

# *14. De invloed van marktgerichtheid op het bedrijfsresultaat van industriële ondernemingen in Nederland*

F. LANGERAK

## SAMENVATTING

Onderzoeken naar het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat zijn voornamelijk onder Amerikaanse ondernemingen uitgevoerd. Tegen deze achtergrond worden in dit artikel de resultaten uiteengezet van onderzoek naar het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat onder 483 ondernemingen in uiteenlopende branches van de Nederlandse metaal- en elektrotechnische industrie. De resultaten tonen aan dat er een positief verband bestaat tussen de marktgerichtheid en de ROI, de groei van de omzet, de winst als percentage van de omzet en het succes van nieuwe producten. Bovendien blijkt dat het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat wordt beïnvloed door verschillen tussen en binnen bedrijfstakken. Dit resultaat biedt managers van industriële ondernemingen een houvast bij de keuze of er wel of niet moet worden geïnvesteerd in marktgerichtheid.

## 1. INTRODUCTIE

Ondernemingen onderkennen het belang van marktgerichtheid, maar in de wetenschap en de praktijk worden uiteenlopende betekenissen aan het concept toegekend. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de anekdote van een directievoorzitter die zijn topmanagers uitlegt dat de toegenomen concurrentie-intensiteit de onderneming dwingt om marktgericht te gaan werken. De marketingmanager springt daar meteen op in: "Ik zeg al jaren dat wij meer marketinggericht moeten gaan werken". De directievoorzitter snauwt daarop: "Ik zei marktgericht en niet marketinggericht". Het is dan ook niet verwonderlijk dat marktgerichtheid veelvuldig tot controversen leidt (Jaworski en Kohli, 1996). Dit wordt versterkt doordat de empirische onderzoeken naar het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat, alsmede naar de invloed van verschillen tussen en binnen bedrijfstakken op deze relatie, voornamelijk zijn uitgevoerd onder Amerikaanse ondernemingen (Jaworski en Kohli, 1993; Narver en Slater, 1990; Slater en Narver, 1994;1996). Tegen deze achtergrond komt de vraag op wat marktgerichtheid betekent en of er een positief verband kan worden aangetoond tussen de marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat van Nederlandse ondernemingen in de metaal- en elektrotechnische industrie.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 2 wordt de betekenis van marktgerichtheid uiteengezet. Vervolgens wordt in paragraaf 3 het verband tussen marktgerichtheid en bedrijfsresultaat besproken. In paragraaf 4 wordt de onderzoeksmethodologie uiteengezet. De resultaten van het onderzoek worden in paragraaf 5 besproken. In paragraaf 6 komen de implicaties voor managers van industriële ondernemingen aan de orde. Het artikel wordt in paragraaf 7 afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 2. HET CONCEPT MARKTGERICHTHEID

In de marketingliteratuur bestaat er consensus over dat marktgerichte ondernemingen het marketingconcept hebben geïmplementeerd. Al meer dan 35 jaar worden managers gemaand om 'naar afnemers te luisteren', om de afnemer 'bovenin het organogram te plaatsen' en om het doel van de onderneming te definiëren als 'tevreden afnemers creëren en vasthouden' (Day, 1994). Toch is belangrijke kritiek op marktgerichtheid altijd geweest dat het meer een geloofsartikel was dan een praktische basis voor het managen van een onderneming. Dit is ook niet verwonderlijk want als de marketingliteratuur tot het eind van de jaren tachtig in ogenschouw wordt genomen, blijkt dat er weinig bekend was over de kenmerken van marktgerichte ondernemingen. Bovendien waren de bewijzen over de consequenties van marktgerichtheid voor het bedrijfsresultaat voornamelijk anekdotisch van aard. Daardoor hadden managers weinig richtlijnen voor verbetering van de marktgerichtheid van hun onderneming.

