

- Gilb, T.; *Software Metrics*, Wintrop Publishers, Cambridge 1977, pp. 214-218.
- Gordon Group; *Before you leap*, User's guide rel. 2.1 A(1), San José, 1987.
- Jensen, R. W.; *An improved macrolevel development estimation model*, Hughes Aircraft Compagny, verm. 1986.
- Londeix, B.; *Cost estimation for software development*, Addison Wesley Publishing Comp., 1987.
- Metzger, P. W.; *Managing a programming project*, Prentice-Hall, New Jersey, 1981.
- Mumford, E. en Henshall, D.; *A participative approach to computer design*, London, 1979.
- Myers, G. J.; *Software reliability*, Wiley & Sons, New York, 1976.
- Pauw, J. W.; Interfasetijd bij systeemontwikkeling, *Informatie* jaargang 31 nr. 4, pp. 241 t/m 320 1989.
- Putnam, L. H.; The real economics of software development, in: *Economics of information processing*, vol. 2, Operations, programming and software models, John Wiley & Sons, pp. 167-176, 1982.
- Riesewijk, B. en Warmerdam, J.; Het slagen en falen van automatiseringsprojecten, Instituut voor toegepaste sociale wetenschappen, vakgroep bestuur en beleid, KU Nijmegen, 1988, pp. 89.
- Rijsenbrij, D. B. B. en Bauer A.H.; Projectdiagnose, een goed begin is het halve werk, *Informatie* jaargang 31 nr. 3, pp. 153 t/m 240, maart 1989.
- Rowold, P.; *Schatten en begroten van automatiseringsprojecten*, Tutein Nolthenius, verschijnt oktober 1989.
- Rubin, H. A.; In: *Estimacs, product concept and facilities manual*, Computer Associates, 1987.
- Siskens, W. J. A., Heemstra F. J. en van der Stelt H.; Kostenbeheersing bij automatiseringsprojecten: een empirisch onderzoek, *Informatie*, jaargang 31 nr. 1, pp 1 t/m 72, 1989.
- Weghe, R. M. van de en Kraak R.; *Kwaliteits- en voortgangsbewaking bij softwareprojecten*, BSO 1987.

Noten:

- 1 Zie Siskens pag. 35.
- 2 Een door de auteur gehouden onderzoek, nog te publiceren zie Rowold.
- 3 Cursus SDM, Pandata. 1988. De vermelde verhouding maakt geen deel uit van de officiële cursusdocumentatie.
- 4 Zie Weghe, p. 9. De percentages sommen niet tot 100% omdat het midden van een bandbreedte is aangegeven.
- 5 Zie Pauw, een vertragsfactor (interfase tijd) van 0,8 is een gemiddelde.
- 6 Zie Siskens, p. 41.
- 7 Zie Riesewijk, pp. 232-233 voor twaalf geconstateerde sociaal-organisatorische aspecten.
- 8 Zie Albrecht, p. 83. Op het NGI congres 'FPA in beweging' in nov. 1988 geeft Albrecht aan dat FPA zonder de risicofactoren niet geschikt is om mee te schatten.
- 9 Zie Rijsenbrij.

Vestigingsplaats- beoordeling en de optimale winkelformule

Een praktische illustratie in de
kappersbranche

Drs. P. A. M. Versteijne

Inleiding

Twee problemen waarmee praktisch alle startende ondernemers in de detailhandel geconfronteerd worden zijn de bepaling van de meest geschikte vestigingsplaats voor het nieuwe bedrijf en de bepaling van de beste winkelformule. De doelstelling van dit artikel is duidelijk te maken hoe een ondernemer *met weinig middelen* een *concrete* oplossing kan krijgen voor de gestelde *samenhangende* problemen.

De hierna te presenteren oplossing is gebaseerd op een onderzoek uitgevoerd voor een startende ondernemer in de kappersbranche.

Er is daarbij gebruik gemaakt van secundaire bronnen, persoonlijke observatie en een passantenquête. Het onderliggende onderzoeksmodel is geconstrueerd door bruikbare elementen uit de marketingliteratuur te combineren.

