

HET ARTIKELASSORTIMENT IN EEN DYNAMISCH MARKETINGBELEID

door Prof. Dr. C. Brevoord

Een onderwerp dat te denken geeft. Het verantwoord bepalen van het artikelassortiment is zeker geen eenvoudige zaak, dat is iets wat men in theorie en praktijk meermalen kan horen. Dan moet deze assortimentsbepaling geplaatst worden in het kader van een dynamisch marketingbeleid, waarbij als vanzelf de vraag opkomt: wat betekent dat precies? ¹⁾ En tenslotte is nog gevraagd het hele onderwerp te zetten tegen de achtergrond van de bedrijfseconomie, met name wat betreft de theoretische aspecten zoals die tot heden toe zijn ontwikkeld.

Zoals gezegd geen eenvoudig onderwerp. Tegelijk een hoogst aktueel en boeiend onderwerp. Hoe dikwijls blijkt niet dat als gevolg van een verstard assortiment de continuïteit van de onderneming in gevaar komt, terwijl anderzijds waargenomen kan worden dat een zeer hoog percentage van nieuwe op de markt gebrachte artikelen de reis niet haalt en na een betrekkelijk korte tijd weer uit het assortiment verdwijnt, dikwijls ten koste van grote financiële offers die niet nalaten hun invloed op de continuïteit van de onderneming uit te oefenen. En wat vrij „vertaald” zou de titel van dit artikel dan ook kunnen luiden: „Verantwoord (of dynamisch) assortimentsbeleid”.

Het behoeft geen nader betoog dat het assortimentsbeleid een hoofdstuk is van het artikelbeleid, dat tezamen met de onderdelen prijsbeleid, distributiebeleid en promotiebeleid het marketingbeleid vormt.

Vandaar dat dan ook eerst aangegeven zal moeten worden wat in dit artikel onder „dynamisch marketingbeleid” zal worden verstaan, waarna vervolgens aandacht geschonken zal worden aan een „dynamisch assortimentsbeleid”, wat het is, hoe het kan worden gerealiseerd, wat de wezensvoorwaarden ervoor zijn, enz.

1 Dynamisch marketingbeleid

Het vinden van definities van wat een *marketingbeleid* precies is, is niet eens zo heel simpel (om dan nog maar te zwijgen over dynamisch marketingbeleid!). In een aantal hierop nageslagen boeken²⁾ komt deze term niet voor.

¹⁾ Nuchter bezien is de toevoeging „dynamisch” aan „marketingbeleid” weinig fraai, net alsof het een tegendeel zou vormen van een statisch marketingbeleid. Toch zal in de loop van het artikel blijken dat de toevoeging „dynamisch” zeker niet zonder betekenis is.

²⁾ A. Heertje, *Inleiding tot de commerciële economie*. Leiden 1970.

S. W. M. Kuijpers, *Marktstrategie*. Universitaire Pers, Rotterdam 1965.

D. B. Montgomery en G. L. Urban, *Management science in marketing*. New Jersey 1968.

K. S. Palda, *Economic analysis for marketing decisions*. New Jersey 1969.

P. Verburg, *De betekenis van de kosteninformatie voor de besluitvorming*. Leiden 1966.

P. J. Verdoorn, *Het commerciële beleid bij verkoop en inkoop*. Leiden 1964.

Soms wordt wel gesproken van *commerciële* beleid, maar dan kan men zich niet aan de indruk onttrekken dat er een onbedoelde vermenging van *commerciële* beleid en *ondernemingsbeleid* heeft plaatsgevonden. Zo schrijft bijv. Heertje³): „De finale doelstelling van het commerciële beleid is uiteraard die van het ondernemingsbeleid: de groei en bloei van de onderneming. Veel verder dan deze wat vage algemene aanduiding kan men niet komen . . .”. En bij Verdoorn⁴) valt te lezen: „Als het centrale probleem van deze theorie (de theorie van de verkoop) geldt de vraag: hoe onder inachtneming der randvoorwaarden, de instrumenten der verkooppolitiek dienen te worden gecombineerd, opdat de huidige winst zo groot mogelijk wordt”. Het lijkt m.i. beter te stellen dat in het ondernemingsbeleid de te behalen netto-winstnorm wordt vastgelegd (hoe dan ook gedefinieerd), waarna dan in het commerciële beleid in grote lijnen wordt aangegeven hoe deze winst-norm zal worden gerealiseerd met behulp van de instrumenten van de in- en verkooppolitiek.

Mede voor het doel van dit artikel is het derhalve gewenst van een meer concrete definitie van *commerciële* beleid uit te gaan die *afgeleid* is uit het ondernemingsbeleid. In deze gedachtengang kan ondernemingsbeleid dan worden gedefinieerd als de (voor bijv. komende 10 jaar) geconcretiseerde visie van de ondernemingsleiding ten aanzien van de fundamentele grondlijnen die bij het concretiseren van de ondernemingsdoelstellingen in acht genomen moeten worden. In dit ondernemingsbeleid zal o.a. zijn aangegeven:

- de *activiteitsterreinen* waarop de onderneming zich - gegeven haar doelstellingen of foundations⁵) - zal bewegen en de verlangde groei per activiteitsterrein;
- de *grondslagen* die ten aanzien van de positie op iedere activiteitsmarkt zullen gelden: vooruitstrevend, voorloper, trend-volgend, de grootste, niet-de-grootste, prijs/kwaliteit-verhouding, enz.;
- aan de hand van welke *rekengrootheid* de realisering van de doelstellingen zal worden gemeten (maximale netto-winst, een bepaald minimum-rendement op een geïnvesteerd vermogen, enz.);
- de grondslagen die ten aanzien van het *personeel* in acht genomen moeten worden (bijv. een goed werkklimaat, met duidelijke uitdagingsprikkelers voor personeelsleden die vooruit willen komen, een beloningssysteem dat minstens gelijk is aan dat van de leidende onderneming in de branche, enz.).

