Dit is een onderdeel van het boek Marketing en accountability, 2e druk geschreven door Rien Hummel en uitgeven door Academic Service, ISNB 978 90 395 2666 8, © Academic Service

Keuzes met behulp van de systematiek van Simon

Een andere methode om te komen tot een keuze is gebaseerd op de sysematiek van Simon. We passen de drie stappen, zoals deze door Simon worden gebruikt voor het nemen van beslissingen,[1] toe op twee (fictieve) voorbeelden buiten de marketingfunctie. Daarna maken we de brug naar de marketingfunctie. De drie stappen zijn:[1]

1. Intelligence: de signalen uit de omgeving die een probleem aanduiden en invoer voor het beslissingsproces zijn.
2. Design: het bedenken, ontwikkelen en analyseren van mogelijke oplossingen (alternatieven genoemd).
3. Choice: de keuze van het optimale of meest bevredigende alternatief.

Situatie A: productieafdeling. In deze afdeling is het moment dat de voorraad van een bepaald artikel daalt onder een bepaald niveau (waarbij maximaal nog één week uitgeleverd kan worden), een signaal om het betreffende artikel binnen een week in te plannen op de productielijnen, zodanig dat de voorraad weer op het afgesproken niveau is van drie weken. De keuze wordt uiteindelijk bepaald door productie- en financiële criteria: is er ruimte in de productieplanning, wat zijn financiële consequenties van voorraden, enzovoort.

Stappen van Simon voor een productie vraagstuk, gebaseerd op Huizingh (1995)

Fase	
Intelligence	De voorraad van artikel A in het magazijn is gedaald onder de vooraf afgesproken minimumvoorraad.
Design	Verschillende voorstellen om de productie (tot aan een voorraad van drie weken) van artikel A in te plannen op de productielijn, met de voorwaarde dat het binnen een periode van één week ingepland moet worden.
Choice	De uiteindelijke keuze uit de verschillende voorstellen waarmee wordt voldaan aan de eis om binnen een week weer op drie weken voorraad van artikel A uit te komen, die productietechnisch het meest efficiënt is en financieel technisch tot de laagste kosten leidt

Situatie B: HRM (personeels)afdeling. In deze afdeling is het moment dat een werknemer aangeeft te vertrekken naar een andere werkgever, een signaal om een sollicitatieprocedure op te starten om de vacature zo snel mogelijk opgevuld te krijgen. Hiervoor bestaan drie routes: een volledige interne procedure (alleen voor mensen werkzaam in de eigen organisatie), een volledige externe procedure (alleen voor mensen buiten de eigen organisatie) en een interne/externe procedure (dus helemaal open voor iedereen). De keuze hiervan hangt allereerst af van de functie die vacant wordt, maar ook van factoren als bijvoorbeeld HRM-beleid en specifieke factoren (denk aan bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven van de vertrekkende manager die men wel of niet gecontinueerd wenst te zien). De uiteindelijke keuze is één procedure die dan in gang wordt gezet om in de vacature te voorzien.

Stappen van Simon voor een HRM vraagstuk, gebaseerd op Huizingh (1995)

Fase	
Intelligence	Medewerker X met functie A geeft aan dat hij een andere baan heeft aanvaard bij een andere organisatie.
Design	Drie voorstellen voor een sollicitatieprocedure, extern, intern of helemaal open, om in de vacature te voorzien.
Choice	De keuze voor één procedure, afhankelijk van de functie, het beleid en de kwaliteiten van de vertrekkende werknemer.

Stel, we zouden deze stappen toepassen voor de marketingfunctie. Een mogelijk probleem kan zijn dat de verkopen tegenvallen en lager zijn dan de voorspelde verkopen.[1] Het genereren van mogelijke alternatieven is voor de marketingfunctie een complexe taak. Een probleem is allereerst een ongewenste situatie. Om een ongewenste situatie om te zetten in een gewenste situatie, zullen beslissingen moeten worden genomen en activiteiten moeten worden ontplooid. Zoals eerder betoogd in hoofdstuk 1: de relatie tussen aan de ene kant de beslissingen en activiteiten en aan de andere kant het overbruggen van de afstand tussen de huidige en de gewenste situatie, is in de marketingfunctie complex om éénduidig te bepalen. Wat zijn bijvoorbeeld mogelijke oplossingen (beslissingen en activiteiten) als de verkopen tegenvallen (de ongewenste situatie)?

