

# Massimo of maxima?

Peter S.H. Leeflang

*De wat oudere én (destijds) oplettende lezers van het MAB zullen zich herinneren dat 'de redactie' van 'ons maandblad' enige tijd geleden uit tien leden bestond. Die tien leden zijn in 1990 aangevuld met andere redacteuren die nu met elkaar een redactieraad vormen. 'De redactie' bestaat echter nog steeds. De tien leden van de redactie komen diverse malen per jaar bij elkaar om onder de bezielende leiding van de voorzitter (Prof.Dr. J.L. Bouma) te discussiëren over de inhoud van toekomstige nummers. Daarbij wordt geprobeerd om in te spelen op moderne ontwikkelingen in de accountancy en bedrijfseconomie door na te gaan waarheen de stroom van ontwikkelingen zich wendt. De tien leden van de redactie hebben verder onder meer tot taak om éénmaal per jaar een column te (laten) verzorgen. Aangezien het MAB tien maal per jaar verschijnt en we de columns eerlijk (en in een vaste volgorde) onder elkaar verdelen dien ik 'mijn' column nu al een aantal jaren voor te bereiden tijdens mijn zomervakantie. Dit jaar werd ik daarbij geïnspireerd door de wijze waarop ik met de uitoefening van mijn vak, met name de marktkunde, zelf als consument geconfronteerd werd.*

*De stranden aan de Tyrreense zee worden al jaren overstroomd door verkopers van zonnebrillen, horloges, sieraden, kleding en allerlei andere snuisterijen. Gezien de dichtheid van het aanbod hebben de meeste van deze verkopers, die voornamelijk afkomstig zijn uit het voormalige Groot-Romeinse rijk (Turkije, Tunesië) en uit Afrika, relatief weinig succes. Dit is dan ook aan hun verkooptechniek te merken. Men mompelt vaak iets onverstaanbaars tegen de potentiële vragers en men is snel geïrriteerd wanneer de potentiële consument die in zijn spel of (veelal) slaap gestoord wordt niet reageert op het aanbod. De irritatie loopt op wanneer de badgast een blik werpt op de aangeboden waar en vervolgens besluit om niets te kopen. Zij bereikt haar*

*toppunt wanneer men over de prijs van een aangeboden goed gaat onderhandelen en de vraag- en aanbodprijs niet convergeren. Veel lezers zullen dit marktgedrag herkennen. Op het strand waar wij dit jaar van tijd tot tijd verbleven, viel me een verkoper op die een heel ander gedrag vertoonde. Deze uit Senegal afkomstige aanbieder, Massimo genaamd, die diverse talen sprak, probeerde op een blijmoedige wijze eerst 'vrienden' te maken op het strand. Was deze relatie tot stand gekomen dan begon hij na enige tijd met het aanprijzen van zijn waar. Je behoefde niet direct te beslissen, hij kwam toch wel weer eens langs en de prijs..., daar was altijd uit te komen. Het resultaat: Massimo verkocht veruit het meest, want als badgast was je graag bereid de relatie met hem te onderhouden. Dat ons gezin nu over een volledig assortiment zonnebrillen beschikt, ach dat besef je eerst ten volle wanneer je weer thuis bent.*

*Massimo positioneert zich duidelijk ten opzichte van zijn door het zand sloffende, weemoedig kijkende andere collega's. Hij past, waarschijnlijk onbewust, moderne marketingprincipes toe, waarbij hij op basis van 'relatie' en 'reputatie' tot een 'ruil' probeert te komen.<sup>1</sup> En dit alles leidt tot goede resultaten. Daardoor kan hij het zich permitteren om 's middags zelf, als badgast vermomd, aan het strand te zitten.*

*Wanneer je dit fenomeen op je in laat werken, zeker tijdens een vakantie, dan rijst de vraag of de praktijk niet veel eenvoudiger is dan menige theorie, en of 'die theorie' wel zo nodig is. Enig nadenken en doordenken leidt er toe dat deze gedachte snel*