Literatuuronderzoek

De concrete vraag van de startende ondernemer was: 'Is het winkelcentrum dat ik op het oog heb

Drs. P. A. M. Versteijne studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Thans als Universitair Docent verbonden aan de Katholieke Universiteit Brabant, Sectie Marketing en Marktonderzoek.

als vestigingsplaats een goede plaats en zo ja, hoe moet ik mij dan presenteren om zo rendabel mogelijk mijn bedrijf uit te oefenen?'. Gezocht dient dus te worden naar een methode of model waarmee simultaan beoordeeld kan worden of de gegeven vestigingsplaats geschikt is voor een detailhandelsvestiging en met welke winkelformule de markt tegemoet moet worden getreden. Voor de hand liggend lijkt dat een methode voor de beantwoording van deze vragen gevonden kan worden in de literatuur. De eerste fase van het onderzoek was dan ook gewijd aan inspectie van een selectie uit de Nederlandse marketingliteratuur over het onderwerp 'vestigingsplaatsbeoordeling'. Hiertoe zijn de manuscripten van Bosman en Reuyl (1975), Dreesman en van der Wolk (1975), Van der Ster en Van Wissen (1978), Boulogne (1981), Leeftang en Beukenkamp (1981), Van Goor (1984), Boulogne (1985) en Van Nierop (1985) doorgenomen.

De onderzochte literatuur leverde echter geen concrete en direct toepasbare oplossing op voor ons probleem. De onderzochte literatuur samenvattend kunnen we stellen:

- 1 Een groot aantal auteurs is in de door hen vermelde 'methoden' *niet expliciet* genoeg om ons praktisch probleem op te lossen.
- 2 Een aantal geeft slechts methoden voor de *vergelijking* van een aantal vestigingsplaatsen, niet voor de *beoordeling* van een gegeven vestigingsplaats.
- 3 Een aantal auteurs houdt geen rekening met de aanwezige *samenhang* tussen de winkelformule en de vestigingsplaats.
- 4 Verder worden er vaak modellen of methoden genoemd die niet bruikbaar zijn op *detailhandelsniveau*.
- 5 Vaak wordt geen formele methode genoemd, maar wordt volstaan met een '*checklist*'.
- 6 Meestal luidt de *criteriumvariabele* in de voorgestelde methoden/modellen *niet in termen van omzet of winst*.

Ondanks de genoemde problemen kunnen we toch gebruik maken van de gedachtengangen en checklists van een aantal auteurs.

Het vervolg van dit artikel behandelt de concrete

opzet en uitwerking van het onderzoek op een praktische wijze.

Een praktisch onderzoek

Het onderzoek kent een tweetal samenhangende onderzoeksdoelstellingen, die in de woorden van de opdrachtgever luiden:

- a Is het nieuw te bouwen gedeelte van het winkelcentrum een goede vestigingsplaats voor een nieuwe kapsalon.
- b Onder welke commerciële profilering (winkelformule) heeft de nieuwe kapsalon de grootste kans op een nader te omschrijven positief resultaat.

Wij dienen dus een concreet antwoord te geven op de vraag of en zo ja hoe er op een nader te definiëren rendabele wijze een kapsalon in het door de ondernemer geselecteerde winkelcentrum geopend zou kunnen worden. Hoewel de vraag 'of' als eerste wordt genoemd dient er op gewezen te worden dat het bij de oplossing van het probleem niet mogelijk is deze vraag eerst te beantwoorden omdat het antwoord namelijk afhangt van de gebruikte commerciële formule (de winkelformule) van de salon (de tweede vraag). Bij de oplossing zal daarom eerst een aantal potentiële winkelformules op hun bruikbaarheid getoetst worden, waarna dan pas de vraag beantwoord kan worden, 'of', gegeven de dan bepaalde winkelformule, vestiging zinvol is. De relatie tussen de onderhavige vestigingsplaats als zodanig, en andere potentiële vestigingsplaatsen, wordt dus niet onderzocht.

De 'vertaling' van deze reeds enigszins werkbaar weergegeven doelstellingen in een werkbaar onderzoeksopzet en bijbehorende, meer expliciete beslisregel, is (na overleg met opdrachtgever) als volgt:

- a We zullen het winkelcentrum een *goede* locatie noemen, indien er verwacht kan worden dat in het derde jaar dat de onderneming draait, overwinst (bedrag dat overblijft van de omzet nadat daar de kosten en een redelijke ondernemingsvergoeding van zijn afgetrokken) wordt behaald.
- b Onder de winkelformule verstaan we het con-

cept waarmee de detaillist zijn markt tegemoet treedt. Dit concept is onder te verdelen in een drietal aspecten:

