

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2009 – 2010

De invloed van marktgerichtheid op klantentevredenheid

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van
Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Vandemaele Timo

onder leiding van

Prof. Dr. Patrick Van Kenhove

PERMISSION

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Timo Vandemaele.

Woord vooraf

Graag wil ik mijn oprechte dank betuigen aan enkele mensen die, op verscheidene vlakken, hebben bijgedragen tot het verwezenlijken van deze masterproef. Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Patrick Van Kenhove, bedanken voor de uitstekende begeleiding die hij mij doorheen het ganse academiejaar heeft geboden. Ik kon steeds bij hem terecht voor de nodige uitleg en adviezen.

Daarnaast wil ik alle organisaties bedanken die de moeite hebben gedaan om mee te werken aan mijn onderzoek. Hierbij wil ik ook enkele mensen bedanken die meegeholpen hebben om de nodige respons te verzamelen. Eerst en vooral zijn dit mijn ouders, die veel van hun contacten hebben aangesproken om deel te nemen aan mijn onderzoek. Daarnaast bedank ik ook de vakgroep Accountancy en Bedrijfsfinanciering (Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent) voor het verlenen van de ‘Bel First’ database.

Tot slot wil ik nog mijn naaste vriendenkring, en in het bijzonder mijn vriendin, bedanken voor de steun die zij mij tijdens deze periode verleend hebben.

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen	Pg. IV
Inleiding	Pg. 1
Deel 1: Literatuurstudie	Pg. 3
1. Marktgerichtheid	3
1.1 Marktgerichtheid als de implementatie van het marketingconcept.....	3
1.2 Twee verschillende benaderingen	4
1.2.1 Culturele benadering (Narver & Slater (1990))	4
1.2.2 Gedragsbenadering (Kohli & Jaworski (1990))	6
1.2.3 Andere benaderingen.....	8
2. De relatie tussen marktgerichtheid en performantie	9
2.1 Bevindingen volgens de twee hoofdbenaderingen.....	9
2.2 Modererende variabelen.....	10
2.3 Relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid	12
3. Meten van marktgerichtheid.....	15
3.1 MKTOR schaal	15
3.2 MARKOR schaal	15
3.3 Deshpandé, Farley en Webster.....	16
3.4 Andere schalen	16
4. Marktgerichtheid ten opzichte van andere strategieën.....	17
4.1 Operational Excellence	17
4.2 Customer intimacy	18
4.3 Product leadership	18
Deel 2: Empirisch onderzoek	Pg. 20
1. Inleiding.....	20
2. Methode.....	21
2.1 Gegevensverzameling.....	21
2.2.1 Populatiespecificatie & steekproeftrekking	21

2.1.2	Omschrijving van de steekproef.....	22
2.2	Ontwikkeling van het meetinstrument.....	23
2.2.1	Relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid.....	24
2.2.2	Belang van een klantgerichte strategie.....	25
2.2.3	Socio-demografische kenmerken.....	26
2.3	Pretest.....	26
3.	Ontwikkeling van de hypothesen.....	27
3.1	Algemene hypothese.....	27
3.2	Specifieke hypothesen.....	27
4.	Analyse van de resultaten.....	31
4.1	Algemene hypothese.....	31
4.1.1	Betrouwbaarheid van de meetschalen.....	31
4.1.2	Bespreking van het resultaat.....	32
4.2	Specifieke hypothesen.....	33

Algemeen besluit	Pg. 37
------------------	--------

1.	Conclusie.....	37
2.	Beperkingen.....	38
3.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	39

Referenties	Pg. V
-------------	-------

Bijlagen

Lijst van figuren en tabellen

Lijst van figuren

Figuur 1	De drie gedragscomponenten van marktgerichtheid (Narver en Slater, 1990, p.23)	Pg. 5
Figuur 2	Marktgerichtheid, Klantentevredenheid en Winstgevendheid (Best, 2004)	Pg. 13
Figuur 3	Onderverdeling van de steekproef naargelang de sector	Pg. 22

Lijst van tabellen

Tabel 1	Beschrijvende statistiek (aantal jaren activiteit en aantal werknemers in België en het buitenland)	Pg. 23
Tabel 2	Ontwikkeling van de meetschaal (combinatie van items)	Pg. 25
Tabel 3	Cronbach's α van de meetschalen	Pg. 31
Tabel 4	Beschrijvende statistiek van 'Marktger_tevr' en 'Marktger_ontevr'	Pg. 32
Tabel 5	Paired Samples T test (Marktger_tevr – Marktger_ontevr)	Pg. 32
Tabel 6	final clusters centers	Pg. 33
Tabel 7	Oneway anova: Verschillende strategieën en 'Marktger_vershil'	Pg. 34
Tabel 8	Correlatie: marktgerichtheid van de leverancier en het aantal aankopen	Pg. 34
Tabel 9	Correlatie: aantal werknemers en belang van een klantgerichte strategie	Pg. 35
Tabel 10	Correlatie: belang van een klantgerichte strategie en winstgevendheid	Pg. 35
Tabel 11	Correlatie: Aantal jaren actief op een markt en belang van één van de strategieën	Pg. 35

Inleiding

In de laatste twee decennia heeft marktgerichtheid heel wat aan belang gewonnen, getuige daarvan de beduidende inspanningen van verscheidene auteurs rond dit concept. Sinds het begin van deze periode is er reeds aanzienlijk veel progressie geboekt rond het thema marktgerichtheid. In het begin lag de focus vooral op de definiëring van marktgerichtheid. Daarnaast werd er ook veel onderzoek verricht naar adequate meetschalen om het niveau van marktgerichtheid in een bedrijf te meten. Echter, sinds het bestaan van deze meetschalen gaan meer en meer onderzoekers ook op zoek naar de relatie tussen marktgerichtheid en performantie binnen een bedrijf en reeds vele auteurs hebben een positieve relatie tussen deze twee concepten empirisch kunnen aantonen. Marktgerichtheid heeft dus al een sterke evolutie achter de rug.

Hoewel marktgerichtheid in het verleden al veel aandacht genoten heeft, kunnen we ook stellen dat dit onderwerp naar de toekomst toe een belangrijk studieobject zal blijven. Voor de periode 2010-2012 heeft het Marketing Science Institute (MSI) namelijk prioriteit gegeven aan het onderzoek naar het gebruik van marktinformatie om opportuniteiten te ontdekken. Het MSI vindt het belangrijk dat organisaties hun verzamelde informatie leren te gebruiken in complexe en turbulente omgevingen om zo succesvolle marketingstrategieën te kunnen ontwikkelen. Daarnaast heeft het MSI ook prioriteit gegeven aan het onderzoek naar het belang van veranderingen in de organisatiecultuur en –structuur om beter de klanten te kunnen dienen. Beide aspecten zijn, zoals we later in dit werkstuk zullen zien, belangrijke onderdelen van marktgerichtheid. Op deze basis kunnen we dus aannemen dat marktgerichtheid in de komende jaren een belangrijk aandachtspunt zal blijven bij onderzoekers.

Zoals reeds vermeld is er al veel onderzoek verricht naar de impact van marktgerichtheid op het performantieniveau van een onderneming. De relatie tussen marktgerichtheid en klantentevredenheid is echter nog maar beperkt aan bod gekomen in de literatuur. Deze relatie is ook nog maar weinig, of zelfs nog niet, bekeken geweest vanuit het standpunt van de klant zelf, of vanuit het standpunt van andere stakeholders. De klant is nochtans één van de meest geschikte personen om te oordelen of een marktgerichte strategie van een bepaalde organisatie effectief werkt (cf. infra). Daarom heb ik ervoor gekozen om in dit werkstuk organisaties te laten oordelen over het niveau van marktgerichtheid van hun leveranciers. De gecontacteerde organisaties moesten zich dus in de positie van klant stellen en evalueren in welke mate hun leveranciers

marktgericht waren en of zij al dan niet tevreden waren over deze leveranciers. Deze nieuwe invalshoek kan namelijk zeer interessante resultaten opleveren.

In dit werkstuk zullen we dus niet de marktgerichtheid van het bedrijf zelf nagaan. Er wordt enkel onderzocht wat het belang is van een klantgerichte strategie ten opzichte van een kostenleider en een innovatieve strategie. Daaruit kunnen dan enkele opmerkelijke neveneffecten worden afgeleid. Centraal staat dus het bekijken van marktgerichtheid vanuit het standpunt van de klant en of hij nu meer of minder tevreden is over een onderneming met een marktgerichte strategie.

DEEL 1: Literatuurstudie

1. Marktgerichtheid

1.1 Marktgerichtheid als de implementatie van het marketingconcept

Tot midden de jaren '50 heerste er een traditionele kijk op marketing (Webster, 1988). Marketing was niet meer dan het proberen te verkopen wat de bedrijven produceerden. De focus lag bij de producten en niet bij de klanten. Echter vanaf midden de jaren '50 ontwikkelde er zich een nieuwe visie op het marketingconcept. Men begon te geloven dat men zich moest richten op de specifieke behoeften van verschillende klantengroepen. De focus verschoof van een korte termijn, verkoopgerichte oriëntatie naar een langetermijnonoriëntatie waarbij marktsegmentatie en klantentevredenheid primeerden. Deze oriëntatie noemde men marktgerichtheid.

In de latere decennia begon men zich meer en meer te richten op strategische planning, en verloor men terug de aandacht op het marketingconcept. Het was pas eind de jaren '70 en begin de jaren '80 dat men het marketingconcept herontdekte. Daarvoor werd het marketingconcept nog altijd gezien als een soort van filosofie, die zich niet vertaalde in daadwerkelijke acties of gedragingen dat een bedrijf kon aannemen (Barksdale en Darden, 1971; McNamara, 1972).

Eind de jaren '80 kreeg het marketingconcept toch weer een nieuwe wending. Webster (1988) bakende vijf basisvoorwaarden af om te kunnen spreken van een marktgedreven, klantgerichte organisatie:

- Aanwezigheid van klantgerichte waarden en overtuigingen die gesteund worden door het topmanagement;
- Integratie van de markt- en klantenfocus in het strategisch planningproces;
- De ontwikkeling van sterke marketingmanagers en -programma's;
- De creatie van marktgebaseerde meetinstrumenten van performantie; en
- De ontwikkeling van klantentoe wijding doorheen de organisatie.

Het was vooral vanaf eind de jaren '80 en begin de jaren '90 dat men meer aandacht begon te besteden aan de implementatie van het marketingconcept. Een marktgerichte organisatie werd gezien als een onderneming wiens acties overeenstemmend waren met het marketing concept

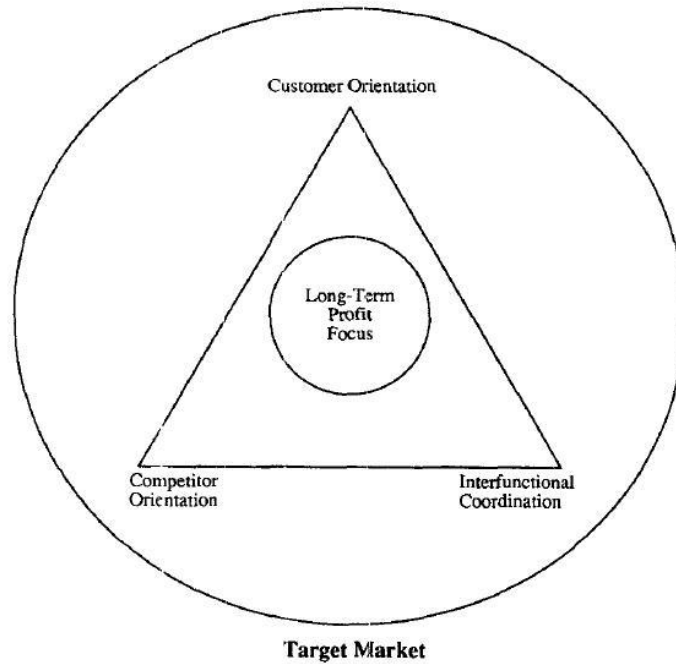
(Kohli & Jaworski, 1990). Daarna begon het belang van marktgerichtheid te groeien en ontstonden er verschillende benaderingen over de definiëring van het concept marktgerichtheid. Om het begrip beter te begrijpen is het noodzakelijk om de twee belangrijkste benaderingen over marktgerichtheid te bestuderen.

