

HET MARKETING PLAN EN DE MARKETING MIX

door Dr. A. P. van Gent

Wat is marketing-planning en welke rol speelt daarin de marketing mix

Onder marketing planning kan worden verstaan dat deel van de integrale ondernemingsplanning dat zich op een bepaalde wijze bezig houdt met de planning van de afzet. Het doel van dit planningsproces is het marketing plan. Het woord marketing wil zeggen een *op de markt gericht beleid*. Wil men hierin een planning aktiviteit tot zijn recht laten komen dan is het goed daarbij onderscheid te maken tussen extrapolerende planning en anticiperende planning. Het gaat hierbij om de produkt/markt verhoudingen, die aan grote veranderingen onderhevig zijn. Voor de continuïteit van de onderneming is een optimale afstemming op te verwachten ontwikkelingen dan ook een belangrijke voorwaarde.

Als gevolg van de centrale positie die de *konsument* inneemt bij marketing-planning is één van de moeilijkste problemen het verzamelen van *informatie* over te verwachten ontwikkelingen in de markten waar de onderneming direkt of op wat langere termijn mee te maken heeft. Het marktonderzoek in traditionele zin, geeft onvoldoende steun bij de ontwikkeling van het marketing plan. Er moet een informatie systeem worden opgebouwd dat op consistente wijze kan dienen voor beleidsbeslissingen, operationele beslissingen en kontrôle. Dit vereist continuïteit in de informatieverzameling, selectie en verwerking.

Naarmate de *termijn* waarover de planning zich uitstrekt langer is vindt er een verschuiving plaats in het accent op anticipatie. Dit is één van de verschillen die kunnen worden onderkend in vier termijnen waarin de planning kan worden onderscheiden: korte termijn, middellange termijn, lange termijn en oriëntatiefase.

Marketing-planning behoort tot de werkzaamheden van de *marketing-manager*. Dit is niet de marktonderzoeker, noch de „chef binnendienst”. De naam marketing manager die gekozen wordt voor de funktionaris die de verantwoordelijkheid heeft voor het afzetbeleid brengt ons op het spoor van die manager in de onderneming die als *beslisser* kan worden gezien ten aanzien van het marketing-management. Deze gedachtenkonstruktie vergemakkelijkt het inzicht in de rol van de marketing mix in marketing planning.

De funktie van marketing manager komen wij echter in het bedrijfsleven tegen onder talrijke verschillende namen en vaak nog verdeeld over verschillende funktionarissen. Abstraheren wij van deze komplikatie, dan ontstaat het beeld van de marketing manager/beslisser die een politiek of een beleid kan voeren. Hij kan worden aangemerkt als *policymaker* d.w.z. *een institutionele eenheid die op een bepaald gebied beslissingen kan nemen*¹). Kenmerkend voor het beleid van zo'n policymaker is:

- dat er bepaalde doelstellingen worden nagestreefd
- dat voor de realisatie daarvan één of meer instrumenten ter beschikking staan

- dat de beleidsbeslissers gebonden is aan beperkende omstandigheden.

In dit kader kan de *marketing mix* worden omschreven als het samenstel van instrumenten waarmee de marketing manager, als beleidsbeslissers, zijn doelstellingen kan verwezenlijken. Er zijn vijf van deze instrumenten te onderscheiden: produkt, prijs, distributiekanaal, verkoopapparaat en reclame.

Ieder van deze termen moet op de meest ruime wijze geïnterpreteerd worden. Bijvoorbeeld: onder produkt moet ook verstaan worden verpakking, ontwerp, samenstelling, onder prijs ook de rabatpolitiek enz. De instrumenten zijn tot op zekere hoogte onderling vervangbaar. De faktor tijd speelt hierbij een rol in zoverre dat doorgaans - in industriële ondernemingen bijvoorbeeld - produkt en distributiekanaal op langere termijn zijn te wijzigen en prijs veelal als een korte termijn instrument kan worden opgevat. De betekenis van de verschillende instrumenten wisselt. Hij is afhankelijk van aard en omvang van de onderneming enerzijds en de structuur van de markt anderzijds. Wij moeten voorts onderscheid maken tussen een mix voor de direkte afnemers, de distribuanten, en een mix voor de consumenten.

