DE BEPALING VAN DE OPTIMALE MARKTSTRATEGIE

door

W. MISSORTEN

Aangesteld navorser N.F.W.O.

SUMMARY — *The determination of the optimal market strategy* — This paper will be devoted to a brief account of difficulties, which a consumer goods producer has to face by working out his optimal market strategy. An attempt is made to prove that the producer besides the selling price has other instruments for influencing the sales volume of his consumer goods. This is of great importance because the possibility of varying the selling price is limited by the strength of the market positions of the competing firms.

The formulation of the producer's optimal market strategy demands an analysis of the various elements of the notion „marketing", such as : (i) marketing plan; (ii) the firm's actual market position; (iii) the marketing instruments; (iv) the economic result; (v) the marketing budget; (vi) the marketing assets and (vii) the development of the firm's market position.

It will be assumed that :

(i) the formulation of the producer's optimal market strategy is primarly based on the best combination of the marketing instruments;

(ii) within a given marketing budget the firm will try to combine its marketing instruments in such a way that its market position is strengthened.

I. INLEIDING.

De ondernemer streeft er in het algemeen naar om tijd, energie en geld zo doelmatig mogelijk te gebruiken. Het resultaat van dit streven is sterk afhankelijk van het inzicht in het te bereiken doel en de daarop betrekking hebbende middelen. Voor de coördinatie van de op het doel te richten middelen is men genoodzaakt een plan op te stellen. Dit is in het algemeen zo en dus ook op het gebied van de verkoop.

Het verkoopplan of marketingplan kan en moet concreet èn realistisch zijn. Het marketingplan of marktstrategisch plan is concreet als het èn de te bereiken marktstrategische doelstellingen omschrijft èn de aard en de omvang van de te hanteren marktstrategische instrumenten aangeeft. Het marktstrategisch plan is reëel als het uitgaat van de door de onderneming bereikte positie

op de markt, de beperkte middelen en de beschikbare mogelijkheden. Dit inzicht diende als uitgangspunt voor onze beschouwingen over de bepaling van de *optimale marktstrategie*.

Bij de benadering van dit probleem werd een ruim gebruik gemaakt van de inzichten, welke ontwikkeld werden in de recente dissertatie van S. KUYPERS : *Marktstrategie. Verkoopinstrumenten en marktpositie van de producent van consumptiegoederen* (1). In deze studie wordt immers een gelukkige poging ondernomen om de kloof tussen de economische theorie en de praktijk op het gebied van verkoop te overbruggen.

In de economische theorie golden winstmaximalisatie en verkoopprijs lange tijd als enige doelstelling resp. als enig instrument van het ondernemingsbeleid. In de marketing-literatuur, die vooral in de laatste jaren zeer omvangrijk is geworden, is beklemtoond dat de ondernemer over verschillende instrumenten (kwaliteit, reclame, assortiment, verkoopprijs, rabatten, service, verkoopstaf, enz.) beschikt om de afzet van zijn produkten te beïnvloeden.

De op de praktijk ingestelde commerciële mensen hebben in het algemeen wel belangstelling voor beschouwingen over de beïnvloeding van de afzet of het marktaandeel. Vandaar dat ook veel marketing-literatuur de weg heeft gevonden naar de boekenkasten van de ondernemers. Toch is men er tot heden niet in geslaagd een bevredigend antwoord te vinden op de vraag, hoe in de praktijk de *optimale combinatie der verkoopinstrumenten* tot stand moet worden gebracht.

II. MARKTSTRATEGIE.

Onder „marktstrategie" zouden we willen verstaan :

1) een concreet verkoopplan, waarbij men
2) uitgaande van de bereikte positie op de markt
3) de verkoopinstrumenten zodanig tracht te hanteren, dat
4) bij een gegeven (gewenst) niveau van het economisch resultaat en
5) rekening houdende met de financiële middelen en

(1) Rotterdam, 1965, blz. 154.

6) de specifieke verkoopmogelijkheden van de onderneming,
7) het aantal koopbeslissingen op de markt ten gunste van het eigen artikel (merk) zo groot mogelijk wordt.