Gelukkig komt er nu verandering in deze situatie als gevolg van een herontdekking van marktgerichtheid in de Verenigde Staten begin jaren negentig (Kohli en Jaworski, 1990; Narver en Slater, 1990). Sindsdien is een aantal conceptuele onderzoeken verschenen waarin duidelijker wordt beschreven wat een marktgerichte onderneming is en waaruit deze bestaat. Volgens de meest recente literatuur staat marktgerichtheid voor een reeks opvattingen waarbij de markt als leidraad wordt genomen om verdedigbare concurrentievoordelen te realiseren (Deshpandé en Farley, 1998; Slater en Narver, 1998). Deze voordelen zijn gebaseerd op de lange termijn belangen van afnemers en worden gerealiseerd door afnemers superieure waarde te bieden. Van superieure waarde is sprake als afnemers het verschil tussen de (verwachte) benefits en de (verwachte) acquisitie- en gebruikskosten van een product hoger inschatten dan dat van concurrerende producten. Om superieure waarde te realiseren moeten ondernemingen relaties opbouwen met belangengroepen buiten en binnen de onderneming (Leefflang, 1995). Hiervoor moet de onderneming initiatieven nemen, onderhandelen en de tot stand gebrachte relaties onderhouden.

Deze reeks opvattingen vormt het leidende beginsel achter de gedragingen van een marktgerichte onderneming. Dit gedrag manifesteert zich in een drietal activiteiten, namelijk het verzamelen, verspreiden en gebruiken van marktinformatie. Bij de informatieverzameling gaat het om de activiteiten gericht op het verkrijgen van informatie over afnemers en andere relevante externe belangengroepen. Via verspreiding wordt informatie tussen interne belangengroepen uitgewisseld, waardoor het afbreukrisico met betrekking tot het gebruik kleiner wordt. De informatie wordt tenslotte door de interne belangengroepen gebruikt om door middel van een gecoördineerde toepassing van middelen superieure waarde voor afnemers te creëren.

Alhoewel er de laatste tijd dus meer inzicht is verkregen in wat een marktgerichte onderneming is, zijn er nog steeds leemten en tekortkomingen. Er bestaat bijvoorbeeld geen éénduidigheid over de vraag welke externe en interne belangengroepen zijn betrokken bij het creëren van superieure waarde voor afnemers. De bestaande marktgerichtheidsmodellen identificeren in dit verband afnemers en concurrenten als de externe belangengroepen, en de bedrijfsfuncties R&D, productie en marketing als de interne belangengroepen (Kohli en Jaworski, 1990; Narver en Slater, 1990). Bij toepassing van het marktgerichtheidsconcept op industriële ondernemingen moeten echter ook toeleveranciers tot de externe belangengroepen worden gerekend en maakt de bedrijfsfunctie inkoop zondermeer deel uit van de interne belangengroepen (Langerak, 1997). Dit betekent dat marktgerichtheid voor industriële ondernemingen verscherpt kan worden gedefinieerd aan de hand van de activiteiten van het verzamelen en verspreiden van informatie over afnemers (afnemersoriëntatie), concurrenten (concurrentenoriëntatie) en toeleveranciers (toeleveranciersoriëntatie) en het gebruik van deze informatie door de bedrijfsfuncties inkoop, R&D, productie en marketing (interfunctionele coördinatie) om door een gecoördineerde inzet van middelen superieure waarde voor afnemers te creëren. In het verlengde hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*H1 Marktgerichtheid voor industriële ondernemingen bestaat uit vier aan elkaar gerelateerde componenten, te weten de oriëntatie op afnemers, op concurrenten, op toeleveranciers en de interfunctionele coördinatie.*

### 3. HET VERBAND TUSSEN MARKTGERICHTHEID EN HET BEDRIJFSRESULTAAT

Volgens de marketingliteratuur leidt het vermogen van marktgerichte ondernemingen om afnemers superieure waarde te bieden tot afnemerstevredenheid. Tevreden afnemers leiden tot afnemersloyaliteit en deze trouw komt tot uitdrukking in het vermogen van een onderneming om op lange termijn een bedrijfsresultaat boven het gemiddelde in de bedrijfstak te realiseren (Day, 1994). Het is daarom niet verwonderlijk dat een groeiende stroom van empirische onderzoeken onder Amerikaanse ondernemingen een positief verband heeft aangetoond tussen de marktgerichtheid en verschillende aspecten van het bedrijfsresultaat (Jaworski en Kohli, 1993; Narver en Slater, 1990; Slater en Narver, 1994;1996). De resultaten van de Amerikaanse onderzoeken worden in tabel 1 weergegeven.