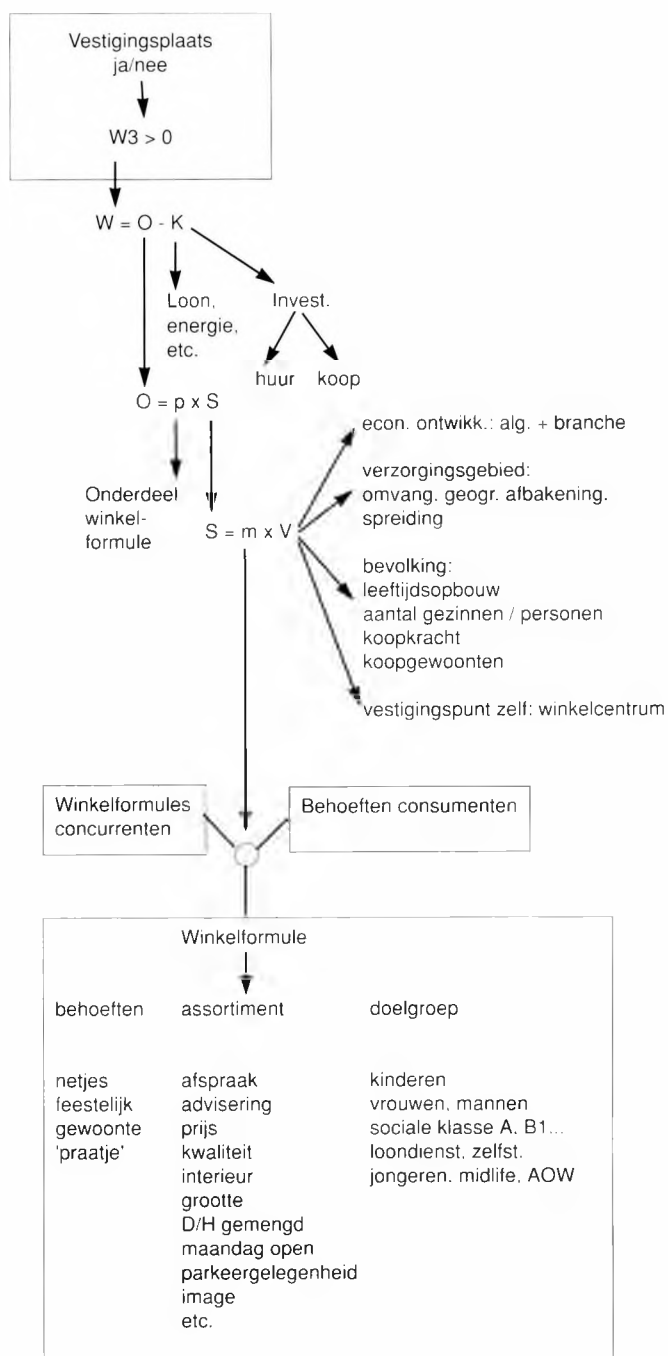
- op welke *doelgroep* richt het bedrijf zich
- met welk *assortiment*
- op welke *behoeften* is het aanbod gericht.

De essentiële gedachtengang achter de simultane oplossing van beide doelstellingen is als volgt: We hopen uiteindelijk een winkelformule te kunnen presenteren die van de onderzochte alternatieven ten eerste de hoogste verwachte winst oplevert, en ten tweede een winst oplevert die minimaal groot genoeg is om in het derde boekjaar de ondernemer een redelijk geacht inkomen plus een bescheiden overwinst te bezorgen. Om tot een winstberekening te komen zullen we van de omzetprognoses de kosten aftrekken. Beide variabelen worden overigens uiteraard beïnvloed door de gekozen optie (winkelformule). De omzetschatting (O) gebeurt als volgt: omzet = prijs x afzet; prijs (p) is een variabele die we, ondanks het relatief grote aantal aanbieders in deze markt, zelf kunnen bepalen; het vormt zelfs een van de doorslaggevende elementen van de winkelformule. De afzet (S, aantallen *bezoeken* dat aan onze salon wordt gebracht) is te bepalen als de vermenigvuldiging van ons marktaandeel (m) en de omvang van de totale markt (V, gemeten in totaal aantal bezoeken dat aan een kapper wordt gebracht door personen in ons werkgebied). Deze uitsplitsing ('fasering') van de beïnvloedende factoren van de afzet wordt gepropageerd door Leeflang, Beukenkamp (1981) en Naert, Leeflang (1978). Het belang van deze fasering in *onderhavig* onderzoek is gelegen in

- 1 het feit dat daardoor de onderzoeker gedwongen wordt systematisch na te denken over alle mogelijke factoren die de afzet van de ondernemer direct en indirect beïnvloeden;
- 2 het feit dat daardoor een 'overschatting' van de afzetkansen minder snel zal optreden.