Op ieder van deze punten gaan we nu dieper in :

2.1. Het verkoopplan.

Wij kunnen vier principieel verschillende voorwaarden onderscheiden waaraan een produkt moet voldoen om door de consument te worden gekocht :

a. het produkt moet voor hem (gemakkelijk) verkrijgbaar zijn;
b. de consument moet het produkt in zijn koopoverwegingen betrekken op het aankoopmoment;
c. de consument moet eventueel bereid zijn om de gevraagde prijs te betalen;
d. hij moet de aankoop van het beschouwde artikel voordeliger achten dan van een concurrerend produkt.

In het verkoopplan — dat voor een bepaalde periode is opgesteld — dient derhalve te worden aangegeven, welke van deze voorwaarden de ondernemer, voor de verschillende produkten uit het verkoopprogramma (assortiment), wenst te verbeteren.

Voorts dient in het verkoopprogram ook te worden aangegeven de aard en de omvang van de te hanteren verkoopinstrumenten met het oog op deze verbeteringen.

Het verkoopplan kan als volgt schematisch worden voorgesteld : (zie verkoopplan blz. 69).

Wij dienen nu de vraag te beantwoorden : Hoe bepaalt de ondernemer voor iedere produktgroep welke koopvoorwaarden hij in de komende periode zal verbeteren ?

Het antwoord op deze vraag hangt onder meer af van

2.2. De bereikte marktpositie.

Ten aanzien van de marktpositie kunnen we verschillende aspecten onderscheiden, die corresponderen met de vier hierboven genoemde voorwaarden, namelijk :

VERKOOPPLAN

Periode :	Koopvoorwaarden voor de consument			
Produktgroepen	a	b	c	d
1. - - - - - - - - - -	x	-	-	-
2. - - - - - - - - - -	-	x	-	x
3. - - - - - - - - - -	x	-	-	-
4. - - - - - - - - - -	-	-	x	-
5. - - - - - - - - - -	-	-	-	x

Verklaring : x = beschrijving van de te hanteren verkoopinstrumenten
- = status quo

UITKOMSTEN VAN HET KOOPONDERZOEK IN %

Periode :		Geval 1		Geval 2	
Marktpositie		afvallers —	blijvers +	afvallers —	blijvers +
Verkrijg-baarheid	goed	—	25	—	75
	slecht	75	—	25	—
Koop-overweging	wel	—	20	—	70
	niet	5	—	5	—
Consum. waardering	gunstig	—	15	—	20
	ongunstig	5	—	50	—
Consum. surplus	gunstig	—	10	—	10
	ongunstig	5	—	10	—

a. de verkrijgbaarheid,

b. de opname in de koopoverweging,

c. de consumentenwaardering en

d. het consumentensurplus.

De consumentenwaardering meten wij aan de hoogste prijs waarvoor de consument het produkt nog zou willen kopen; terwijl het consumentensurplus gelijk is aan het verschil tussen de consumentenwaardering en de voor het produkt geldende verkoopprijs. Wij gaan ervan uit, dat de keuze van de consument valt op dat artikel waarvoor zijn consumentensurplus het grootst is.

Tussen deze aspecten van de marktpositie of koopvoorwaarden bestaat er bovendien een logische volgorde. Immers een consumentensurplus kan niet bestaan zonder consumentenwaardering; een consumentenwaardering is niet aanwezig of heeft geen effect zonder opname in de koopoverweging en deze laatste heeft geen effect zonder verkrijgbaarheid. De verschillende koopvoorwaarden vormen dus als het ware een keten (a → b → c → d), waarvan de sterkte — in dit geval : het uiteindelijke effect op de koopbeslissingen op de markt — wordt bepaald door de zwakste schakel.

Het ligt voor de hand, dat de versterking van de zwakste schakel in deze keten tot doelstelling van het marktstrategisch beleid in de komende periode zal worden gekozen. Wil de producent weten in welk opzicht zijn positie op de markt het zwakst is, dan zal hij een inzicht moeten hebben in de sterkte van iedere schakel voor elk van de onderscheidene produktgroepen. Dit inzicht kan hij verkrijgen door een analyse van de redenen welke tot het al of niet kopen hebben geleid.

Dat de resultaten van een dergelijk onderzoek bepalend kunnen zijn voor de doelstellingen, tonen wij aan in onderstaand voorbeeld waarin de uitkomsten van twee analyses, welke op twee verschillende gevallen (produktgroepen) betrekking hebben naast elkaar zijn gesteld (zie uitkomsten van het kooponderzoek in % op blz 69).