1.2 Twee verschillende benaderingen

Begin de jaren '90 ontstonden er twee verschillende benaderingen over marktgerichtheid: de culturele benadering en de gedragsbenadering. De culturele benadering (Narver & Slater, 1990) ziet marktgerichtheid als een organisatiecultuur die voortdurend waarde moet creëren voor haar klanten. De benadering van Kohli & Jaworski (1990) benadrukt daarentegen enkele gedragscomponenten die moeten aanwezig zijn als onderdeel van marktgerichtheid. Hierna maken we een duidelijker onderscheid tussen de twee belangrijkste zienswijzen over marktgerichtheid.

1.2.1 Culturele benadering (Narver & Slater (1990))

De culturele benadering gaat uit van de gedachte dat een organisatie continu superieure waarde moet creëren voor haar klanten. Narver & Slater zien marktgerichtheid als de ideale organisatiecultuur om deze superieure waarde te creëren en te onderhouden. Zoals zij het definiëren: “Market orientation is the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business” (Narver and Slater, 1990, pg. 21). Ondanks het feit dat voor Narver & Slater het culturele aspect van marktgerichtheid primeert, leidden ze uit de literatuur ook drie gedragscomponenten af : klantgerichtheid (customer orientation), concurrentiegerichtheid (competitor orientation) en interfunctionele coördinatie (interfunctional coordination) (Aaker, 1988; Anderson, 1982; Day, 1984; Kotler, 1977, 1984; Levitt, 1960, 1980; Ohmae, 1982; Peters en Waterman, 1982; Porter, 1980, 1985).



Figuur 1: De drie gedragscomponenten van marktgerichtheid (Narver en Slater, 1990, p.23)

De eerste component, *klantgerichtheid*, houdt in dat een organisatie probeert de behoeften van haar huidige en potentiële klanten in te schatten en te begrijpen, om dan met die verzamelde informatie klantenwaarde te creëren. Klanten van een organisatie hebben meestal ook zelf klanten, die op hun beurt ook verschillende behoeften en preferenties hebben. Daarom is het belangrijk voor een organisatie om de gehele waardeketen van een klant te kennen en te begrijpen (Day en Wensley, 1988). De vraag naar bepaalde goederen of diensten van een klant is namelijk vaak afgeleid van de behoeften en wensen van de klanten van de klanten. Tenslotte moet een organisatie er ook rekening mee houden dat de behoeften van (potentiële) klanten veranderen over de tijd heen. *Concurrentiegerichtheid* betekent dat een organisatie actief zoekt naar informatie over haar huidige en potentiële concurrenten en deze informatie gebruikt om een hogere klantenwaarde aan te bieden dan deze concurrenten. Het is belangrijk dat een organisatie de sterktes en zwaktes, alsook de capaciteiten en strategieën van haar (potentiële) concurrenten probeert te begrijpen (Aaker, 1988; Day en Wensley, 1988; Porter, 1980, 1985). De laatste van de drie gedragsmatige componenten is de *interfunctionele coördinatie*. Dit houdt in dat alle functies binnen de organisatie goed moeten gecoördineerd worden, zodanig dat alle verkregen informatie van klanten, concurrentie of andere marktinformatie optimaal kan gebruikt worden om superieure waarde te creëren. Noodzakelijk daarbij is het ontwikkelen van stimulansen, zodanig dat alle afdelingen er voordeel uit halen om samen te werken met anderen.

Marktgerichtheid is namelijk niet alleen de verantwoordelijkheid van de marketing afdeling maar van de gehele organisatie (Webster, 1988).

Concluderend: “a market orientation is a culture in which all employees are committed to the continuous creation of superior value for customers” (Narver, Slater & Tietje, 1998, pg. 242).

1.2.2 Gedragsbenadering (Kohli & Jaworski (1990))

Kohli en Jaworski starten van het idee dat een marktgerichte strategie de eigenlijke uitvoering is van het marketingconcept. Gebaseerd op vroegere literatuur (Kotler, 1988) onderscheiden zij drie belangrijke pijlers waarop een marktgerichte organisatie steunt volgens het marketingconcept. De eerste pijler, het meest centrale element van marktgerichtheid, is de *klantenfocus*. Uit hun onderzoek concluderen Kohli & Jaworski dat een klantenfocus uit meer bestaat dan informatie verzamelen over de behoeften en wensen van de klanten. Een klantgerichte focus aanhouden betekent namelijk dat een organisatie acties onderneemt op basis van ‘market intelligence’. ‘Market intelligence’ is een begrip dat Kohli & Jaworski omschrijven als: “a broader concept that includes consideration of (1) exogenous market factors (e.g., competition, regulation) that affect customer needs and preferences and (2) current as well as future needs of customers” (Kohli & Jaworski, 1990, pg. 3). Het is dus belangrijk om de factoren die de behoeften en preferenties van klanten beïnvloeden in overweging te nemen. De tweede pijler benadrukt het belang van *gecoördineerde marketing*. Net zoals Narver & Slater (cf. supra) beklemtonen ook Kohli & Jaworski dat marktgerichtheid niet alleen de verantwoordelijkheid is van de marketing afdeling, maar van de hele organisatie. De derde en laatste pijler omvat *winstgevendheid* als een component van marktgerichtheid. Echter, uit hun onderzoek kwamen Kohli & Jaworski tot de conclusie dat winstgevendheid eerder een gevolg is van marktgerichtheid en niet echt een onderdeel ervan.

Uit de bestudeerde literatuur en de bevindingen van hun onderzoek ontwikkelden Kohli & Jaworski een nieuwe definitie voor het begrip marktgerichtheid: “Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it” (Kohli & Jaworski, 1990, pg. 6). Volgens deze definitie bestaat marktgerichtheid uit drie belangrijke componenten, dewelke we nu verder zullen bespreken.

1. *Intelligence generation*

Het eerste element omvat het verzamelen van marktinformatie (*intelligence generation*). Het achterhalen van de behoeften en preferenties van de klanten is één van de belangrijkste aspecten van deze component. Het is echter ook belangrijk om het effect van exogene factoren op deze klantenbehoeften na te gaan. Onder exogene factoren verstaan we bijvoorbeeld concurrentie, overheidsregulering, technologie, etc. Uit hun onderzoek leidden Kohli & Jaworski ook af dat organisaties niet alleen de huidige behoeften en preferenties analyseren, maar ook de toekomstige. Het is noodzakelijk dat een organisatie de toekomstige behoeften en wensen van klanten weet te anticiperen, zodanig dat zij stappen kunnen ondernemen om in te spelen op de verlangens van de consumenten (Houston, 1986). Tot slot wijzen Kohli & Jaworski ook op het feit dat het verzamelen van marktinformatie niet alleen de verantwoordelijkheid mag zijn van de marketingafdeling (Webster, 1988). Iedere werknemer kan bijdragen tot het verkrijgen van belangrijke gegevens uit de markt.

2. *Intelligence dissemination*

Als tweede component werd bevonden dat de verzamelde marktinformatie moet gecommuniceerd en verspreid worden naar alle relevante departementen en individuen in de organisatie (*intelligence dissemination*). Afhankelijk van waar de informatie werd verzameld, kan de informatie zowel stromen van de marketing afdeling naar de andere departementen, maar ook omgekeerd. Tenslotte kunnen we twee verschillende methodes onderscheiden over de wijze waarop deze informatieverspreiding gebeurt. Ten eerste bestaan er in vele organisaties formele procedures, zoals bijvoorbeeld periodieke nieuwsbrieven om te communiceren tussen verschillende afdelingen. Ten tweede wordt er ook vaak gebruikgemaakt van informele procedures om de verzamelde marktinformatie over te brengen naar alle werknemers in de organisatie. Bijvoorbeeld door anekdotes over klanten te vertellen.

3. *Responsiveness*

De derde en laatste component houdt in dat de organisatie moet reageren op de verkregen informatie (*responsiveness*). Deze reactie houdt acties in zoals het selecteren van doelmarktsegmenten, het ontwerpen en aanbieden van producten en diensten op maat van de behoeften en preferenties van de klant en het produceren, promoten en distribueren van deze op maat gemaakte producten.

1.2.3 Andere benaderingen

In de literatuur zijn ook al vele andere zienswijzen op marktgerichtheid naar boven gekomen. Maar de meeste van hen baseren zich telkens op de twee hoofdbenaderingen die hierboven zijn beschreven. Eén daarvan is de verhandeling van Deshpandé, Farley en Webster (1993). Hun bijdrage handelde vooral over het meten van marktgerichtheid. Zij ontwikkelden daarbij een eigen klantgerichtheidsschaal (cf. infra), als onderdeel van een bredere studie, die de impact van organisatiecultuur en innovativiteit op performantie naging. Daarna hebben zij nog een samenvattend werkstuk gemaakt rond drie verschillende meetschalen van marktgerichtheid (cf. infra). Daaruit ontwikkelden ze een nieuwe meetschaal: de MORTN schaal (Deshpandé en Farley, 1998).

In het volgende deel gaan we nu verder in op de impact van een marktgerichte strategie op de winstgevendheid of andere performantie-indicatoren van organisaties.

2. De relatie tussen marktgerichtheid en performantie

2.1 Bevindingen volgens de twee hoofdbenaderingen

Net zoals de ontwikkeling van het concept van marktgerichtheid is ook de link tussen marktgerichtheid en performantie voor het eerst bestudeerd in de papers van Narver en Slater (1990) en Kohli en Jaworski (1990). Voordien werd er in de literatuur (Kotler, 1984; Kotler en Andreasen, 1987; Levitt, 1960; Webster, 1988) ook al aandacht besteed aan de relatie, maar het is slechts begin de jaren '90 dat men de impact empirisch aangetoond heeft.

Alhoewel ook Kohli en Jaworski (1990) al wezen op een mogelijke positieve relatie tussen marktgerichtheid en performantie, waren Narver en Slater (1990) de eerste om een meetschaal voor marktgerichtheid te ontwikkelen en de relatie met performantie te valideren. Marktgerichtheid werd dus gemeten met hun eigen ontwikkelde meetschaal (MKTOR). Om performantie te meten werd aan managers gevraagd om de hoogte van de return on assets (ROA) in te schatten in vergelijking met die van hun concurrenten. Narver en Slater hielden ook rekening met acht situationele variabelen (cf. infra) die ook een invloed kunnen uitoefenen op performantie. Om het effect van marktgerichtheid op performantie te isoleren werden deze variabelen geneutraliseerd. Er werd ook nog een onderscheid gemaakt tussen “commodity businesses” en “noncommodity businesses”. Zowel voor de “commodity businesses” als voor de “noncommodity businesses” werd een positieve relatie gevonden tussen marktgerichtheid en de geschatte return on assets. Voor commodity businesses was de relatie echter niet lineair. Dit wees erop dat bedrijven met een gemiddelde marktgerichtheid een lagere ROA hadden dan bedrijven met een lage of hoge marktgerichtheid.

Kohli en Jaworski (1990) concludeerden uit hun kwalitatief onderzoek ook al dat een hogere marktgerichtheid tot een betere performantie zou leiden. Zij gingen zelfs een stap verder en voorspelden dat ook de klanttevredenheid beïnvloed zou kunnen worden door marktgerichtheid. Dit waren echter vooral voorstellen voor verder onderzoek en bijgevolg werden deze relaties niet empirisch gevalideerd. In hun daaropvolgende paper (Jaworski en Kohli, 1993) hebben zij dan wel de relatie tussen marktgerichtheid en performantie bevestigd. Om performantie te meten werden zowel subjectieve als objectieve meetinstrumenten gebruikt. Als subjectief meetinstrument moesten de respondenten hun algemene performantie inschatten ten opzichte van die van hun concurrenten. Het marktaandeel uitgedrukt in dollar was het

objectief meetinstrument. Er werd echter alleen een positieve relatie bevonden tussen marktgerichtheid en de subjectieve inschatting van performantie. Kohli en Jaworski halen twee redenen aan waarom er geen positief verband werd gevonden tussen marktgerichtheid en het marktaandeel van een organisatie. Ten eerste is het goed mogelijk dat bedrijven andere objectieven hebben dan een hoog marktaandeel waardoor het marktaandeel geen goede indicator is van performantie. Ten tweede kan er zich ook een vertraging voordoen in het effect van marktgerichtheid op marktaandeel. Dit impliceert dat het volgen van een marktgerichte strategie slechts op lange termijn resultaat oplevert en bijgevolg resulteert in een hoger marktaandeel.

