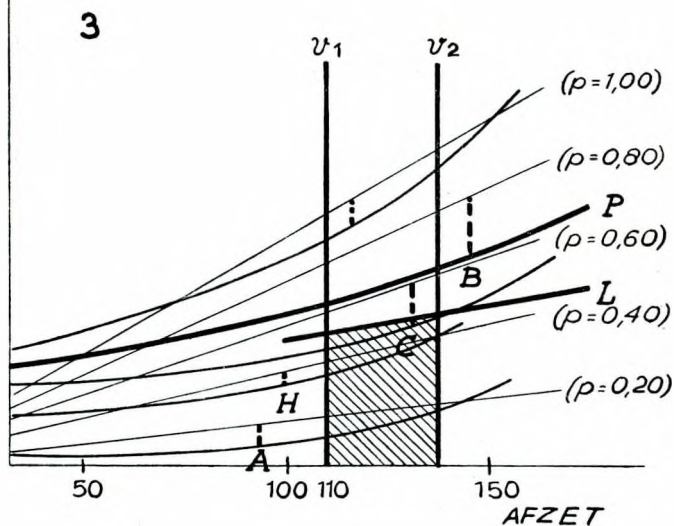
Bruto-
Opbrengsten;
kosten



Bruto-
Opbrengsten;
kosten



Bruto-
Opbrengsten;
kosten



totale kosten en de lijn der bruto opbrengsten het grootst is. Was de minimumkostencurve continu geweest, dan zouden in dit punt de grenskosten gelijk zijn geweest aan de prijs. Voor een gegeven prijs wordt de optimale „marketing mix” dus analoog aan het geval der volkomen concurrentie bepaald.

6.2. Teneinde de invloed van prijswijzigingen te onderzoeken kan voor elke willekeurige prijs een „oasis and desert map” worden samengesteld. Voor elke prijs kan ook de bijbehorende minimum-kostencurve worden bepaald. Deze minimum-kostencurven kunnen worden samengebracht in een recapitulatie grafiek. Het verschil met de oorspronkelijke „oasis and desert map” is, dat *elk punt hier reeds de minimale kostencombinatie weergeeft, waarbij een bepaalde hoeveelheid tegen een gegeven prijs kan worden afgezet* (grafiek 2). Tevens is voor elke minimum-kostencurve de „mix” bekend welke de grootste winst oplevert. De beste mix van alle minimum-kostencurven kan dus zeer eenvoudig worden bepaald, door de afstanden tussen de kosten voor de beste „mix” van elke minimum-curve t.o.v. de bijbehorende bruto-opbrengsten-lijnen onderling te vergelijken.

6.3. Het is tevens mogelijk in deze recapitulatie-grafiek de invloed van de belangrijkste randvoorwaarden tot uitdrukking te brengen. Wordt b.v. als eis gesteld, dat de marktquote met een bepaald percentage moet stijgen, dan betekent dit dat de afzet ten minste moet toenemen van b.v. 100 tot 110. In grafiek (3) kan deze eis grafisch tot uitdrukking worden gebracht door de lijn (v_1) welke bij een afzet van 110 loodrecht op de horizontale as wordt getrokken. Alle combinaties links van deze lijn voldoen niet aan de voorwaarde dat de afzet stijgt tot 110 en kunnen dus verder buiten beschouwing blijven.

Wordt het uit een oogpunt van potentiële concurrentie ongewenst geacht, dat de prijs boven 0,80 komt te liggen, dan zijn de combinaties behorende tot de minimum-kostencurve bij een prijs van 0,80 eveneens een grens. Alle hoger gelegen combinaties worden zodoende inacceptabel. De minimum-curve 0,80 is in de grafiek daarom zwaar aangegeven (P). Het bleek reeds, dat de liquiditeitshandhaving tot twee verschillende randvoorwaarden aanleiding geeft namelijk één t.a.v. de uitbreidingsinvesteringen en één t.a.v. het roulerend vermogen. De eerste is het eenvoudigst: zij legt beperkingen op aan de totale afzet. Zij is voorgesteld door de lijn (v_2). Ingevallender is de tweede randvoorwaarde. Zolang echter de constante kosten ongewijzigd blijven bestaat er voor elke onderneming een zeker verband tussen de totale kosten en de behoefte aan roulerend vermogen. Dit verband kan vanzelfsprekend door een gewijzigde samenstelling van de kosten, d.w.z. door een andere keuze der „marketing mix” worden doorbroken. Niettemin lijkt het aannemelijk, dat zodra de uitbreidingsinvesteringen en daarmee het nog beschikbare roulerende vermogen bekend zijn, bij wijze van spreken tastenderwijze een plafond voor de totale kosten kan worden aangegeven. Daar dit plafond — ook op de korte termijn — ingevolge de mogelijkheid tot zelf-financiering weer van de bruto opbrengsten afhankelijk is, zal de maximum grens der totale kosten een stijgend verloop te zien geven (De lijn L).

