

# Marketing



**De marketingoriëntatie van  
bedrijven in Noord-Nederland**



# **De marketingoriëntatie van bedrijven in Noord-Nederland**

Auteurs:

Dr. Karel Jan Alsem

Drs. Frits van Leer

Augustus 2013

Hanzehogeschool Groningen

Marklinq



## Samenvatting

Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek naar de marketinggerichtheid van ondernemingen in Noord-Nederland. Door middel van een vragenlijst die eind 2012 is ingevuld door 337 bedrijven en organisaties is inzicht verkregen in de mate van aandacht die Noord-Nederlandse ondernemingen schenken aan zaken als klantgerichtheid, merkreputatie, concurrentie, sociale media en innovatie. Het blijkt dat circa de helft van de bedrijven geen aparte functie marketing heeft ingevuld. Tevens blijken grote ondernemingen aan vrijwel alle marketingdimensies meer aandacht te schenken dan kleinere bedrijven. Verder zijn verschillen waarneembaar tussen het type organisatie en de aanwezigheid van een marketingfunctionaris. Productiebedrijven hebben in meerderheid een marketeer in dienst, terwijl in de retailsector slechts 38% zo'n functionaris heeft. Een opvallende uitkomst omdat retailers juist meer marktgericht zeggen te zijn. Omdat in Noord-Nederland relatief veel MKB vertegenwoordigd is, lijkt de aandacht voor marketing bij Noord-Nederlandse bedrijven dan ook relatief laag.



# Inhoud

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Onderzoeksvragen.....	9
1.3 Opbouw rapport.....	9
2. Marktgerichtheid.....	10
2.1 Definities.....	11
2.2 Model en hypotheses.....	14
3. Methode van onderzoek.....	16
3.1 Dataverzameling.....	17
3.2 Samenstelling steekproef.....	18
4. Resultaten.....	20
4.1 Aanwezigheid van een marketingfunctionaris.....	21
4.2 Dimensies van marketingoriëntatie.....	23
4.3 Relatie marketingoriëntatie dimensies en gepercipieerde concurrentiepositie ...	25
4.4 Overige resultaten.....	25
5. Conclusies en evaluatie.....	26
5.1 Conclusies.....	27
5.2 Evaluatie.....	27
Literatuur.....	29
Bijlage Vragenlijst.....	30
Over de auteurs.....	35
Dankwoord.....	36
Markling en publicaties.....	37
Colofon.....	38

# IN LEI DING





# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Per 1 september 2012 is het lectoraat Marketing/Marktgericht Ondernemen aan de Hanzehogeschool Groningen gestart. Dit lectoraat van het Instituut voor Marketing Management richt zich op praktijkgericht onderzoek, onderwijsontwikkeling en kennisuitwisseling op het terrein van marketing. Omdat het doel van het onderzoek is, om (noordelijke) bedrijven te helpen marktgericht te kunnen handelen, was een van de eerste activiteiten van het lectoraat een verkennend onderzoek uit te voeren naar de markt- en marketinggerichtheid van bedrijven in Noord-Nederland. Dit rapport bevat daarvan de uitkomsten. Zoals genoemd betreft het een verkennend onderzoek. Er zijn slechts enkele aspecten van de problematiek onderzocht die bovendien op relatief simpele wijze zijn gemeten (met slechts enkele vragen).

## 1.2 Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek was de marktgerichtheid van Noord-Nederlandse ondernemingen te onderzoeken. Het betreft hiermee dus een meting verricht vanuit de managers van de bedrijven zelf. Er is veel literatuur over het meten van de marktgerichtheid van ondernemingen. Doorgaans worden daartoe vragenlijsten gebruikt met ontwikkelde schalen, die door relevante beslissers/managers in bedrijven worden ingevuld. Ook in dit onderzoek is deze methode toegepast.

Primair betreft het hier een beschrijvend (en ook verkennend) onderzoek naar de mate van marktgerichtheid. Daarnaast worden er ook in enige mate verklaringen gezocht door relaties te leggen met aan de ene kant eigenschappen van de onderneming en met name omvang, en anderszijds door een relatie te leggen met het beoogde doel van een (betere) marktgerichtheid teweeten betere resultaten. Dat laatste is geoperationaliseerd als de door de manager gepercipieerde concurrentiepositie.

## 1.3 Opbouw rapport

In dit rapport wordt eerst ingegaan op enige literatuur over marktgerichtheid. Tevens presenteren we een conceptueel model en enkele hypothesen. Hoofdstuk 3 verklaart de gehanteerde onderzoeksmethodiek en in hoofdstuk 4 worden de belangrijkste onderzoeksresultaten getoond. Het laatste hoofdstuk geeft de conclusies weer van dit onderzoek en geeft tevens aanbevelingen op managementniveau en op onderzoeksniveau.

# MARKT GERICHT HEID

KAMER VAN KOOPHANDEL

## 2. Marktgerichtheid

### 2.1 Definities

Het begrip marktgerichtheid is nauw verbonden met de begrippen marketing en marketinggerichtheid. Op deze begrippen gaan we nu in.