Hoe komt men in de onderneming tot een marketing plan?

De procedure verschilt sterk per onderneming. In grote ondernemingen heeft men vaak jarenlange ervaring in dit werk, men beschikt over geavanceerde methoden en technieken van *marketing research* en over geroutineerde deskundigen die met behulp van een consistente informatiesystematiek volgens op dag en uur vastgestelde besprekingen en bepaling van de onderdelen van de planning komen tot het plan. Er zijn ook ondernemingen waarbij marketing planning nog op gang gebracht moet worden. Ondanks de grote verschillen is er toch een zekere logische lijn in de aanpak te onderkennen.

Bij de opzet van de procedure moet aansluiting worden gezocht bij de aard van de afzetproblematiek. Er zijn daarbij drie typen te onderscheiden. In de eerste plaats kennen wij de *funktie gerichte organisatie*. Daarbij richt men zich bij de planning op de verschillende functies. Zo ontstaat er een produkt mix plan, een produktontwikkelingsplan, het produktieplan, een plan voor de verkooporganisatie, een plan voor aktie en thema reclame, een plan voor de fysieke distributie van de produkten en voor de keuze van de distributiekanaal, het prijsstellingsplan, het marktonderzoekplan en het plan voor de marketing organisatie. Een andere benadering wordt gekozen in de *produkt georiënteerde marketing organisatie*. Voor ieder produkt wordt een strategie op wat langere termijn bepaald en aan de hand van plannen voor de verschillende instrumenten van de marketing mix wordt de taktiek ter uitvoering van de gekozen strategie vastgelegd. Een derde variant is de *geografisch georiënteerde marketing organisatie*. Deze werkt aan de hand van plannen voor de verschillende gebieden.

Aan het begin van ieder proces van marketing planning staat de geëngageerde vraag van de ondernemer: waar staan wij met deze onderneming over drie,

vijf of zoveel meer jaren als nodig is ter voorbereiding van aanpassingen? Deze vraag roept al die vragen op die leiden tot het planningsproces en uiteindelijk tot het plan. In de eerste plaats de vraag: waar wil ik eigenlijk staan? De beantwoording hiervan kan leiden tot een uitgebreide inventarisatie van doelstellingen. Om nu niet in oeverloos gepraat te vervallen is het goed dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen de probleemstelling die de integrale planning behoeft en die welke voor marketing planning operationeel is. Deze laatste is eenvoudiger. In sommige gevallen kan zelfs worden volstaan met een aantal eenvoudige richtlijnen t.a.v. de *gewenste winst en markt aandelen*.

Er volgt dan een analyse die begint met een fase die wij zouden willen noemen de *paralysevariant*. Deze moet de vraag beantwoorden: wat gebeurt er als wij niets bijzonders doen? Wij gaan dan uit van een achterwege laten van structurele ingrepen. De veronderstelling is dat wordt voortgegaan op de gebaande paden.

Naast de genoemde winstwens wordt nu de *winstverwachting* voor een aantal jaren bepaald. Het traditionele marktonderzoek kan hierbij slechts ten dele van nut zijn. Wij moeten soms te rade gaan bij geavanceerde methoden zoals wij die hebben leren kennen in het toekomstonderzoek. Met name de Delphi-methode moet hier worden genoemd.²) Maar dan in een variant die wij de *Mini-Delphi-methode* zouden willen noemen. Wat bedoelen wij hiermee?

In de paralyse-variant komt het er op aan een inzicht te krijgen in het toekomstig verloop van de levenskurven van de verschillende producten en/of produktgroepen. Dit roept o.a. de volgende vragen op: wat is de relevantie van de verschillende producten uit een oogpunt van ontwikkeling van kosten en winstbijdragen? Is er uit het historisch verloop van de omzet iets te bepalen over het huidige en te verwachten verloop van de levenskurven? Welke factoren zijn van invloed op het verdere verloop? Is deze invloed meetbaar? Wat is het te verwachten resultaat van wijzigingen in de verklarende variabelen?