Van belang is echter, dat de beide randvoorwaarden interdependent zijn: wordt v_2 hoger gekozen, dan daalt L en vice versa.*)

*) De lijn L is hier zeer willekeurig getrokken. Het is n.l. aannemelijk, dat met elk prijsniveau een andere L -curve correspondeert. In feite zouden daarom de randvoorwaarden bij verschillende prijzen door een stralenbundel moeten worden voorgesteld.

6.4. Rekening houdend met de randvoorwaarden wordt de keuzemogelijkheid uit alle denkbare combinaties dus zeer beperkt, en wel tot het in grafiek (3) gearceerde oppervlak. In het daar gestelde geval ligt het maximum voor de huidige winst bij het punt *B*. Dit behoort echter niet tot de bestaande mogelijkheden: de bijbehorende detailprijs is nog net toelaatbaar doch de twee randvoorwaarden uit hoofde van de liquiditeit (v_2 en L) worden overschreden. Evenmin is de combinatie *A* toelaatbaar. Weliswaar garandeert zij een netto-winst welke groter is dan die in de afgelopen periode (namelijk behorende bij de „mix” *H*), doch de afzet bereikt bij de combinatie *A* niet het vereiste niveau v_1 .

Toelaatbaar is daarentegen wel de combinatie *C* welke van alle punten die door de randvoorwaarden worden begrensd de hoogste netto winst belooft.

7. *De efficiencybeoordeling der instrumenten*

7.1. De zojuist gegeven behandelingswijze zal — al naar het karakter van de vraagstelling en de randvoorwaarden — van geval tot geval modificatie behoeven. In principe lijkt zij echter een bruikbaar uitgangspunt te leveren voor een theorie van de verkoop door de producent. Met name geldt, dat voldaan wordt aan de beide eisen gesteld in de aanhef van par. 5, doordat zij een symmetrische en gelijktijdige behandelingswijze der instrumenten toelaat en daarenboven rekening houdt met de invloed van de meest voorkomende randvoorwaarden.

Evenwel is de behandelingswijze nog zuiver formeel gebleven, in zoverre als de invloed van een bepaalde „marketing mix” op de afzet en de totale kosten als bekend is aanvaard.

Wil een theorie van de verkoop echter op volledigheid kunnen bogen, dan zal zij tevens moeten voorzien in een theoretische basis van waaruit de efficiency van elk der instrumenten zal kunnen worden beoordeeld.

7.2. Bij deze doelmatigheidsbeoordeling treden zowel de algemene aspecten der instrumenten op als de bijzondere, welke samenhangen met de specifieke geaardheid van de onderneming welke voorwerp van onderzoek is. Deze bijzondere aspecten kunnen zodoende geen deel uitmaken van de theorie. Wel echter mag men van de theorie verwachten dat zij aangeeft op welke wijze de bijzondere aspecten der instrumenten samenhangen met de specifieke geaardheid van de onderneming.

Willen dus de „empty boxes” welke het denkschema van par. 6 ons nog liet, worden opgevuld, dan zal dit moeten geschieden met drie verschillende soorten denkschema's:

- i) Een algemeen denkschema — of als men wil „theorie” — t.a.v. de werking van elk der instrumenten op zichzelf beschouwd.
- ii) Een algemeen denkschema t.a.v. de wisselwerking tussen de instrumenten onderling.
- iii) Een denkschema, dat toelaat om de brug te slaan tussen de specifieke omstandigheden waarin een onderneming zich bevindt en de doelmatigheid der instrumenten voor haar verkooppolitiek.