Er zijn veel definities van marketing in omloop. De American Marketing Association hanteert sinds 2004 deze omschrijving: “marketing is het bedenken, bepalen van de prijs, communiceren en beschikbaar maken van goederen, diensten en ideeën met als doel ruiltransacties tot stand te brengen waar beide partijen tevreden over zijn.” Kotler en Keller (2011) spreken over ‘het holistische marketingconcept, waarin interne marketing, geïntegreerde marketing, relatiemarketing en maatschappelijk verantwoorde marketing elk hun eigen plek hebben en met elkaar in verbinding staan’. Vargo en Lusch (2004) leggen in hun definitie van marketing meer de nadruk op het dienstverleningsaspect dat volgens hen altijd in marketing zit. Dat klopt ook wel: het gaat in de praktijk eigenlijk nooit alleen op het fysieke product maar ook aspecten als service en klantcontact speelt een belangrijke rol. In Nederland wordt soms Verhages definitie aangehaald: “Marketing omvat de –op de markt afgestemde – ontwikkeling , prijsbepaling, promotie en distributie van producten, diensten of ideeën en andere activiteiten die de klanten toegevoegde waarde bieden en planmatig leiden toen hogere omzet of andere gewenste respons, een goede reputatie van de organisatie en een duurzame relatie met doelgroepen waarbij alle belanghebbenden hun doelstellingen bereiken” ( Verhage, 2009).

Wat opvalt aan alle definities dat zij focussen op marketing als ‘activiteit’: handelen door bedrijven om de verkopen te stimuleren. Alsem (2008, 2013) maakt onderscheid in drie betekenissen van marketing:

1. Als een *organisatiecultuur* (het marketingconcept of de visie): het uitgangspunt dat ondernemingen zich niet alleen richten op het voldoen aan de wensen van klanten, maar dat zij een balans moeten zoeken tussen de wensen van doelgroepen en de eigen gewenste merkidentiteit, kortom: de klant en het merk centraal.
2. Als een *strategie*: het kiezen van doelgroepen en het positioneren van de producten en diensten. Beslissingen hierover vloeien voort uit omgevings-, klant- en concurrentieonderzoek.
3. Als *tactiek en activiteiten*: de dagelijkse activiteiten rondom de vier marktinstrumenten: productontwikkeling, prijszetting, distributie en kanaalkeuze, en communicatie.

Dit laatste niveau is wat auteurs dus vaak als centraal marketingbegrip hanteren. Alsem stelt dat het hoogste niveau ook moet worden meegenomen. Dan is een definitie van marketing dus: Marketing betreft alle activiteiten die een onderneming verricht om de verkopen te stimuleren zoals onderzoek, product- en dienstontwikkeling, prijszetting, promotie en distributie, vanuit de gedachte dat voorzien wordt in klantbehoeften en tevens aan het versterken van de merkreputatie.

Uit deze definities valt af te leiden dat marketing fundamenteel is voor het bereiken van ondernemingsdoelstellingen, en dat marketing een essentiële rol speelt in het bereiken van nieuwe en tevreden klanten. Want uiteindelijk zorgen deze tevreden klanten voor continuïteit in omzet en winst van de onderneming.

Vanuit het begrip marketing kan ook het begrip marketinggerichtheid worden genoemd. *Marketinggerichtheid* valt dan samen met het hoogste niveau dat Alsem onderscheidt. Daarbij gaat het dus om twee dimensies:

1. in hoeverre een onderneming in haar beleid bewust rekening houdt met al dan niet latente klantwensen
2. in hoeverre een onderneming zich bewust bezighoudt met het versterken van haar merkreputatie

Dit laatste heeft te maken met merkmanagement. Merkmanagement is gedefinieerd als "the process of creating, coordinating and monitoring interactions that occur between an organization and its stakeholders (Schultz and Barnes, 1999), such that there is consistency between an organization's vision and stakeholders' beliefs about a brand". Wat consumenten voor associaties hebben met een merk speelt een rol in hun consumptiegedrag. In de literatuur is geopperd dat grotere organisaties meer belang hebben bij merkmanagement en hier dus ook meer aandacht op zouden moeten focussen (Berthon, Ewing, Napoli, 2011).

Er is rond de jaren 1990 veel onderzoek gepubliceerd over marktgerichtheid en de effecten daarvan (Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990). Marktgerichtheid bestaat uit de volgende componenten:

- *Afnemergericht denken (customer orientation)*. Doet de onderneming redelijke beloften en houdt zij zich daaraan, worden afnemers als individuen behandeld, wordt concreet door middel van marktonderzoek nagegaan wat de wensen en meningen van de doelgroep zijn en zo ja, heeft dat gevolgen voor het handelen in de onderneming?
- *Concurrentgericht denken (competitor orientation)*. Bezit de onderneming veel informatie over afzonderlijke concurrenten, wordt die informatie systematisch geanalyseerd en gedistribueerd door de hele organisatie, weet de onderneming wanneer ze moet reageren op acties van concurrenten, en hoe ze zich van de concurrenten kan onderscheiden?
- *Interfunctionele coördinatie (interfunctional coordination)* ofwel geïntegreerde besluitvorming. Deelt men in de organisatie de informatie met elkaar, worden de strategieën voor de diverse functionele gebieden geïntegreerd, worden er gezamenlijke besluiten genomen, is men in de gehele organisatie echt geïnteresseerd in klanten?

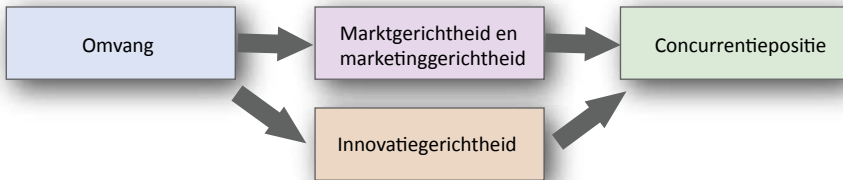
Uit deze dimensies blijkt dat de eerste overeenkomt met een deel van marketinggerichtheid. De andere twee zijn echter anders: de noodzaak om ook goed naar de concurrenten te kijken, en -opmerkelijk- de interne besluitvorming in de organisatie.