In deze voor de marketing planning zo belangrijke problematiek kan veel steun worden ondervonden van een met zorg opgebouwde modellering van de factoren die van invloed zijn en de te verwachten ontwikkelingen daarin. Niet veel ondernemingen zijn daarmee vergevorderd. Wil men dan toch tot een redelijk inzicht komen dan kan steun worden ondervonden bij de vermelde aanpak van de Delphi-methode. Daarbij worden deskundigen gevraagd wat zij van bepaalde ontwikkelingen denken en op welke gronden. Door vergelijking van de antwoorden komt men in enkele ronden van enquête tot verwachtingen. Deze methodiek behoeft niet beperkt te blijven tot het geavanceerde toekomstonderzoek. De ervaring leert dat hij met veel succes kan worden toegepast juist ook in die gevallen, waar geen systematiek van informatieverzameling voor planning is ontwikkeld. *De paralyse fase moet antwoord geven op de vraag: wat is de winstverwachting bij het nalaten van structurele ingrepen? Vergelijking met de winstwens voor de verschillende perioden leidt tot bepaling van de op de duur maar al te vaak negatieve verschillen tussen beide. Tot bepaling van de winstkloof. Daarmee zijn de taken voor winstplanning aangegeven naar tijd en in geld.* De marketing

functie krijgt hierin in konkurrentie met de andere functies een taak. Met dit laatste wordt bijvoorbeeld bedoeld dat het wel eens zo kan zijn dat als een grote uitvinding te wachten staat, de taak van de marketing manager anders is dan wanneer bijvoorbeeld de winst uitsluitend gezocht moet worden in omzetverhoging.

Bovenstaande benadering van marketing planning moet gezien worden tegen de achtergrond van de indeling van het marketing planning proces in een aantal fasen:

Allereerst moet de *analyse fase* antwoord geven op de vraag: wat is de positie van de onderneming en wat zijn daarvan de oorzaken. In deze fase wordt een sterkte/zwakte onderzoek gerealiseerd: de zg. *marketing-audit*. De konkurrentie-analyse speelt hierin een belangrijke rol. Er wordt getracht een bepaling te geven van de functionele plaats, van de positie van de produkten van de onderneming op de diverse markten. De huidige aktuele produkt/markt relaties worden gedefinieerd in termen van de marketing mix. Bij vergelijking met de posities van konkurrenten zijn ook de elementen van de marketing mix de aanknopingspunten.

De analyse fase is te onderscheiden in diagnose en prognose.

Bij prognose komt zoals wij zagen de vraag aan de orde: wat zijn de te verwachten ontwikkelingen die relevant zijn voor de groei van de afzet van de onderneming. Wij zien dat de afzet, hoe belangrijk ook, slechts een deel is van het totale externe onderzoek van de onderneming. Ook de kapitaalmarkt, de inkoopmarkt, de personeelsmarkt en de markt voor technologische kennis moeten in het gezichtsveld betrokken worden. Deze veelheid dwingt te meer tot systematiek in de informaties. Er zijn vier hoofdstukken te onderkennen: demografische gegevens, inkomensontwikkeling, technologische ontwikkelingen en sociaal psychologische factoren.

De prognose kan gebaseerd worden op drie basisrelaties:

- de invloed van de ontwikkelingen in de maatschappij op de bedrijfstak, waarin de onderneming opereert.
- de invloed van de bedrijfstak - eventueel te definiëren als samenstel van min of meer direkte konkurrentie - op de onderneming.
- de invloed van de ontwikkeling van de omzet op inkomens- en vermogensontwikkeling van de onderneming.

De volgende fase is die van de *evaluatie van alternatieve strategieën*. Op grond van de analyse worden mogelijke strategieën opgesteld. Daarbij wordt zoals wij zullen zien de bal teruggespeeld van marketing management naar general management. De analyse fase moet worden voorafgegaan door een probleemstelling. De markten bieden mogelijkheden, gevaren en risico's. De vraag voor het marketing management is nu in hoeverre aan die zijde kan worden bijgedragen tot het bereiken van de integrale ondernemingsdoelstellingen.

Voorstellen van de zijde van het marketing management moeten daarop getoetst worden. Zij moeten budgettair worden vergeleken en daarna goedgekeurd.