In dit ondernemingsbeleid worden zo de basispunten aangegeven, die de uitgangspunten vormen voor een meer gedetailleerd sectorbeleid, zoals bijv. een inkoopbeleid, een marketingbeleid (tezamen het commerciële beleid vormend), een personeelsbeleid, een financieel beleid, enz.

³) A. Heertje, *Inleiding tot de commerciële economie*. Leiden 1970, blz. 124.

⁴) P. J. Verdoorn, *Elementen ener theorie van de verkoop*. M.A.B., maart 1955.

⁵) Zie voor de inhoud van het begrip „foundation”: P. S. H. Leeftang en J. Koerts, *Plaatsbepaling van marketing*. E. S. B., 1970.

Wat is dan het marketingbeleid? Het marketingbeleid is de (ook weer voor een aantal jaren) geconcretiseerde visie van de ondernemingsleiding ten aanzien van de grondlijnen die bij het opereren op de verkoopmarkten van de onderneming in acht genomen moeten worden ter realisering van het geformuleerde ondernemingsbeleid. Een enkele opmerking bij deze definitie. Het gaat dus duidelijk om een *verkoopbeleid*; aan de inkoop-activiteit zal een apart beleid ten grondslag liggen. Voorts: de norm van de winstgevendheid (in welke rekengrootheid ook uitgedrukt) is voor het commercieel beleid een datum; de instrumenten van het verkoopbeleid zijn de artikelen, de prijzen, de distributiemediën en de reclamemediën, waarbij het marktonderzoek een ondersteunende rol vervult.

De elementen die in zo een marketingbeleid zullen voorkomen zijn o.a.:

- a. de grondslagen die in de verhouding met de klanten van kracht zullen zijn (welk dienstbetoon zal worden geleverd en welk imago wordt nagestreefd, enz.);
- b. de grondslagen van de assortimentsopbouw (breed, diep, gericht op welke gebruikerstypen, enz.);
- c. de grondslagen van de prijspolitiek (op grond van welke gegevens en richtlijnen komen de verkoopprijzen tot stand, zijn lage-prijs-acties toegestaan en in welke mate, mogen er lok-artikelen zijn, enz.);
- d. de grondslagen van het klantenservicebeleid (voor welke service van de onderneming behoeft de klant niets te betalen en voor welke service wel, zijn er grenzen aan de eigen service, enz.);
- e. de grondslagen van het voorraadbeleid (welk voorraadniveau moet er per artikel c.q. per artikelgroep worden nagestreefd om redelijkerwijs aan de verlangens van de klanten te kunnen voldoen, enz.);
- f. de grondslagen van het distributiebeleid (via welke kanalen wordt het ondernemingsproduct verkocht en in welke mate wordt van deze kanalen gebruik gemaakt, enz.);
- g. de grondslagen van het promotiebeleid gegeven het imago dat wordt nagestreefd.

Deze elementen zijn meer als indicatie bedoeld van wat in een marketingbeleid zoal tot uitdrukking kan worden gebracht, dan dat volledigheid is nagestreefd; op het onderwerp „marketingbeleid” wordt bovendien in een ander artikel in dit nummer („marketingbeleid en voorraadbeheersing”) nog teruggekomen.

Wat is in deze gedachtengang een dynamisch marketingbeleid?

Een marketingbeleid dat steeds opnieuw op zijn merites en zijn resultaten wordt getoetst, dat steeds opnieuw ter discussie wordt gesteld en steeds opnieuw wordt aangepast aan gewijzigde omstandigheden. Een dynamisch marketingbeleid is een levend iets, dat wordt aangepast en dat groeit; is een beleid dat met zijn tijd meegaat en gedurig in ontwikkeling is. Hiermee wordt niet bedoeld dat er als het ware dagelijks aan het marketingbeleid gesleuteld wordt; dan zou er nl. van „beleid” geen sprake zijn. Wat wel wordt bedoeld

is dat met regelmatige tussenpozen het marketingbeleid aan de orde wordt gesteld via de zgn. marketing-audit (zeg b.v. één of twee maal per jaar) en dat daardoor een grote mate van continuïteit in de strategie en taktiek wordt geïntroduceerd. Het grote voordeel van zo een dynamisch marketingbeleid is, dat er in principe nooit een panische of schoksgewijze aanpassing aan gewijzigde marktomstandigheden behoeft te zijn. Verrassingen kunnen nauwelijks voorkomen. Er wordt regelmatig getoetst of de gevolgde gedragslijn nog beantwoordt aan het ondernemingsbeleid en wanneer dat niet het geval mocht blijken te zijn, is een verantwoord bijsturen in taktiek en/of strategie mogelijk. Een dynamisch marketingbeleid is up-to-date, houdt rekening met recente ontwikkelingen en is daarom van het grootste belang voor de continuïteit van de onderneming.

2 Dynamisch assortimentsbeleid

Binnen het raam van een dynamisch marketingbeleid kan - als één van de instrumenten - een dynamisch assortimentsbeleid een rol spelen. Bij de assortimentsbepaling spelen een groot aantal factoren mee: meetbare factoren zoals bruto-winst, netto-winst, rendement, marktaandeel, enz.; maar ook minder- of niet-meetbare factoren, zoals ondernemingsimago, produktieverwantschap, distributieverwantschap, consumptieverwantschap, enz. Aangezien het in dit artikel bij uitstek om bedrijfseconomische aspecten gaat, zal aan de niet direct bedrijfseconomische factoren verder worden voorbijgegaan. Welke bedrijfseconomische aspecten spelen nu een rol in een dynamisch assortimentsbeleid?