Uit empirisch onderzoek van genoemde auteurs blijkt dat met name het klantgericht denken positief samenhangt met de winstgevendheid van organisaties.

## 2.2 Model en hypothesen

Figuur 2.1 laat het conceptueel model van deze studie zien. Naast markt- en marketinggerichtheid besteden we ook kort aandacht aan innovatiegerichtheid. Vanuit het model worden enkele specifieke hypothesen geformuleerd.

*Figuur 2.1 Conceptueel model van deze studie*



Voor kleinere bedrijven is het vaak lastiger om meer aandacht aan marketing te besteden. Het kan zijn dat er binnen het bedrijf geen ruimte is voor een marketingspecialist die de marketinginspanningen naar een hoger niveau leidt. Vergeleken met bedrijven die groter zijn in omvang, hebben kleinere bedrijven vaak minder menselijk kapitaal, toegang tot informatiebronnen, en zijn relatief financieel gelimiteerd (Suh, Yi, Houston, 2011). Tevens wordt er beweerd dat kleinere bedrijven minder gestructureerd werken en niet de beschikking hebben over gecentraliseerde controle systemen en sterk ontwikkelde administratieve procedures (Suh, Yi, Houston, 2011). Dit zet een rem op de aandacht die deze bedrijven kunnen besteden aan marketing. Kleinere bedrijven zijn vaker meer gebaat bij mond-tot-mond reclame, netwerken, of andere minder kostbare marketingtools. Grotere bedrijven hebben er meer baat bij om awareness te creëren bij de consument en hebben ook meer kapitaal beschikbaar om dit te verwezenlijken. Vandaar dat de eerste hypothese als volgt luidt:

*Hypothese 1A: Hoe groter de omvang van het bedrijf, hoe meer aandacht en resources het bedrijf aan marketing besteedt*

Kleinere bedrijven ervaren vaker een beperking in financiële resources, wat er toe leidt dat er voor specifiekere doelen zoals bijvoorbeeld marketing soms geen plaats is. Dit leidt vaker tot een adoptie van de "survival mentaliteit", dat vaker gericht is om het voortbestaan van het bedrijf in stand te houden, dan extensieve groei en marketing commitment. Dit effect wordt versterkt door de absentie van extensieve gecentraliseerde planning (Huang, Soutar, and Brown, 2002). Wij denken dat dit bij bedrijven groter in omvang minder zal spelen:

*Hypothese 1B: Hoe groter de omvang van het bedrijf, hoe waarschijnlijker het is dat er een aparte marketingfunctie is binnen het bedrijf.*

Merkmanagement is gedefinieerd als “the process of creating, coordinating and monitoring interactions that occur between an organization and its stakeholders (Schultz and Barnes, 1999), such that there is consistency between an organization’s vision and stakeholders’ beliefs about a brand”. Wat consumenten voor associaties hebben met een merk speelt een rol in hun consumptiegedrag. In de literatuur is geopperd dat grotere organisaties meer belang hebben bij merkmanagement en hier dus ook meer aandacht op zouden moeten focussen (Berthon, Ewing, Napoli, 2011). Daarom is de hypothese dat omvang positief samenhangt met de aandacht voor merkreputatie:

*Hypothese 1C: Bedrijven die een grotere omvang hebben zullen bewuster bezig zijn met bewaking en versterking van het merkimage*

Naast dimensies van marktgerichtheid nemen we in dit onderzoek ook een factor op betreffende innovatie. Ook hierover formuleren we een hypothese in relatie met bedrijfsomvang. Kleinere bedrijven verschillen van grotere bedrijven op een aantal fronten. Dit hoeft echter niet alleen negatief uit te pakken. Kleinere bedrijven zijn namelijk minder bureaucratisch en hiërarchisch, waardoor de communicatie binnen het bedrijf verbetert (Cohen, Klepper, 1992). Tevens is innovatie een integraal deel van hun strategie, aangezien deze bedrijven niet competitief kunnen zijn op het gebied van schaalvoordelen (Cohen, Klepper, 1992). Dit heeft ons gebracht op de volgende hypothese:

*Hypothese 2: Kleinere bedrijven zijn meer georiënteerd op innovatie.*

Van alle drie genoemde strategische oriëntaties valt redelijkerwijs aan te nemen dat zij een positief effect zullen hebben op de prestaties van de onderneming. Zoals eerder opgemerkt is dit voor marktgerichtheid ook al aangetoond.

*Hypothese 3A, B, C: Een sterkere respectievelijk marktgerichtheid, marketinggerichtheid of innovatiegerichtheid hangt positief samen met een betere concurrentiepositie*





METHODE

VAN

ONDER

ZOEK



## 3. Methode van onderzoek

### 3.1 Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gekeken naar marketingactiviteiten van Noord-Nederlandse bedrijven en andere organisaties. Er is gebruik gemaakt van een bestaand panel van bedrijven (van bureau Panelclix). Er is in oktober 2012 een online vragenlijst toegestuurd naar circa 350 bedrijven uit dit panel, uit de drie noordelijke provincies min of meer gelijkmatig verdeeld naar omvang. De respons was -niet onverwacht- zeer hoog, meer dan 90%.