Het moeilijkste probleem vormt nu de bepaling van de bij de mogelijke opties te verwachten marktaandelen. Een hulpmiddel hierbij kan een enquête zijn (hoe ziet men de ideale salon; is men wel tevreden over de huidige kapper enzovoort –

Figuur 1: Het onderzoeksmodel



gekoppeld aan een aantal beschrijvende variabelen), waarmee onze concurrentiekracht bepaald kan worden, en anderzijds de objectieve (enquête) en subjectieve (gesprekken, eigen bezoeken aan een aantal salons) oordelen over de concurrentiekracht van onze concurrenten.

Het onderzoeksmodel ziet er samengevat dan uit als in figuur 1.

De *gegevensverzameling* vindt op uiteenlopende manieren plaats. Een groot gedeelte wordt in beslag genomen door de verzameling van *primaire* gegevens door middel van een enquête. Op basis van aspecten als gewenste nauwkeurigheid, kosten, tijd, gewenste betrouwbaarheid en representativiteit¹ is gekozen voor een mondelinge enquête onder 250 bezoekers van het winkelcentrum aan de hand van een korte gestructureerde vragenlijst.

Secundaire gegevens kunnen eenvoudig worden verzameld uit publikaties van het CIMK, EIM, ANKO, gemeente-archieven enzovoort. De invulling van de diverse blokken en stappen uit het model worden hierna besproken.

De totale markt

Gestart wordt met een schatting van de grootte van de *totale markt* (V). We komen hiertoe door gegevens te verzamelen over *a* de economische ontwikkeling, *b* het verzorgingsgebied, *c* de bevolking, *d* het vestigingspunt 'Winkelcentrum'. Voor een aantal aspecten zal specifiek voor de kappersbranche informatie verstrekt worden.

De *economische ontwikkeling*² kunnen we op een tweetal niveaus bekijken. Allereerst op macro-economisch niveau. We constateren dat de economische situatie recentelijk weer stevig is aangetrokken. Voorts kunnen we de ontwikkeling op meso-niveau gaan bekijken. Specifiek op de kappersbranche toegespitst zien we dat ook daar de bedrijvigheid weer stevig aantrekt. Informatie van het EIM van de branche-organisatie, de ANKO, levert een goed inzicht in ontwikkelingen in kengetallen als 'kritische omzet', 'totale omzet in de branche', aantal vestigingen in Nederland, enzovoort. Samenvattend kunnen we stellen dat de situatie in de branche min of meer redelijke perspectieven toont.

Een tweede aspect dat een rol speelt bij de schatting van de totale markt is de afbakening van het *verzorgingsgebied*. Informatie hierover kan verkregen worden uit een consumentenenquête,

doch ook uit 'observatie': vaak zijn bijvoorbeeld snelwegen en kanalen natuurlijke grenzen bij de afbakening van een verzorgingsgebied. Uit gemeentelijke openbare statistieken is eenvoudig het inwonertal van stadsdelen te achterhalen. Een methode die vaak gebruikt wordt door *reeds gevestigde* ondernemers behelst de telling en analyse van de herkomst van de ter betaling ingeleverde girobetaalkaarten en bankcheques.

Over de verdeling van de *bevolking* over de welstandsklassen of sociale klassen is in de bestaande bevolkingsstatistieken niets bekend. Wel kan in de enquête gevraagd worden naar het beroep van de ondervraagde. Gemeentelijke statistieken leveren wel eenvoudig per gebied de verdeling van de bevolking over *leeftijdsklassen* en *geslacht*.³

Informatie over het winkelcentrum 'als winkelcentrum' kunnen we vinden in de resultaten van de enquête, en door middel van persoonlijke observatie. Belangrijk is dat de ondernemer zelf de sfeer gaat 'proeven'. Verder dient gekeken te worden naar aspecten als parkeerruimte en dergelijke.

Een andere bron van informatie wordt gevormd door bestaande rapporten van stageaires van een HEAO of MDS (Middelbare Detailhandelsschool). In onderhavig onderzoek concludeerden we dat het winkelcentrum geen bijzondere aspecten heeft, maar wel veel 'traffic' genereert.