Als we onder een dynamisch assortimentsbeleid een assortimentsbeleid verstaan dat op regelmatige momenten wordt doorgelicht om het op zijn functie in het kader van het commerciële c.q. ondernemingsbeleid te *toetsen*, dan zullen vanuit de bedrijfseconomie gesproken vooral drie vragen van belang zijn (of is er sprake van één vraag met drie facetten?):

- a. aan welke bedrijfseconomische *criteria* moet een artikel voldoen opdat het in het assortiment kan worden *opgenomen* c.q. welke bedrijfseconomische *criteria* worden aangelegd om te beslissen of een artikel uit het assortiment moet worden verwijderd;
- b. *levert* ieder artikel c.q. iedere artikelgroep nu het gewenste/vereiste *resultaat* op of niet? Anders gezegd: levert het een rendement of een netto-resultaat (al naar de gekozen beoordelingsmaatstaf) dat overeenkomt met de vastgestelde norm;
- c. zal ieder artikel c.q. iedere artikelgroep *in de volgende tijdvakken* dit gewenste resultaat al dan niet opleveren?

Dat zijn toch immers de, vanuit de bedrijfseconomie gezien, kardinale vragen waar het om gaat. Vragen die zich concentreren rond het vraagstuk van kosten en opbrengsten c.q. rendement van ieder artikel uit het assortiment en rond het vraagstuk van de verkoopprognose voor ieder artikel uit het assortiment.

Het is duidelijk dat incidentele elementen uit deze gegevens moeten worden geweerd (bijv. een introductie-campagne) en dat voorts de gegevens van (permanente) verkoopprijsacties een aparte beoordeling moeten krijgen.

Een vierde - minder op het bedrijfseconomisch terrein, maar meer op het administratief terrein liggende - kardinale vraag is, of de voor de toetsing van het dynamische assortimentsbeleid benodigde *informatie* op een aanvaardbare wijze kan worden gepresenteerd. Het is immers duidelijk dat er met name voor de beantwoording van de tweede en derde vraag een zeer omvangrijke hoeveelheid basisgegevens ter beschikking moet zijn, die allereerst moet worden verzameld en vastgelegd, teneinde later tot een overzichtelijk, werkbaar en handzaam eindprodukt te worden omgewerkt.

Dit is het terrein van de administratieve techniek, waaraan - zoals nader zal blijken - in het kader van het hier gesignaleerde marketing-besturingssysteem (als onderdeel van een de onderneming omvattend informatiesysteem) hoge eisen worden gesteld.

En tenslotte zal een vijfde vraag zijn *welke mate van zekerheid* (of onzekerheid) er bestaat dat de bovengenoemde gegevens omtrent verkopen en kosten correct en betrouwbaar zijn: Welke mate van risico wordt er t.a.v. het assortiment gelopen?

In de moderne literatuur richt men zich met name op het onderzoek van de mogelijkheden om de verschillende aspecten van onzekerheid te bepalen en onderling op één noemer te brengen. Een econometrisch probleem van grote importantie, waaraan in het artikel van Drs. P. S. H. Leeflang in dit nummer aandacht zal worden besteed.

Het eerste wat in een dynamisch assortimentsbeleid opvalt, is dat de assortimentsbepaling geen vrijblijvende aangelegenheid is die door de één of andere funktionaris in de onderneming naar believen en naar eigen inzicht kan worden geregeld.

Een artikel komt niet zomaar in het assortiment, net zo min als dat het er zomaar weer uitgaat. Het kiezen en vaststellen van het assortiment is een beleidsaangelegenheid, waarvoor een aantal regels en criteria gelden. Organisatorisch zal een en ander het beste te verwezenlijken zijn door voor ieder nieuw artikel een formulier met alle vereiste gegevens te laten invullen en dit uiteindelijk door een *assortimentscommissie* op zijn merites te laten beoordelen.

Wat vervolgens in een dynamisch assortimentsbeleid opvalt is dat een veelheid van overwegingen een rol speelt bij het vaststellen van het assortiment. Zo zullen in het algemeen de bedrijfseconomische overwegingen slechts een ondergeschikte rol spelen. Zelfs al is de nettowinst c.q. het rendement van een nieuw artikel overeenkomstig de gestelde norm, dan wil dat zeker niet zeggen dat het geaccepteerd wordt; het kan kwalitatief als niet passend in het assortiments- c.q. marketingbeleid worden beschouwd, het kan afbreuk doen aan het imago van de onderneming, er kan een deelmarkt door worden betreden waarop de onderneming zich volgens haar eigen beleid niet wenst te

begeven, enz. Kortom: een artikel moet aan een hele reeks van eisen/voorwaarden voldoen wil het tot het assortiment worden toegelaten en al deze eisen/voorwaarden zijn in diverse beleidshoofdstukken duidelijk omschreven.

En tenslotte: een dynamisch assortimentsbeleid voorkomt dat ontwikkelingen in artikelen of artikelgroepen onopgemerkt blijven. Op regelmatige momenten in het jaar (zeg 1 of 2 keer) passeert namelijk ieder artikel de revue, kan geconstateerd worden hoe de verkoop- en winstcijfers verlopen, kan beoordeeld worden of de verwachtingen voor de toekomst bevredigend zijn of niet en is reëel de mogelijkheid aanwezig in een nog vroegtijdig stadium maatregelen te beramen.

Een dynamisch assortimentsbeleid is zodoende een soort „early-warning-system”, een systeem dat vroegtijdig naderend gevaar signaleert. Dit alles echter onder de voorwaarde, dat het marketingbesturingssysteem de bedrijfs-economische informatie kan leveren (betrouwbaar, overzichtelijk en to-the-point) die vereist is. Vraag: is dit mogelijk of niet? (zie 5)

3 Kostprijsberekening per artikel

Zoals hiervoor aangegeven, is allereerst een betrouwbare kostprijsberekening per artikel vereist, zowel in het geval dat als beoordelingsmaatstaf de nettowinst per artikel wordt gebezigd als wanneer op rendementsbasis wordt gewerkt. Uiteraard is van deze twee beoordelingsmaatstaven die van het rendement ver te prefereren omdat dan tevens rekening gehouden wordt met de ten behoeve van de artikelen geïnvesteerde bedragen. Tegelijkertijd wordt dan echter ook de verkoopprijs in de beschouwing betrokken, iets wat gegeven de doelstelling van dit artikel niet de bedoeling is. Daarom zal dus - te simplistisch overigens - aangenomen worden dat de kostprijs van een artikel in relatie tot de verwachte/gerealiseerde verkoopprijs de (bedrijfseconomische) indicatie oplevert of een artikel al dan niet in het assortiment thuis hoort.