Doordat de manier waarop ondernemingen worden ingericht voor een belangrijk deel cultureel wordt bepaald, komt de vraag op of een positief verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat ook kan worden aangetoond voor Nederlandse industriële ondernemingen. Om deze vraag te beantwoorden wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*H2 Er bestaat een positief verband tussen de mate van marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat van Nederlandse industriële ondernemingen.*

Om het verband tussen de marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat éénduidig vast te kunnen stellen moet worden gecontroleerd voor verschillen tussen bedrijfstakken

Tabel 1. Het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat.

Onderzoek:	De invloed van marktgerichtheid op het bedrijfsresultaat:	De invloed van toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen op het bedrijfsresultaat:	De invloed van toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen op het verband tussen marktgerichtheid en bedrijfsresultaat:
Jaworski en Kohli (1993) sample 1:	Significant positief voor: Niet geïdentificeerd: - marktaandeel	Significant positief voor algehele prestatie: - productkwaliteit Significant positief voor marktaandeel: - macht toeleveranciers Significant negatief voor marktaandeel: - rivaliteit	Niet geïdentificeerd: - marktturbulentie - technologische turbulentie - rivaliteit
Jaworski en Kohli (1993) sample 2:	Significant positief voor: - algehele prestatie Niet geïdentificeerd: - marktaandeel	Significant negatief voor marktaandeel: - rivaliteit	Niet geïdentificeerd: - marktturbulentie - technologische turbulentie - rivaliteit
Narver en Slater (1990) sample 1:	Significant negatief voor: - ROA* Niet geïdentificeerd: - afnemerstrouw / omzetgroei - ROS**	Significant positief voor ROA: - macht afnemers	n.v.t.
Narver en Slater (1990) sample 2:	Significant positief voor: - ROA Niet geïdentificeerd: - afnemerstrouw / omzetgroei - ROS	n.v.t.	n.v.t.
Narver en Slater (1990) sample 1+2:	Niet geïdentificeerd: - ROA / afnemers trouw - omzetgroei / ROS	Significant positief voor ROA: - relatieve grootte Significant negatief voor ROA: - relatieve kosten / marktgroei - technologische turbulentie	n.v.t.
Slater en Narver (1994):	Significant positief voor: - ROA - succes nieuwe producten - omzetgroei	Significant positief voor ROA: - relatieve grootte Significant negatief voor ROA: - relatieve kosten - macht afnemers	Niet geïdentificeerd: - marktturbulentie op relatie marktgerichtheid en ROA - technologische turbulentie op relatie marktgerichtheid en succes nieuwe producten - marktgroei op relatie marktgerichtheid en omzetgroei

Vervolg tabel 1. Het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat.

		Significant negatief voor omzetgroei: - toetredingsdrempels - rivaliteit	- rivaliteit
		Significant positief voor succes nieuwe producten: - relatieve grootte / kosten	
Slater en Narver (1996):	Significant positief voor: - omzetgroei Niet geïdentificeerd: - ROA	Significant positief voor ROA: - relatieve grootte Significant positief voor omzetgroei: - relatieve grootte / marktgroei	n.v.t.

\*ROA=return on assets; \*\*ROS=return on sales

(interbedrijfstakverschillen) en binnen bedrijfstakken (intrabedrijfstakverschillen) die de hoogte van het bedrijfsresultaat kunnen beïnvloeden. Interbedrijfstakverschillen kunnen vanuit de “industriële organisatietheorie” worden verklaard door toetredings- en mobiliteitsbarrières die hun oorsprong vinden in verschillen in bedrijfstak- en marktstructuur, alsmede de marktmacht hierbinnen. Intrabedrijfstakverschillen kunnen vanuit de “resource-based theory of the firm” worden verklaard door isolerende mechanismen die hun oorsprong vinden in bedrijfsspecifieke investeringen in activa en capaciteiten. De toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen waarvoor in navolging van de Amerikaanse onderzoeken wordt gecontroleerd, worden in tabel 2 weergegeven.