Schatting omzetspotentieel kappersbranche

Op basis van (landelijke) EIM-cijfers kan berekend worden dat 86 gulden per hoofd van de bevolking per jaar wordt besteed aan de kapper. Op basis van informatie uit de enquête en persoonlijke observatie stellen we de gemiddelde prijs voor een bezoek aan de kapper op *f* 14,-. Uit gemeentestatistieken is af te leiden dat in ons toetsjaar het verzorgingsgebied 25.770 personen zou tellen. Combinatie van deze 3 gegevens leidt tot een schatting van het omzetspotentieel van 2,2 miljoen gulden en tot een aantal van 160.000 (= 'V') kappersbezoeken.

Potentiële concurrentie

Om nu een idee te krijgen van het potentiële succes (in termen van verwacht marktaandeel, m) van de verschillende te construeren alternatieve winkelformules dienen we informatie te hebben over de bestaande winkelformules van *concurrenten* en over *consumentenvoorkeuren*. Gesteld kan namelijk worden, dat het met een winkelformule te behalen marktaandeel zal afhangen van enerzijds het aanbod (de eigen winkelformule en die van de concurrenten) en anderzijds de vraag (de consumentenvoorkeuren).

Een eerste inventarisatie wordt gemaakt door bij de *Kamer van Koophandel* alle kapsalons in de betreffende gemeente te laten uitdraaien. Aangezien echter het bestand van de KvK vaak niet helemaal actueel is en veel 'slapende bedrijven' bevat, is het zaak indien mogelijk alle ingeschreven adressen in het verzorgingsgebied daarna persoonlijk langs te gaan ter observatie. Door in

de passantenenquête te vragen naar criteria waarop kappers beoordeeld worden en door verder de overgebleven 'concurrenten' een score te geven (via de persoonlijke observatie en via de passantenenquête) op die criteria, kan een inzicht worden verkregen in de (waardering voor de) winkelformules van de concurrenten.

Wanneer in tabel 1 boven een criterium vermeld staat: 'enq.' dan betreft dit een oordeel zoals dat door de respondenten van de enquête gegeven is; 'obs' betreft persoonlijke (subjectieve) observatie.

De hier gepresenteerde informatie zal gebruikt gaan worden bij de schatting van het door een nieuwe kapper mogelijk te behalen marktaandeel.

De alternatieve winkelformules

a De alternatieven

De te ontwikkelen alternatieve winkelformules (de

Tabel 1: Beoordeling van de concurrerende salons

salon	D/H/ gemengd	enq.: kwaliteit	enq.: interieur	obs.: interieur	obs.: parkeerglh.
'beunhaas'	–	redelijk	redelijk	–	–
salon 1	gem.	red./goed	redelijk	redelijk	goed
salon 2	gem.	redelijk	goed	–	–
salon 3	gem.	redelijk	redelijk	red./goed	goed
salon 4	gem.	goed	goed	goed	slecht
salon 5	D	redelijk	matig	matig	redelijk
salon 6	gem.	red./goed	redelijk	matig	–
salon 7	H	goed	redelijk	matig	red./goed
salon 8	gem.	redelijk	matig	–	goed

salon	enq. prijs	obs. prijs	afpraak maken?	indruk exterieur
'beunhaas'	goed	–	–	–
salon 1	redelijk	17,00/17,00	nee	redelijk
salon 2	redelijk	–	–	–
salon 3	redelijk	16,50/18,50	nee	goed
salon 4	matig	24,50/–	–	red./goed
salon 5	redelijk	–	–	red./matig
salon 6	matig	duur	–	redelijk
salon 7	redelijk	–	–	red./matig
salon 8	goed	goed	ja	matig

MAB

Tabel 2: De ontwikkelde opties

profiel	de opties				
	1	2	3	4	5
<i>doelgroep:</i> woonplaats/ stadsdeel beroep leeftijd geslacht soc. klasse		West 1 huisv.	jong beide breed		ca. 30 man hoog
<i>assortiment:</i> grootte D/H/gem. afspraak ma. open do. av. open muziek moderniteit interieur advisering prijsniveau	norm D/H apart nee nee nee ja goed goed goed laag	D ja nee nee ja goed goed gelijk aan marktleider	gr/n. gem. ja ja modern goed laag	H ja nee ja ja goed gem.	gem. ja nee ja ja goed hoog
koffie lectuur vakliteratuur image	ja ja ja gewoon	ja ja ja gewoon/duur	ja ja ja gewoon/duur	ja ja gewoon/duur	ja ja ja luxe
<i>doel:</i>	afknabbelen van beunhaas	afknabbelen van markt- leider	jongeren aantrekken	afknabbelen van kapper x	'yuppies' aantrekken