Op het eerste gezicht zou men geneigd zijn te zeggen: hier liggen geen problemen. In de Nederlandse bedrijfseconomische literatuur (maar niet alleen daar) is al vele jaren het kostprijs-probleem bestudeerd, van vele kanten geanalyseerd en ontleed, zodat alle moeilijkheden wel overwonnen zullen zijn. Toch is dit zeker niet het geval. In de bedrijfseconomische literatuur is de kostprijs-problematiek inderdaad theoretisch diepgaand bestudeerd en zijn ook meestal wel de wegen aangegeven (theoretisch) om bepaalde moeilijkheden op te lossen, maar men zal dikwijls tevergeefs zoeken naar uitgewerkte voorbeelden (cases) waarin de theoretische concepties op complexe praktijkvoorbeelden worden losgelaten. Nu kan men tegen deze stelling aanvoeren, dat het in de bedrijfseconomie toch in eerste instantie om de theoretische concepties gaat en dat bij het toepassen daarvan veel moet worden overgelaten aan de praktijkman, omdat uitsluitend hij in staat is te beoordelen welke typische omstandigheden zich in zijn geval voordoen. Ook al zou dit argument waar zijn en al zou de bedrijfseconomische theorie zich niet te

diepgaand met incidentele, moeilijke praktijkgevallen mogen encanaileren, dan nog blijft het feit bestaan dat het dikwijls niet om incidentele moeilijkheden gaat (die zich zo af en toe in één of andere onderneming voordoen), maar dat praktijk- of uitwerkingsvraagstukken die zich zeer regelmatig - om niet te zeggen in bijna iedere onderneming - voordoen, tot nu toe door de bedrijfseconomen niet zijn geanalyseerd. Een tweetal voorbeelden ter adstruktie van deze stelling.

In iedere onderneming die meer dan één artikel produceert of distribueert doet zich de vraag voor (in ieder geval éénmaal per jaar, nl. bij de begrotingsvaststelling) *wat de invloed van de „overhead” op de kostprijs c.q. de „contribution” van de individuele artikelen zal zijn.* In theorie zijn een aantal pasklare antwoorden ter beschikking, variërend tussen een simpel verdeelsleutel-systeem (waarbij één van de kostensoorten de basis vormt) en een zeer verfijnd kostenplaatsensysteem. Meer dan wat (gestileerde) voorbeelden ter illustratie (tot beter begrip van de beschreven stof!) kan men in de bedrijfseconomische literatuur moeilijk vinden. En toch zit iedere onderneming met dit probleem. Van hoe groot belang voor praktijkmensen, die steeds weer met dit probleem worstelen, zou het nu niet zijn om kennis te kunnen nemen van de wijze waarop bijv. in een bepaalde (grote of middelgrote) onderneming dit ingewikkelde probleem is opgelost, terwijl het bovendien nog lang niet zeker is dat de bedrijfseconomische theoretici er niets van zouden leren.

Hier ligt bepaald nog een onopgelost probleem⁶). En men kan theoretisch dan wel wat meesmuilend constateren - zij het in het kader van de verkoopprijsbepaling - dat „in de praktijk het probleem van de bepaling van de optimale verkoopprijs wordt omzeild door de variabele kosten met een bepaalde toeslag te verhogen” (ter dekking van de vaste kosten, de ondernemerswinst en het ondernemingsrisico)⁷), dat neemt niet weg dat er ook geen „handleidingen” bestaan, waarin het toerekeningsprobleem althans doorzichtiger wordt gemaakt.

Is het eerste kostprijsprobleem er één van de toerekening van „overhead”-kosten, het tweede ligt met name in de distributiesfeer. Vrijwel alle productie-ondernemingen slaan hun artikelen (min of meer kortstondig) op in magazijnen, nodig om het verschil in tijd en plaats tussen productie en verbruik op te vangen. *Hoe worden deze magazijnkosten aan de artikelen toegerekend?* En hoe worden later de zgn. ophaalkosten aan de individuele artikelen toegerekend, met name in het geval dat er soms meer en soms minder eenheden van hetzelfde artikel tegelijkertijd worden opgehaald en/of meerdere artikelen in wisselende combinaties tegelijk worden verzameld?

Het theoretische antwoord is bekend: hier is sprake van gemeenschappelijke

⁶) Dit probleem wordt ook aangestipt door A. Heertje, *Inleiding tot de commerciële economie*. Leiden 1970, blz. 151.

⁷) S. W. M. Kuijpers, *Marktstrategie*, Rotterdam 1965, blz. 76.

kosten die principieel niet causaal aan de individuele artikelen toegerekend kunnen worden.

Accoord, maar niettemin: als de indruk bestaat dat de kostenaandelen significant verschillen (door gewicht, volume, omzetsnelheid, opbergmethode of anderszins) en er derhalve van deze magazijnkosten een verschillend effect op de kostprijs uitgaat, dan moet er iets gebeuren. Zijn er praktijkvoorbeelden te achterhalen? Wat hebben anderen gedaan? Zou er voor de theoretici echt niets meer te ontdekken zijn?

Deze gedachtengang over „wat zijn nu precies artikelkosten en hoe kunnen ze aan de individuele artikelen worden toegerekend” is tot nu toe nauwelijks serieus in discussie geweest.

In de zgn. „General Foods Study” is door McKinsey een allereerste aanloop genomen en in „Distributie en Informatie” zijn vrij uitgebreid de voordelen en nadelen van deze benaderingswijze gesignaleerd, maar de discussie erover zal door moeten gaan⁸). Wellicht niet in eerste instantie door elkaar met theoretische concepties om de oren te gaan slaan, maar vooral door in de praktijk eens na te gaan wat er zoal leeft, welke vraagstukken zich voordoen en hoe die in bepaalde omstandigheden zijn opgelost.