Vanuit de “industriële organisatietheorie” en de “resource-based theory of the firm” bestaan verder goede gronden om te veronderstellen dat toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen ook de sterkte van het verband tussen marktgerichtheid en bedrijfsresultaat beïnvloeden (Jaworski en Kohli, 1993). Op markten waar toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen ontbreken, neemt de concurrentie-intensiteit namelijk toe. Hierdoor komt het vermogen van een onderneming om een bedrijfsresultaat boven het gemiddelde in de bedrijfstak te realiseren steeds meer af te hangen van de organisatorische vaardigheden om superieure waarde voor afnemers te creëren. Het is daarom opmerkelijk dat uit de resultaten van de Amerikaanse onderzoeken in tabel 1 blijkt dat “(...) there is little support for the proposition

Tabel 2. De toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen die het bedrijfsresultaat beïnvloeden.

Toetredings- en mobiliteitsbarrières:	Isolerende mechanismen:
– Macht afnemers	– Relatieve grootte van de onderneming
– Macht toeleveranciers	– Relatieve integrale kostprijs
– Dreiging substituten	– R&D-uitgaven
– Dreiging van toetreding	
– Marktgroei	
– Concentratieratio	
– Rivaliteit tussen aanbieders	

that the competitive environment has an effect on the strength of the market orientation-performance relationship” (Slater en Narver, 1994, p.53). Om te onderzoeken of verschillen tussen en binnen bedrijfstakken het verband tussen de marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat van Nederlandse ondernemingen wel beïnvloeden, wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*H<sub>3a</sub> De afwezigheid van toetredings- en mobiliteitsbarrières versterkt het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat.*

*H<sub>3b</sub> De afwezigheid van isolerende mechanismen versterkt het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat.*

## 4. METHODOLOGIE

*Steekproef:* De onderzoekspopulatie bestaat uit 2037 aselekt getrokken industriële ondernemingen in uiteenlopende branches van de metaal- en elektrotechnische industrie (1) met afzonderlijke functies voor inkoop, R&D, productie en marketing en (2) met meer dan 20 werknemers. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête om de benodigde gegevens te verzamelen. Hierbij is gebruik gemaakt van de single-informant techniek met leden van het managementteam als respondent. De respons bedroeg 483 volledig ingevulde vragenlijsten, ofwel een responspercentage van 23,7%. Van de respondenten bekleedt 69% de functie van algemeen directeur, terwijl 31% van de respondenten de positie van functioneel directeur voor de afdeling inkoop, R&D, productie of marketing vervult. Om de representativiteit van de steekproef te verifiëren is de verdeling van de respons op twee achtergrondkenmerken, te weten de branche en het aantal werknemers, vergeleken met de verdeling in de onderzoekspopulatie. Uit de analyse blijkt dat bij een overschrijdingskans kleiner dan 0,05 de responsverdeling de verhouding in de onderzoekspopulatie op beide achtergrondkenmerken volgt ( $\chi^2=11,57$ ; d.f.=6 en  $\chi^2=9,25$ ; d.f.=7).

*Schalen:* Om marktgerichtheid te meten is gebruik gemaakt van Langerak's (1997) schaal voor marktgerichtheid. De componenten van marktgerichtheid zijn alle vier gemeten met behulp van 5 items op een 6-punt Likertschaal. De meetschaal wordt in bijlage 1 weergegeven. Het bedrijfsresultaat is gemeten met behulp van objectieve en subjectieve criteria. De objectieve criteria zijn gemeten op ratioschalen en bestaan uit de ROI en de winst voor belastingen als percentage van de omzet. De subjectieve criteria zijn gemeten op 5-punt Likertschalen en behelzen het succes van nieuwe producten en de omzetgroei in vergelijking tot de belangrijkste concurrenten. Deze objectieve en subjectieve criteria vormen samen een goede indicatie voor het bedrijfsresultaat van industriële ondernemingen (Slater en Narver, 1996).