Geval 1

Van de 100 (ondervraagde) personen blijken er 25 te zijn voor wie het beschouwde artikel gemakkelijk verkrijgbaar is.

Van die 25 zijn er 10 die het produkt ook inderdaad kopen. Van die andere 15 zijn er 5 die het produkt niet in hun koopoverwegingen betrekken, 5 die menen dat de kwaliteit niet voldoet en 5 die de aankoop van een concurrerend produkt even voordelig of zelfs voordeliger achten dan de aankoop van het beschouwde artikel. Of anders gezegd, 5 voor wie het consumentensurplus voor het concurrerend produkt even groot of zelfs groter is dan voor het beschouwde artikel.

Geval 2

Van de 100 (ondervraagde) personen blijken er 75 te zijn voor wie het beschouwde artikel gemakkelijk verkrijgbaar is. Van die 75 zijn er echter slechts 10, die het produkt ook inderdaad kopen. Van de andere 65 zijn er 5 die beweren het produkt niet te kennen — althans niet in hun koopoverwegingen te betrekken —, 50 die menen dat het produkt niet voldoet aan de door hen gestelde eisen en 10 die de aankoop van een concurrerend produkt even voordelig of zelfs voordeliger achten dan de aankoop van het beschouwde artikel.

Hoewel in beide gevallen 10 % van het koperspubliek de beschouwde artikelen koopt, duiden de uitkomsten in het eerste geval erop, dat de producent maatregelen moet nemen om de verkrijgbaarheid van zijn artikel te vergroten; terwijl de uitkomsten in het tweede geval eerder wijzen in de richting van een kwaliteitsaanpassing ofwel van een wijziging „buiten het produkt om" van de consumentenopvatting over het nut van het beschouwde artikel.

De keuze uit deze laatste twee mogelijkheden hangt af van de mate waarin het niet-kopen wordt veroorzaakt door de feitelijke eigenschappen van het artikel resp. door een onjuiste of onvolledige kennis van die eigenschappen bij de consument.

Met behulp van het op de consument en tussenhandel gericht onderzoek verkrijgt de ondernemer een goed inzicht in de aard en de omvang van de door hem bereikte positie op de markt. En dus ook in de relevante doelstellingen van zijn verkoopbeleid in de gegeven periode.

Wij staan nu voor het probleem van de bepaling der middelen om de gestelde doeleinden te verwerkelijken. Deze middelen noemt men ook wel :

waaronder we rekenen :

— de *kwaliteit*, of anders gezegd : een bepaalde combinatie van primaire en toegevoegde eigenschappen van het produkt. De primaire eigenschappen kunnen betrekking hebben op b.v. : de in het produkt verwerkte grondstoffen, materialen of onderdelen; de constructie of de samenstelling; de afmeting, de vormgeving, de kleur en de afwerking van het produkt. De toegevoegde eigenschappen b.v. op : de verpakking, de service en de garantie.

— de *reclame*, of anders gezegd : het geheel van maatregelen ter beïnvloeding van de consument „buiten het produkt om", voor zover deze niet rechtstreeks zijn gericht op de totstandkoming van een verkooptransactie, zoals b.v. het verkoopgesprek.