In detailondernemingen met in het algemeen grote tot zeer grote assortimenten heeft deze problematiek nog een ander aspekt. Reeds langer is bekend dat de bruto-marge per artikel (het verschil tussen inkoopprijs en verkoopprijs, waarbij rekening gehouden is met een eventueel rabat) een weinig informerende indicatie voor de winstgevendheid is. Gedurende het distributieproces worden nl. nog zoveel kosten gemaakt, kosten die per artikel sterk kunnen fluctueren al naar de behandeling c.q. bewerking die ze moeten ondergaan, dat de bruto-marge een scheve voorstelling van zaken kan geven. Het is zeker niet uitgesloten dat een artikel met een op zichzelf redelijke bruto-marge toch verliesgevend is, omdat er zoveel distributiekosten voor moeten worden gemaakt. Voor detailondernemingen is het derhalve van groot belang een inzicht te hebben in de artikelkosten per artikel. De bruto-marge verminderd met de artikelkosten is nl. een veel betere maatstaf voor de winstgevendheid dan de vanouds gehanteerde bruto-marge sec. Vraag: welke kosten in het distributieproces kunnen als directe artikelkosten worden aangemerkt? Een vraagstuk waarop tot nu toe (vooral door bedrijfs-economen) veel te weinig gestudeerd is⁹). Deze vraag is daarom van zoveel belang omdat via het „toerekenen” van zoveel mogelijk distributiekosten aan de artikelen een steeds zuiverder beoordeling van de winstgevendheid van ieder artikel mogelijk wordt en daaruit belangrijke conclusies voor het assortiment kunnen worden getrokken. In de detailhandel is een echte rendementsberekening per artikel onmogelijk, voornamelijk omdat er geen investeringen voor individuele artikelen worden gedaan; de investeringen worden

⁸) McKinsey, *General Foods Study, The economics of food distributors*. 1963.

C. Brevoord, *Distributie en Informatie*. Leiden 1969, blz. 24.

⁹) C. Brevoord, *Distributie en Informatie*. Leiden 1969, blz. 40.

verricht voor een heel assortiment (gebouwkosten, winkelinventaris, machines, enz.). Wat per artikel wèl mogelijk is, is een „rendement” te berekenen op grond van de in beslag genomen winkelruimte. Deze winstgevendheids- en assortimentsbeoordelingsrelatie luidt (in de veronderstelling dat de winkelruimte de bottleneck-faktor is):

$$\frac{\text{bruto-marge} - \text{artikelkosten}}{\text{eenheid van ruimte}} = \frac{\text{artikelmarge}}{\text{eenheid van ruimte}}$$

Door nu van ieder artikel per periode de gerealiseerde artikelmarge per eenheid van ruimte te berekenen kan vastgesteld worden welke artikelen onder resp. boven het gemiddelde scoren, op grond waarvan prijs en assortimentsbeslissingen genomen kunnen worden.

De conclusie kan in zekere zin kort zijn. De kostprijsberekening per artikel geeft nog steeds ernstige moeilijkheden, misschien niet zozeer omdat de bedrijfseconomische theorie te kort zou schieten, als wel omdat studies over de toepassing van de bedrijfseconomische theorie in bepaalde concrete praktijksituaties ontbreken (casuïstiek).

De invloed van de (indirekte) „overhead”kosten en van bijv. de (direkte) artikeldistributiekosten (er zijn overigens nog meer van deze artikelkosten) is in een aantal situaties van een zodanige betekenis, dat er effecten van uitgaan op het hier ontwikkelde dynamische assortimentsbeleid. Wil dit beleid betrouwbaar en redelijk nauwkeurig funktioneren dan is een vrij nauwkeurige kostprijs per artikel een eerste vereiste. Of aan deze voorwaarden op dit moment bij de meeste ondernemingen wordt voldaan lijkt zeer de vraag.

4 Prognose van de artikelverkoop

Een tweede terrein van bedrijfseconomische (maar evenzeer van wiskundige, statistische en marketing-technische) aard is de prognose van de artikelverkoop in de volgende jaren, of anders gezegd van de levenscyclus van het artikel. Dat verkopers zich niet zo erg vertrouwd willen voelen met dit onderwerp is duidelijk; hun indruk van het aan hun zorg toevertrouwde assortiment is meestal dat het een schier eindeloze levensduur kan hebben en dat ook toevoegingen aan het assortiment nauwelijks tot substitutie aanleiding geven. Een verkoper of product-manager is van nature geneigd de verkoopmogelijkheden van zijn artikelen te overschatten. Wat erger is, is dat bij het opbouwen van prognoses voor komende periodes, ook de meer nuchtere met statistieken en trends werkende funktionarissen in wezen een even ongegronde redenering volgen als zij extrapolaties gaan toepassen op historische cijfers, al dan niet met correcties voor evidente marktontwikkelingen (akties van concurrenten, enz.). Wat daarbij dan nl. te weinig in ogenschouw wordt genomen is dat ieder artikel zijn eigen levenscyclus heeft, die in de prognose tot uitdrukking behoort te komen.

Zou het teveel gezegd zijn, wanneer wordt gesteld, dat er ondanks de be-

kendheid met het bestaan van de artikellevenscyclus toch te weinig aandacht aan dit concept wordt gegeven? Wat hier met levenscyclus wordt bedoeld, behoort in het kader van dit artikel zeker niet omstandig te worden toegelicht. Het is het verschijnsel dat ieder artikel een periode van initiële ontwikkeling/introductie, van groei, van volgroeidheid en van veroudering doormaakt, waarbij vooral twee zaken van belang zijn:

a. dat ieder artikel zijn eigen levenscyclus heeft (soms lange groei, soms korte groei, soms lange volgroeidheid, soms snelle veroudering, enz.) en dat het derhalve van bijzonder groot belang is om deze karakteristieken te kennen, o.a. voor de verkoopprognoses;

b. dat de levenscyclus van ieder artikel geen statisch gegeven is, maar dat er invloed op de levenscyclus kan worden uitgeoefend; het verloop van de artikelverkoop kan dus indicaties geven over de fase van de levenscyclus waarin het artikel verkeert en het is dan aan de leiding om uit te maken of de levensduur moet worden beïnvloed en zo ja, op welk moment en met welke middelen.