## 5. ANALYSE EN RESULTATEN

Op basis van de verkregen gegevens is de interne consistentie van de meetschalen voor de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid geverifieerd door de (gecorrigeerde) item-to-total correlaties en de betrouwbaarheidscoëfficiënt uit te rekenen. Om de convergentie- en discriminantievaliditeit van en tussen de afzonderlijke componenten

van marktgerichtheid te verifiëren is met behulp van LISREL een confirmatieve factor analyse toegepast op een “multi-trait-multi-method” model (Bagozzi, Yi en Phillips, 1991). De traits bestaan hierbij uit de vier componenten van marktgerichtheid en de twee methods uit de respondentengroepen “algemeen directeuren” en “niet-algemeen directeuren”. De validiteit van het “multi-trait-multi-method” model is getoetst aan de hand van de waarden van de rho (0,97), delta (0,98), en NCNF (0,91) indexen die boven de drempelwaarde van 0,9 moeten liggen. Uit de resultaten blijkt verder dat de t-waarden met betrekking tot de traits groter zijn dan 2 en dat een perfecte correlatie tussen de traits ontbreekt. Dit duidt erop dat convergentie- en discriminatievaliditeit van en tussen de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid is bereikt. Om vast te stellen of de vier componenten convergeren naar één onderliggend construct van marktgerichtheid is een confirmatieve tweede orde factor model geschat. Opnieuw blijken de indexen boven de drempelwaarde van 0,9 (GFI=0,99; AGFI=0,97) te liggen. Dit betekent dat de vier afzonderlijke componenten van marktgerichtheid inderdaad convergeren naar één onderliggend construct van marktgerichtheid. Op basis hiervan wordt hypothese 1 bevestigd.

Om het verband tussen marktgerichtheid op het bedrijfsresultaat te analyseren is gebruik gemaakt van regressie-analyse. De resultaten worden in tabel 3 weergegeven. Uit tabel 3 blijkt dat de betacoëfficiënten van marktgerichtheid significant en positief zijn in alle regressievergelijkingen. Op basis hiervan wordt hypothese 2 bevestigd. Het bedrijfsresultaat wordt daarnaast ook duidelijk beïnvloed door de toetredings- en mobiliteitsbarrières en de isolerende mechanismen. Opvallend hierbij is dat de aard van de toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen die van invloed zijn op het bedrijfsresultaat, verschillend zijn voor de afzonderlijke criteria voor het bedrijfsresultaat. Om te toetsen of de toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen ook de sterkte van het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat beïnvloeden, is “moderated regressie analyse” toegepast (Sharma, Durand en Gur-Arie,

*Tabel 3. Resultaten regressie analyse (beta coëfficiënten).*

n=483	ROI	Omzetgroei	Winst/omzet	Succes nieuwe producten
Marktgerichtheid	0.21***	0.36***	0.10**	0.26***
R&D uitgaven	n.s.	n.s.	0.17***	0.18***
Relatieve kosten	n.s.	n.s.	-0.16***	n.s.
Relatieve grootte	n.s.	n.s.	0.11**	0.17***
Concentratiegraad	n.s.	n.s.	0.14**	0.10*
Marktgroei	n.s.	0.27***	0.15**	n.s.
Dreiging toetreding	n.s.	n.s.	n.s.	-0.10**
Macht afnemers	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Macht toeleveranciers	n.s.	-0.03**	n.s.	n.s.
Rivaliteit	-0.10*	n.s.	n.s.	-0.13**
Dreiging substituten	-0.16***	-0.05**	n.s.	-0.10*
F-waarde	3.72***	10.44***	5.09***	5.94***
Adjusted R <sup>2</sup>	0.09	0.24	0.14	0.16

\*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; n.s.= niet significant.