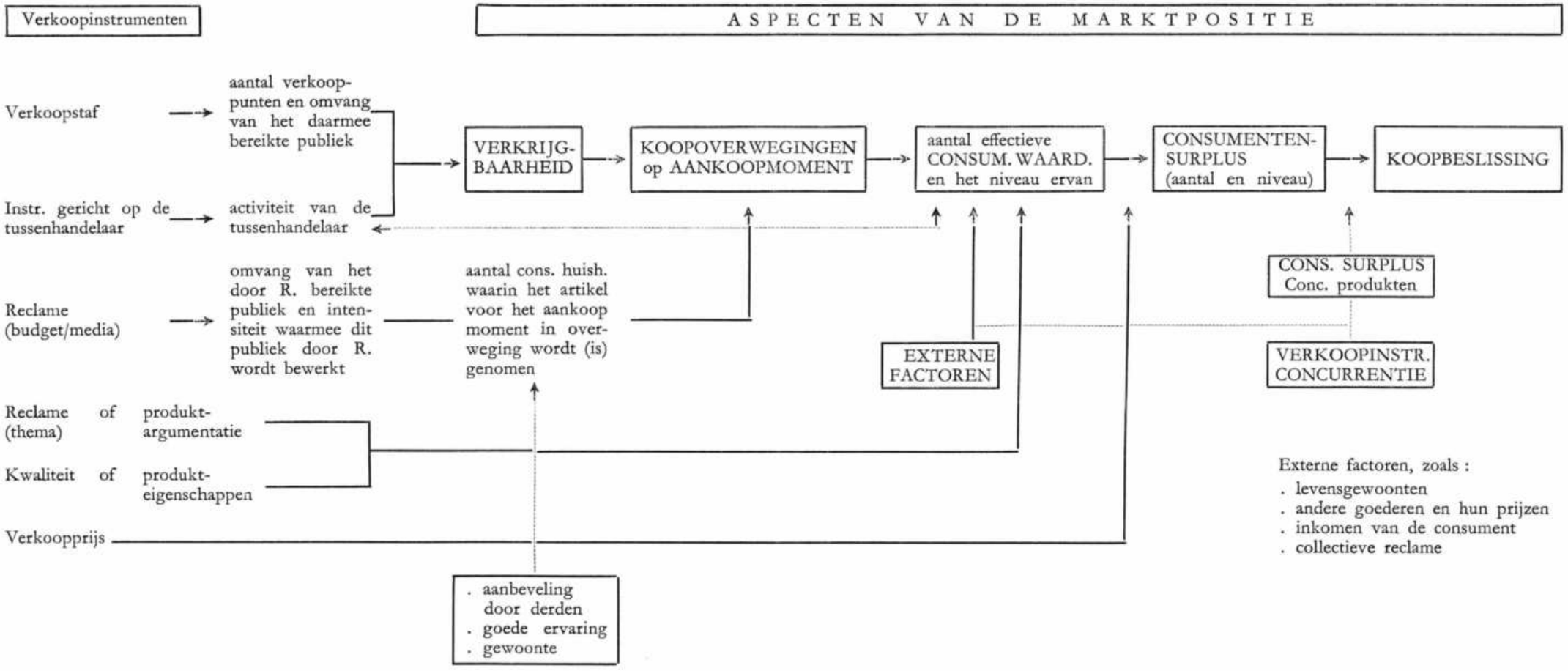
Er bestaan vele media via dewelke de consument door reclame kan worden beïnvloed, waaronder : advertentiereclame, b.v. in dagbladen, weekbladen, vakbladen, e.d.; radio, T.V. en bioscoop; drukwerkreclame, zoals : affiches, parasols, vlaggen, lichtreclames, parkingborden, enz.; reclame op verkooppunten, zoals : etalage- en toonbankmateriaal; demonstraties, voordrachten en tentoonstellingen.

— het *assortiment* of de produktverscheidenheid kan betrekking hebben op : verschillen in naamgeving, presentatie, e.d.; maar ook op meer essentiële verschillen, zoals de toepassing van uiteenlopende constructies, de verwerking van andere grondstoffen en materialen, verschillen in vormgeving en ten slotte kan het artikelprogramma uit verschillende soorten produkten zijn samengesteld.

De verscheidenheid in het aangeboden goederenpakket kan zijn ontstaan uit het verlangen van de ondernemer om het prestige van zijn onderneming op de markt te vergroten. Een andere, veel voorkomende, aanleiding tot assortimentsuitbreiding kan gelegen zijn in de verwachting dat een beter gebruik gemaakt kan worden van de beschikbare mogelijkheden in de onderneming.

— de *verkoopprijs* of het aan de consument gevraagde financiële offer dat hij moet brengen voor de bevrediging van een behoefte, die hij met het aangeboden goed meent te kunnen bereiken. Naast de instrumenten kwaliteit en reclame reguleert ook de

VERKOOPINSTRUMENTEN EN ASPECTEN VAN DE MARKTPOSITIE OF DE INWERKING DER VERKOOPINSTRUMENTEN OP DE KOOPBESLISSING (1)



(1) Naar S. KUYPERS, *op. cit.*, blz. 108.

verkoopprijs het verkoopquantum. In zoverre vertonen deze instrumenten overeenkomst met elkaar. Kwaliteit en reclame zijn in eerste instantie gericht op de beïnvloeding van de consumentenwaardering, terwijl het verschil tussen de consumentenwaardering en de gevraagde verkoopprijs, of anders gezegd het consumentensurplus, bepalend is voor het afzetquantum. Een ander onderscheid is, dat het gebruik van de instrumenten kwaliteit en reclame met kosten gepaard gaat, terwijl de prijs een opbrengstfactor is.