In de verdere literatuur (zie oa. Deshpandé en Farley, 1998; Ellis, 2006; Homburg en Pflesser, 2000; Hult, Ketchen en Slater, 2005; Martin, Martin en Minnillo, 2009; Matsuno, Mentzer en Rentz, 2000, 2005; Narver en Slater, 2000) werd de positieve relatie tussen marktgerichtheid en performantie nog meermaals bevestigd. Om de invloed van marktgerichtheid op de performantie van een organisatie na te gaan wordt in de bestaande literatuur vooral gebruikgemaakt van financiële meetinstrumenten. Voorbeelden daarvan zijn: groei van het marktaandeel, groei van verkopen, return on investment, return on assets, ... (zie Matsuno, Mentzer en Rentz 2005). In sommige papers werd ook gebruikgemaakt van een subjectieve indicator van performantie (cf. supra).

De relatie tussen marktgerichtheid en performantie kan ook beïnvloed worden door enkele factoren in de omgeving van de organisatie. Deze modererende variabelen kunnen de impact van marktgerichtheid op performantie versterken of verzwakken en worden hierna kort besproken.

2.2 Modererende variabelen

In de literatuur (zie oa. Bennett en Cooper, 1981; Houston, 1986; Jaworski en Kohli, 1993; Kohli en Jaworski, 1990; Narver en Slater, 1990; Tauber, 1974) worden verschillende modererende variabelen besproken waarvan wij hier de belangrijkste bespreken.

1. Marktturbulentie

Marktturbulentie is de mate waarin de samenstelling van de klanten en hun behoeften verandert (Jaworski en Kohli, 1993). In turbulente markten zullen de behoeften en preferenties van klanten dus snel veranderen en zal het productaanbod van een organisatie constant moeten worden aangepast om aan die snel veranderende behoeften te kunnen voldoen. Daarentegen zal een onderneming met een stabiele klantensamenstelling waar ook de behoeften niet snel van wijzigen, minder veranderingen moeten doorvoeren in zijn productgamma. Organisaties die

actief zijn in turbulente markten hebben dus meer nood aan een marktgerichte strategie dan organisaties die zich bevinden in een stabiele markt. We kunnen dus concluderen dat in turbulente markten de relatie tussen marktgerichtheid en performantie versterkt wordt (Jaworski en Kohli, 1993).

2. Intensiteit van de concurrentie

De mate waarin concurrentie al dan niet aanwezig is, is een tweede factor die de link tussen marktgerichtheid en performantie beïnvloed. In geval van een monopolie, wanneer er dus geen concurrentie aanwezig is op de markt, is de klant verplicht de producten of diensten van de enige producent te kopen (Houston, 1986; Kohli en Jaworski, 1990). Bijgevolg zal die producent goed presteren, zelfs als hij niet marktgericht is. Naarmate de concurrentie toeneemt, krijgen klanten meer alternatieven voorgeschoteld die hun behoeften en preferenties kunnen bevredigen. Voor een onderneming zal het dan belangrijker worden om de wensen en behoeften van de klanten te achterhalen, zodat zij betere alternatieven kan aanbieden dan de concurrentie. Met andere woorden, een marktgerichte strategie zal een grotere impact hebben op de performantie van organisaties in een sterk competitieve omgeving (Jaworski en Kohli, 1993).

3. Technologische turbulentie

De derde modererende variabele is de mate waarin technologische veranderingen plaatsvinden in een markt. Narver en Slater (1990) lichtten toe dat een organisatie een competitief voordeel moet creëren als het een hogere performantie wil bereiken dan zijn concurrenten. Zij zagen dan ook marktgerichtheid als de ideale strategie om dat competitief voordeel te bereiken. Het is echter ook mogelijk om een competitief voordeel op te bouwen en te behouden door een strategie na te streven waarbij technologische innovatie primeert. In de mate dat zo'n strategie succes oplevert, vermindert het belang van een marktgerichte strategie. Bijgevolg kunnen we besluiten dat in technologisch turbulente markten het belang van marktgerichtheid lager is dan in technologisch stabiele markten (Jaworski en Kohli, 1993).

Verder worden ook de macht van kopers, macht van leveranciers, aanwezigheid van intredebarrières, ... aanzien als modererende variabelen. Deze modererende variabelen komen echter minder vaak terug in de literatuur en zullen we bijgevolg niet in detail bespreken.

Tot nu toe hebben we vooral het effect van marktgerichtheid besproken op financiële performantie-indicatoren. Naast financiële indicatoren bestaan er echter ook marktperformantie-indicatoren, zoals klantentevredenheid, om de performantie van een organisatie na te gaan. In het volgende deel bespreken we het effect van marktgerichtheid op klantentevredenheid.

2.3 Relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid

In de hedendaagse competitieve wereld, waar klanten meer en meer verwachten en meer keuzemogelijkheden hebben, zijn klanten minder trouw aan een bepaald merk dan vroeger. Het zijn echter niet alleen de klanten en hun behoeften die veranderen, maar ook de vorm van concurrentie wijzigt voortdurend. Daarnaast zal ook de omgeving van de onderneming continu wijzigingen ondergaan als gevolg van economische, politieke, sociale en technologische krachten. Daarom zullen organisaties die een marktgerichte strategie volgen een voorsprong kunnen opbouwen in vergelijking met anderen (Best, 2004).

Best (2004) vertaalde de drie gedragsmatige componenten van marktgerichtheid (Narver & Slater, 1990) in drie managementkarakteristieken die een marktgerichte onderneming uniek maken:

- *Klantenfocus*: de marketingstrategieën in marktgerichte ondernemingen moeten gericht zijn op de behoeften van de klanten en andere bronnen van klanttevredenheid.
- *Concurrentiegerichtheid*: de mate waarin deze ondernemingen proberen al de concurrentiële krachten in haar omgeving te begrijpen met betrekking tot prijs, kwaliteit, dienstverlening en klanttevredenheid.
- *Teambenadering*: de aanpak van de organisatie om over de verschillende functies en afdelingen heen samen te werken om hogere klanttevredenheid na te streven.

Vanuit deze karakteristieken concludeerde Best (2004) dat een organisatie met een sterke marktgerichtheid ernaar streeft om betere oplossingen te kunnen aanbieden aan haar klanten. Deze aanpak vertaalt zich dan in hogere niveaus van klanttevredenheid. Op zijn beurt is klanttevredenheid dan weer een goede indicator van winstgevendheid. Het niveau van verkopen of het marktaandeel meet eigenlijk de winstgevendheid van ondernemingen in het verleden. Terwijl klanttevredenheid net een goede weergave is van de toekomstige winstperspectieven van organisaties. De klanttevredenheid van nu voorspelt immers of klanten zullen blijven kopen in de toekomst, of net niet.

Er kan echter pas van een echt duurzaam voordeel gesproken worden als een sterke marktgerichte strategie ook leidt tot klantenretentie. Een hoger niveau van klanttevredenheid, veroorzaakt door een marktgerichte strategie, leidt in de meeste gevallen ook tot een hogere klantenretentiegraad. Maar, er zijn ook enkele gevallen waar deze relatie niet zo vanzelfsprekend

is (Best, 2004). In markten waar er weinig of geen concurrentie aanwezig is blijven klanten trouw aan een bepaalde organisatie, ook al zijn ze niet tevreden over de producten of diensten. Omdat er voor de klanten weinig substituten voor handen zijn, zijn ze verplicht om te blijven kopen bij hetzelfde bedrijf. Maar zelfs in competitieve markten zijn er gevallen waar een hogere klantentevredenheid niet leidt tot het behoud van klanten. Dit is typisch het geval bij beslissingen van de consument waarbij zij een lage betrokkenheid ervaren. Alhoewel ze dan tevreden zijn over hun laatste aankoop, baseren ze zich op andere criteria dan tevredenheid (bijv. nabijheid van de winkel) om hun volgende aankoop uit te voeren.

Indien men via een marktgerichte strategie hogere niveaus van klantentevredenheid en klantenretentie kan bekomen, zal dit hoogstwaarschijnlijk ook tot een hogere winstgevendheid leiden (figuur 2).



Figuur 2: Marktgerichtheid, Klantentevredenheid en Winstgevendheid (Best, 2004).

Best (2004) stelt namelijk dat organisaties die klanten kunnen tevreden stellen en behouden over een zo lang mogelijke levensduur, zich in een positie bevinden met een hogere winstgevendheid dan ondernemingen die dit niet kunnen. Het ultieme doel van elke marketing strategie zou dan ook moeten zijn om klanten aan te trekken, tevreden te stellen en te behouden.

Homburg en Pflesser (2000) zien marktperformantie als een noodzakelijk antecedent van financiële performantie. Zij beweren dus dat financiële performantie alleen maar kan bereikt worden via marktperformantie. Marktperformantie wordt gedefinieerd als “de effectiviteit van een organisatie haar marketingstrategieën” (Homburg en Pflesser, 2000, pg. 452) en wordt

gemeten aan de hand van klantentevredenheid. Zij vinden ook empirisch bewijs dat een marktgerichte strategie effectief leidt tot een hogere klantentevredenheid, dat op zijn beurt leidt tot een betere financiële performantie.

Een andere vaststelling is dat ontevreden klanten een zeer negatieve invloed hebben op de winstgevendheid van een onderneming. Ten eerste heeft men in onderzoek reeds bewezen dat van alle ontevreden klanten gemiddeld 92 procent niet meer terugkeert naar de onderneming als klant (Consumer complaint handling in America: An update Study, 1986). Dit wil zeggen dat een ontevreden klant bijna met zekerheid een verloren klant is. Maar dat is niet het enige negatieve effect dat een ontevreden klant kan hebben op de winstgevendheid. “Elke ontevreden klant zal namelijk aan acht tot tien andere mensen vertellen over zijn ontevredenheid” (Best, 2004, pg. 9). Dat zorgt er dus voor dat potentiële klanten overtuigd kunnen worden om niet over te gaan tot een aankoop bij de desbetreffende organisatie. Tenslotte moet een onderneming die haar klanten verliest proberen nieuwe klanten aan te trekken. Het is echter geweten dat het aantrekken van nieuwe klanten veel duurder is voor een onderneming dan het behouden van bestaande klanten.

Uit de literatuur kunnen we dus besluiten dat een marktgerichte strategie leidt tot een hoger niveau van performantie. In het volgende deel zullen we nu bespreken hoe marktgerichtheid kan gemeten worden en bespreken we de belangrijkste meetschalen uit de bestaande literatuur.

3. Meten van marktgerichtheid

Om te meten in welke mate een organisatie een marktgerichte strategie volgt, kan gebruikgemaakt worden van bestaande meetschalen die aan de hand van een vragenlijst de mate van marktgerichtheid achterhalen. Deze vragenlijst dient voorgelegd te worden aan een medewerker in de organisatie die op de hoogte is van de algemene- en marketingstrategie (bijv. algemeen directeur, commercieel directeur, marketingverantwoordelijke, ...). In de literatuur kunnen we drie belangrijke meetschalen van marktgerichtheid onderscheiden, die we nu kort zullen bespreken.

3.1 MKTOR schaal

Narver en Slater waren de eerste die een meetinstrument ontwikkelden om de mate van marktgerichtheid in een organisatie na te gaan. Hun meetschaal, MKTOR, werd opgebouwd rond het construct marktgerichtheid dat bestaat uit drie gedragsmatige componenten (klantgerichtheid, concurrentiegerichtheid en interfunctionele coördinatie) en twee beslissingscriteria (lange termijn focus en winstgevendheid). Door de lage cronbach alpha van de twee beslissingscriteria moesten deze verwijderd worden uit het meetinstrument (Narver & Slater, 1990). Om de constructvaliditeit van de meetschaal na te gaan werd de convergentvaliditeit, discriminantvaliditeit en concurrentvaliditeit getest. Voor alle drie de testen werd bewijs gevonden van validiteit waardoor de constructvaliditeit ondersteund werd. Uiteindelijk werd een multi-item schaal opgesteld die bestaat uit vijftien items, waarvan zes items peilen naar klantgerichtheid, vier naar concurrentiegerichtheid en vijf naar interfunctionele coördinatie.