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang is als hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

geëlimineerd wordt, hetgeen mede ingegeven wordt door de dreiging die hiervan uitgaat voor de eigen broodwinning. Massimo zou namelijk veel meer kunnen afzetten en verdienen wanneer hij, na enig eenvoudig marktonderzoek, zou bepalen wat de werkelijke behoeften van de badgasten zijn. Hij zou zijn assortiment beter kunnen samenstellen door daar meer variatie en spreiding in aan te brengen; hij zou meer regelmaat in zijn bezoeken kunnen aanbrengen (verhogen 'customer service'), zijn prijsstelling zou verbeterd kunnen worden, hij zou zich bij grotere groepen afnemers beter herkenbaar kunnen maken door een shirt met 'Massimo' erop te dragen, enzovoort. Massimo doet dit echter niet, hij erkent, wederom waarschijnlijk onbewust, het principe van de begrensde rationaliteit.<sup>2</sup> De hiervoor genoemde 'alternatieven' zijn hem niet bekend, hij voelt zich onzeker ten aanzien van die alternatieven, of hij heeft zijn aspiratieniveau (zoveel verdienen dat je 's middags zelf naar het strand kan) meer dan voldoende bereikt. De laatste verklaring ligt het meest voor de hand. Immers, zoals Bouma (1982, pp. 152-153) stelt worden aspiratieniveaus voor een belangrijk deel 'gevormd door de resultaten, die worden behaald door andere subjecten die zich in een overeenkomstige situatie bevinden als die, waarin de beschouwde beslisser verkeert'.

Ik verlaat nu (tijdelijk) het strand en zet nu een wat andere bril op (ik heb er immers 'een aantal'). De hiervoor geschetste casus komt naar mijn mening niet alleen voor bij de besproken categorie ondernemers. Ik denk (en weet) dat veel ondernemers hun aspiratieniveaus zo hebben gedetermineerd dat zij geen gebruik behoeven te maken van nieuwe denkwijzen, begrippen, methoden en technieken. Zij 'doen' het immers goed, ja zelfs beter dan andere subjecten die zich in een overeenkomstige situatie bevinden. Het is dan ook maar de vraag of het beschrijven van nieuwe ontwikkelingen, ook in het MAB, wel aan hen besteed is. Zo zijn er in het verleden diverse onderzoeken geweest naar de bekendheid met en het gebruik van methoden die bij strategische planning gehanteerd kunnen worden.<sup>3</sup> Daaruit blijkt dat veel methoden niet toegepast worden of zelfs in het geheel niet bekend zijn. In een recent onderzoek naar de praktijk van marketingplanning ontmoeten we dit ook.<sup>4</sup> Dit wordt geïllu-

streerd in tabel 1. In de tabel zijn de percentages van ondernemingen weergegeven die een bepaalde methodiek/techniek regelmatig gebruiken cq. geprobeerd hebben dan wel deze methodieken niet hebben toegepast en daar al dan niet bekend mee zijn. Gegeven dat de percentages betrekking hebben op ondernemingen die allemaal een formeel marketingplan bezitten, zijn diverse percentages in de laatste twee kolommen hoog te noemen.

Naast deze constatering treffen we in de literatuur steeds vaker uitspraken aan waarin men het gebruik van deze en andere methodieken afwijst. In een recente publikatie 'over de nieuwe chaotische orde in ons denken' stelt één van de belangrijkste reclame/marketingdeskundigen in ons land, Geursen (1992, p. 95), het volgende:

*'Het heeft geen zin meer om te proberen concrete doelen zoals marktaandeel of winstbijdrage op termijn vast te stellen of te voorspellen. Bij Shell voorspelt men geen olieprijsen meer. Iedereen kan gelijk krijgen. Bij General Electric worden geen lange-termijnplannen meer gemaakt. Men gelooft niet meer in voorspelbaarheid, in causaliteit en in lineaire ontwikkelingen.'...*