— de *verkoopinstrumenten gericht op de tussenhandel*, waarbij we een onderscheid willen maken tussen :

a) de instrumenten gericht op de verkoopactiviteit van de tussenhandelaar ten gunste van de door de ondernemer aangeboden artikelen, zoals : het functionele rabat, het quantumrabat, de levertijd, de service, het assortiment, de omzetbonificatie, het leverancierscrediet en het vertegenwoordigersbezoek en

b) de instrumenten gericht op de penetratie in de tussenhandel, zoals b.v. de verkoopstaf.

De opgave voor de marktstrateeg is dus, om deze instrumenten zodanig te combineren, dat het aantal koopbeslissingen op de markt ten gunste van het eigen merk zo groot mogelijk wordt.

Het zal de aandachtige lezer niet zijn ontgaan, dat er een verband bestaat tussen enerzijds de verschillende verkoopinstrumenten en anderzijds de onderscheiden koopvoorwaarden of aspecten van de marktpositie. Dit verband hebben we (voor één produktgroep) schematisch weergegeven in volgend schema.

Uit deze verwantschap tussen verkoopinstrumenten en marktpositie kan de belangrijke conclusie worden getrokken, dat mèt de selectie van het marktstrategisch doel ook de aard van de te hanteren verkoopinstrumenten is bepaald. Dit inzicht is voor de praktijk waardevol, omdat men zich nu kan concentreren op de middelen binnen het kader waarin de oplossing van het marktstrategisch probleem moet worden gezocht. Men zal dus niet alleen beter in staat zijn om het belang van bepaalde strategische wijzigingen aan anderen duidelijk te maken, maar men zal ook een hechte basis kunnen leggen voor vruchtdragende gesprekken over het commerciële beleid van de onderneming.

Met de bepaling van de aard der te hanteren verkoopinstrumenten is de marktstrategie nog niet definitief bepaald. Tal van deelproblemen kunnen naar voren worden gebracht, zoals in onderstaand overzicht is aangegeven :

VOORBEELDEN VAN MARKTSTRATEGISCHE DEELPROBLEMEN

Verkoopstaf	Selectie der verkooppunten; rayonindeling; tourneeschema's; taakomschrijving van hoofdvertegenwoordigers; planning en controle van de verkoopactiviteit; honorering van de verkoopstaf.
Reclame	Reclamethema; reclamebudget; selectie van de reclamemedia; budgetverdeling over de media; samenwerking met ontwerpers; planning en controle der reclameactiviteit.
Tussenhandel	Keuze van distributiekanalen; marges voor de handel; rabat en rabatdrempels; frequentie van het vertegenwoordigersbezoek; verkoopargumentatie; waardering der verkooppunten.
Kwaliteit assortiment	Beoordeling door de (niet-) verbruiker; invloed van kwaliteitswijzigingen op de kosten en de brutomarge per eenheid produkt; invloed van deze wijzigingen op de consumentenwaarderingen; opname van nieuwe artikelen in het assortiment; afstoting uit het assortiment.

De definitieve selectie der verkoopinstrumenten (en de mate waarin ze zullen worden ingeschakeld) is uiteraard afhankelijk van hun effectiviteit. Voor de beoordeling hiervan werden in de loop der jaren tal van praktisch hanteerbare methoden ontwikkeld. Daarnaast is de selectie der instrumenten ook afhankelijk van het gegeven of gewenst niveau van...

2.4. Het economisch resultaat.

Indien men met deze eis geen rekening behoeft te houden, komt men tot de conclusie, dat — met het oog op een zo groot mogelijk aantal gunstige koopbeslissingen — de verkoopprijs gelijk gesteld moet worden aan nul.

In het algemeen wordt het economisch resultaat door de ondernemers periodiek gevolgd. Door deze controle kan het inzicht in de invloed van de afzonderlijke verkoopinstrumenten op de omzet en het economisch resultaat van de onderneming enigszins worden verscherpt. Voorwaarden daartoe zijn :

1e dat de kosten- en opbrengstfactoren op de juiste wijze zijn gedetailleerd en

2e dat de controle regelmatig en met voldoende frequentie (b.v. maandelijks) plaats vindt.