3.2 MARKOR schaal

De tweede meetschaal, en in de voorbije literatuur ook de meest gebruikte, is de MARKOR schaal. De MARKOR schaal is ontwikkeld door Kohli, Jaworski en Kumar (1993) en bevatte eerst 32 items. De meetschaal meet in hoeverre een *strategic business unit* zich engageert in het verzamelen, verspreiden en het reageren op marktinformatie. Omdat Kohli, Jaworski en Kumar wilden dat de meetschaal representatief zou zijn aan de drie onderdelen van hun definitie (intelligence generation, intelligence dissemination en responsiveness), elimineerden ze twaalf items om tot een meetschaal van twintig items te komen. Daarvan zijn er zes items representatief

voor *intelligence generation*, vijf voor *intelligence dissemination* en negen voor *responsiveness*. In het algemeen werd de validiteit van deze meetschaal gemiddeld goed bevonden. Toch geven Kohli, Jaworski en Kumar nog twee methodologische kwesties mee om in verder onderzoek verder over na te denken. Ten eerste kan er onderzocht worden of er een causale rangorde aanwezig is bij de componenten van marktgerichtheid. Ten tweede is het wenselijk om de schaalitems nog eens te herzien, te hervalideren en eventueel nog verder uit te breiden. Tot slot zou het ook belangrijk zijn om na te gaan of de schaalitems kunnen vertaald worden in andere talen.

3.3 Deshpandé, Farley en Webster

De derde meetschaal is de minst bekende en werd ontwikkeld door Deshpandé, Farley en Webster (1993). Zij ontwikkelden eigenlijk een schaal voor klantengerichtheid als onderdeel van een bredere studie dat de impact van de bedrijfscultuur en innovativiteit van een organisatie naging op de performantie. Voor de ontwikkeling van hun meetschaal, hebben zij zich gebaseerd op de eerdere literatuur van Narver en Slater (1990) en Kohli en Jaworski (1990), op kwalitatief onderzoek door middel van persoonlijke interviews en een pretest bij een klein aantal bedrijven. Daardoor is hun meetschaal redelijk gelijkaardig aan de MKTOR en MARKOR schaal. Dit resulteerde uiteindelijk in een meetschaal van negen items.

3.4 Andere schalen

De voorgaande schalen zijn in de recentere literatuur nog meermaals herzien en verbeterd (zie oa. Farrell, 2002; Matsuno, Mentzer en Rentz, 2000, 2005). De ontwikkeling van nieuwe schalen wordt echter telkens opnieuw gebaseerd op de MKTOR en de MARKOR schaal. Tot slot ontwikkelden ook Deshpandé en Farley (1998) een nieuwe schaal die de beste items uit de drie bovenstaande schalen haalde en samenvoegde in een nieuwe meetschaal, de MORTN schaal. Deze schaal bestaat uit tien items, waarvan vijf uit de MKTOR schaal, twee uit de MARKOR schaal en drie uit de vorige schaal van Deshpandé, Farley en Webster.

Tot slot zullen we in het volgende deel marktgerichtheid nog eens situeren tegenover twee andere belangrijke strategieën die kunnen gevolgd worden om een leiderschapspositie te verwerven.

4. Marktgerichtheid ten opzichte van andere strategieën

Naast marktgerichtheid bestaan er ook nog andere strategieën om een leiderschapspositie te verwerven. Organisaties die in de laatste decennia een leidende positie hebben afgedwongen in hun markt, hebben dat allemaal op een ongeveer identieke wijze gedaan. Ten eerste hebben ze in hun markten het begrip waarde geherdefinieerd. Daarnaast hebben ze processen en systemen ontworpen die meer waarde konden leveren dan concurrenten. Tenslotte hebben ze de klantenverwachtingen doen stijgen tot buiten het bereik van de concurrenten (Treacy en Wiersema, 1993). Daarnaast zijn klanten ook waarde anders gaan interpreteren. Vroeger werd de waarde van een product of dienst gelijkgesteld aan een soort combinatie van kwaliteit en prijs. De hedendaagse interpretatie van waarde houdt ook rekening met onder andere het gemak van de aankoop, de dienst na verkoop, betrouwbaarheid van de verkoper, etc. Ondernemingen die leiderschapsposities hebben verworven hebben zich gefocust op het leveren van superieure klantenwaarde. Treacy en Wiersema (1993) onderscheidde drie mogelijke strategieën om superieure waarde te kunnen aanbieden aan klanten, die we nu kort zullen bespreken.

4.1 Operational Excellence

Het begrip *operational excellence* behandelt een specifieke strategie met betrekking tot de productie en levering van goederen en diensten. Het doel is om klanten te voorzien van betrouwbare producten en diensten op een zo eenvoudig mogelijke manier en tegen een zo laag mogelijke prijs. Organisaties die deze strategische aanpak nastreven zoeken typisch naar manieren om de indirecte kosten te minimaliseren. Om dit te doen onderzoekt ze of er inefficiënties zijn in de bedrijfsprocessen en probeert men die te elimineren. Daarnaast kunnen ze ook bestaande processen en systemen optimaliseren om op een goedkopere manier te kunnen produceren en leveren. Een laatste mogelijkheid is om geheel nieuwe en betrouwbare operationele modellen uit te werken die ervoor zorgen dat de producten of diensten op een veel kostenefficiëntere manier kunnen worden aangeboden. Op die wijze kunnen deze ondernemingen hun producten en diensten leveren tegen competitieve prijzen en met een zo groot mogelijk gemak voor de klant.

4.2 Customer intimacy

Deze strategie is eigenlijk het equivalent van een marktgerichte strategie en focust zich dus op het segmenteren van de markt om dan producten en diensten aan te bieden die op maat gemaakt zijn voor de verschillende marktsegmenten. Het productgamma wordt dus continu aangepast aan de wensen en behoeften van de klanten. Om dat mogelijk te maken moeten deze organisaties over gedetailleerde klanteninformatie beschikken. Daarom ontwikkelen deze ondernemingen specifieke informatiesystemen die gegevens over de consumenten moeten analyseren en verspreiden binnen de onderneming. Op basis van deze marktinformatie kan het bedrijf dan zijn markt opsplitsen in specifieke segmenten en zijn productaanbod aanpassen aan de noden van deze nauw omschreven klantengroepen.

Naast het opbouwen en onderhouden van databases en informatiesystemen dient er nog een belangrijke pijler nagestreefd te worden, namelijk de langetermijnfocus. Organisaties die een klantgerichte strategie volgen, investeren nu in de klanten om op lange termijn klantentrouw te kunnen opbouwen. Typisch daarbij is dat ondernemingen niet kijken naar de waarde van één enkele transactie met een klant. Ze zullen de ‘Customer Lifetime Value (CLV)’ trachten in te schatten van een klant en hem daarop beoordelen. De CLV is de actuele waarde van alle toekomstige inkomstenstromen van een klant (Zhang, Dixit en Friedmann, 2010). Het principe is dat deze organisaties durven investeren in klanten en bijgevolg bij de eerste transacties van een bepaalde klant verlies lijden om klantentrouw te genereren en om over de gehele levensduur van de relatie met die klant dan een grotere winst te maken. Daarom wordt in deze ondernemingen ervoor gezorgd dat de werknemers alles in het werk stellen om de klanten tevreden te stellen.

4.3 Product leadership

Bij deze derde strategie zullen ondernemingen hun klanten telkens vernieuwende producten en diensten aanbieden, die het gebruik en de toepassing van het product verbeteren. Om continu innovatieve producten en diensten te produceren moeten dergelijke organisaties drie uitdagingen aangaan. Ten eerste moeten ze creatief zijn. Dat betekent dat ze vernieuwende ideeën moeten integreren van zowel binnen als buiten de organisatie. Ten tweede is het belangrijk dat ze deze ideeën snel kunnen commercialiseren. Daarom moeten ze ervoor zorgen dat al hun bedrijfs- en managementprocessen gericht zijn op snelheid. Tot slot moeten ‘product leaders’ continu streven naar nieuwe oplossingen voor problemen die hun eigen laatste producten en diensten net hebben

opgelost. Want, ze moeten er naar streven om de technologieën van anderen telkens opnieuw verouderd te maken.

Organisaties die een strategie van ‘product leadership’ nastreven hebben meestal enkele gemeenschappelijke kenmerken. ‘Product leaders’ ontwikkelen en onderhouden een omgeving die werknemers aanmoedigt om nieuwe ideeën naar voor te brengen in de organisatie. Daarnaast wordt er ook voor gezorgd dat er geluisterd wordt naar deze ideeën, gelijk van welke bron ze komen. Een ander kenmerk is dat dergelijke ondernemingen voortdurend de markt verkennen op zoek naar opportuniteiten om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Ten derde is het zeer belangrijk dat de beslissingen door managers zeer snel gebeuren. De commercialisering van nieuwe ideeën moet immers zeer vlot verlopen en daarom worden alle vormen van bureaucratie vermeden. Om snel te kunnen reageren houden ‘product leaders’ ervan om georganiseerd te zijn zoals kleine ondernemers, en tegelijkertijd toch beroep kunnen doen op de middelen en capaciteiten van een multinational. Tot slot kan van ‘product leaders’ gezegd worden dat zij over de nodige managementsystemen beschikken om het risico dat ze ondergaan correct te beheren.

DEEL 2: Empirisch onderzoek

1. Inleiding

Uit de literatuurstudie is gebleken dat het onderwerp marktgerichtheid al zeer veel bestudeerd werd. Sinds de jaren '90 heeft het ook weer enorm aan belang gewonnen en besteden veel marketingexperten aandacht aan dit concept. In de bestudeerde literatuur is vooral gebleken dat het nastreven van een marktgerichte strategie kan leiden tot hogere niveaus van performantie. Om die performantie te meten werd tot nu toe in de literatuur vooral gebruikgemaakt van financiële indicatoren. Weinig auteurs hebben echter de relatie tussen marktgerichtheid en klantentevredenheid empirisch onderzocht.

In dit onderzoek focussen we ons op dit laatste aspect. Het ultieme doel van marktgerichtheid is namelijk producten of diensten aanbieden die beter aan de behoeften van de klanten voldoen dan de producten of diensten van de concurrentie. Via deze weg kan dan een grotere klantentevredenheid bereikt worden. We zullen dus nagaan wat het effect is van marktgerichtheid op de klantentevredenheid.

In het vervolg van dit deel zullen we eerst de methodologie van dit onderzoek uitvoerig bespreken. Daarbij wordt eerst uitvoerig beschreven hoe de gegevensverzameling is gebeurd en hoe de uiteindelijke steekproef eruit ziet. Daarnaast wordt gedetailleerd uitgelegd hoe het meetinstrument ontwikkeld werd. Het laatste deel van de methodologie focust kort op het verloop van de pretest. Vervolgens zullen we de theoretische beweringen uit de literatuur omvormen tot te testen hypothesen. Daarna zullen de resultaten van het onderzoek uitvoerig geanalyseerd en getest worden tegen de vooropgestelde hypothesen. Tot slot volgt een algemene conclusie en bespreken we ook nog enkele beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Methode

In dit deel wordt onder andere besproken hoe de gegevens, om de hypothesen (cf. infra) te kunnen testen, werden verzameld. Daarbij wordt ook gedetailleerd omschreven welke de karakteristieken zijn van de verzamelde steekproef. Vervolgens wordt ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van het meetinstrument. Het meetinstrument komt overeen met een vragenlijst die drie onderdelen omvat (cf. infra). Ten slotte wordt ook uitleg gegeven over de wijze waarop de pretest is afgenomen.

2.1 Gegevensverzameling

2.2.1 Populatiespecificatie & steekproeftrekking

Om de nodige gegevens te verzamelen werd een vragenlijst (cf. infra) verstuurd naar allerhande ondernemingen. Daarbij werd geen onderscheid gemaakt qua karakteristieken van bedrijven. De enquête kon dus ingevuld worden door ondernemingen uit alle sectoren of gelijk welke grootte. De vragenlijst mocht ook door eender wie worden ingevuld in het bedrijf, maar indien mogelijk werd toch gevraagd om ze te laten invullen door iemand met een managementfunctie. Omdat voor het onderzoek beroep moest gedaan worden op ondernemingen, werd gebruikgemaakt van een gemakkelijke steekproef.