Gegevens over type, omvang en regio waren bekend uit de panelgegevens. Tabel 3.1 laat zien welke aspecten van marktgerichtheid op welke wijze aan de respondenten zijn gevraagd. Uitdrukkelijk zij opgemerkt dat het hier een eerste indicatieve meting betreft van aspecten rondom marketingoriëntatie. Zo zijn -in tegenstelling tot wat gebruikelijk is- geen multi-item schalen gebruikt, teneinde de vragenlijst zo kort mogelijk te houden.

**Tabel 3.1** Gekozen dimensies en vragen in de enquête\*

Dimensie marketingoriëntatie	Vraag in enquête
Strategische klantgerichtheid	1. Kunt u aangeven hoe klantwensen een rol spelen in uw ondernemingsplannen?
Operationele klantgerichtheid	2. Bepaalt u de verkoopprijs op basis van klantvoorkeuren?
Marketinggerichtheid	3. Hoeveel aandacht besteedt u aan een professionele externe communicatie?
Marketinggerichtheid	4. Heeft u iemand in dienst met als aparte taakomschrijving 'marketing'?
Marketinggerichtheid	5. Welke rol spelen sociale media in uw bedrijfsvoering?
Merkgerichtheid	6. Hoe bewust bent u bezig met de bewaking en versterking van het bedrijfsimago en merk?
Concurrentiegerichtheid	7. Kunt u goed en scherp aangeven wat uw onderscheidend vermogen is t.o.v. concurrenten?
Innovatiegerichtheid	8. Hoe actief bent u op het gebied van productontwikkeling en innovatie?

\*Respondenten dienden op een 7-puntsschaal aangeven in welke mate ze de dimensie uitvoerden/van belang achten. Zie bijlage 1 voor de gehele vragenlijst.

Ten slotte werd de vraag gesteld hoe de onderneming momenteel presteert in vergelijking met andere, soortgelijke bedrijven.

### 3.2 Samenstelling steekproef

De antwoorden zijn gekoppeld aan het profiel van een onderneming. Dat profiel is bepaald door het type organisatie (productiebedrijf, dienstverlener, retail of overig) en de grootte van de onderneming, gemeten in fte's. Tabellen 3.2 en 3.3 geven een indruk van de samenstelling van de respons. Dienstverlenende bedrijven zijn verreweg in de meerderheid, hetgeen overeenkomt met de samenstelling van bedrijfsvestigingen in (Noord-) Nederland. Op omvang is geselecteerd in het panel leidend tot een redelijk gelijke verdeling over de groottecategorieën. De categorie ZZP is licht oververtegenwoordigd. Uit een crosssectie analyse van omvang en branche blijkt dat in de groep ZZP-ers dienstverlenende bedrijven nog sterker vertegenwoordigd zijn dan over de gehele groep bedrijven. Dit ligt ook voor de hand omdat veel ZZP-ers vermoedelijk 'adviseur' zijn.

**Tabel 3.2** Samenstelling steekproef, naar type

Type onderneming	n	%
Productiebedrijf	38	11,3%
Dienstverlening	183	54,3%
Retail	58	17,2%
Overig	58	17,2%
<b>Totaal</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>

**Tabel 3.3** Samenstelling steekproef, naar omvang

Omvang onderneming	n	%
ZZP	88	26,1%
2-20 fte's	65	19,2%
21-100 fte's	67	19,8%
100-500 fte's	53	15,7%
500+ fte's	64	18,9%
<b>Totaal</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>

Er is een aantal opmerkingen te maken over de vragenlijst en de beantwoording daarvan. Het betreft voorbehouden die vastzitten aan dit type onderzoek dat het karakter draagt van een quickscan.

Bij de bepaling van het type onderneming kon de respondent de keuze maken tussen productie, dienstverlening, retail en overig. Veel ondernemingen vinden zich zowel dienstverlener als retailer. Ook kunnen productiebedrijven belangrijke dienstverlenende activiteiten ontplooiën als service, reparatie en financiering.

Wat de grootte van de bedrijven betreft, viel het hoge aantal organisaties in Noord-Nederland op dat meer dan 500 fte's in dienst heeft, namelijk 64. Waarschijnlijk is dit getal gebaseerd op een aantal antwoorden waarbij de respondent het aantal fte's van zijn organisatie landelijk heeft meegenomen.

De onderzoeksresultaten worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

# RESULTATEN



## 4. Resultaten

### 4.1 Aanwezigheid van een marketingfunctionaris

Allereerst staan we stil bij de mate waarin Noord-Nederlandse bedrijven een marketingfunctionaris in dienst hebben. Tabel 4.1 laat dit zien, tevens uitgesplitst naar branche.

Het blijkt dat bijna de helft (47%) inderdaad een marketingfunctionaris in dienst heeft. Omgekeerd: iets meer dan de helft heeft dat niet.

**Tabel 4.1** Aanwezigheid marketingfunctionaris naar type

	Heeft u iemand in de organisatie die als 'officiële' taak marketing heeft, bijvoorbeeld doordat het in zijn/haar taakomschrijving staat?		Totaal
	Ja	Nee	
Productiebedrijf	25 (66%)	13 (34%)	38
Dienstverlening	88 (48%)	95 (52%)	183
Retail	22 (38%)	36 (62%)	58
Overige	22 (37%)	37 (63%)	59
Totaal	157 (47%)	181 (53%)	338

Er zijn duidelijke verschillen waarneembaar tussen het type organisatie en de aanwezigheid van een marketingfunctionaris. Productiebedrijven hebben in meerderheid een marketeer in dienst, terwijl in de retailsector slechts 38% zo'n functionaris heeft. Een opvallende uitkomst omdat retailers juist meer marktgericht zeggen te zijn.