In het marktstrategisch schema op de volgende blz. tonen we aan op welke wijze de relatie tussen enerzijds de verkoopinstrumenten en anderzijds de kosten- en opbrengstfactoren en daarvan afgeleid het economisch resultaat, periodiek kan worden weergegeven.

Wij merken hierbij nog op, dat dit schema is opgesteld voor een industriële onderneming. Het marktstrategisch schema voor de bedrijfshuishouding met het karakter van een handelsonderneming, is eenvoudiger van opzet.

De mate waarin van sommige verkoopinstrumenten, zoals : kortingen, premiën en kwaliteitswijzigingen, gebruik kan worden gemaakt is afhankelijk van de marge (m) tussen de opbrengst en de variabele kosten, beiden per eenheid produkt. Stel dat men b.v. na invoering van een korting van 3 % op de verkoopprijs (p) minstens dezelfde winst wil behouden, dan zal de daaruit resulterende relatieve stijging van het afzetquantum gelijk moeten zijn aan : $\frac{0{,}03\ p}{m - 0{,}03\ p}$.

De toepasbaarheid van een dergelijke maatregel zal dus onder meer afhankelijk zijn van de waarden voor m en p. Vandaar dan ook, dat het voor de selectie van de verkoopinstrumenten

MARKTSTRATEGISCH SCHEMA (1)

Verkoop-instrumenten	Kosten- en opbrengstfactoren	Splitsing naar onderdelen van het assortiment
Verkoopprijs	opbrengst per eenheid	p_1 p_2 ..... p_n
Verkoopstaf	provisie % van p	v_1 v_2 ..... v_n
Instr. handel	rabat % van p	r_1 r_2 ..... r_n
	loonkosten per eenheid	l_1 l_2 ..... l_n
Kwaliteit	materiaalkosten per eenheid	m_1 m_2 ..... m_n
	overige variabele k./e	i_1 i_2 ..... i_n
	brutomarge per eenheid	b_1 b_2 ..... b_n
	verkoopquantum	x_1 x_2 ..... x_n
	„bruto winst"	BW_1 BW_2 ..... BW_n
	kosten tussenhandel	
	kosten verkoopstaf	eventueel geheel of gedeeltelijk uit te splitsen over de artikelgr. 1, 2, ... n
Reclame	reclamebudget C	
	„overige vaste" kosten	
assortiment 1, 2, ... n	economisch resultaat	$ER = BW_1 + BW_2 + \ldots BW_n - C$

(1) Naar S. KUYPERS, *op. cit.*, blz. 112.

van belang is, dat men de ontwikkeling van de opbrengsten, de variabele kosten en de brutomarges per eenheid produkt voor de verschillende onderdelen van het assortiment op de voet kan volgen.
Wat de kosten- en opbrengstfactoren betreft, kan men ook gebruik maken van voortschrijdende jaargemiddelden en jaartotalen. Hierdoor ontstaat als het ware iedere maand opnieuw, de jaarlijkse „verlies- en winstrekening". Een overzicht van dergelijke jaarrekeningen kan er als volgt uitzien :

1964/1965		Overzicht der jaarrekeningen
Feb.	Jan.	$BW_1 + BW_2 + \ldots\ldots\ldots\ldots BW_n - C = ER$
Mrt.	Feb.	$BW_1 + BW_2 + \ldots\ldots\ldots\ldots BW_n - C = ER$
Apr.	Mrt.	$BW_1 + BW_2 + \ldots\ldots\ldots\ldots BW_n - C = ER$
enz.		

Dit overzicht vormt een geschikt hulpmiddel voor de prognose van het economisch resultaat en van de liquiditeitspositie.

Wij voegen hieraan nog uitdrukkelijk toe, dat voor een resultatenrekening op korte termijn in praktisch alle bedrijven — soms op enkele details na — voldoende cijfermateriaal wordt verzameld. De opstelling ervan is in het algemeen echter op een ander doel gericht. Te denken valt hierbij aan de boekhouding, welke in hoofdzaak opgezet blijkt te zijn voor de controle van debiteuren, crediteuren, kasvoorraden e.d. Daarnaast kan nog worden gewezen op allerlei verspreide aantekeningen, die veelal „buiten de boekhouding om" gemaakt worden b.v. in verband met een controle op het materiaalverbruik, de voorraden, e.d. Wanneer al dit materiaal — vaak nog minder en soms iets gewijzigd — op een doelmatige wijze verwerkt zou worden, ontstaat er een rijkdom aan gegevens, die de kwaliteit van de ondernemersbeslissingen op een hoger niveau kunnen brengen.