Tabel 4. Resultaten moderated regressie analyse (beta coëfficiënten).

n=483	ROI	ROI	ROI	ROI	Omzetgroei
Modererende variabele (z):	Relatieve kosten	Markt-groei	Macht afnemer	Dreiging substituten	Relatieve kosten
Marktgerichtheid (x)	0,11**	0,07**	0,10**	0,06*	0,07*
Interactie (xz)	0,71**	-0,66**	0,52**	0,59**	0,61**
R&D uitgaven	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Relatieve kosten	-0,49**	n.s.	n.s.	n.s.	-0,50**
Relatieve grootte	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Concentratiegraad	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Marktgroei	n.s.	0,55**	n.s.	n.s.	0,27***
Dreiging toetreding	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Macht afnemers	n.s.	n.s.	-0,44**	n.s.	-0,10**
Macht toeleveranciers	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Rivaliteit	-0,09*	-0,10*	-0,10*	-0,10*	-0,11**
Dreiging substituten	-0,16***	-0,16***	-0,16**	n.s.	n.s.
F-waarde	3,90***	3,87***	3,74***	3,74***	10,1***
Adjusted R <sup>2</sup>	0,10	0,10	0,10	0,10	0,25

\*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; n.s.= niet significant

n=483	Omzetgroei	Omzetgroei	Winst/omzet	Succes nieuw product
Modererende variabele (z):	Toetreding	Macht afnemer	Dreiging substituu	Toetreding
Marktgerichtheid (x)	0,53***	0,10*	0,06	0,50***
Interactie (xz)	0,40**	0,76***	0,56*	0,59**
R&D uitgaven	n.s.	n.s.	0,17***	0,17***
Relatieve kosten	n.s.	n.s.	-0,15***	n.s.
Relatieve grootte	n.s.	n.s.	-0,10**	-0,18***
Concentratiegraad	n.s.	n.s.	0,14**	n.s.
Marktgroei	n.s.	n.s.	0,14**	n.s.
Dreiging toetreding	-0,36***	n.s.	n.s.	-0,66***
Macht afnemers	-0,12**	n.s.	n.s.	n.s.
Macht toeleveranciers	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Rivaliteit	-0,10**	-0,10**	n.s.	-0,13**
Dreiging substituten	n.s.	0,05	n.s.	-0,10*
F-waarde	9,91***	10,65***	4,97***	6,01***
Adjusted R <sup>2</sup>	0,24	0,26	0,14	0,20

\*p<0.1; \*\*p<0.05; \*\*\*p<0.01; n.s.= niet significant

1981). De resultaten worden in tabel 4 weergegeven. Uit tabel 4 blijkt dat voor de modererende variabelen (z) dreiging van toetreding, macht van afnemers en dreiging van substituten, de betacoëfficiënten van de interactie (xz) met marktgerichtheid (x) significant en positief zijn. Dit betekent dat het verband tussen marktgerichtheid en bedrijfsresultaat wordt versterkt naarmate de dreiging van toetreding, de macht van

afnemers en de dreiging van substituten toenemen. Uit de resultaten blijkt verder dat de betacoëfficiënt van de interactie tussen marktgerichtheid en de modererende variabele marktgroei significant en negatief is. Dit betekent dat het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat wordt verzwakt naarmate de marktgroei hoger is. Op basis hiervan wordt hypothese 3a bevestigd. Verder blijkt dat de betacoëfficiënt van de interactie tussen marktgerichtheid en de modererende variabele relatieve kosten significant en positief is. Dit impliceert dat het verband tussen marktgerichtheid en bedrijfsresultaat wordt versterkt naarmate de relatieve kosten hoger zijn. Op basis hiervan wordt ook hypothese 3b bevestigd.