Tabel 4.2 laat een uitsplitsing zien naar omvang van het bedrijf.

**Tabel 4.2** Aanwezigheid marketingfunctionaris naar omvang bedrijf

		Heeft u iemand in de organisatie die als 'officiële' taak marketing heeft, bijvoorbeeld doordat het in zijn/haar taakomschrijving staat?		Totaal
		Ja	Nee	
Omvang	ZZP	9 (10%)	80 (90%)	89
	2 -20	24 (38%)	40 (62%)	64
	21 – 100	35 (52%)	32 (48%)	67
	100-500	34 (64%)	19 (36%)	53
	500+	55 (86%)	9 (14%)	64
Total		157 (47%)	180 (53%)	337

Hoe omvangrijker de organisatie, hoe meer kans er is dat er een marketeer in dienst is: bij de grootste bedrijven (boven 500 werknemers) is in 86% van de gevallen een marketeer in huis. Als we ZZP-ers even buiten beschouwing laten en kijken naar bedrijven van 2-20 personen, zien we dat bij 38% van deze kleine bedrijven een marketeer in dienst is.

## 4.2 Dimensies van marketingoriëntatie

Tabel 4.3 laat zien in hoeverre respondenten belang hechten aan de verschillende marketing oriëntatie dimensies, uitgesplitst naar branche.

**Tabel 4.3** Marketingoriëntatie naar branche (score op 7 puntsschaal)

type	Klant-georiënteerdheid	Prijsbepaling gebaseerd op klantwensen	Aandacht aan externe communicatie	Rol sociale media	Reputatie (merk) management	Positie t.o.v. concurrentie	Innovatie-oriëntatie
Productie	4,32	4,45	4,46	3,66	4,42	4,53	4,39
Dienstverl.	4,74	4,34	4,31	3,73	4,46	4,52	4,18
Retail	4,91	4,33	4,48	3,88	4,74	4,67	3,88
Overig	4,55	3,53	4,34	3,68	4,59	4,41	3,98
<b>Totaal</b>	<b>4,69</b>	<b>4,21</b>	<b>4,36</b>	<b>3,74</b>	<b>4,53</b>	<b>4,53</b>	<b>4,12</b>

Als we eerst kijken naar de totale scores (onderin tabel 4.3) zien we dat de ‘strategische klantgerichtheid’ en het aandacht hebben voor merkreputatie en concurrentie het hoogste scoren op belang: alle boven 4,50. Verreweg het laagst scoort ‘het belang van sociale media’, maar ook de aandacht voor nieuwe producten en innovaties scoort relatief niet hoog (4,12).

Vervolgens kijken we naar de verschillen tussen type ondernemingen. Dan blijkt dat:

- De retailbedrijven zich het meest klant georiënteerd noemen en meer focus hebben op hun reputatie. Verschillen met andere type organisaties zijn echter zo gering dat hier niet van een significant onderscheid sprake is.
- Productiebedrijven koploper zijn op het gebied van innovatie ten opzichte van andere type bedrijven. Ook hier geldt dat de verschillen met andere typen organisaties echter zo gering zijn dat hier niet van een significant onderscheid sprake is.
- De rol van de sociale media nog duidelijk achterblijft als marketing(communicatie) instrument. Dat geldt het meest voor productiebedrijven en in iets mindere mate voor de andere type organisaties.

In tabel 4.4 vinden we de marketingoriëntatie uitgesplitst naar omvang bedrijf.



**Tabel 4.4** Marketingoriëntatie naar omvang bedrijf (score op 7 puntsschaal)

type	Klant-georiënteerdheid	Prijsbe-paling gebaseerd op klant-wensen	Aandacht aan externe commu-nicatie	Rol sociale media	Reputatie (merk) ma-nagement	Positie t.o.v. con-currentie	Innovatie-oriëntatie
ZP	4,70	4,42	3,83	3,08	4,28	4,51	3,78
2-20	4,56	4,02	4,05	3,91	4,38	4,43	3,97
21-100	4,51	4,12	4,66	3,73	4,63	4,48	4,13
100-500	4,83	4,33	4,75	4,11	4,54	4,51	4,45
500+	4,91	4,11	4,77	4,22	4,91	4,91	4,42
<b>Totaal</b>	<b>4,69</b>	<b>4,21</b>	<b>4,36</b>	<b>3,74</b>	<b>4,53</b>	<b>4,53</b>	<b>4,12</b>

De volgende conclusies kunnen worden verbonden aan bovenstaande uitkomsten:

- De 500+ organisaties zeggen het meest betrokken te zijn bij klantgeoriënteerdheid, reputatie -en merkmanagement, en hun propositie t.o.v. de concurrentie
- De innovatiegerichtheid en de aandacht voor externe communicatie (waaronder sociale media) wordt sterker naarmate de onderneming omvangrijker is.

Tabel 4.4 laat het volgende zien:

- De klantoriëntatie is het hoogst bij grotere ondernemingen (boven de 100 werknemers) gevolgd door ZP-ers. Het laagst scoren bedrijven tussen 2 en 100 werknemers.
- De aandacht voor externe communicatie en sociale media wordt sterker naarmate de onderneming groter is. ZP-ers scoren significant laag op het gebruik van sociale media en lijken ook minder gericht op externe communicatie.
- Dit laatste geldt ook voor de aandacht voor merkreputatie en het afstemmen van de propositie ten opzichte van de concurrenten.
- Ook de innovatieoriëntatie neemt toe met de omvang van de organisatie.