7.3. T.a.v. de eerste twee punten en wel in het bijzonder wat het eerstgenoemde betreft, is in de wetenschappelijke evenals in de meer praktisch georiënteerde literatuur reeds zeer veel materiaal bijeen gebracht. T.a.v. de prijs en de distributiekkanalen behoeft dit geen betoog. De kwaliteit vindt in het reeds genoemde boek van Brems een uitstekende monografie. Wat het vertegenwoordigersapparaat betreft ligt een afgeronde theorie bijkans

gereed ¹⁹⁾). De reclame is eveneens vanuit de praktische zowel als de theoretische sfeer zorgvuldig onderzocht ²⁰⁾). Tenslotte heeft ook het assortiment in de laatste tijd de aandacht getrokken die het verdient ²¹⁾). Voor de wisselwerking tussen de instrumenten zij verwezen naar de recente bijdrage van Dorfman en Steiner, welke zich echter nog geheel in het theoretische vlak beweegt ²²⁾).

De veronderstelling lijkt daarom gewettigd, dat de tijd thans rijp is niet alleen voor een algemene en formele theorie, zoals deze in het voorafgaande werd aangeduid, maar ook voor de bijbehorende gespecialiseerde theorieën t.a.v. elk der instrumenten afzonderlijk. Deze gespecialiseerde theorieën dienen in dit geval echter ondergeschikt te blijven aan de algemene theorie voor de schakel in het distributieproces welke werd onderzocht. M.a.w. het instrument dient op zijn doelmatigheid qua instrument voor de schakel in kwestie te worden geanalyseerd. De onderhavige probleemstelling is zeer beslist niet gebaat met een theorie van de reclame, de vertegenwoordigers of de detailhandel om huns zelfs wille. Verliest men namelijk het instrumentaal karakter van het instrument uit het oog, dan gaat het een zelfstandig bestaan voeren en de aansluiting met de theorie van de onderneming is weer teloor gegaan.

8. *Onderlinge afstemming op de functionele plaats*

8.1. Blijft dus nog als derde desideratum de oplossing van het vraagstuk hoe het verband te leggen tussen de instrumenten en de specifieke omstandigheden der onderneming. Dit vraagstuk is van groot praktisch belang. In principe is nl. in de „oasis and desert map” een zeer groot aantal punten denkbaar. Daarvan is slechts een zeer klein deel, dat binnen de randvoorwaarden gelegen is, relevant. Uit de met deze punten corresponderende combinaties moeten dan die combinaties worden gekozen, welke zo doelmatig mogelijk zijn, d.w.z. een zo hoog mogelijke netto winst garanderen.

In plaats van dus alle mogelijke combinaties te onderzoeken zal men in de praktijk alleen de meest doelmatige combinaties in het onderzoek betrekken. Hoe kan nu echter het verband worden gelegd tussen de concreet gegeven situatie waarin de onderneming zich bevindt en een doelmatig gebruik der instrumenten?

8.2. De logische schakel tussen deze beide wordt gevormd door de *functionele plaats* welke de onderneming inneemt op de markt. Belangrijk zijn daarbij vooral de verschillen in de functie van het eigen bedrijf met die der onmiddellijke concurrenten.

Het feit namelijk, dat een bepaald bedrag aan orders kan worden ge-

¹⁹⁾ Zeer bruikbare elementen nl. bij: *Ferro, H.*: „Taakstelling en taakberekening voor vertegenwoordigers”, Organisatie en efficiency, October/November 1946 en *Meertens, L.*: De organisatie van de verkoop, 1954, Hfdst. VI; *Davis, J. H.*: Increasing Wholesale Drug Salesmen's effectiveness, Ohio State University Press, 1948; *Hall, N.*: „Setting standards to improve sales performance”, Am. Management Ass., Marketing Series, No. 84, 1952, p. 28—36.

²⁰⁾ *Buchanan, N. S.*: „Advertising expenditures, A suggested treatment” Jn. Pol. Ec.: Augustus 1942, p. 539—557. Vgl. voorts mijn voordracht voor het 17e congres van het Genootschap voor Reclame, 1954, en de daar gegeven literatuur.

²¹⁾ *Dean, J.*: t.a.p. Ch. 3; *Phelps, D. M.*: Planning the product, 1949, p. 41—76. Vgl. voor de benadering met behulp van „linear programming” de beide in (5.6) genoemde bronnen.

²²⁾ *Dorfman, R.* en *Steiner, P. O.*: „Optimal advertising and optimal quality”, Am. Ec. Rev., XLIV, 5, Dec. 1954, p. 826—837.

boek, wijst er op, dat er van de zijde van de afnemer een zekere voorkeur voor het product der betrokken onderneming bestaat. Dit wijst er op, dat de functie welke het eigen bedrijf vervult een iets ander karakter heeft, dan die der concurrenten²³⁾. Vermits de relatie onderneming-afnemer vrijwel uitsluitend door het gebruik der verkooppolitieke instrumenten wordt beheerst, berusten deze functie-verschillen op hun beurt weer op een verschil in instrumenten.