De vierde fase is die van definitieve bepaling van de *implementatie* van de gekozen *strategie*. Het marketing plan kan nu worden opgesteld. De marketing doelstellingen liggen vast. De organisatie van de uitvoering is vastgelegd en kan in gang worden gezet.

In deze fase is het doel van het planningsproces bereikt, te weten een marketing plan bestaande uit een consistent afgestemd

- produktbeleid
- prijsbeleid
- distributiebeleid
- beleid voor het verkoopapparaat
- reclamebeleid.

ter bereiking van de gestelde marketing doelen in het kader van gegeven restricties.

De vijfde fase is die van *uitvoering*, *controle* en *terugkoppeling* in de tijd. Deze laatste fase kan men ook rekenen tot de post planning activiteit die niet tot het eigenlijke planningsproces behoort. Hij behoort echter op zijn minst tot de pre-planning voor de volgende planning cyclus. Planning is een kontinu proces.

Het is niet mogelijk om in het kader van dit artikel een overzicht te geven van alle implicaties van marketing planning. Wij beperken ons tot enkele opmerkingen over drie facetten die veelal onvoldoende aandacht krijgen.

- De betekenis van marketing planning voor het operationeel maken van het integrale denken en beleid aan de hand van doelstellingen, binnen de onderneming.
- De betekenis van marketing planning voor het operationeel maken van prospectief denken.
- De noodzaak van het formuleren van een model van de relatie onderneming/markt als basis voor marketing planning.

De betekenis van marketing planning binnen de onderneming

Marketing planning maakt ruim baan voor „management by objectives”. Alle betrokkenen - kunnen - werken aan de hand van een van te voren in onderling overleg bepaalde koers. Met dit laatste wordt de mogelijkheid geopend tot mentale participatie in het management proces, waardoor nieuwe gezichtspunten t.a.v. motivaties kunnen worden ontwikkeld. Na onderlinge afstemming van de gedachten worden de plannen schriftelijk vastgelegd. Daardoor wordt misverstand voorkomen. Er ontstaat een grotere efficiency en effectiviteit in informatie en communicatie. De vooral in de communicatie nog vaak gebruikte subjectieve beoordelingscriteria maken plaats voor objectiviteit. Met geheimzinnigheid en onduidelijkheid wordt afgerekend. Het plan ligt ter tafel. Ieders doen en laten kan worden afgelezen. Een marketing plan maakt modellering van de afzetsituatie en een informatiesysteem mogelijk en gewenst. Dit is van het grootste belang, omdat in een model al die factoren moeten worden opgenomen, die relevant zijn voor analyse en besturing. De

afstemming van doelstellingen en strategieën wordt ook duidelijk. De verbinding daarvan met de tactiek ter uitvoering in de verschillende fasen wordt expliciet en daarmee bespreekbaar en beoordeelbaar. Marketing planning is een absolute voorwaarde voor een adequate inschakeling van marketing research.

Tot slot van de voordelen moet worden genoemd, dat *marketing planning het begin en de basis kan zijn van integrale ondernemingsplanning*.

Daarmee heeft marketing planning de belangrijke functie gekregen van landingsbaan voor de resultaten van recent denken over de achterstand op het gebied van „business administration”. Onder de naam bedrijfskunde is dit vak, dat in de V.S. meer aandacht heeft gekregen dan in ons land, hier in ontwikkeling. Het voordeel van dit moderne denken is drieërlei! Het doet ondernemen en ook marketing zien als een probleemgebied voor multidisciplinaire benadering waar monodisciplinariteit bijvoorbeeld in de bedrijfs-economie vaak leidde tot gebrek aan realisme en tot een vervreemding van wetenschap en praktijk. In de tweede plaats worden de interrelaties en interdependenties van de verschillende functies in de onderneming aan de orde gesteld en in de derde plaats het prospectieve denken. Deze laatste punten leiden tot vernieuwing van samenspraak o.a. tussen „accounting” en marketing. Het eerste is dan gebezigd in de zin van „management accounting”. De retrospectieve instelling van menige accountant en administrateur oude stijl, die veel meer past bij „financial accounting”, wordt voor de ontwikkeling van het marketing concept - de marktgerichtheid - als frustrerend ervaren.³)

De betekenis van marketing planning voor het operationeel maken van prospectief denken