Uit deze resultaten blijkt dat de hypothesen 1A, 1B en 1C worden aangenomen: omvang onderneming hangt positief samen met marketingoriëntatie dimensies. Hypothese 2 die stelt dat innovatiegerichtheid sterker is bij kleine ondernemingen wordt niet bevestigd. Ook innovatieoriëntatie is sterker bij grotere ondernemingen.

### **4.3 Relatie marketingoriëntatie dimensies en gepercipieerde concurrentiepositie**

Tot slot is onderzocht of significante relaties gevonden konden worden tussen de verschillende gemeten marketingoriëntatie dimensies en de gepercipieerde concurrentiepositie. Uit deze analyses zijn echter in het geheel geen significante verbanden gevonden.



De afwezigheid van deze verbanden en dus het niet kunnen bevestigen van hypothese 3, kan -achteraf gesproken- samenhangen met de nogal subjectieve wijze waarop de 'performance' gemeten is. Gevraagd was aan te geven in hoeverre de respondent vond dat de prestaties beter zijn dan de concurrent. De invulling hiervan is wellicht te sterk subjectief geweest, onder andere doordat geen concrete maatstaf was gevraagd zoals de winst.

#### 4.4 Overige resultaten

Enigszins los van de marketingoriëntatieproblematiek is in de vragenlijst aan de bedrijven ook gevraagd welke onderzoekthema's zij belangrijk vinden. Er is een set onderwerpen genoemd en daarvan is gevraagd op een 7puntsschaal aan te geven hoe belangrijk men dat vond om te laten onderzoeken. Tabel 4.5 laat de resultaten zien

**Tabel 4.5** Belang van onderzoekthema's volgens bedrijven in Noord Nederland (belangscore 7 puntsschaal)

Onderzoek naar...	
effecten van klantgerichtheid	4,87
hoe klanten reageren op prijsveranderingen (prijsgevoeligheid)	4,67
het belang van innovaties	4,63
hoe te overleven als specialist	4,56
het belonen van klantentrouw	4,44
de effecten van het gebruik van social media	4,43
de beste manier van het opzetten van een website	4,43
effecten van reclame	4,36
de marketing van duurzaamheid	4,28
de effecten van marktgerichtheid van een ondernemer	4,22
de optimale assortimentsbreedte	4,15
'internal branding': het 'meekrijgen' van uw personeel	4,14
het creëren van experiences	3,99
de keuze van vestigingsplaatsen	3,65
succesfactoren van export	3,25

Het belangrijkste thema betreft de effecten van klantgerichtheid. Bedrijven lijken zich af te vragen wat 'het oplevert' om klantgericht(er) te zijn. Dit kan samenhangen met de slechte economische omstandigheden. Andere belangrijke thema's zijn: hoe klanten reageren op prijsveranderingen, en het belang van innovaties.

# CON CLU SIES



## 5. Conclusies en evaluatie

### 5.1 Conclusies

De belangrijkste bevinding is in feite dat er een sterke relatie is tussen de omvang van de onderneming en alle dimensies die in dit onderzoek zijn gemeten:

- marketinggerichtheid, zoals het in dienst hebben van een marketeer of het aandacht hebben voor merkreputatie, externe communicatie en sociale media
- marktgerichtheid, zoals het betrekken van klantwensen in de plannen van de ondernemingen het rekening houden met de concurrentie in het kiezen van de propositie
- innovatiegerichtheid: de aandacht voor productontwikkeling en innovatie

Uitzondering op bovenstaand verband is dat ZZP-ers aangeven relatief sterk klantgericht te zijn. Daar staat weer tegenover dat ZZP-ers zich nauwelijks met sociale media bezighouden en evenmin sterk met externe communicatie. Wellicht hebben ZZP-ers het 'te druk' om zich met sociale media bezig te houden.

Van alle Noordelijke ondernemingen heeft circa 50% een marketeer in dienst.

Er zijn nauwelijks verschillen gevonden tussen type ondernemingen en marketingoriëntatie. Productiebedrijven zeggen meer aan innovatie te doen dan retail en dienstverlening.

### 5.2 Evaluatie

Dit onderzoek is een verkennend, vooral beschrijvend onderzoek naar de marketingoriëntatie van Noord-Nederlandse ondernemingen. Er zijn geen vergelijkbare gegevens bekend voor de rest van Nederland dus is een vergelijking met andere regio's niet mogelijk. Wel kan indirect een vergelijking worden gemaakt. Als het zo is dat in Noord-Nederland naar verhouding weinig grote bedrijven zijn (dus relatief veel MKB), zal het percentage marketinggerichte ondernemingen in Noord-Nederland laag zijn. Bedrijven in Noord-Nederland zullen in elk geval veel aandacht aan marketing moeten besteden om een voldoende sterke positie te kunnen behouden.

Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het beter meten van de commerciële prestaties van ondernemingen zodat ook alsnog relaties kunnen worden gelegd tussen marketingoriëntatie en bijvoorbeeld de winstgevendheid van een bedrijf. Dan kan ook worden gekeken welke dimensies van marketingoriëntatie het belangrijkste zijn. In de praktijk zullen ondernemingen echter weinig geneigd zijn harde cijfers te melden.