## 6. MANAGEMENTIMPLICATIES

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het aangescherpte concept van marktgerichtheid succesvol kan worden toegepast op industriële ondernemingen. Hierdoor is een duidelijker beeld ontstaan van de betekenis van marktgerichtheid voor industriële ondernemingen. In dit beeld wordt het accent gelegd op de reeks opvattingen die als leidraad dienen voor de organisatorische activiteiten van het verzamelen en verspreiden van informatie over afnemers, concurrenten en toeleveranciers en het gebruik van deze informatie door de bedrijfsfuncties inkoop, R&D, productie en marketing om door middel van een gecoördineerde inzet van middelen superieure waarde voor afnemers te creëren. In navolging van de Amerikaanse onderzoeken komt ook in dit onderzoek het vermogen van een onderneming om superieure waarde voor afnemers te creëren tot uitdrukking in het bedrijfsresultaat. De resultaten van de regressie-analyses tonen namelijk aan dat er een positief en robuust verband bestaat tussen de marktgerichtheid van ondernemingen in de Nederlandse metaal- en elektrotechnische industrie en de ROI, de groei van de omzet, de winst als percentage van de omzet en het succes van nieuwe producten. Deze resultaten zijn bemoedigend omdat nu vast staat dat industriële ondernemingen die beter zijn uitgerust om op marktomstandigheden te anticiperen, een langdurig concurrentievoordeel en een buitengewone rentabiliteit genieten. Bovendien bestaat nu de mogelijkheid om marktgerichte ondernemingen te identificeren, om te begrijpen wat zij doen en om programma's te ontwikkelen om marktgerichtheid op te bouwen.

In tegenstelling tot de Amerikaanse onderzoeken blijken verschillen tussen en binnen bedrijfstakken wel degelijk de sterkte van het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat te beïnvloeden. Deze bevinding biedt managers van industriële ondernemingen een richtlijn bij hun keuze om te investeren in programma's om de marktgerichtheid te verbeteren. De resultaten van dit onderzoek geven namelijk aan dat bij een lage concurrentie-intensiteit, als gevolg van de aanwezigheid van toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen, het voor industriële ondernemingen niet per sé noodzakelijk is om marktgericht te gaan werken. Er is echter een sterk argument om ook als de omstandigheden daartoe geen aanleiding geven in marktgerichtheid te investeren. Het zijn namelijk de schijnbaar statische omstandigheden van markten, waarin gevestigde of nieuwe concurrenten onverwachts de balans kunnen verstoren, afnemers hun latente macht kunnen gaan gebruiken en barrières in de mobiliteit verminderd kunnen worden, die het opbouwen van marktgerichtheid billijken. Ironisch genoeg is het juist dit onvermogen om als onderneming op veranderingen in de concurrentiekrachten te reageren, of op de behoeften van afnemers te anticiperen, het resultaat

van een tekortkoming in de marktgerichtheid van de onderneming. Het is daarom beter te investeren in marktgerichtheid als de zon schijnt, dan te wachten tot het regent.

## 7. AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek kan een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden geïdentificeerd. Deze aanbevelingen hangen nauw samen met de beperkingen van dit onderzoek. Allereerst bestaat de onderzoekspopulatie uit industriële ondernemingen in de metaal- en elektrotechnische industrie. Alhoewel de metaal- en electrotechnische industrie een belangrijk deel uitmaakt van de industriële bedrijvigheid in Nederland moet voorzichtigheid worden betracht bij het generaliseren van de resultaten. Hiervoor is het noodzakelijk het onderzoek te herhalen in andere sectoren van de Nederlandse industrie. Ten tweede is er sprake van lage adjusted R-kwadraten in de regressievergelijkingen. Alhoewel dit inherent is aan de cross-sectionele opzet van het onderzoek suggereren de lage adjusted R-kwadraten een zwakke relatie tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. Dit kan worden ondervangen door toekomstig onderzoek tot één sector te beperken. Ten derde zijn marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat in dit onderzoek op hetzelfde tijdstip gemeten. Hierdoor worden vertragingen in de verbetering van het bedrijfsresultaat niet ondervangen. Longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat behoort daarom tot de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tenslotte is het huidige instrument om marktgerichtheid te meten ontwikkeld om managers zelf de marktgerichtheid van hun onderneming te laten beoordelen. In vervolgonderzoek verdient het aanbeveling om de marktgerichtheid ook door afnemers, concurrenten en toeleveranciers te laten beoordelen.