Wanneer dit zo mocht zijn dan zullen betrokken ondernemingen hun aspiratieniveaus naar beneden hebben bijgesteld. Met andere woorden; men zal zich eerder spiegelen aan Massimo dan dat men het maximale uit zijn activiteiten wil trachten te halen. Deze houding houdt vooral gevaren in voor wat minder draagkrachtige ondernemingen die zich weinig risico's kunnen permitteren. Deze ondernemingen zou ik dan ook niet aanraden om na te volgen dat wat Geursen (1992, p. 108) elders in zijn boek propageert, namelijk:

*'Merk zoekt markt; we maken wat en zien wel hoeveel mensen het leuk vinden en waar het terecht komt. Geen dikke plannen meer vooraf.'*

Het kennis nemen van nieuwe ontwikkelingen en het na verloop van tijd uitproberen en toepassen van uitgekristalliseerde en erkende methoden/technieken en begrippen behoort tot de taak van elke onder-

Tabel 1: Mate van gebruik van methoden en technieken bij strategische marketingplanning

Methodiek	Percentages ondernemingen die methodiek:			
	(1) regelmatig gebruiken	(2) geprobeerd hebben	niet gebruikt hebben:	
			(3) bekend zijn met methodiek	(4) onbekend zijn met methodiek
sterkte-/zwakte- onderzoek	95.5	4.5	-	-
produkt levenscyclus concept	46.5	20.9	32.6	-
marketing audit	27.9	20.9	34.9	16.3
leercurve	11.9	11.9	57.2	19.0
growth-share matrix	45.5	15.9	25.0	13.6
directional policy matrix	7.1	4.8	21.4	66.7
PIMS	-	9.3	58.1	32.6
verkoopanalyse	86.1	-	11.6	2.3
kosten- en winstanalyse	88.7	4.5	4.5	2.3
marktstructuuranalyse	70.5	13.6	9.1	6.8
concurrentie-analyse	88.6	9.1	2.3	-
synergie-analyse	29.5	15.9	31.9	22.7

*nemer die streeft en zoekt naar het realiseren van een zo bevredigend mogelijk aspiratieniveau. Dit is niet altijd eenvoudig mede omdat ook de vorenstaande geluiden duiden op een kloof tussen praktijk en theorie, tussen toepassen en 'bedenken'. De kloof is voor menige gebruiker zo groot geworden dat bijna elke (nieuwe) methodiek wordt afgewezen.*

*De redactie van het MAB wil niet alleen moderne ontwikkelingen opsporen en duiden, maar wil ook trachten om de kloof tussen hetgeen in het MAB wordt aangeboden enerzijds en het gebruik van en de interesse voor deze ontwikkelingen anderzijds zo klein mogelijk te houden. U zult daar binnenkort als lezer nader mee geconfronteerd worden. En intus-*

*sen ...? Laten we Massimo maar even vergeten en ons maar weer wat meer richten op maxima, het is immers al weer herfst....*

**Literatuur**

Bouma, J.L. (1982), *Leerboek der Bedrijfseconomie*, deel I, Delwel, Wassenaar.  
 Geursen, G. (1992), *Tijdens de verkoop gaat de verbouwing gewoon door*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen.  
 Hooley, G.J. (1984), 'The Implementation of Strategic Marketing Planning Techniques in British Industry', *International Journal of Research Marketing*, vol. 1, pp. 153-162.  
 Leeftang, P.S.H., A. Heyboer en F.J. de Jonge (1992), *Marketingplanning in de Nederlandse bedrijfspraktijk*, Research Memorandum, Institute of Economic Research, Faculty of Economics, te verschijnen.

Nicolai, D.J. en Th.J.B.M. Postma (1990), Strategische planning- en voorspellingsmethoden in het Nederlandse bedrijfsleven, *MAB*, jrg. 64, pp. 37-45.

Storm, C.M. (1987), Competitie en competentie: van vier P's naar drie R's, *Harvard Holland Review*, nr. 12, pp. 7-17.

**Noten**

1 Zie Storm (1989).

2 Zie Bouma (1982, hoofdstuk V).

3 Zie Hooley (1984); Nicolai, Postma (1990).

4 Zie Leeflang, Heyboer, De Jonge (1992).