Een beperking is dan bovendien nog steeds dat het, wat betreft de marketingoriëntatie dimensies, uitsluitend de mening van managers betreft. Die kunnen dimensies als klantgerichtheid positiever inschatten dan dat het in werkelijkheid is. Aanvullend onderzoek waarbij klanten worden ondervraagd is derhalve een nog betere methode. Binnen het onderzoeksinstituut Marklinq van de Hanzehogeschool wordt gewerkt aan het mogelijk maken van deze aanvullende benadering die ook aansluit bij de wensen van bedrijven om meer inzicht te hebben in de effecten van klantgerichtheid.

## Literatuur

- Alsem, K.J., E.J. Kostelijk (2008), 'Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm', *European Journal of Marketing*, vol. 42, 907-914.
- Alsem, K.J. (2013), *Strategische Marketingplanning*, Noordhoff, Groningen, 6e editie.
- Berthon, P., M.T. Ewing, J. Napoli (2008), Brand management in small-to-medium sized enterprises', *Journal of Small Business Management* 46 (1): 27–45.
- Cohen, W. M. and S. Klepper (1992), 'The tradeoff between firm size and diversity in the pursuit of technological progress', *Small Business Economics* 4(1): 1-14.
- Huang, X., G. N. Soutar, and A. Brown (2002). "New Product Development Processes in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence," *Journal of Small Business Management* 40(1), 27–42
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski (1990), 'Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications', *Journal of Marketing*, vol. 54, 1-18.
- Kotler, Ph., K.L. Keller (2011), *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 14th ed.
- Narver, J.C. en S.F. Slater (1990), 'The Effect of Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, nr.4, p. 20-35.
- Schultz, D., B.E. Barnes (1999), *Strategic Brand Communications Campaigns*, NTC Business Books: Chicago
- Suh, T., H. Yi, M.B. Houston (2011), Reassessing Firm Size in International Marketing Research', *Journal of Global Marketing*, vol. 24, 85–99
- Vargo, S.L., R.F. Lusch (2004), 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 68 (January 2004), 1-17.
- Verhage, B. (2011), *Grondslagen van de marketing*, Noordhoff, Groningen, 7e editie

# Bijlage

## Enquête marketing bedrijven Noord Nederland

Geachte ondernemer,

De Hanzehogeschool in Groningen heeft een nieuw initiatief genomen om de kennis over marketing van en voor bedrijven in Noord Nederland te vergroten. Daartoe gaat de nieuwe lector Marketing/Marktgericht ondernemen, dr. Karel Jan Alsem (boekenschrijver, docent en onderzoeker en marketingadviseur) onderzoeksprojecten uitvoeren die van direct belang zijn voor het bedrijfsleven. Die dus toegepaste kennis opleveren.

Deze vragenlijst vormt het startonderzoek van dit nieuwe initiatief van de Hanzehogeschool. Wij vragen u enkele vragen in te vullen die met marketing te maken hebben. Ook als u 'niets aan marketing doet' kunt u meedoen. Er zijn goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening als ondernemer. Invullen van de vragenlijst duurt circa 3 minuten. Uw resultaten worden anoniem verwerkt.

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek dan kunt u dat onderaan de vragenlijst kwijt of rechtstreeks contact opnemen met de heer Alsem ([k.j.alsem@pl.hanze.nl](mailto:k.j.alsem@pl.hanze.nl)).

-----

### Deel 1 – Algemene vragen

**1. Tot welke branche behoort uw onderneming?**

- Productiebedrijf
- Dienstverdeling
- Retail
- Anders, namelijk....

**2. Omvang (dit is een quotum-vraag: per groep maximaal 75)**

- ZZP
- 2 -20
- 21 – 100
- 100-500
- 500+

**3. Heeft u iemand in de organisatie die als ‘officiële’ taak marketing heeft, bijvoorbeeld doordat het in zijn/haar taakomschrijving staat?**

- Ja
- Nee

**4. Welk deel van uw omzet behaalt u in het buitenland?**

- 0%
- 1-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

## **Deel 2 – Uw eigen marketingactiviteiten**

Eerst hebben we een aantal vragen over marketingactiviteiten.

## Vraag 4

Wilt u van elke activiteit aangeven in welke mate u die uitvoert?

	Helemaal nooit							Heel regelmatig
	1	2	3	4	5	6	7	
Clïenttevredenheidsonderzoek								
Concurrentie analyse								
Onderzoek naar nieuwe producten of diensten								
Onderzoek naar effectiviteit van uw website								

Hieronder vindt u een beschrijving van diverse componenten van een marktorïëntatie van een onderneming. Kunt u aangeven in hoeverre deze componenten van toepassing zijn op uw onderneming?

4. Klantgeoriënteerdheid: u bent bekend met de markt en behoeften en wensen van cliënten, en cliëntwensen vormen het belangrijkste uitgangspunt bij het maken van plannen.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

5. Reputatie (merk)management: u houdt zich bewust bezig met bewaking en versterking van uw reputatie/merkimago.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

6. Propositie ontwikkeling: u weet goed en scherp aan te geven wat uw onderscheidend vermogen is ten opzichte van concurrenten.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing



7. Innovatie-orientatie: u vindt het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten heel belangrijk en u steekt veel energie en middelen in productinnovatie.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

8. De hoogte van de prijs van uw producten/diensten is gebaseerd op klantwensen.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

9. U besteedt veel aandacht aan een goede externe communicatie, bijvoorbeeld met professionele brochures, een aansprekende website en actief gebruik van social media.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

10. U maakt met uw bedrijf gebruik van social media (zoals Facebook, Twitter, Youtube).

	1	2	3	4	5	6	7	
Helemaal niet van toepassing								Heel erg van toepassing

### Deel 3 – Onderzoeksthema's

We gaan het onderzoek concentreren op een aantal thema's. U mag meedenken over welke thema's dat gaan worden.