Voor dit artikel is het tweede aspect van minder belang; we zullen ons hier verder alleen bij de artikelprognose bepalen.

Wat is de meest ideale situatie? Dat het assortiment continu steeds goed uitgebalanceerd is, dat er niet op een bepaald moment uitsluitend verouderde artikelen worden gevoerd of dat de produktontwikkeling te weinig nieuwe artikelen oplevert, enz. (een ideaal complex). Voor het beoordelen van het assortiment is het dus van het grootste belang over goede prognoses van de individuele levenscycli te beschikken omdat aan de hand daarvan de overall-status van het assortiment kan worden afgelezen en zo nodig corrigerende maatregelen kunnen worden genomen. Een tweede reden voor het geven van veel aandacht aan deze prognose kan zijn, dat via het inzicht in het verloop van de levenscyclus van ieder artikel - en vooral door het actief beïnvloeden ervan - de mogelijkheid tot het behalen van additionele winsten reëel aanwezig is.

De vraag lijkt dan ook relevant: heeft de gedachtengang van de levenscyclus van de bedrijfseconomen wel die aandacht gekregen die ze verdient? Wordt ook dit onderwerp niet te veel afgedaan met: gezien de grote variëteit die zich in de ondernemingsdoelstellingen, individuele artikelkenmerken en feitelijke omstandigheden voordoen, valt er theoretisch niet veel meer te zeggen en moet men in de praktijk de meest gereede oplossingen maar vinden? Er lijkt derhalve reden o.a. eens *vergelijkende artikelstudies* op te zetten en te onderzoeken in hoeverre diverse ondernemingsbeslissingen een wisselende invloed hebben uitgeoefend en zo ja, of er verbanden aanwijsbaar zijn. In hoeverre bestaan er verschillen tussen assortimentsgroepen en zijn er mogelijk algemene tendenties af te leiden? Vragen genoeg, zeker wanneer ook hier weer de casuïstiek wordt betreden en wordt nagegaan welke invloed de leiding op de levenscyclus van artikelen heeft uitgeoefend. Een verder

uitdiepen van wat bijv. door D. K. Clifford in „Managing the Product Life-cycle”¹⁰⁾ is gesteld, lijkt de moeite alleszins waard.

Wat vervolgens een bijzonder belangwekkend onderwerp van studie lijkt - ook al is dit meer wiskundig dan bedrijfseconomisch (beide ondersteunen de marketing) - is de vraag of er een *wiskundige formulering van de levenscyclus* van een artikel mogelijk is, dan wel per min of meer samenhangende groep van artikelen. Zijn er prognose-formules te ontwikkelen, die dan later bij de uitwerking van het assortimentsbeleid kunnen worden gebruikt? ¹¹⁾

Op grond hiervan zouden dan modellen kunnen worden geconstrueerd, die in een zgn. modellenbank worden opgeslagen¹²⁾.

Een derde onderwerp van aandacht - en dan zijn we weer op zuiver bedrijfseconomisch terrein - zou de *organisatie van de assortimentsbeoordeling* kunnen zijn. Welke organisatiestructuur zou kunnen worden opgezet om de levenscyclus van het totale assortiment en van de componenten ervan zo goed mogelijk te bewaken? Welke gegevens zijn daarvoor nodig? Wie zouden in zo een levensloopcyclus-groep moeten zitten en wat zouden de bevoegdheden van zo een groep moeten zijn?

Ook dit onderwerp lijkt belangrijk genoeg om er studies aan te wijden. Tenslotte bestaan de meeste ondernemingen in de allereerste plaats op grond van het feit dat ze één of meer artikelen produceren (in de economische zin van het woord).

En als vierde en laatste onderwerp van studie zou nagegaan kunnen worden in hoeverre ons economisch leven er mee gebaat zou zijn als *informatie over artikelen* (eventueel over artikelgroepen) centraal werd verzameld, met name gegevens die uit planningen en prognoses te voorschijn zijn gekomen. Voor het opzetten van artikelprognoses is het uiteraard van bijzonder groot belang om inzicht te hebben in datgene wat de afnemers van plan zijn. Om reële marktgegevens voor de toekomst te kunnen verschaffen zou er dus eigenlijk niet alleen inzicht moeten zijn in de verwachte ontwikkelingen van de eigen markten, maar ook in die van de daarop weer aansluitende markten, enz. Het is duidelijk dat dit een bijzonder gecompliceerd en massaal informatiegebeuren is, dat door individuele ondernemingen nauwelijks kan worden overzien. Liggen hier activiteitsterreinen voor centrale instanties? En zo ja, hoe kan zoiets efficiënt en zinvol worden opgezet?

Heeft een en ander wellicht effect op onze economische orde? Kortom, er liggen ten aanzien van het assortiment, de bepaling en de bewaking ervan nog hele reeksen van theoretische en praktische bedrijfseconomische vragen ter beantwoording.

¹⁰⁾ D. K. Clifford, *Managing the product life-cycle*. in: The arts of topmanagement, a McKinsey anthology, London 1970, blz. 216.

¹¹⁾ Een aanloop tot een wiskundige benadering is bijv. te vinden bij K. S. Palda, *Economic analysis for marketing decisions*. New Jersey 1969, blz. 118; zie voorts het artikel van Drs. P. S. H. Leeftang in dit M.A.B.-nummer.

¹²⁾ Zie bijv. D. B. Montgomery en G. L. Urban, *Management science in marketing*. New Jersey 1968, blz. 24.