Om zoveel mogelijk respondenten te verzamelen werden de enquêtes op twee verschillende manieren doorgestuurd. Ten eerste heb ik via persoonlijke contacten mensen aangesproken om de vragenlijst in te vullen. Daarbij heb ik telkens gevraagd of zij de enquête ook nog konden doorsturen naar contacten die zij hadden in andere bedrijven. Ten tweede werd ook gebruikgemaakt van de ‘Bel First’ database, die werd verkregen via de vakgroep Accountancy en Fiscaliteit (Faculteit Economie & Bedrijfskunde, Universiteit Gent).

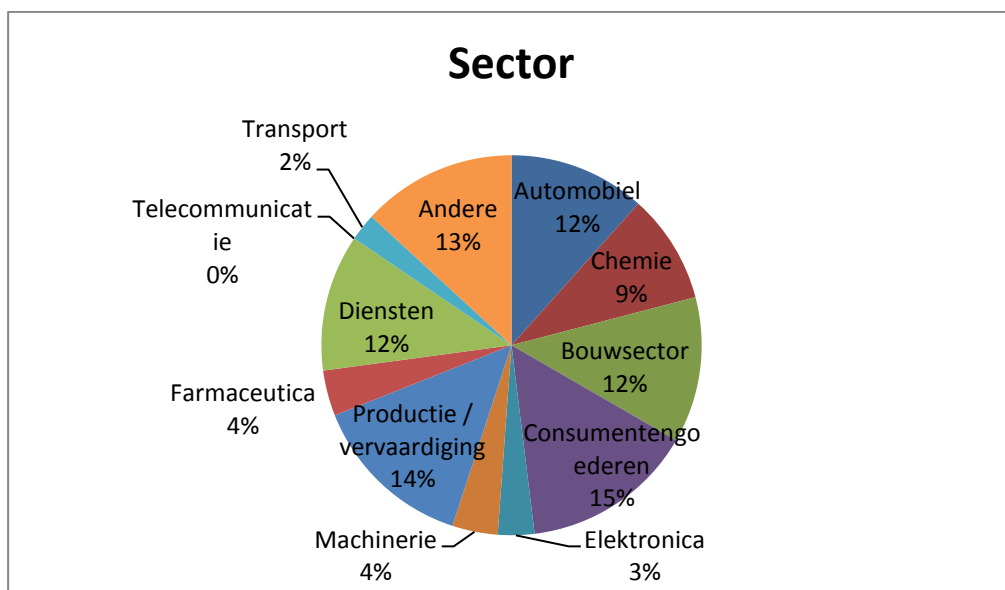
Uiteindelijk werd de vragenlijst via deze twee manieren naar zoveel mogelijk ondernemingen verstuurd. Daarnaast hebben vele van de persoonlijke contacten ook de enquête op hun beurt nog eens doorgestuurd naar hun eigen contacten. Daardoor kan er geen exact nummer gekleefd worden op het aantal bedrijven dat gecontacteerd werd. Bijgevolg kan er ook geen exacte

responsgraad berekend worden. Wel kan er op basis van het aantal verstuurd e-mails een schatting gemaakt worden van de responsgraad, die ongeveer 8% bedraagt.

Hierna volgt nu een korte omschrijving van de steekproef gebaseerd op enkele socio-demografische karakteristieken van de ondernemingen.

2.1.2 Omschrijving van de steekproef

Ondanks het nemen van een gemakkelijke steekproef kunnen we op basis van enkele socio-demografische karakteristieken toch aannemen dat de steekproef een grote verscheidenheid aan ondernemingen bevat. Bij de onderverdeling qua sector bijvoorbeeld, zijn alle sectoren vertegenwoordigd in de steekproef, uitgezonderd de telecommunicatiesector. Tegelijkertijd is er niet echt een sector oververtegenwoordigd in de steekproef. Ondernemingen uit de sectoren consumentengoederen, productie en vervaardiging, diensten, bouw en automobiel zijn het vaakst voorkomend, en maken tesamen voor 65% deel uit van de steekproef.



Figuur 3: Onderverdeling van de steekproef naargelang de sector

Naast de onderverdeling in sector, kunnen we ook een onderscheid maken naar hoe lang het bedrijf reeds actief is op zijn markt en naar het aantal werknemers het tewerkstelt, zowel in België als in het buitenland. Uit tabel 1 kunnen we afleiden dat de respondenten vooral organisaties zijn die reeds lang actief zijn op de markt. Meer specifiek kunnen we vaststellen dat 77,6% reeds meer dan 20 jaar op zijn markt actief is en cumulatief gezien zijn ruim 90% van de respondenten reeds meer dan 10 jaar actief.

Met betrekking tot het aantal werknemers in België zijn vooral ondernemingen vertegenwoordigd die minder dan 100 werknemers hebben (71,4%). Voor het aantal tewerkgestelden in het buitenland valt het vooral op dat de meeste respondenten (61,2%) alleen in België opereren en dus geen werknemers hebben in het buitenland. Maar de ondernemingen die wel mensen tewerkstellen over de grenzen zijn dan meestal (21,4%) multinationals met meer dan 500 werknemers in het buitenland.

Aantal jaren actief op de markt		Aantal werknemers		
			België	Buitenland
	Procent		Procent	Procent
1-2 jaar	1,0	0	7,1	61,2
3-5 jaar	5,1	1-9	33,7	8,2
6-10 jaar	3,1	10-99	30,6	6,1
11-20 jaar	13,3	100-249	7,1	2,0
Meer dan 20 jaar	77,6	250-499	8,2	1,0
TOTAAL	100	Meer dan 500	13,3	21,4
		TOTAAL	100	100

Tabel 1: Beschrijvende statistiek (aantal jaren activiteit en aantal werknemers in België en het buitenland)

Daarnaast kan er ook nog een onderscheid gemaakt worden in de winstgevendheid en winstverwachtingen van de ondernemingen. Bijna een kwart (22,4%) van de respondenten bekenden dat ze momenteel met een verliessituatie kampen. Van deze verlieslatenden denkt de grote meerderheid (68,1%) dat hun situatie in de komende twee à drie jaar gelijk zal blijven of zelfs nog verslechteren. Van de winstgevende bedrijven denkt bijna iedereen (92,1%) dat hun situatie in de komende twee à drie jaar nog zal verbeteren, of ten minste gelijk zal blijven.

In het komende deel wordt gedetailleerd uitgelegd op welke manier het meetinstrument is opgesteld.

2.2 Ontwikkeling van het meetinstrument

Om de geformuleerde hypothesen te kunnen nagaan, werd een vragenlijst (zie bijlage 4) opgesteld als meetinstrument. De vragenlijst werd ontwikkeld met behulp van het softwareprogramma 'Qualtrics'. Zodoende kon de vragenlijst per e-mail verstuurd worden naar de respondenten. In deze e-mail stond dan een rechtstreekse hyperlink waarmee de respondenten de enquête konden opstarten.

In wat volgt zal de samenstelling van de vragenlijst in detail besproken worden. De vragenlijst bestaat uit drie grote blokken. Ten eerste is er een deel van de vragenlijst opgesteld om de relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid na te gaan. Ten tweede peilt een deel van de enquête naar het belang van een klantgerichte strategie ten opzichte van twee andere strategieën (kostenleider- en innovatiestrategie) binnen het bedrijf. Tot slot werden ook nog enkele vragen ontworpen om de sociodemografische kenmerken van het bedrijf te onderzoeken.

2.2.1 Relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid

De relatie tussen marktgerichtheid en klanttevredenheid werd onderzocht aan de hand van twee 5-punt likertschalen. Daarbij moesten de respondenten, die dus zelf ondernemingen zijn, hun leveranciers beoordelen op marktgerichtheid. Eerst werd gevraagd aan de respondenten om een leverancier in gedachten te houden waar zij heel tevreden over zijn. Daarna volgde één van de twee likertschalen, bestaande uit negentien *items*, die peilde naar de marktgerichtheid van de leverancier. Er werden dus negentien *statements* opgesteld die allen handelden over een aspect van marktgerichtheid. De respondent moest dus telkens het statement beoordelen of het toepasbaar was op de leverancier, of net niet. Daarvoor moest voor ieder item geantwoord worden op een 5-punten schaal gaande van ‘helemaal niet akkoord’ tot ‘helemaal akkoord’. Vervolgens werd gevraagd om een leverancier in gedachten te houden waar zij minder tevreden over waren. Nu volgde de tweede likertschaal, met dezelfde items als de eerste, die ook peilde naar de marktgerichtheid, maar nu van de leverancier waar zij minder tevreden over waren.

De items die in de likertschalen inbegrepen zijn komen allen uit één van de drie meetschalen die in de literatuurstudie reeds besproken zijn: de MKTOR schaal van Narver en Slater, de MARKOR schaal van Kohli, Jaworski en Kumar en de schaal ontwikkeld door Deshpandé, Farley en Webster (zie bijlage 1, 2 en 3). Om tot de 19 items te komen die uiteindelijk in de likertschaal werden geïntegreerd, werd een bepaalde procedure gevolgd. Ten eerste werd nagegaan voor welke statements van de drie verschillende meetschalen het mogelijk was om deze te beantwoorden, aangezien de uitspraken handelen over de leveranciers van de ondernemingen. Voor sommige uitspraken is het namelijk noodzakelijk om informatie te hebben over de interne gang van zaken van de onderneming om deze te kunnen beantwoorden. Aangezien de respondenten meestal niet over deze informatie van hun leveranciers beschikken, zou het onmogelijk zijn om die uitspraken te beoordelen. Daarom werden dergelijke statements niet in de vragenlijst opgenomen. Ten tweede werd voor de overgebleven items nagegaan welke de meest relevante zijn voor het concept van marktgerichtheid. Om dit te onderzoeken werd een

beroep gedaan op de factoranalyse die Deshpandé, Farley en Webster (1998) hebben toegepast om de MORTN schaal te ontwikkelen. Voor de MORTN schaal hebben zij namelijk de tien items opgenomen die de hoogste lading (hoger dan 0.5) hadden op de eerste factor, die meer dan 40% van de cumulatieve variantie verklaarde. Voor mijn eigen meetschaal heb ik de items opgenomen, die na de eerste stap van de procedure nog overgebleven waren, met eveneens de hoogste ladingen op de eerste factor. Tot slot werden alle overblijvende statements nog eens gecontroleerd op hun complementariteit. Dit wil zeggen dat een item dat heel gelijkaardig was aan een ander item werd geëlimineerd of vervangen door een ander. Daardoor zijn er enkele items opgenomen die volgens de factoranalyse van Deshpandé et al. een lagere factorlading hadden, maar die wel beter pasten in het geheel van de meetschaal. Uiteindelijk leverde dat de definitieve meetschaal op van 19 items. Die items, hun factorladingen en de oorspronkelijke auteurs staan nog eens samengevat in onderstaande tabel.

Item	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Auteurs	NS ¹	NS	NS	NS	NS	NS	DFW ²	DFW	DFW	DFW
Lading	0.547	0.046	0.611	0.315	0.797	0.308	0.436	0.509	0.145	0.519
Item	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	
Auteurs	KJK ³	KJK	KJK	KJK	KJK	KJK	KJK	KJK	KJK	
Lading	0.300	0.125	0.700	0.493	0.669	0.254	0.247	0.298	0.266	

Tabel 2: Ontwikkeling van de meetschaal (combinatie van items)

2.2.2 Belang van een klantgerichte strategie

In het eerste deel van de vragenlijst moesten de respondenten dus de marktgerichtheid van hun leveranciers inschatten. In dit tweede deel is het nu de bedoeling om na te gaan hoe klantgericht deze bedrijven zelf zijn. Daarvoor moesten ze aan de hand van een constant sum schaal het belang van een klantgerichte strategie inschatten ten opzichte van twee andere strategieën. De andere strategieën waren de kostenleiderstrategie en de innovatieve strategie (zie literatuurstudie). Voordat de respondenten de vraag moesten beantwoorden kregen ze een korte omschrijving van de verschillende strategieën. Daarna werd hen dan gevraagd om 100 punten te verdelen over de drie strategieën, naarmate het belang van iedere strategie binnen hun bedrijf. Het totaal van de gegeven punten over de drie strategieën diende verplicht 100 te zijn.