#### Vraag 12

Wilt u van de volgende onderwerpen aangeven hoe interessant u die vindt. (NB Respondenten dienden per onderstaand thema op een 7 puntsschaal het belang aan te geven. Hieronder staan de uitkomsten geordend naar belang)

Onderzoek naar...	
effecten van klantgerichtheid	4,87
hoe klanten reageren op prijsveranderingen (prijsgevoeligheid)	4,67
het belang van innovaties	4,63
hoe te overleven als specialist	4,56
het belonen van klantentrouw	4,44
de effecten van het gebruik van social media	4,43
de beste manier van het opzetten van een website	4,43
effecten van reclame	4,36
de marketing van duurzaamheid	4,28
de effecten van marktgerichtheid van een ondernemer	4,22
de optimale assortimentsbreedte	4,15
'internal branding': het 'meekrijgen' van uw personeel	4,14
het creëren van experiences	3,99
de keuze van vestigingsplaatsen	3,65
succesfactoren van export	3,25

### Vraag 13

Heeft u nog andere suggesties voor onderzoek dat door het onderzoeksinstituut uitgevoerd kan worden?

### Vraag 14

Veel bedrijven hebben last van een mindere conjunctuur. Maar als u een zo eerlijk mogelijk oordeel zou moeten geven over hoe uw onderneming momenteel presteert **in vergelijking met andere bedrijven in uw bedrijfstak**, wat zou uw oordeel dan zijn als rapportcijfer?

Uitermate slecht .....

Uitmuntend

0 1

10

Tot zover deze vragenlijst. Wij danken u hartelijk voor het meewerken aan dit onderzoek waarmee we het ondernemingsklimaat in Noord Nederland kunnen gaan versterken.

### Vraag 15

Hieronder is nog ruimte voor suggesties en opmerkingen

## Over de auteurs

Dr. Karel Jan Alsem is sinds 2012 Lector Marketing/Marktgericht ondernemen bij het Instituut voor Marketing Management van de Hanzehogeschool Groningen. Tevens doceert hij marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is hij directeur van AlsemStrategie, bureau voor merkadvies met als specialisatie zorgmarketing. Alsem is auteur van enkele boeken over marketing waaronder Strategische Marketingplanning, in 2013 in een zesde editie verschenen. Hij komt regelmatig in de pers over merkvragestukken.

Drs. Frits van Leer werkte na zijn studie economie aan de VU gedurende 13 jaar bij de KLM in commerciële functies. Daarna was hij 7 jaar werkzaam bij de Nederlandse Spoorwegen. Inmiddels is hij 10 jaar actief bij de Hanzehogeschool als Hogeschooldocent en is gespecialiseerd in marketing, strategie en onderzoek.

## Dankwoord

Het veldwerk voor dit onderzoek is verricht in oktober 2012. De auteurs danken onderzoeksbureaus Enneus en Panelclix voor het afnemen van de vragenlijst. Tevens danken zij Tom Fischer van Markling voor zijn assistentie bij de analyses.

# Marklinq

Marklinq is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Marklinq wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docentonderzoekers en waar mogelijk door studenten.

Bedrijven kunnen lid worden van Marklinq en verplichten zich dan om af en toe mee te doen aan een onderzoeksproject. Daarmee dragen ze bij aan kennisontwikkeling op het vlak van marketing. Daarvoor in de plaats krijgen leden toegang tot publicaties van Marklinq.

## **In de serie Marklinqpublicaties zijn verschenen:**

### Marklinqpublicatie 1

De marketingoriëntatie van het noordelijk bedrijfsleven  
(door K.J.Alsem en F. van Leer), augustus 2013

### Marklinqpublicatie 2

De onderscheidendheid van merkwaarden in de zorg  
(door K.J.Alsem en E.J.Kostelijk), augustus 2013

### Marklinqpublicatie 3

Effecten van crisissituaties op regio-imago's  
(door K.J.Alsem en T. Fischer), augustus 2013

[www.marklinq.nl](http://www.marklinq.nl)

# Colofon

## **Uitgave**

De marketingoriëntatie van bedrijven in Noord-Nederland.

Marklinqpublicatie nr. 1.

©Marklinq, Hanzehogeschool Groningen, Lectoraat Marketing/Marktgericht ondernemen

Augustus 2013.

Serie Marklinq publicaties ISSN 2214-9597.

## **Onderzoek en tekst**

Karel Jan Alsem, Frits van Leer

## **Ontwerp en opmaak**

Jeroen Groen, Hoezo14, Eelderwolde.

## **Fotografie**

Diverse bronnen



## Markling

Markling is een instituut voor toegepast marketingonderzoek van de Hanzehogeschool Groningen. Binnen Markling wordt marketingkennis ontwikkeld dat direct toepasbaar is voor de praktijk. Zowel op eigen initiatief als op basis van vragen vanuit de praktijk worden onderzoeken uitgevoerd door docentonderzoekers en waar mogelijk studenten.

Bedrijven kunnen lid worden van Markling en verplichten zich dan om af en toe mee te doen aan een onderzoeksproject. Daarmee dragen ze bij aan kennisontwikkeling op het vlak van marketing. Daarvoor in de plaats krijgen leden toegang tot publicaties van Markling.

[markling@org.hanze.nl](mailto:markling@org.hanze.nl)

[www.markling.nl](http://www.markling.nl)