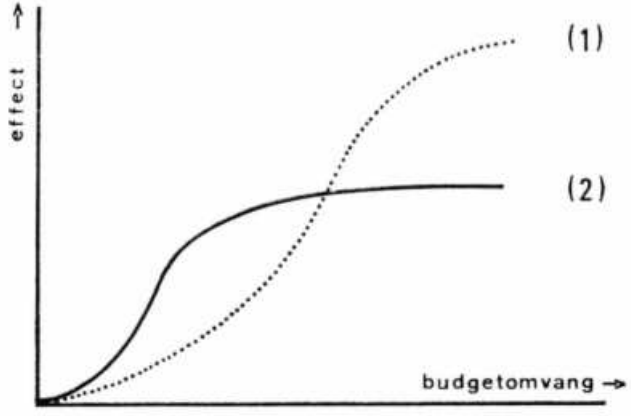
De beslissingen zijn vaak nog te weinig gebaseerd op relevante gegevens die in de meeste gevallen toch gemakkelijk be-

reikbaar blijken te zijn; soms worden zelfs onjuiste of misleidende gegevens gebruikt. Bovendien wordt het juist belang de dynamiek der gegevens voor de benadering van het marktstrategisch probleem nog wel eens over het hoofd gezien. Hoewel er ondanks een nauwkeurige analyse van de ontwikkeling toch geen volledige zekerheid over de toekomst kan worden verkregen, zal de vervanging van onjuiste door juiste en ter zake dienende gegevens, de onzekerheidsmarge verkleinen.

Behalve met het gewenste economische resultaat zal de marktstrateeg vanzelfsprekend ook rekening dienen te houden met de omvang van

2.5. Het marktstrategisch budget.

Dit budget is veelal ook bepalend voor het antwoord op de vraag : of, en zo ja in welke mate, van een bepaald verkoopinstrument zal worden gebruik gemaakt. Gesteld b.v. dat uit het op blz. 68 omschreven onderzoek is gebleken, dat het niet-kopen van het aangeboden artikel in hoofdzaak het gevolg is van het feit, dan de consumenten het belang voor henzelf van een of meer eigenschappen van het door de ondernemer aangeboden artikel niet hebben ingezien, dan kan de aanbieder verschillende maatregelen nemen om de onjuiste of onvolledige visie van de consument te wijzigen :



De effectiviteit van verschillende instrumenten

— Hij kan trachten de consumentenopvatting te wijzigen door de niet-bekende voordelen van zijn produkt rechtstreeks door middel van de op de consument gerichte reclame, onder de aandacht van de potentiële kopers te brengen en/of

— Hij kan trachten door middel van zijn verkoopstaf, directmail, etalagemateriaal, e.d. de wederverkoper ertoe te brengen dat hij de uiteindelijke verbruiker beïnvloedt.

Aangenomen dat het bereikbare effect van de eerste maatregel om welke reden dan ook hoger zou worden aangeslagen dan van de tweede maatregel (zie : de figuur hierboven) dan kan het toch gebeuren, dat de ondernemer om budgetaire redenen van consumentenreclame moet afzien. Dit zou b.v. het geval kunnen zijn als hij het gewenst effect door middel van reclame pas denkt te kunnen bereiken, als vele en kostbare media gedurende lange tijd worden ingeschakeld. Bij een budget van bescheiden omvang kan het dus voorkomen, dat van bepaalde vormen van marktbeïnvloeding moet worden afgezien.

Behalve voor de vraag of een positieverbetering „haalbaar" is, zal de ondernemer zich ook interesseren voor de duurzaamheid ervan. Met het oog hierop zal hij in het bijzonder willen letten op

2.6. De verkooppolitieke activa.

De positieverbetering kan namelijk van korte duur zijn als ze werd bereikt door maatregelen die door de concurrenten gemakkelijk kunnen worden nagevolgd. De positieverbetering zal daarentegen duurzaam blijken te zijn als de ondernemer mogelijkheden weet uit te buiten waarover hijzelf wèl en de concurrentie niet beschikt.