opties) moeten een expliciete beschrijving geven van de gewenste doelgroep, van het 'assortiment' en van de 'behoefte' waarop ingespeeld gaat worden.⁴ Dit laatste aspect is moeilijk implementeerbaar en laten we vervallen. Het aantal mogelijke opties is in principe onbeperkt. Wel moet natuurlijk rekening worden gehouden met de uit de enquête blijken samenhang tussen de doelgroep en assortiment ('jongeren willen muziek', 'ouderen willen geen gemengde salon' enzovoort). Concreet zijn er 5 aanvaardbare uiteenlopende opties ontwikkeld.

De opties zijn vanuit verschillende startpunten geconstrueerd. Optie 1 is bijvoorbeeld geconstrueerd met als (min of meer willekeurig) uitgangspunt dat het een salon zou worden met een aparte dames- en aparte heren-'afdeling'. In de

enquête bleek dat personen die belangstelling hebben voor zo'n salon te vinden zijn in alle leeftijdsgroepen ('leeftijd breed'), geen belangstelling hebben voor openstelling op donderdagavond enzovoort. Gebruikmakend van de samenhangen blijkt uit de enquête kan zo een consistente optie worden ontwikkeld. Optie 3 is geconstrueerd met als uitgangspunt de leeftijd van de potentiële klant. Deze is (weer min of meer willekeurig) gesteld op jonger dan 25-30 ('jong'). Dit blijken personen te zijn die belangstelling hebben voor een gemengde salon, met een moderne uitstraling, een lage prijs enzovoort.

Sommige cellen blijven open a omdat er te weinig informatie over bekend is uit de enquête; b omdat de wel geconstateerde samenhangen zeer zwak waren of gebaseerd waren op zeer kleine aantallen respondenten; c of omdat er geen samenhang

geconstateerd kon worden (bijvoorbeeld bij optie 5; personen met een leeftijd rond 30 jaar hadden zeer uiteenlopende beroepen en wonen verspreid over alle delen van het onderzoeksgebied.)

b De bepaling van de concurrentiekracht van de alternatieven

Bij de bepaling van de kracht die de onderscheiden opties zullen hebben, koppelen we de informatie die we hebben over de consumentenvoorkeuren (uit de enquête), de winkelformules van de concurrenten (enquête en eigen bezoek) en de zojuist 'gebouwde' eigen opties. In het krachtenveld tussen deze drie (zie ook het onderzoeksmodel) wordt de concurrentiekracht, uitgedrukt in het verwachte te behalen marktaandeel, bepaald. Deze bepaling is gebaseerd op gedeeltelijk objectieve informatie. De bepaling hoe de diverse opties echter in de praktijk uitpakken is een proces van redeneren op basis van de beschikbare informatie en op basis van subjectieve inschatting en ervaring. Opgemerkt moet worden dat deze subjectieve inschattingen de zwakke schakel in de gepresenteerde analyse vormen. Mogelijke minder simpele alternatieven kunnen gevonden worden in Van Goor (1984).

In tabel 3 trekken we in termen van omzet, kosten en winst cijfermatige conclusies.

De genoemde kosten bevatten een aantal deelaspecten. Wanneer het aantal te verwachten 'klantcontacten' bij onze salon hoger wordt dan 5000 is tevens assistentie gewenst van een tweede kapper vanwege de fysieke onmogelijkheid voor 1

kapper om meer dan 5000 personen in een jaar te 'verwerken'.

Andere kosten zijn de kosten voor verzekeringen, hypotheek, verwarming, promotie enzovoort. Een belangrijk hulpmiddel bij de schatting hiervoor is een aantal EIM-publikaties.⁵

Keuze winkelformule en implementatie

Voor een uitgebreid overzicht wordt verwezen naar tabel 3. We kunnen nu concluderen dat het 'prijbsoksen', het proberen de klanten van de 'beunhazen' te trekken met een lage prijs en een extra stuk advies, niet lonend is. Een ander punt is dat een zeer luxueuze salon niet voldoende levensvatbaar zal zijn, vanwege de te geringe basis.