Vergelijkbaar als met andere functies, is het voor de marketingfunctie ook relevant om met zinvolle oplossingen te komen die gebaseerd zijn op het aanpakken van de *oorzaken* van de ongewenste situatie. In de marketingfunctie zijn voor een bepaald probleem vaak vele verschillende oorzaken mogelijk. Deze oorzaken openbaren zich zelden makkelijk (waarom zijn de verkopen tegenvallend?) en de oorzaken kunnen soms zeer verrassend zijn (het ligt lang niet altijd aan de vaak genoemde klant, concurrent of markt die er nog niet klaar voor schijnt te zijn). Als wordt uitgegaan van de verkeerde oorzaken, dan zal uit de mogelijke oplossingen waarschijnlijk niet de juiste oplossing worden gekozen.

Dit leidt dan vaak weer tot het niet realiseren van het gewenste resultaat. Het aantal mogelijke oplossingen voor een willekeurig marketingprobleem is vaak ook groot. Dit maakt het keuzeproces er ook niet makkelijker op. Bij de laatste fase, het maken van de beste of meest bevredigende keuze, leidt in de marketingfunctie altijd tot problemen. Hier wreekt zich namelijk het niet (precies) weten wat en hoe de verbanden tussen input, throughput en output in de marketingfunctie zijn.

Ook het toepassen van het model van Simon vraagt dus voor het nemen van marketingbeslissingen veel werk, zie ook weer.[1] De conclusie is dat het ondersteunen van marketingbeslissingen, met behulp van welk model van ook, complex is. Vanuit het perspectief van accountability is het echter essentieel om marketingbeslissingen te *specificeren* en *transparant* te maken. We verwijzen naar[2] om dit beslissingsmodel te plaatsen naast andere beslissingsmodellen en de setting wanneer de verschillende modellen het beste gebruikt kunnen worden. Zie ook het tekstblok in hoofdstuk 3 over zekerheid, onzekerheid en slecht en goed gedefinieerde problemen.

De opzet van het model Simon lijkt deels de systematiek van andere modellen te overlappen maar voegt expliciet de ‘intelligence’ stap toe aan het beslisproces. Uiteraard geldt ook voor de hiervoor besproken werkwijze dat informatie nodig is. Deze komt vaak uit de interne, externe en SWOT-analyse.[3-5] Een laatste insteek die we hier toch willen noemen, komt uit de hoek van methodologie en onderzoek.[6] De zogenaamde ‘cyclus van het empirisch-wetenschappelijke onderzoeken’ wordt als volgt vereenvoudigd weergegeven:[6]:

1. Observatie: het verzamelen en groeperen van informatie;
2. Inductie: formuleren van hypothesen, van meer ‘bijzondere’ uitspraken naar meer ‘algemene’ uitspraken, waar samenhang tussen verschillende onderdelen wordt verondersteld;
3. Deductie: logisch afleiden van speciale consequenties uit de hypothesen, liefst in de vorm toetsbare voorspellingen;
4. Toetsing: aan de hand van nieuw empirisch materiaal, het toetsen van de hypothesen: komen de voorspellingen al dan niet uit;
5. Evaluatie: op basis van de uitkomsten van de toetsing.

Ondanks dat de bron van deze cyclus[6] nogal gedateerd is (en er ongetwijfeld actuelere varianten zullen bestaan) geeft bovenstaande ons toch een belangrijke impuls voor de verdere specificatie van marketingbeslissingen. Deze impuls komt vooral uit de stappen 2, 3 en 4. Stap 2 relateren we hier aan de zogenoemde algemene wetmatigheden in de marketing, weergegeven als *hypothesen*. Bijvoorbeeld: als de prijs van een product wordt verlaagd dan neemt, bij gelijkblijvende prijzen van de concurrentie, de afzet toe. Deze algemene wetmatigheden zijn dan te vertalen via deductieve, logische, stappen, naar

beslissingen op hetzelfde terrein voor een specifiek bedrijf, in de vorm van een toetsbare voorspelling. Bijvoorbeeld: als wij in ons bedrijf onze prijs gaan verlagen, met de aanname dat de concurrentie ons niet volgt, voorspellen we een toename in de afzet.

Stap 4 is dan het daadwerkelijk uitvoeren, het in de praktijk toetsen, en levert dus nieuw empirisch materiaal op voor de beslissing in kwestie. In het gebruikte voorbeeld: heeft de prijsverlaging inderdaad geen reactie ontlokt van de concurrentie en heeft deze geleid tot verhoging van de afzet.

Noten

1. Huizingh, K.R.E., 1995, *Marketing en Verkoop Informatie Systemen*, Academic Service.
2. Koele, P. en J. van der Pligt (redactie), 1993, *Beslissen en beoordelen, besliskunde in de Psychologie*, Boom Amsterdam, Meppel.
3. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2009, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan*, 4e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.
4. Alsem, K.J., 2009, *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
5. Hummel, R., 2012, *Marketingplanning*, 3e druk, Academic Service.
6. Groot, A.D., de, 1972, *Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen,* 7e druk, uitgeverij Mouton, ’s-Gravenhage.