Deze specifieke verkoopmogelijkheden noemt men ook wel : „verkooppolitieke activa". Als voorbeelden hiervan kunnen gelden :

— de beschikking over een precisie-apparatuur waarmee een betere afwerking van het eindprodukt kan worden verkregen,

— de beschikking over een ontwerpafdeling met een bijzondere „feeling" voor de modieuze ontwikkeling,

— de beschikking over ruimten voor de expositie van de produkten en de ontvangst van afnemers,

— de juiste organisatie voor aflevering in kleine hoeveelheden op korte termijn,
— deskundige krachten voor de voorlichting en het dienstbetoon aan de afnemers in verband met de wederverkoop of het gebruik van het produkt en
— de mogelijkheid tot krediet- en afbetalingsservice.

Het bestaan van deze activa maakt het de ondernemer mogelijk om bepaalde commerciële functies beter, of tegen een lagere „kostprijs" uit te oefenen dan zijn branchegenoten. Deze specifieke verkoopmogelijkheden, waarmee een voorsprong op de concurrentie kan worden behaald, zijn in de praktijk van primordiaal belang bij de samenstelling van de „marketing-mix". Juist de bijzondere aspecten, die samenhangen met het specifieke karakter van de onderneming, geven in de praktijk vaak de doorslag. Het is juist de uitzondering en niet de algemene regel die een gunstig èn duurzaam effect heeft op

2.7. De ontwikkeling van de marktpositie.

Uit deze beschouwingen over de bepaling van de optimale marktstrategie kunnen we concluderen, dat we van de marktstrateeg geen exacte voorspelling mogen verwachten over het kwantitatief effect van b.v. een kwaliteitswijziging of een prijsverandering op de te verkopen hoeveelheden.

Hij zal ook de vraag : „Hoe de meest winstgevende marketing-mix moet worden bepaald" als onbeantwoordbaar naast zich moeten neerleggen. Dit onvermogen volgt al uit het bestaan van de zogenaamde „externe factoren" en het onberekenbare gedrag van de concurrenten (zie schema).

Wel kan de marktstrateeg — door een scherp inzicht in de werking van de onderscheiden marktstrategische instrumenten op de waardering van de consument en de activiteit van de tussenhandelaar — een concreet en realistisch verkoopplan opstellen, dat is afgestemd op een zo groot mogelijke versteviging van de ondernemingspositie op de afzetmarkt.

III. BESLUIT

Uit de hierboven ontwikkelde beschouwing kan tevens worden afgeleid, dat aan enkele voorwaarden voldaan moet zijn om de optimale marktstrategie te kunnen bepalen :

1) de marktstrateeg moet in staat zijn om de ontwikkeling in de marktpositie te volgen. Dit houdt o.m. in, dat hij een, voor de onderneming economisch verantwoorde, methode moet bepalen om de marktbewegingen te kunnen observeren.

2) Hij moet een juist inzicht hebben in de ontwikkeling van de kosten- en opbrengstfactoren. Te dien einde zal hij het marktstrategisch schema moeten opstellen.

3) Hij moet zich op de hoogte stellen van de „eigenaardigheden" van de branche en de specifieke verkoopmogelijkheden van de betreffende onderneming. Dit in verband met de effectiviteitsbeoordeling van de verkoopinstrumenten (1).

In tegenstelling tot de eerste twee voorwaarden kunnen we de derde voorwaarde nauwelijks als een afzonderlijk punt van het werkprogram van de marktstrateeg zien. De kennis omtrent het bedrijf en de branche wordt al verkregen bij de uitwerking van de beide andere punten of van een der marktstrategische deelproblemen (zie : blz. 74).

Hiermee zijn wij aan het slot gekomen van onze uiteenzetting over de bepaling van de optimale marktstrategie. Wij hopen te hebben aangetoond dat deze problematiek praktisch — èn theoretisch verantwoord — kan worden benaderd en dat een juiste benadering ervan een werkelijke bijdrage vormt tot het streven van de ondernemer om tijd, energie en geld zo doelmatig mogelijk te gebruiken.

(1) Zie S. Kuypers, *op. cit.*, hoofdstukken II, III en IV.