We zien uit tabel 3 dat er drie alternatieven min of meer uit te voorschijn komen als levensvatbaar. Aangezien de geschatte winsten (exclusief de ondernemersbeloning) van de drie alternatieven vrij dicht bij elkaar liggen betekent dit dat we de conclusie moeten trekken dat uit deze studie niet éénduidig een duidelijke keuze voor een van de drie alternatieven kan worden gemaakt. Op dit punt komen er een aantal andere factoren in het spel, zoals financiële draagkracht, ambities, enzovoort. Wel kan de eerste vraag van de ondernemer, over de beoordeling van levensvatbaarheid van een salon op de gegeven vestigingsplaats, positief beantwoord worden.

Tabel 3: De bedrijfseconomische consequenties van de invoering van de verschillende winkelformules

te verwachten waarde van	optie				
	1	2	3	4	5
V = totale markt	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
m = marktaandeel	0,10	0,06	0,045	0,03	0,03
m × V = eigen afzet	16.000	9.600	7.200	4.800	4.800
p = prijs	12,50	18,50	14,00	17,50	20,00
p × m × V = eigen omzet	200.000	177.600	100.800	84.000	96.000
K = kosten	153.000	88.000	88.000	28.000	28.000
saldo BTW	30.500	28.000	16.000	13.500	15.500
W = winst	16.500	61.600	-3.200	42.500	52.500

Discussie

De doelstelling van dit artikel is inzicht te geven in de wijze waarop een ondernemer op detailhandelniveau op simpele wijze een antwoord kan krijgen op de vraag 'is de beoogde vestigingsplaats een goede vestigingsplaats en zo ja, welke winkelformule dient de onderneming "mee te krijgen".'

Hiertoe is een literatuuronderzoek en een praktisch onderzoek uitgevoerd.

Conclusies zijn

- De onderzochte literatuur is meestal weinig praktisch en weinig expliciet op het gebied van vestigingsplaatsbeoordeling. Een groot gedeelte van de literatuur richt zich bovendien op de *vergelijking*, niet luidende in bedrijfseconomische kengetallen, van *een aantal* vestigingsplaatsen. Daarnaast is het toepassingsniveau van de voorgestelde analyses vaak te hoog, hoger dan het niveau van de individuele detailist. Samenhangend met de opmerking over de geringe explicieteit van de voorgestelde methoden is de opmerking dat een groot deel van de auteurs geen *formele* methode, doch een *checklist* presenteren. De laatste opmerking betreft de geringe aandacht voor het in ogenschouw nemen van (de samenhang tussen) de vestigingsplaatsbeoordeling én de te kiezen winkelformule. Veel literatuur blijft beperkt tot de beoordeling van de 'spot' op *totaalpotentieel*.
 - De door ons voorgestelde methode behelst onder andere een model met als positieve eigenschappen: *a* het beoordelingscriterium is 'winst' waardoor de beoordeling van de vestigingsplaats kan geschieden zonder een vergelijking te hoeven maken met andere vestigingsplaatsen; *b* het model is formeel en expliciet; *c* het model houdt rekening met de gevolgen van een gekozen winkelformule (-optie) op de vestigingsplaatsbeoordeling; *d* de analyse kan uitgevoerd worden met behulp van geringe middelen (CIMK, KvK, EIM, enquête); *e* het model kan dienen als denkmodel zowel voor de commerciële als de onderzoekstechnische beslissingen.
- De in onderliggend onderzoek gebruikte

methode kent echter ook een aantal bezwaren. Het belangrijkste bezwaar betreft de subjectieve (doch wel op 'objectieve' gegevens gebaseerde – denk aan de consumentenenquête –) inschatting van de te verwachten marktaandeelen van de ontwikkelde alternatieve winkelformule-opties.