Een belangrijk punt is de afstemming tussen het terrein van integrale ondernemingsplanning en marketing management. Gebrekkigheid hierin kan pijnlijk zijn! In ons land worden o.a. grote bedragen geïnvesteerd in allerlei soorten onderzoek naar toekomstige ontwikkelingen op het niveau van nationale economie, regionale welvaart, bedrijfstak en individuele industriële of andere activiteiten. De resultaten van deze gelden worden niet altijd even optimaal benut omdat er bij vele ondernemingen een gebrek aan inzicht, kennis en vaardigheid is om de resultaten operationeel te maken. De ontwikkeling gaat snel. Nog maar enkele jaren geleden werden wij gekonfronteerd met het verwijt, dat de Nederlandse ondernemer evenals zijn Europese collega te zeer verankerd zou zijn in een *produkt georiënteerdheid*. Het vele denken over marketing in de laatste jaren heeft ongetwijfeld tot resultaat gehad dat er een betere *markt georiënteerdheid* is ontstaan.

Nog nauwelijks bekomen van deze ontwikkeling staat een volgende fase van ontwikkeling voor de deur, namelijk die van het operationeel maken van een *maatschappij georiënteerdheid*. Dit is slechts mogelijk door integrale ondernemingsplanning. Het zou te ver voeren op de consequenties hiervan in het kader van deze korte notities in te gaan. Bovenstaande opmerkingen zijn basis voor de konklusie dat marketing planning niet los mag worden gezien van integrale ondernemingsplanning, hoogstens als een begin daarvan. Er moet een juiste afstemming worden gezocht tussen beide soorten planning.

Wij stuiten hierbij op een conditio sine qua non van marketing planning.

Voorwaarde voor het slagen van marketing planning is marketing georiënteerdheid van de onderneming. *Van marketing is eerst sprake als het marketing concept is aanvaard.*

In de produktoriëntatie is er geen sprake van marketing, maar van verkoop. Deze oriëntatie brengt mee een specialisatie, die dan vaak in een autoritaire hiërarchie is gestructureerd. Bij marketing georiënteerdheid staat de konsument centraal en door middel van de doelstellingen kan een hierop gebaseerd beleid leiden tot integratie van specialismen. Zo gezien is een belangrijk element van *marketing planning* dat van *radarsysteem waarmee relevante veranderingen worden opgespoord.*

Dit gebeurt dan vanuit de probleemstelling die gesteld wordt in de bekende vraag van Levitt: „What business are we in? ”⁴). Met deze vraag kan het marketing concept worden geïntroduceerd. Klassieke voorbeelden ter illustratie: de Amerikaanse spoorwegen zouden nooit de bekende misère gehad hebben als men maar had ingezien dat niet treinvervoer maar transport het werkterrein was. Daardoor ging klandizie verloren aan vrachtauto, vliegtuig en schip. Evenzo zou de filmindustrie een glorieuzer ontwikkeling hebben doorgemaakt als men maar had voorzien dat niet bioscopen en film maar „entertainment” hun „business” was. In beide voorbeelden is sprake van produkt oriëntatie en van gemis aan markt oriëntatie. Ansoff is niet helemaal tevreden met deze stellingname en heeft behoefte aan begrenzing⁵). De spoorwegen hadden bijvoorbeeld wel bus- en vrachtwagenvervoer kunnen integreren maar met taxi's ontstaat al een probleem.

Kriterium bij bepaling van wat wel en wat niet moet worden aangepakt kan worden gevonden in het begrip synergie. Dit geeft aan het (bij hem: positieve) effect van combinatie.