¹ NS: Narver en Slater

² DFW: Deshpandé, Farley en Webster

³ KJK: Kohli, Jaworski en Kumar

2.2.3 Socio-demografische kenmerken

Om de verschillende bedrijven op een aantal karakteristieken te kunnen onderscheiden werd ook gepeild naar enkele socio-demografische kenmerken van de bedrijven. Daarbij werd onder andere gevraagd naar de sector van de ondernemingen, de winstgevendheid en de winstverwachtingen. Daarnaast werd ook gevraagd hoe lang het bedrijf reeds actief is op zijn markt en hoeveel werknemers het tewerkstelt in zowel België als in het buitenland. Voor de exacte vraagstelling en de antwoordmogelijkheden: zie bijlage 4.

2.3 Pretest

Om na te gaan of er nog aanpassingen of verbeteringen moesten gebeuren aan de vragenlijst werd een kleine pretest afgenomen bij enkele werknemers van NV Peugeot Vandecasteele. Aan de hand van de bevindingen van de pretest werden enkele kleine aanpassingen doorgevoerd. Ten eerste werd het duidelijk dat de eerste twee vragen het meeste tijd in beslag namen. Daardoor kregen de respondenten het gevoel dat de enquête zeer lang was. Naar aanleiding daarvan werd in de inleiding vermeld dat er eerst twee grote vragen komen die het meeste tijd in beslag nemen, en dat daarna er nog enkele korte vragen werden gesteld. Op deze manier konden de respondenten beter de lengte van de enquête inschatten terwijl ze die aan het invullen waren. Ten tweede bestond er ook onduidelijkheid over het begrip ‘EBIT’. Vooral in kleinere bedrijven, of bij respondenten die geen economische achtergrond hebben, zou deze term niet duidelijk geweest zijn. Daarom werd verduidelijkt dat ‘EBIT’ eigenlijk de operationele inkomsten voor aftrek van interest en belastingen zijn. Aan de hand van deze aanpassingen werd de vragenlijst geoptimaliseerd en daarna verstuurd.

3. Ontwikkeling van de hypothesen

In dit deel zullen de theoretische uitgangspunten vanuit de literatuurstudie worden omgevormd tot te testen hypothesen. Daarbij maken we een onderscheid tussen de algemene hypothese, die de relatie tussen marktgerichtheid en klantentevredenheid nagaat, en de meer specifieke hypothesen.

3.1 Algemene hypothese

In de literatuur hebben we twee verschillende benaderingen van marktgerichtheid ontdekt. De culturele benadering benadrukte het belang van continu superieure waarde te creëren voor de klant. Bij de gedragsbenadering werd vooral de nadruk gelegd op het verzamelen, verspreiden en reageren op specifieke marktinformatie, met als doel de producten en diensten aan te passen aan de wensen en behoeften van de klant. Beide benaderingen stellen dus het belang van de klant voorop bij het voeren van een marktgerichte strategie. Best (2004) leidde daaruit af dat ondernemingen met een hoger niveau van marktgerichtheid dan hun concurrenten, betere oplossingen kunnen aanbieden aan hun klanten. Bijgevolg leidt dit tot een hogere klantentevredenheid. Vanuit deze redenering kunnen we de volgende hypothese opstellen:

H₁: Een hoger niveau van marktgerichtheid leidt tot meer klantentevredenheid.

3.2 Specifieke hypothesen

In de literatuurstudie hebben we een klantgerichte strategie (die het equivalent is van een marktgerichte strategie) gepositioneerd ten opzichte van twee andere strategieën. Bij de klantgerichte strategie primeerde het tevreden stellen van de klant over de langere termijn (Treacy en Wiersema, 1993). Organisaties die een dergelijke strategie nastreven vinden het dus heel belangrijk dat een klant tevreden is met de geleverde producten of diensten. Daaruit kunnen we afleiden dat deze ondernemingen bij hun eigen aankopen waarschijnlijk ook tevredenheid over de voorgaande aankopen als een beslissingscriterium gebruiken. Om deze reden kunnen we dus stellen dat dergelijke bedrijven er belang aan hechten dat hun eigen leveranciers ook een marktgerichte strategie navolgen. In vergelijking met bedrijven die een kostenleider of

innovatieve strategie volgen, zullen zij meer tevreden zijn wanneer hun leverancier een marktgerichte strategie nastreeft. Organisaties die één van de andere strategieën volgen zullen bijvoorbeeld meer belang hechten aan het kostenaspect of de technologieën die hun leverancier gebruikt. Uit deze argumentatie kunnen we de volgende hypothese afleiden:

H₂: Een bedrijf dat zelf veel belang hecht aan een klantgerichte strategie is meer tevreden over een marktgerichte leverancier dan een bedrijf dat veel belang hecht aan een kostenleider- of innovatiestrategie.

Zoals hierboven al afgeleid kan een marktgerichte strategie leiden tot een hogere klantentevredenheid. Best (2004) ging nog verder in zijn analyse en stelde dat hogere niveaus van marktgerichtheid leiden tot extra klantentevredenheid, maar op termijn ook tot een hoger klantenbehoud. Gebaseerd op deze theorie kan je stellen dat een organisatie meer aankopen zal doen bij een marktgerichte leverancier dan bij een niet-marktgerichte leverancier. Dit resulteert in de volgende hypothese:

H₃: Hoe hoger het niveau van marktgerichtheid van een leverancier, hoe groter het aantal aankopen een bedrijf doet bij deze leverancier.

Narver en Slater (1990) benadrukten het belang van de taak van de werknemers in het creëren en onderhouden van een marktgerichte strategie. Marktgerichtheid is namelijk de verantwoordelijkheid van alle werknemers en alle departementen en dus niet alleen van de marketingafdeling. Omdat het belang van de werknemers zo groot is verwachten we dat het gemakkelijker is om met een klein aantal werknemers een marktgerichte strategie door te voeren. In dit geval is het namelijk eenvoudiger om de verzamelde informatie te verspreiden over de gehele organisatie. Tegelijkertijd vergt het minder tijd en moeite om de informatie te communiceren over een klein aantal departementen dan over een groot aantal departementen. Kohli en Jaworski (1993) verwachtten ook dat naarmate het aantal departementen toenam, de informatieverzameling en –verspreiding zou afnemen. Zij hebben daar echter geen empirisch bewijs voor gevonden. Toch kunnen we stellen dat een onderneming die een kleiner aantal werknemers tewerkstelt gemakkelijker een marktgerichte (klantgerichte) strategie kan nastreven. Daarnaast kunnen we ook afleiden dat ondernemingen die werknemers hebben in het buitenland moeilijker verzamelde informatie kunnen overbrengen tussen de verschillende vestigingen in de verschillende landen. Bijgevolg kunnen we de volgende hypothesen ontwikkelen:

H_{4a}: Hoe kleiner het aantal werknemers dat een bedrijf tewerkstelt in België, hoe hoger het belang van een klantgerichte strategie binnen dat bedrijf.

H_{4b}: Hoe kleiner het aantal werknemers dat een bedrijf tewerkstelt in het buitenland, hoe hoger het belang van een klantgerichte strategie binnen dat bedrijf.

Zoals in de literatuurstudie werd aangetoond is de relatie tussen marktgerichtheid en performantie reeds vele keren onderzocht. In bijna alle gevallen werd een positieve relatie empirisch bewezen. Door de uitgebreide literatuur omtrent deze relatie verwachten we ook een positief effect van een klantgerichte strategie op de winstgevendheid van een onderneming. In vergelijking met de twee andere strategieën, de kostenleider- en innovatieve strategie, kunnen we dus verwachten dat de klantgerichte strategie leidt tot een hogere winstgevendheid. Vandaar de volgende hypothese:

H₅: Hoe hoger het belang van een klantgerichte strategie binnen een bedrijf, hoe hoger de winstgevendheid.

Naarmate een bedrijf langer in zijn markt actief blijft, treedt er ook meestal meer en meer concurrentie toe op die markt. Voor bedrijven wordt het dus moeilijker om een leiderschapspositie te behouden op een markt naarmate het langer in die markt actief blijft. Door de hevige concurrentie worden organisaties soms gedwongen tot een prijzenoorlog. Bijgevolg moeten bedrijven manieren bedenken om kosten te besparen zodat zij competitief kunnen blijven. Daaruit kunnen we dus afleiden dat bedrijven die reeds langer in de markt aanwezig zijn ook meestal een hoger belang hechten aan een kostenleiderstrategie. Vanuit deze argumentatie kunnen we de volgende hypothese afleiden:

H_{6a}: Hoe langer een bedrijf actief is op de markt, hoe hoger het belang van een kostenleiderstrategie binnen dat bedrijf.

Uit deze voorgaande hypothese kunnen we dus afleiden dat de andere twee strategieën (kostenleider- en innovatieve strategie) vooral belangrijk zijn bij ondernemingen die minder lang actief zijn op hun markt. In hun bespreking van de drie strategieën benadrukten Treacy en Wiersema (1993) nochtans wel de langetermijnfocus bij een klantgerichte strategie. Een lange-

termijnfocus mag echter niet verward worden met de jaren activiteit op een markt. Een onderneming die nog niet lang aanwezig is op haar markt kan evengoed een langetermijnfocus nastreven. Vandaar de volgende hypothese:

H_{6b}: Hoe korter een bedrijf actief is op de markt, hoe hoger het belang van een klantgerichte- of innovatieve strategie binnen dat bedrijf.

4. Analyse van de resultaten

In dit deel gaan we na of de eerder geformuleerde hypothesen (cf. supra) significante resultaten opleveren of niet. Voor de analyse van de verzamelde gegevens werd gebruikgemaakt van het softwareprogramma SPSS Statistics 17.0. Hierna bespreken we gedetailleerd hoe de gegevensanalyse is verlopen en interpreteren we de resultaten van de hypothesen. We maken terug een opsplitsing tussen de algemene hypothese en de specifieke hypothesen. Voor de algemene hypothese bespreken we eerst nog de betrouwbaarheid van de opgestelde meetschalen.

4.1 Algemene hypothese

4.1.1 Betrouwbaarheid van de meetschalen

Vooraleer we kunnen beginnen met het onderzoeken van de hypothesen moet de betrouwbaarheid van de verschillende meetschalen worden nagegaan. Zoals reeds vermeld werden twee meetschalen ontwikkeld (in tabel 3 ‘marktgerichtheid tevreden leveranciers’ en ‘marktgerichtheid ontevreden leveranciers’ genoemd) om de relatie na te gaan tussen marktgerichtheid en klantentevredenheid. De meetschalen werden ontwikkeld als een combinatie van items van drie verschillende, bestaande meetschalen: MKTOR (Narver en Slater, 1990), MARKOR (Kohli, Jaworski en Kumar, 1993) en de klantgerichtheidschaal van Deshpandé, Farley en Webster (1993). In tabel 3 staan de cronbach’s α voor beide meetschalen.

Meetschaal	Aantal items	Cronbach α
Marktgerichtheid tevreden leveranciers	19	,86
Marktgerichtheid ontevreden leveranciers	19	,91

Tabel 3: Cronbach’s α van de meetschalen

Beide cronbach’s α zijn zeker hoog genoeg ($> 0,60$) en duiden dus op betrouwbaarheid van beide meetschalen. Het was tevens niet zinvol om items te verwijderen uit de meetschalen om een hogere cronbach α te bekomen.

Om de algemene hypothese te kunnen testen moesten eerst twee nieuwe variabelen aangemaakt worden. Op basis van de cronbach’s α was het toegelaten om twee constructen te maken voor de gemiddelde score van marktgerichtheid bij tevreden leveranciers en ontevreden leveranciers. De

twee variabelen werden ‘Marktger_tevr’ en ‘Marktger_ontevr’ genoemd. Ze weerspiegelen dus de gemiddelde score over de 19 items van de marktgerichtheidschalen per respondent. In tabel 4 worden de belangrijkste kenmerken van de twee constructen vermeld.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
Marktger_tevr	107	2,4	4,9	3,8	0,5
Marktger_ontevr	102	1,2	4,5	2,7	0,6

Tabel 4: beschrijvende statistiek van ‘Marktger_tevr’ en ‘Marktger_ontevr’

Hierna interpreteren we nu of deze gemiddelde scores significant van elkaar verschillen om te zien of hypothese 1 kan behouden worden, of niet.

4.1.2 Bespreking van het resultaat

Aan de hand van een paired samples T test werd de gemiddelde score tussen de twee variabelen ‘Marktger_tevr’ en ‘Marktger_ontevr’ vergeleken. Tabel 5 bevat de resultaten van de paired samples T test.