Literatuur

- Abell, D. F. en J. S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NY.
- Bosman, A. en J. C. Reuyl (1975), *Moderne marketing*, H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden.
- Boulogne, L. R. (1981) 'Een methode om te komen tot een schatting van de omzetten behaald door ondernemers in de detailhandel' in: *Planning: methodiek en toepassing*, 14, pag. 9-15, PSC-TNO.
- Boulogne, L. R. (1985) *Determinanten van het ruimtelijk keuzegedrag*, proefschrift, Instituut voor Sociale Geografie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- EIM (1986), *Bedrijfssignalering; Balanspositie '85*, EIM, Zoetermeer.
- EIM (1986), *Bedrijfssignalering; Bedrijfsresultaten '85*, EIM, Zoetermeer.
- EIM (1988), *Branche-oriëntatie; het kapperbedrijf*, EIM, Zoetermeer.
- EIM (1985), *Kengetallen*, EIM, Zoetermeer.
- Goor, A. R. van (1984), *Effectiviteitsmeting in de detailhandel; een toepassing in de levensmiddelenbranche*, H. E. Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen.
- Janknegt, A. (1975), 'Verkennen van vestigingsplaatsen', in: A. C. R. Dreesmann, E. van der Wolk, eds. (1975); *Dynamiek in de distributie*, deel 1, Intermediair/Kluwer, Amsterdam/Deventer.
- Kooiker, R. en T. van den Heuvel (1982), *Marktonderzoek*, Wolters-Noordhof b.v., Groningen.
- Leeflang, P. S. H. en P. A. Beukenkamp (1981), *Probleemgebied Marketing, een managementbenadering*, H. E. Stenfert Kroese b.v., Leiden/Antwerpen.
- Naert, P. A. en P. S. H. Leeflang (1978), *Building Implementable Marketing Models*, Martinus Nijhoff, Leiden/Boston.
- Nierop, P. van (1985), *Toegepaste Marketing; handleiding voor resultaatverbetering in middelgrote en kleine ondernemingen*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Ster, W. van der en P. van Wissen (1978), *Marketing & detailhandel*, Wolters-Noordhof b.v., Groningen.

Noten

- 1 Zie: Kooiker, Van den Heuvel (1982); ook: Van Nierop (1985, p. 64).
- 2 Een groot deel van de informatie kan verkregen worden uit de 'Branche Oriëntatie' van het EIM over 'het kappersbedrijf'; EIM,

bedrijfseconomische publikaties, Zoetermeer, juni 1984 en november 1988.

3 De afdeling Bevolking van de gemeente is vaak bereid en in staat om gedetailleerde informatie te leveren over spreiding van de bevolking naar leeftijden, geslacht en dergelijke over de wijken van de stad of gemeente.

4 Deze drie dimensies doen denken aan de drie dimensies van de 'kubus' van Abell, Hammond (1979); zij gebruiken voor de afbakening van de 'business' van een organisatie de drie termen 'behoeften/functies', 'doelgroep' en 'technologie'. Wanneer we het assortiment dat een detailhandelsorganisatie aanbiedt zien als de 'technologie' (waarmee worden de behoeften van de doelgroepen bevredigd) van Abell en Hammond, dan zien we dat de keuze voor een bepaalde winkelformule door een detaillist, hetzelfde inhoudt als een bepaling van het antwoord op de klassieke vraag 'What business we are in'?! Zie ook Van der Ster, Van Wissen (1978), p. 122.

5 Als referentiepunt voor de door ons te maken schattingen kunnen we de cijfers gebruiken die vermeld zijn in de EIM-uitgave 'Bedrijfssignalering; bedrijfsresultaten', welke per kwartaal verschijnt. Verder geeft het EIM soortgelijke kengetallen in haar jaarlijkse publikatie 'Kengetallen'.

Het MAB vóór 50 jaar

A. F. Tempelaar

oktober 1939

Het artikel van G. P. J. Hogeweg 'Saldo-biljetten onmisbaar in verband met de controle van debiteuren-saldi' heeft jarenlang op de hitparade van de verplichte literatuur voor het examen Contrôle-leer gestaan. Het was een prettig onderwerp om een mondeling examen mee te starten.. (althans voor de examinerator). Hogeweg schetst eerst het volledig controle-systeem op debiteuren per balansdatum (via saldijst met som van de debeten creditellingen, debet- en creditafboekingen van koersverschillen en dergelijke, welke telling na minnen en plussen moet aansluiten met die van de overeenkomstige tellingen van de debiteurenrekening in het grootboek; vervolgd door analyse van de saldi: zijn het de laatste leveringen, vallen de posten binnen de krediettermijn, wat is er in het nieuwe jaar reeds ontvangen? De resterende posten checken met de expeditiegegevens).

Als alles klopt, kan de accountant dan gerust zijn? Neen zegt Hogeweg. Op deze manier van controleren kan slepen van gelden lange tijd onopgemerkt blijven. Slepen van gelden die contant zijn geïncasseerd, bijvoorbeeld door de vertegenwoordiger of op de goederen-beurs of door valselijke verschuiving in de administratie van de

A. F. Tempelaar, registeraccountant, was lid van de maatschap Dijker en Doornbos (rechtsvoorganger van Deloitte Dijker Van Dien) en vervulde vele functies in de beroepsorganisaties in binnen- en buitenland.