5 Het marketing-besturingssysteem

Als derde aspect van het assortimentsbeleid moet met name de administratieve techniek i.c. de *administratieve informatievoorziening* aan de orde worden gesteld. Het is uit de voorgaande twee onderdelen immers wel duidelijk geworden, dat er voor de bestudering van het assortiment een zeer omvangrijke hoeveelheid basisinformatie moet worden verzameld en verwerkt, ten einde de verlangde veredelde assortimentsinformatie te kunnen produceren. Hoe staat het in het algemeen met de informatievoorziening voor marketing-doeleinden en voor de assortimentsbesturing in het bijzonder?

Wie geen vreemde is in het Jeruzalem van de informatievoorziening weet dat de informatievoorziening qua probleem nog vrijwel nergens bevredigend is opgelost. Hoofdoorzaak zal wel zijn, dat er in het algemeen in de afgelopen jaren van een informatiebeleid nauwelijks sprake is geweest, hetgeen tot consequentie heeft gehad, dat er in een groot aantal ondernemingen wel allerlei zaken geautomatiseerd zijn, maar dat er tussen deze onderdelen dikwijls weinig samenhang bestond. Daarenboven werd tot voor kort de computer vrijwel altijd voor massale administratieve aangelegenheden (zoals loonberekening en facturering) ingezet, waardoor er voor andere projecten nauwelijks tijd overbleef. Kort samengevat: de computer was tot nu toe weinig meer dan een veredelde rekenmachine, die dikwijls met veel succes voor massaal rekenwerk werd ingezet, maar niet wezenlijk voor de integrale informatievoorziening binnen de onderneming was ingeschakeld.

Het is hier niet de plaats uitvoerig op deze problematiek in te gaan; geïnteresseerden worden verwezen naar een kortgeleden gepubliceerde brochure onder de titel „Informatiebeleid”¹³⁾, waarin de perikelen van de informatievoorziening uitvoeriger worden besproken. Wanneer in vele ondernemingen de aandacht bij het automatiseren op administratieve projecten is gevallen en bovendien de computer-afdeling organisatorisch onder een administratief functionaris is ondergebracht, hoeft het niemand te verwonderen, dat er niet al te veel aandacht aan de specifieke informatievoorziening voor marketing-managers is besteed. Waarbij er voor alle eerlijkheid wel aan moet worden toegevoegd, dat in vele gevallen de marketing-managers ook niet haarscherp wisten te definiëren wat voor informatie zij precies nodig hadden om hun werk beter te kunnen doen. Het is dan ook geen wonder, dat in een recente publikatie van de „Conference Board” over het computergebruik voor marketing-doeleinden de aanhef van het onderdeel „Looking ahead” luidt: „As the job of harnessing the computer for marketing tasks continues in the companies surveyed, the general feeling is that much remains to be done. With few exceptions, marketing managements have had to contend with so many obstacles and delays that they are still awaiting the major breakthrough they have been hoping for”¹⁴⁾).

¹³⁾ C. Brevoord, *Informatiebeleid*, een uitgave van het NIBIN (onderafdeling van het NIVE), Den Haag 1971.

¹⁴⁾ Earl L. Bailey, *Computer support for marketing, A survey by the Conference Board. Experiences in marketing management no. 220*, New York 1961, blz. 19.

In „Distributie en informatie” is vrij gedetailleerd aangegeven hoe een modern informatiesysteem voor een grootwinkelbedrijf in levensmiddelen moet worden opgezet, aan welke voorwaarden het moet voldoen en welke relaties er tussen de verschillende onderdelen (o.a. een marketing-besturingssysteem, als bundeling van alle benodigde marketing-informatie) zullen bestaan. Voor een grondige analyse van de informatieproblematiek moet dan ook naar genoemd boek worden verwezen. In het kader van het onderwerp „assortimentsbeleid” zullen echter een aantal opmerkingen over de daarvoor vereiste informatievoorziening niet kunnen worden gemist.

De eerste is dat er redenen zijn om aan te nemen dat het computergebruik een zekere volwassenheid begint te vertonen, in die zin dat het terrein van de pure administratieve toepassing wat wordt verlaten en dat de computer meer een instrument gaat worden dat diensten verleent aan alle ondernemingssectoren en dus ook aan de marketinggroep.

Als eerste symptomen kan worden gewezen op het bestaan van programmapakketten zoals SLIM en COSMOS, met name bedoeld voor ondernemingen in de detailhandel. Eén van de doelstellingen van deze programmapakketten is inzicht te geven in de winstgevendheid per artikel, waarbij SLIM (helaas?) nog uitgaat van de bruto-marge als winstindicator, terwijl COSMOS daarentegen gefundeerd is op het hiervoor vermelde principe van de artikelmarge per ruimte-eenheid. Een „COSMOS-computerrun” geeft als output: die en die artikelen komen voor prijswijziging in aanmerking, die en die artikelen kunnen beter uit het assortiment worden verwijderd, enz. Op zichzelf een grote stap vooruit, omdat deze programma’s wezenlijke marketing-informatie verschaffen, doch het is pas een allereerste begin (en bovendien een confektie-procedure). Het is dan ook primair een zaak van de marketing-funktionarissen om binnen de onderneming aan hun topleiding aan te tonen van hoe groot belang een verantwoorde marketing-informatievoorziening is en wat een grote bijdrage deze informatie kan leveren tot een betere beheersing van de marketing-activiteiten. Dit betoog zal echter goed gefundeerd moeten worden en zal overtuigend moeten zijn, mede door duidelijk aan te geven (zonder al te vergaande detaillering!) welke informatie precies vereist is en waarom. Dit is allerminst een simpele opgave.