Ansoff introduceert hierop voortbouwend de voor praktische problemen van marketing en integrale planning zeer bruikbare produkt/markt vektor. Bij het uitstippelen van alternatieve strategieën kunnen wij daarbij een aantal richtingen uit. Zowel wat de markten als wat de produkten betreft moeten wij de gedachten laten gaan van bestaande produkt/markt combinaties naar nieuwe. Zo noemt hij uitdiepen van bestaande marktposities met bestaande produkten: marktpenetratie. Marktvernieuwing vindt plaats als bestaande produkten op nieuwe markten worden geïntroduceerd en produktvernieuwing als bestaande markten met nieuwe produkten worden bewerkt. Ook is de vierde mogelijkheid aanwezig om met nieuwe produkten, nieuwe markten te bewerken. Dit is de kostbaarste, hij maakt het minst gebruik van bestaande kennis en middelen en wordt diversifikatie genoemd. *De grenzen van marketing en de overgang naar het terrein van integrale ondernemingsplanning* wordt duidelijk als men bedenkt dat achter ieder van deze vier strategische mogelijkheden de keuze kan worden gemaakt tussen *expansie op eigen kracht of samen met anderen*. Buiten deze produkt/markt vektor beweegt zich het denken over een „conglomerate” strategie, een op financieel opportunisme gebaseerd zoeken naar winstmogelijkheden op terreinen die niets met de bestaande activiteiten behoeven te maken te hebben.

Konkluderend kunnen wij stellen dat marketing planning zijn betekenis ontleent aan het fundament dat hij geeft voor het afstemmen van het integrale beleid van de onderneming op de veranderingen in de maatschappij. Deze vormen voor iedere onderneming een uitdaging. Marketing planning maakt het koers zoeken en bepalen en daarmee het formuleren van een antwoord op deze uitdaging volgens bovenstaande benadering, operationeel.

Het model als basis van marketing planning

Tot slot van deze notities over marketing planning zouden wij willen wijzen op de noodzaak de relevante factoren voor marketing beslissingen in model te brengen.

Kotler stelt voor het marketing planning model te verdelen in zeven submodellen.⁶) In de praktijk blijkt zijn gedachtengang verhelderend en instructief te zijn.

1 Een basis model van het marketing systeem. Dit model bevat de basis beslissingen in een marketing systeem, te weten de beslissingen m.b.t. de distributiekkanalen en de produkt/markt kombinaties.

2 Een uitgebreid model van het marketing systeem. Het hiervoor genoemde basis model dient te worden uitgebreid, teneinde:

- de uit het basis model te determineren marketing problemen in kaart te brengen
- de mogelijkheid te scheppen de onderlinge relaties aan te tonen tussen de verschillende marketing vraagstukken.

3 Input/output modellen. Deze modellen worden gemaakt van de verschillende in 2 aangegeven deelmodellen en dienen om:

- de probleemstelling zo duidelijk mogelijk te formuleren,
- de onderlinge relaties tussen de deelmodellen aan te tonen.

De outputs vertegenwoordigen de diverse te nemen marketing beslissingen. De inputs vertegenwoordigen de factoren die van een voorafgaand deelmodel de outputs zijn.

Hieruit volgt dat er tussen de verschillende deelmodellen functionele relaties bestaan. Deze relaties dienen gemeten te worden voor de verschillende sleutelementen in het model.

4 Winstvoorspellingsmodel (grafische methode).

Dit model maakt de invloed zichtbaar van de complexe reeks ontwikkelingen op de uiteindelijke ondernemingswinst - en verkoop. In dit model worden de berekende functionele relaties samengevoegd, waarbij aangenomen wordt dat alle relaties uitgedrukt kunnen worden in de drie vermelde basisrelaties, te weten:

- relatie bevolking en totale verkoop van de bedrijfstak
- relatie ondernemingsverkoop en totale verkoop van de bedrijfstak
- relatie ondernemingsverkoop en ondernemingswinst.

5 Winstvoorspellingsmodel (mathematische methode).

De grafische methode is vrij gelimiteerd met betrekking tot het aantal factoren dat direkt ingezet kan worden. Voor meer gedetailleerde modellen is daarom een mathematische formulering noodzakelijk.

6 Computer model.

Dit model dient de hiervoor beschreven modellen zodanig bruikbaar te maken dat met behulp van een computer de gevolgen van wijzigingen in de marketing beslissingsvariabelen op winst- en verkoopverwachting zichtbaar gemaakt kunnen worden.

In de praktijk blijkt het model van Wouterse zich goed te lenen voor evaluatie van alternatieve strategieën. Het biedt de mogelijkheid om *naast de zuivere marketing strategieën ook andere strategische plannen te vergelijken in hun invloed op de toekomstige ontwikkeling van inkomen en vermogen van de onderneming⁷*).