	Verskil van het gemiddelde	Verskil van standaardafwijking	t-waarde	df	P-waarde
Marktger_tevr- Marktger_ontevr	1,2	0,8	14,2	101	,000

Tabel 5: Paired Samples T test (Marktger_tevr – Marktger_ontevr)

Uit tabel 5 kunnen we concluderen dat het verschil tussen de twee variabelen verschillend is van nul. Bijgevolg is er dus een verschil in marktgerichtheid van een tevreden leverancier en een ontevreden leverancier. De leverancier waar de bedrijven tevreden over waren kreeg een hogere gemiddelde score van marktgerichtheid (3,8) toegewezen dan de leverancier waar zij minder tevreden over waren (2,7). Bijgevolg wordt hypothese 1 bevestigd.

Bij het aannemen van dit resultaat moet er wel gewaarschuwd worden voor een mogelijk halo-effect. “Een respondent die er een bepaalde mening over een object op nahoudt, zal geneigd zijn die mening te projecteren op alle deelkenmerken van het object” (De Pelsmacker en Van Kenhove, 2006, pg. 190). Aangezien vóór de meetschaal gevraagd wordt om de verschillende statements te beantwoorden over een leverancier waar zij tevreden of minder tevreden over zijn, kan er al een algemene opinie gevormd zijn over de betreffende leveranciers. Bijgevolg is het mogelijk dat de respondent deze algemene opinie projecteert op alle statements. Zo zal hij alle statements over de leverancier waar hij heel tevreden over is positief beantwoorden en alle

statements over de leverancier waar hij minder tevreden over is negatief beantwoorden, zonder echt afzonderlijk aandacht te besteden aan de verschillende statements.

4.2 Specifieke hypothesen

1. Relatie tussen eigen strategie en tevredenheid over de marktgerichtheid van de leverancier (hypothese 2)

Om de specifieke hypothesen te testen werd gebruikgemaakt van een aantal verschillende testen. Om hypothese 2 te kunnen onderzoeken werd eerst een clusteranalyse doorgevoerd met betrekking tot de verschillende strategieën. Het resultaat van deze clusteranalyse kunnen we zien in tabel 6.

	Cluster			
	1	2	3	4
Kostenleiderschap	11,3	14,7	61,8	34,7
Klantgerichtheid	66,9	37,1	21,8	43,9
Innovativiteit	21,9	48,1	16,5	21,4

Tabel 6: final clusters centers

De clusteranalyse resulteerde in vier clusters. De eerste cluster is duidelijk de klantgerichte cluster. De tweede cluster laadt voornamelijk hoog op innovativiteit, maar ook op klantgerichtheid. Aangezien bijna elke cluster redelijk hoog laadt op klantgerichtheid, noemen we cluster twee de innovatieve cluster. De derde cluster komt overeen met een kostenleider strategie. In de vierde cluster schiet er niet echt een strategie bovenuit. Daarom heet deze cluster de combinatiestrategie.

Naast de ontwikkeling van de verschillende clusters werd nog een nieuwe variabele aangemaakt: 'Marktger_verschil'. Deze variabele is het verschil tussen de variabelen 'Marktger_tevr' en 'Marktger_ontevr'. De variabele 'Marktger_verschil' dient als volgt te worden geïnterpreteerd: hoe hoger de score op deze variabele, hoe groter het verschil in marktgerichtheid tussen de leverancier waar de respondent tevreden over is en de leverancier waar hij minder tevreden over is. Indien de score positief is, betekent dit dat de leverancier waar de respondent tevreden over is een hogere marktgerichtheid heeft dan de leverancier waar de respondent minder tevreden over is. Om hypothese 2 te onderzoeken werd de score op de variabele 'Marktger_verschil' vergeleken over de vier verschillende clusters. Tabel 7 bevat de resultaten van deze test.

Cluster	N	Gemiddelde (Marktger_verschil)	P-waarde
Klantgerichte strategie	16	1,3	,861
Innovatieve strategie	16	1,2	
Kostenleider strategie	17	1,2	
Combinatie strategie	51	1,1	

Tabel 7: Oneway anova: Verschillende strategieën en 'Marktger_verschil'

Hypothese 2 stelt dat een bedrijf dat zelf veel belang hecht aan een klantgerichte strategie meer tevreden is over een marktgerichte leverancier dan een bedrijf dat veel belang hecht aan een kostenleider- of innovatiestrategie. In tabel 7 kunnen we geen significante verschillen tussen de verschillende strategieën vaststellen (p-waarde: 0,86). Dit niet significant resultaat valt ook mede te verklaren door het klein aantal waarnemingen per strategie. We vinden dus geen empirisch bewijs voor hypothese 2.

2. Relatie tussen marktgerichtheid van de leverancier en het aantal aankopen bij deze leverancier (hypothese 3a en 3b)

Om hypothese 3 te onderzoeken werd de correlatie berekend tussen de marktgerichtheid van de leverancier waar het bedrijf tevreden over is en het aantal aankopen dat dit bedrijf uitvoert bij deze leverancier. Het aantal aankopen werd op de volgende manier gemeten: het percentage van de aankopen dat gebeurde bij de leverancier waar het bedrijf heel tevreden over is en het percentage van de aankopen dat gebeurde bij de leverancier waar het bedrijf minder tevreden over is. Tabel 8 bevat de resultaten betreffende hypothese 3.

	Hypothese 3
Pearson correlatie coëfficiënt	,16
P-waarde	,111

Tabel 8: Correlatie: marktgerichtheid van de leverancier en het aantal aankopen.

Uit tabel 8 blijkt dat er geen significante relatie (p-waarde: 0,111) valt af te leiden tussen de mate van marktgerichtheid van een leverancier en het aantal aankopen dat een bedrijf doet bij deze leverancier. Wederom is het klein aantal waarnemingen een mogelijke reden voor de niet significantie van deze resultaten. Een grotere marktgerichtheid van de leverancier leidt dus volgens hypothese 1 wel tot een grotere klanttevredenheid, maar volgens hypothese 3 niet tot een procentueel groter belang van aankopen bij deze leverancier. We kunnen dus hypothese 3 niet empirisch aantonen.

3. Relatie tussen het aantal werknemers en het belang van een klantgerichte strategie (hypothese 4a en 4b)

Om het effect na te gaan tussen het aantal werknemers, zowel in België als in het buitenland, en het belang van een klantgerichte strategie werd opnieuw de correlatie berekend. Hypothese 4a en 4b stellen dat deze relatie een negatieve correlatiecoëfficiënt zou moeten opleveren. De resultaten zijn vervat in tabel 9.

	Hypothese 4a	Hypothese 4b
Pearson correlatiecoëfficiënt	-,28	-,21
P-waarde	,024	,035

Tabel 9: Correlatie: aantal werknemers en belang van een klantgerichte strategie

Uit tabel 9 kunnen we afleiden dat er een negatieve correlatie is tussen het belang van een klantgerichte strategie en het aantal werknemers. Dit geldt zowel voor het aantal werknemers in België (p-waarde: ,024) als voor het aantal werknemers in het buitenland (p-waarde ,035). Zoals verwacht kunnen we stellen dat naarmate het aantal werknemers toeneemt, het moeilijker wordt om een klantgerichte strategie na te streven. Bedrijven met een groot aantal werknemers (in België en/of in het buitenland) bouwen dus het belang van een klantgerichte strategie af en proberen via een andere strategie een leiderschapspositie te verwerven. Daaruit kunnen we dus concluderen dat zowel hypothese 4a als hypothese 4b bevestigd worden.

4. Relatie tussen een klantgerichte strategie en winstgevendheid (hypothese 5)

Hypothese 5 stelt dat een onderneming die een hoger belang hecht aan een klantgerichte strategie een hogere winstgevendheid kan bekomen. Winstgevendheid werd in de vragenlijst gemeten door te vragen hoeveel procent de EBIT (operationele inkomsten voor aftrek van interest en belastingen) bedroeg van de omzet. Ook hier werd weer gebruikgemaakt van correlatiecoëfficiënten. Tabel 10 bevat de resultaten omtrent hypothese 5.

	Klantgerichte strategie (Hypothese 5)	Kostenleider strategie	Innovatieve strategie
Pearson correlatie coëfficiënt	,05	-,08	,05
P-waarde	,647	,462	,661

Tabel 10: Correlatie: belang van een klantgerichte strategie en winstgevendheid

Uit tabel 10 kunnen we afleiden dat een hoger belang aan een klantgerichte strategie geen hogere winstgevendheid oplevert. Een mogelijke reden daarvoor is dat het belang van een klantgerichte

strategie in dit onderzoek enkel nagegaan werd door een ‘constant sum schaal’ (cf. supra). De relatie tussen marktgerichtheid (of de equivalente klantgerichte strategie) is echter al vele malen onderzocht en meestal positief bevonden. In deze onderzoeken werd echter de marktgerichtheid telkens aan de hand van een multi-item meetschaal nagegaan (zie ook: 5.2 beperkingen). Maar ook voor de andere strategieën (kostenleider- en innovatieve strategie) kunnen we geen relatie terugvinden tussen de desbetreffende strategie en de winstgevendheid van de onderneming. Op basis van dit onderzoek vinden we dus geen empirisch bewijs voor hypothese 5.

5. *Relatie tussen het aantal jaar activiteit op een markt en het belang van de verschillende strategieën (hypothese 6a en 6b).*

De hypothesen 6a en 6b gaan het verband na tussen hoe lang een bedrijf reeds op de markt actief is en het belang dat het hecht aan één van de drie verschillende strategieën (kostenleider, klantgerichte- of innovatieve strategie). Tabel 11 geeft de correlatiecoëfficiënten weer voor de verschillende strategieën.

	Hypothese 6a	Hypothese 6b	
	Kostenleider-strategie	Klantgerichte strategie	Innovatieve strategie
Pearson correlatie coëfficiënt	,24	-,17	-,18
P-waarde	,019	,256	,081

Tabel 11: Correlatie: Aantal jaren actief op een markt en belang van één van de strategieën

Tabel 11 toont wel degelijk aan dat hoe langer een bedrijf reeds actief is op de markt, hoe hoger het belang dat het hecht aan een kostenleider strategie. Dit komt overeen met de gedachte die achter hypothese 6a steekt. Een bedrijf dat namelijk reeds langer actief is op de markt zal te maken krijgen met meer en stevigere concurrentie. Om met deze concurrentie te kunnen omspringen zal een bedrijf dikwijls moeten besparen of processen ontwikkelen die de kosten kunnen drukken. Voor de overige twee strategieën worden er geen significante resultaten gevonden. Alhoewel het teken (-) van de correlatiecoëfficiënt voor allebei de strategieën wel de goede richting uitgaat.

Algemeen besluit

In dit deel worden de belangrijkste resultaten van het onderzoek nog eens kort samengevat. Daarnaast worden ook de beperkingen besproken en geven we nog enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

1. Conclusie

Marktgerichtheid wordt omschreven als het continu aanbieden van superieure waarde aan de klanten. Bedrijven zullen daarvoor informatie verzamelen, verspreiden en erop reageren zodanig dat zij producten kunnen aanbieden die exact afgestemd zijn op de wensen en behoeften van hun (potentiële) klanten. Als ze dit kunnen doen zal hun marktgerichte strategie volgens de literatuur leiden tot hogere niveaus van performantie. In de literatuur wordt echter performantie vooral nagegaan aan de hand van financiële maatstaven of zelfs de subjectieve inschatting ervan. Slechts weinig auteurs besteden aandacht aan de klantentevredenheid die marktgerichtheid zou moeten opleveren.

In dit werkstuk was de hoofdbedoeling om na te gaan welke invloed marktgerichtheid had op de klantentevredenheid. Het resultaat was dat ondernemingen hun leveranciers waar zij heel tevreden over waren een hogere score van marktgerichtheid toeschreven dan hun leveranciers waar zij minder tevreden over waren. Zoals verwacht kunnen we dus stellen dat een marktgerichte strategie leidt tot een hoge klantentevredenheid. Dit logische gevolg leert ons dus dat een marktgerichte strategie vooral onrechtstreeks leidt tot een betere bedrijfsprestatie.