## LITERATUUR

- Bagozzi, R.P., Y. Yi and L.W. Phillips, 1991. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36 (3), 421-458.
- Day, G.S., 1994. The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing* 58 (October), 37-52.
- Deshpandé, R. and J.U. Farley, 1998. Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management* 2, 213-232.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli, 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (July), 53-70.
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli, 1996. Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market Focused Management* 1, 119-135.
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski, 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (April), 1-18.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski and A. Kumar, 1993. Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (November), 467-477.
- Langerak, F., 1997. De invloed van marktgerichtheid op de bedrijfsprestatie van industriële ondernemingen. Amsterdam, Thesis Publishers.
- Leefflang, P.S.H., 1995. Marketing aan het einde van het millenium. *Holland Management Review* 43, 20-31.
- Narver, J.C. and S.F. Slater, 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (October), 20-35.

- Pelham, A.M. and D. Wilson, 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1), 27-43.
- Sharma, S., R.M. Durand and O. Gur-Arie, 1981. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research* 18 (August), 291-300.
- Slater, S.F. and J.C. Narver, 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* 58 (January), 46-55.
- Slater, S.F. and J.C. Narver, 1996. Competitive strategy in the market focused business. *Journal of Market Focused Management* 1, 159-174.
- Slater, S.F. and J.C. Narver, 1998. Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management* 2, 241-255.

	Geheel mee oneens				Geheel mee eens	
	1	2	3	4	5	6
<b>Uw onderneming...</b>						
... heeft goed inzicht in het aankoopproces van afnemers	0	0	0	0	0	0
... voert regelmatig overleg met afnemers om de kwaliteit van de serviceverlening te vergroten	0	0	0	0	0	0
... speelt goed in op de fasen van het aankoopproces waarin afnemers zich bevinden	0	0	0	0	0	0
... heeft goed inzicht in het functioneren van de inkoopteams van afnemers	0	0	0	0	0	0
... handelt de klachten van afnemers adequaat af	0	0	0	0	0	0
<b>Uw onderneming...</b>						
... heeft voldoende inzicht in de manier waarop concurrenten hun marktdomein definiëren	0	0	0	0	0	0
... is goed op de hoogte van de specifieke vaardigheden van concurrenten	0	0	0	0	0	0
... houdt bij het opstellen van ons beleid nadrukkelijk rekening met de plannen van concurrenten	0	0	0	0	0	0
... analyseert de marketingactiviteiten van de concurrenten grondig	0	0	0	0	0	0
... houdt bij het nemen van beslissingen expliciet rekening met mogelijke tegenacties van concurrenten	0	0	0	0	0	0
<b>Uw onderneming...</b>						
... verkent in overleg met de toeleveranciers de mogelijkheden om hun kosten te verlagen	0	0	0	0	0	0
... houdt de kwaliteitsnormen van alternatieve toeleveranciers scherp in de gaten	0	0	0	0	0	0
... voert periodiek onderzoek uit naar de financiële positie van toeleveranciers	0	0	0	0	0	0
... betreft consequent toeleveranciers bij beslissingen die de onderlinge relatie ingrijpend beïnvloeden	0	0	0	0	0	0
... schakelt regelmatig toeleveranciers in bij het ontwikkelen van nieuwe producten	0	0	0	0	0	0
<b>In uw onderneming...</b>						
... stimuleert het management bewust de samenwerking tussen de verschillende functionele gebieden	0	0	0	0	0	0
... bezoeken managers van alle functionele afdelingen regelmatig afnemers	0	0	0	0	0	0
... worden de functionele activiteiten nauwgezet gecoördineerd	0	0	0	0	0	0
... komen vertegenwoordigers van verschillende functionele afdelingen periodiek samen om marktontwikkelingen te bespreken	0	0	0	0	0	0
... wordt de marktbenadering geformuleerd na uitvoerig overleg tussen alle functionele afdelingen.	0	0	0	0	0	0