Vanzelfsprekend vertoont de „marketing mix” van producent tot producent gaande ook voor gelijksoortige artikelen een groot aantal verschillen. De vraag is slechts welke van deze verschillen debet zijn aan de voorkeur der afnemers. M.a.w. men mag wat dit gezichtspunt betreft a priori relevante en niet-relevante verschillen verwachten. Naast verschillen welke de voorkeur steunen zullen er eventueel ook gevonden worden, welke de voorkeur tegenwerken.

Blijkt nu een verschil in het gebruik van een instrument of een combinatie van instrumenten een positieve invloed te betekenen, dan kan dit beschouwd worden als representatief voor het bestaan van een uiteindelijk „activum”: b.v. „technische know how”, goede public relations, effectiviteit van een reclamethema, het feit dat tegen relatief lage prijzen kan worden geleverd, juiste keuze der wederverkopers etc. Let wel: of een bepaald gebruik van een instrument al dan niet een „activum” voor de verkooppolitiek betekent, is geheel afhankelijk van de structuur der „eigen” markt, zoals deze op een bepaald moment gegeven is. Een lage prijs b.v. kan soms als een plus-, soms als een minuspost worden beschouwd.

8.3. Resumerend kunnen de determinanten van de functionele plaats als volgt schematisch worden weergegeven:



De vraag hoe een bepaalde combinatie van instrumenten zo doelmatig mogelijk kan worden gehanteerd, wordt — voor wat de marktzijde van het vraagstuk betreft — beheerst door twee polen:

- i) de bestaande resp. de potentiële voorkeur van de consument
- ii) de uiteindelijke activa (in verkooppolitieke zin)

Wenst een bedrijf een bepaalde functionele plaats in te nemen resp. zijn eenmaal bestaande plaats zo goed mogelijk te benutten, dan dienen de instrumenten dus zodanig te worden gekozen dat zijn verkooppolitieke activa t.a.v. die functionele plaats zo goed mogelijk worden benut.

Men vindt hier dus een criterium, dat zeer wel voor practisch onderzoek bruikbaar is, om na te gaan in hoeverre een bepaalde „marketing mix” in eerste instantie al dan niet als doelmatig mag worden beschouwd.

9. *Systematische controle door de „marketing audit”*

9.1. De volle nadruk valt hier evenwel op het „in eerste instantie”. Immers niet alleen de marktzijde van het vraagstuk doch ook de bedrijfs-

²³⁾ Vgl. mijn: De eigen markt der onderneming, 1952, p. 9—12.

zijde bepaalt in hoeverre de „marketing mix” werkelijk doelmatig is in de betekenis van optimaal. Naast de functionele plaats spelen daarom ook de productiekosten en de randvoorwaarden, zoals deze gegeven worden door de beperkte mogelijkheden en nevendoeleinden van de onderneming een rol.

9.2. Gezien het betrekkelijk ingewikkelde karakter dat het vraagstuk op deze wijze verkrijgt, bestaat voor de praktische oplossing de behoefte aan een systematische methode van onderzoek. In de Verenigde Staten begint deze zich te ontwikkelen in de vorm van de „marketing audit”, die t.a.v. de verkooppolitiek een soortgelijke rol speelt als de accountantscontrole t.a.v. het financiële beheer.

T.a.v. de praktische werkwijze dezer verkooppolitieke controle heb ik reeds elders enige suggesties gegeven ²⁴⁾. Het blijkt dan, dat zij met behulp van de gangbare methodes van het marktonderzoek kan worden uitgevoerd. Alleen de systematiek, welke in het onderzoek wordt gebracht kan nieuw worden genoemd. Deze maakt het mogelijk om tot een snellere en meer doeltreffende aanpassing van de verkooppolitiek aan de gewijzigde omstandigheden t.a.v. de onderneming en de markt te geraken.

Enkele formele aspecten dezer controle op de verkooppolitiek zijn behandeld door C.O.P.-rapport „Verkopen volgens Plan”. ²⁵⁾ Belangrijker dan deze formele aspecten is evenwel de mogelijkheid die de „marketing audit” biedt om een verkooppolitiek te formuleren, welke niet alleen de marktverhoudingen doch ook de doeleinden en mogelijkheden van de onderneming zelf in rekening brengt.

²⁴⁾ Doelmatig Bedrijfsbeheer, Februari 1955.

²⁵⁾ p. 27—29.