Daarnaast verwachtten we ook dat bedrijven die zelf een marktgerichte strategie doorvoeren meer tevreden zijn over een marktgerichte leverancier dan bedrijven die een andere strategie nastreven. Marktgerichte ondernemingen begrijpen namelijk zelf het belang van de klant zeer goed, en willen dus ook als dusdanig behandeld worden door hun eigen leveranciers. Maar we konden, mede door het klein aantal waarnemingen, daarvoor geen empirisch resultaat vinden.

In de literatuur konden we twee hoofdbenaderingen onderscheiden qua conceptontwikkeling van marktgerichtheid. Beide benaderingen benadrukten echter het belang van de werknemers bij het implementeren van een marktgerichte strategie. Marktgerichtheid is namelijk niet alleen de

verantwoordelijkheid van de marketing afdeling maar van alle werknemers en alle departementen in een organisatie. In een marktgerichte organisatie moet namelijk alle verzamelde marktinformatie verspreid en gecommuniceerd worden naar alle afdelingen in die organisatie. Vandaar dat we verwachtten dat naarmate het aantal departementen en het aantal werknemers toeneemt in een onderneming, het moeilijker wordt om een marktgerichte strategie toe te passen. In het onderzoek hebben we ook empirisch resultaat gevonden voor dit uitgangspunt: hoe meer werknemers een organisatie tewerkstelt in België en/of in het buitenland, hoe lager het belang van een klantgerichte strategie binnen dat bedrijf.

Ten slotte werd ook bevonden dat naarmate een onderneming langer actief is op de markt, het een groter belang zal hechten aan een kostenleiderstrategie (in plaats van een klantgerichte- of innovatieve strategie). Dit komt voort uit het feit dat hoe langer een bedrijf actief is op de markt, hoe meer concurrentie er toetreedt op die markt. Daardoor ziet een onderneming zich soms genoodzaakt om de kosten te reduceren, om op die manier competitief te kunnen blijven op de markt. Daaruit volgt dat dergelijke ondernemingen na lange jaren actief te zijn geweest op de markt, soms hun klantgerichte- of innovatieve strategie moeten verlaten. Dit alles om te kunnen concurreren met bedrijven die tegen lagere kosten kunnen produceren en bijgevolg hun producten aan een lagere prijs kunnen aanbieden.

2. Beperkingen

De eerste en grootste beperking van dit onderzoek was het gebrek aan een groot aantal waarnemingen. Het is niet gemakkelijk gebleken om respons te verzamelen bij ondernemingen. Bedrijven krijgen namelijk iedere dag e-mails toegestuurd met de vraag om te antwoorden op enquêtes. Toch had een groter aantal waarnemingen kunnen leiden tot enkele interessante significante resultaten waar dit nu soms niet het geval was. Daarnaast werd geen beperking opgelegd inzake welke bedrijven de vragenlijst mochten invullen en welke niet. Bijgevolg kunnen we ons afvragen of de verzamelde steekproef wel representatief is voor alle ondernemingen. Tenslotte kan ook niet gecontroleerd worden wie de vragenlijst heeft ingevuld. Er werd wel gevraagd om de enquête te laten invullen door iemand met een managementfunctie maar we kunnen niet zeker weten of dat ook effectief gebeurd is.

Een tweede tekortkoming werd eerder al besproken, namelijk het opduiken van een mogelijk halo-effect bij het beantwoorden van de meetschalen over marktgerichtheid. Doordat aan de

respondent gevraagd wordt bepaalde statements te beoordelen over een leverancier waar hij heel tevreden over is, kan deze algemene gedachte over deze leverancier geprojecteerd worden op alle statements zonder deze echt afzonderlijk te beoordelen. Hetzelfde geldt voor de statements over de leverancier waar de respondent minder tevreden over is.

Dat de vragenlijst redelijk beperkt moest blijven, opdat bedrijven niet veel tijd moesten vrijmaken om deze te beantwoorden, bleek achteraf ook een beperking. Doordat een lange vragenlijst niet gewenst was, konden sommige effecten niet in detail onderzocht worden. Zo werd bijvoorbeeld gebruikgemaakt van een constant sum schaal om het belang van verschillende strategieën bij het bedrijf zelf na te gaan. Dit zou ook kunnen onderzocht worden aan de hand van een multi-item meetschaal waar de respondent niet weet dat er gepeild wordt naar het belang van de verschillende strategieën. Daarbij zou dan ook de marktgerichtheid van het eigen bedrijf ruimer onderzocht kunnen worden. Dit zou echter de vragenlijst te uitgebreid maken, wat dan weer zou leiden tot een nog lagere respons.

Uit deze beperkingen volgen enkele aanbevelingen die we kunnen vermelden voor verder onderzoek.

3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste aanbeveling die rechtstreeks voort vloeit uit de beperkingen is dat het onderzoek kan uitgevoerd worden op grotere schaal. De relatief lage respons in dit onderzoek leidde soms tot resultaten die niet significant konden worden aangetoond. Indien de studie bij een groter aantal ondernemingen wordt uitgevoerd kan dit probleem weggewerkt worden. Daarbij kan men willekeurig meer organisaties selecteren of kan men ook gericht gaan kiezen voor bijvoorbeeld ondernemingen uit een bepaalde sector. Het kan heel interessant zijn om te ontdekken in welke sectoren marktgerichtheid leidt tot de grootste klanttevredenheid. Met andere woorden, welke bedrijven besteden best veel aandacht aan marktgerichtheid, en welke niet? Naast een dergelijke uitbreiding is het ook interessant om het onderzoek te verbreden door de marktgerichtheid van de eigen bedrijven na te gaan. In dit onderzoek gebeurde dit namelijk beperkt, mede om de vragenlijst niet te lang te maken.

In het algemeen kunnen ook nog enkele verdere aanbevelingen gegeven worden rond het concept marktgerichtheid. In de literatuur werd al veel aandacht besteed aan de relatie tussen

marktgerichtheid en winstgevendheid. Het is reeds vele malen bewezen dat, onder de juiste omstandigheden, marktgerichtheid effectief kan leiden tot een betere bedrijfsprestatie. Het is dus belangrijk dat verder onderzoek zich nu richt op de implementatie van een marktgerichte strategie. Martin, Martin en Minnillo (2009) ontdekten al enkele belangrijke structurele factoren die dienen aanwezig te zijn om een hoge marktgerichtheid te bereiken. Zij wezen ook op het belang om de implementatie van hun model verder te onderzoeken. Daarnaast kan het ook interessant zijn om de impact van een marktgerichte strategie van een bepaalde organisatie te onderzoeken bij andere stakeholders, met name de werknemers, concurrenten, etc. Zoals in deze studie reeds werd aangetoond kan het belangrijk zijn om de opinie van die belanghebbenden in acht te nemen bij het beoordelen van een marktgerichte strategie. Marktgerichtheid is dus een veel bestudeerd onderwerp maar biedt nog veel ruimte om verder onderzoek te verrichten.

Referenties

- Aaker, D.A. (1988). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Anderson, P.F. (1982). Marketing, Strategic Planning en the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(), 15-26.
- Barksdale, H.C., & Darden, B. (1971). Marketers Attitude Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 35(), 29-36.
- Bennett, R., & Cooper, R. (1981). Beyond the Marketing Concept. *Business Horizons*. 22(), 76-83.
- Best, R.J. (2004). *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Day, G.S. (1984). *Strategic Marketing Planning*. New York: West Publishing Company.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(), 37-52.
- Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(), 1-20.
- De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2006). *Marktonderzoek, methoden en toepassingen*. Pearson Education.
- Desphandé, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(), 23-37.
- Deshpandé, R., & Farley, J.U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Ellis, P.D. (2006). Market Orientation and Performance: A meta-analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1104.
- Farell, M. (2002). A Critique of the Development of Alternative Measures of Market Orientation. *Marketing Bulletin*, 13(3), 1-13.

- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(), 67-80.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(), 449-462.
- Houston, F.S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(), 81-87.
- Hult, G.T.M., Ketchen D.J., & Slater, S.F. (2005). Market Orientation and Performance: an Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 26(), 1173-1181.
- Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P. & Van Kenhove, P. (2008). *Marketing research with SPSS*. Pearson Education.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(), 53-70.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, ?, 467-477.
- Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 55(6), 67-75.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., & Andreasen, A.R. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.

- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58(), 83-91.
- Marketing Science Institute, 2010, 2010-2012 Research priorities, URL: <http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf>. (15/05/2010).
- Martin, J.H., Martin, B.A., & Minnillo, P.R. (2009). Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 92-115.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Rentz, J.O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(), 1-8.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Rentz, J.O. (2000). A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539.
- McNamara, C.P. (1972). The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, 36(), 50-57.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, ?, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., & Tietje B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, 241-255.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(), 69-73.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. Cambridge, MA: Harper & Row Publishers, Inc.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Quelch, J.A., & Jocz, K.E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52-61.

TARP. Consumer Complaint Handling in America: An Update Study. White House Office of Consumer Affairs, Washington, DC, 1986.

Tauber, E.M. (1974). How Marketing Discourages Major Innovation. *Business Horizons*. 17(), 22-26.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.

Webster, F.E. Jr. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, 29-39.

Zhang, J.Q., Dixit, A., & Friedmann, R. (2010). Customer Loyalty and Lifetime Value: An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 127-139.

Bijlagen

Bijlage 1: MKTOR schaal

I. A. (N-S SCALE) In answering, please use the following response scale and place the most appropriate number to the left of each statement. Please respond to each statement.

Not at all	To a very slight extent	To a small extent	To a moderate extent	To a considerable extent	To a great extent	To an extreme extent
1	2	3	4	5	6	7

- ___ 1. Our salespeople regularly share information within our business concerning competitors' strategies.
- ___ 2. Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
- ___ 3. We rapidly respond to competitive actions that threaten us.
- ___ 4. We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers needs.
- ___ 5. Our top managers from every function regularly visit our current and prospective customers.
- ___ 6. We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
- ___ 7. Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers needs.
- ___ 8. All of our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.
- ___ 9. Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for our customers.
- ___ 10. We measure customer satisfaction systematically and frequently.
- ___ 11. We give close attention to after-sales service.
- ___ 12. Top management regularly discusses competitors' strengths and strategies.
- ___ 13. All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
- ___ 14. We target customers where we have an opportunity for competitive advantage.
- ___ 15. We share resources with other business units.

Bijlage 2: Deshpandé, Farley en Webster schaal

B. (D-F-W SCALE) The statements below describe norms that operate in businesses. Please indicate your extent of agreement about how well the statements describe the actual norms in your business.

Instructions: Please answer in the context of your specific product/market or service/market business. (Circle one number for each line.)

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. We have routine or regular measures of customer service.	1	2	3	4	5
2. Our product and service development is based on good market and customer information.	1	2	3	4	5
3. We know our competitors well.	1	2	3	4	5
4. We have a good sense of how our customers value our products and services.	1	2	3	4	5
5. We are more customer focused than our competitors.	1	2	3	4	5
6. We compete primarily based on product or service differentiation.	1	2	3	4	5
7. The customer's interest should always come first, ahead of the owners.	1	2	3	4	5
8. Our products/services are the best in the business.	1	2	3	4	5
9. I believe this business exists primarily to serve customers.	1	2	3	4	5

Bijlage 3: Markor schaal

C. (K-J-K SCALE) In responding to the following questions, please focus on your strategic business unit (SBU) rather than the corporation as a whole. If a question is not applicable, please leave a blank.

		Strongly Disagree					Strongly Agree
1.	In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.	1	2	3	4		5
2.	In this business unit, we do a lot of in-house market research.	1	2	3	4		5
3.	We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)	1	2	3	4		5
4.	We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	1	2	3	4		5
5.	We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)	1	2	3	4		5
6.	We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers	1	2	3	4		5
7.	We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.	1	2	3	4		5
8.	Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.	1	2	3	4		5
9.	When something important happens to a major customer or market, the whole business unit knows about it in a short period.	1	2	3	4		5
10.	Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	1	2	3	4		5

Markor schaal (vervolg)

11.	When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)	1	2	3	4	5
12.	It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. (R)	1	2	3	4	5
13.	For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs. (R)	1	2	3	4	5
14.	We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.	1	2	3	4	5
15.	Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.	1	2	3	4	5
16.	If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.	1	2	3	4	5
17.	The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.	1	2	3	4	5
18.	Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)	1	2	3	4	5
19.	Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)	1	2	3	4	5
20.	When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.	1	2	3	4	5

(R) = Reverse-scored

Bijlage 4: vragenlijst