Literatuur verwijzing

I. Algemeen

Belangstellenden in het onderwerp verwijzen wij naar:

- a. Mark E. Stern, *Marketing Planning: a systems approach*. Uitg. Mc. Graw Hill Book Cy, N.Y. 1966.
- b. Philip Kotler, *Marketing Management, analysis, planning and control*. Uitg. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1967.
- c. Drs. J. H. J. Cuijpers, *Marketing plan en marketing organisatie*. N.V. Uitgeversmaatschappij AE. E. Kluwer, Deventer 1970. Gedeelte uit Marketing Handboek voor Commerciële Beleidsbeslissingen.
- d. Voor de rol van marketing en het integrale en prospectieve denken in het Nederlandse ondernemingsklimaat:
Dr. A. P. van Gent: *Oud en Nieuw*. Tijdschrift voor Efficient Directiebeleid, Januari 1969. Geeft een evaluatie van ondernemersinstelling in het licht van kritiek zoals te vinden bij Servan Schreiber e.a.
- e. Voor ontwikkeling van het operationeel maken van markt en maatschappij oriëntatie in samenwerking tussen hoger onderwijs en bedrijfsleven:
Dr. A. P. van Gent: *Het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van marketing in Nederland*. Tijdschrift voor Marketing. Mei/Juni 1969.
idem: *Marketing, probleemgebied voor bedrijfsleven en wetenschap*. Economisch en Sociaal Tijdschrift. December 1969.
idem: *Van Marketing naar Ondernemingsstrategie en Postdoctorale studie Marketing in Opbouw*. Financieel Dagblad. 7 mei 1971.
idem: *Samenwerking van Hoger Onderwijs en Bedrijfsleven bij Marketing projecten*. Tijdschrift voor Efficient Directiebeleid. April 1971.
- f. Voor relatie marketing planning en corporate strategy:
George A. Steiner: *Top Management Planning*. Uitg. Mc. Millan Londen. 1969. Hoofdstuk IV.18. pag. 517 e.v.

II. Voetnoten

- 1) Prof. Dr. P. J. Verdoorn, *Het commerciële Beleid bij Verkoop en Inkoop*. Uitg. H. E. Stenfert Kroese N.V., Leiden 1964, Pag. 3.
De betekenis van het element van de beleidsbeslissing in de theoretische ekonomie hebben wij vooral te danken aan Frisch en Tinbergen. De introductie hiervan in de kommerciële ekonomie door Verdoorn betekende een belangrijke bijdrage voor verdere analyse van kommerciële beleidsbeslissingen.
Deze benadering opent de mogelijkheid van toepassing van gedachtengangen uit de besiskunde. Een voorbeeld hiervan wordt gegeven in:
G. Poeth en A. P. van Gent, *De optimale verdeling van het budget voor actie-reclame*. Een beslissingsmodel in marketing. Tijdschrift Bedrijfskunde, oktober 1969.
- 2) Geïnteresseerden in de technieken van toekomstonderzoek verwijzen wij naar
E. Jantsch, *Technological Forecasting in Perspective*. O.E.C.D. uitgave 1967.
Dr. A. G. van Vijfeijken, *Technological Forecasting: It's Nature, It's value to the planning and evaluation of R and D*. Philips Nat. Lab., Note no. 293/69.

- 3) Robert N. Anthony, *Management Accounting Principles*. Uitg. Richard D. Irwin. Inc. Homewood, Ill. 1965.
Voor verschil tussen financial accounting en management accounting zie pag. 185 e.v.
- 4) Theodore Levitt, *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, July/August 1969.
- 5) H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*. Pelican Books A 932, 1965, tabel 6.1. pag. 99.
- 6) Philip Kotler, *Corporate Models, Better marketing plans*. Harvard Business Review, July/August 1970.
- 7) Dr. J. J. Wouterse, *Kenmerken van Fusierijpe Ondernemingen*. Uitg. N. Samsom N.V., Alphen aan de Rijn, 1970, Hoofdstuk X.

Voor een overzicht van de voor modellering benodigde indeling van marktstructuren:
Prof. Dr. Ir. M. T. G. Meulenberg, *Inleiding tot de Marktkunde*. Marka 112/1971, pag. 12 e.v.