Zeker niet - en dat is dan de tweede opmerking - wanneer bij een nadere uitwerking van deze toch altijd nog schetsmatige opzet in overleg met allerlei specialisten binnen de onderneming een zeer gedetailleerd informatiepatroon moet worden ontwikkeld, waarbij ook o.a. aan de voor de onderneming geldende specifieke bedrijfseconomische criteria aandacht moet worden geschonken. Daarbij komen vragen aan de orde als: Hoe moet een rendement nu precies worden berekend? Wat wordt precies onder kostprijs verstaan en hoe moet deze worden berekend? Moeten de duurzame produktiemiddelen tegen vervangingswaarde worden gecalculeerd en hoe gaat dat precies in zijn werk?

Volgende vraag zal zijn: en wanneer de marketing-informatiebehoeften dan

precies bekend zijn, hoe moet dan de informatieproductie worden opgezet? Welke marketing-modellen zijn benodigd en welke systeemopzet moet worden gevolgd? Welke basisgegevens moeten worden verzameld en vastgelegd? Welke bestanden moeten er worden gecreëerd en hoe moeten deze bestanden benaderbaar zijn? Hoe moet de presentatie van de veredelde informatie plaatsvinden? Wat zullen de kosten van zo een marketing-besturingssysteem zijn en wegen deze op tegen de ermee te behalen voordelen? Vragen te over, vragen die vrijwel zonder uitzondering nog beantwoord moeten gaan worden en ontegenzeggelijk duidelijk bedrijfseconomische aspecten vertonen.

De ontwikkeling van marketing-besturingssystemen binnen het raam van geïntegreerde management-informatiesystemen staat nog in de kinderschoenen.

De informatie die tot nu toe verstrekt wordt omvat grotendeels slechts routinematige verkoopgegevens en houdt zich vrijwel uitsluitend bezig met datgene wat gebeurd is (verkoopgegevens al dan niet in verfijnde vorm betrekking hebbende op de zojuist afgesloten periode en op een aantal periodes daarvoor). Waar in de praktijk behoefte aan bestaat en wat in de komende jaren ongetwijfeld veelvuldig ter beschikking zal komen is toegespitste (bedrijfseconomisch verantwoorde) informatie waarop - zoals in het geval van een dynamisch assortimentsbeleid - beslissingen gebaseerd kunnen worden en waarin te verwachten toekomstige ontwikkelingen zijn verdisconteerd.

Zover is het echter nog niet. Daarover bestaat geen twijfel. Met name de produktie van de voor marketing-doeleinden benodigde informatie stelt zeer grote problemen, voornamelijk omdat de basisgegevens die ervoor nodig zijn uit allerlei bestanden verzameld moeten worden en er bij de systeemopbouw meestal niet met dit soort ingewikkelde en veelzijdige vraagstukken rekening is gehouden. Al deze problemen zijn te overkomen mits er een hechte samenwerking gecreëerd wordt tussen marketingfunktionarissen, computerdeskundigen en andere specialisten, waaronder bedrijfseconomen.

Voorwaarde hiervoor is dat men elkaars taal leert verstaan, dat er openheid is in de communicatie tussen de betrokkenen en dat er begrip ontstaat voor elkaars vragen en moeilijkheden. Slechts in teamwerk zullen ingewikkelde informatieprocessen waarvan de marketing-informatie er één is, op een bevredigende wijze kunnen worden opgebouwd.

6 Conclusies

Op de keper beschouwd geeft het vraagstuk van „het artikelassortiment in een dynamisch marketingbeleid” *weinig aanleiding tot hooggestemde verhalen*. Van een adequate benadering - theoretisch en/of praktisch - is nog geen sprake, enerzijds omdat - zoals aangetoond - de theoretische concepties ervoor nog verfijnd c.q. verder doordacht moeten worden, anderzijds omdat de technische verwezenlijking ervan omvangrijke moeilijkheden te zien geeft.

Dat er bij deze verwezenlijking nog concrete bijdragen van de bedrijfseco-

nomie worden verwacht is evident; er moeten op kostprijsterrein een aantal netelige toerekeningsvraagstukken intensief worden bestudeerd, er moeten in het informatievlak bedrijfseconomische criteria/maatstaven worden geformuleerd waarbij met de informatieproductie rekening moet worden gehouden, er zijn vragen over de meest geschikte organisatorische opzet van een dynamische assortimentsbesturing en tenslotte wordt een deskundige inbreng verwacht bij de realisering van het informatiepatroon rond een assortimentsbewaking.

De hier geformuleerde reeks van vragen en problemen is zeker niet limitatief bedoeld. In ieder geval zal een verdere verfijning van het vraagstuk van een dynamisch assortimentsbeleid onontkoombaar zijn. Werd bijv. in het voorgaande verondersteld dat ieder artikel c.q. iedere artikelgroep aan éénzelfde normstelling (qua netto-winst of rendement) zou moeten beantwoorden, in de praktijk zal dit zelden het geval zijn en zullen er verschillende normstellingen zijn (de ene artikelgroep of het ene artikel krijgt een hogere norm dan het andere, al naar bijv. omzetvolume, omzetsnelheid, concurrentieverhoudingen).

In zo een situatie gaat de sales-mix een rol spelen, een onderwerp dat vanwege zijn complicerende aard buiten voorgaande beschouwingen is gelaten. Voorts is in dit artikel als het ware verondersteld, dat het assortimentsbeleid los gezien kan worden van het prijsbeleid, het distributiebeleid en het promotiebeleid. Dat is natuurlijk niet waar en met al deze vervlechtingen en vertakkingen zal in een verfijnd assortimentsbeleid rekening gehouden moeten worden. En tenslotte: niet ieder artikel wordt overal verkocht; het assortiment kan van plaats tot plaats, van regio tot regio verschillen. Vraag: op grond waarvan vindt deze assortimentsverfijning plaats en welke informatie is daarvoor vereist?

Al met al is een nadere diepgaande studie over bedrijfseconomische aspecten van het dynamische assortimentsbeleid - gezien de importantie van het onderwerp voor vele ondernemingen - bijzonder gewenst.

De tot nu toe mede door in de praktijk werkzame bedrijfseconomen geleverde bijdrage is minder dan verwacht mocht worden.