

# Het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat van industriële ondernemingen in uiteenlopende bedrijfstakken

door F. LANGERAK\*, H.R. COMMANDEUR\*\* en L.I.E. SLEUWAEGEN\*\*\*

## I. INLEIDING

Ondernemingen onderkennen het belang van marktgerichtheid, maar in de wetenschap en de praktijk worden uiteenlopende betekenissen aan het concept toegekend. 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 dit verband, 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 inhoudt en of er een positief verband kan worden aangetoond tussen de marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat van ondernemingen in uiteenlopende branches van de Nederlandse industrie.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf II wordt marktgerichtheid gedefinieerd. Vervolgens wordt in paragraaf III de relatie

---

\* Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

\*\* Goldschmeding Research Centre for Increasing Returns, Universiteit Nyenrode, Breukelen; Faculteit der Economische Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam en Faculteit Toegepaste Economie, Universiteit Gent.

\*\*\* Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven, Leuven.

tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat besproken. De invloed van verschillen tussen en binnen bedrijfstakken op het bedrijfsresultaat komt in paragraaf IV aan de orde. In paragraaf V wordt de onderzoeksmethodologie uiteengezet. De resultaten van het onderzoek worden in paragraaf VI besproken. In paragraaf VII komen de implicaties van het onderzoek voor managers aan de orde. Het artikel wordt in paragraaf VIII afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## II. HET CONCEPT VAN MARKTGERICHTHEID

In de marketingliteratuur bestaat er consensus over dat marktgerichte ondernemingen het marketingconcept hebben geïmplementeerd. Toch is belangrijke kritiek op marktgerichtheid altijd geweest dat het meer een geloofsbelijdenis was dan een praktische basis voor het managen van een onderneming (Day (1994)). 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 is hier door een herontdekking van marktgerichtheid in de Verenigde Staten aan het begin van de jaren negentig verandering gekomen (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 wetenschappelijke inzichten stellen marktgerichte bedrijven niet het product centraal, maar stemmen hun onderneming af op de behoeften van afnemers (Deshpandé en Farley (1998); Narver, Slater en Tietje (1998)). Marktgerichte ondernemingen proberen een assortiment van producten te leveren, waarbij de afnemersbehoeften als uitgangspunt genomen worden. Hun afnemersbetrekkingen vormen niet zomaar een reeks van toevallige transacties, maar het managen van relaties heeft de voortdurende aandacht (Day (1994)). Het bedrijfsresultaat wordt afgemeten aan maatstaven als afnemerstevredenheid en accountaandeel, maar niet aan marktaandeel en winstgevendheid van producten.

Maar ook marktgerichte ondernemingen beseffen dat het steeds moeilijker wordt om productdifferentiatie te handhaven. Het aantal producten neemt namelijk snel toe, concurrerende producten worden als gelijkwaardig beschouwd en bovendien wordt de productlevenscyclus steeds korter. Als reactie hierop zijn marktgerichte ondernemingen hun aanbiedingen gaan differentiëren door individuele 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 (Narver en Slater (1990)). Het opstellen van een overtuigende waardepropositie voor afnemers vormt daarom het dragende beginsel achter het gedrag van een marktgerichte onderneming (Slater (1997)). Dit gedrag manifesteert zich in een drietal activiteiten, namelijk het verzamelen, verspreiden en gebruiken van marktinformatie (Jaworski en Kohli (1993); Kohli en Jaworski (1990); Narver en Slater (1990); Slater en Narver (1994)). 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 (Maltz en Kohli (1996)). De informatie wordt tenslotte door de interne belangengroepen gebruikt om door middel van een gecoördineerde toepassing van middelen superieure waarde voor afnemers te creëren (Slater en Narver (1994)).

Alhoewel er de laatste tijd dus meer inzicht is verkregen in wat een marktgerichte onderneming is, zijn er nog steeds leemten en tekortkomingen (Deshpandé en Farley (1998)). Er bestaat bijvoorbeeld geen éénvoudigheid over de vraag welke externe en interne belangengroepen betrokken zijn bij het creëren van superieure waarde voor afnemers. De bestaande marktgerichtheidsconcepten identificeren in dit verband afnemers en concurrenten als de externe belangengroepen, en de bedrijfsfuncties R&D, productie en marketing als de interne belangengroepen (Slater (1997)). 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 kan worden gedefinieerd aan de hand van de activiteiten van het verzamelen en verspreiden van informatie over afnemers (afnemersoriëntatie), concurrenten (concur-

rentenoriëntatie) 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:

- H<sub>1</sub> 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.

### III. DE INVLOED VAN MARKTGERICHTHEID OP HET BEDRIJFSRESULTAAT

Het vermogen van marktgerichte ondernemingen om afnemers superieure waarde te bieden, leidt tot afnemerstevredenheid (Slater en Narver (1994)). 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 (Pelham en Wilson (1996)). Het is derhalve niet verwonderlijk dat een groeiende stroom van empirische onderzoeken onder Amerikaanse ondernemingen een positief verband heeft aangetoond tussen 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.

Omdat de manier waarop ondernemingen worden ingericht voor een belangrijk deel cultureel wordt bepaald (Hofstede (1993)), werpt zich 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:

- H<sub>2</sub> 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 (interbedrijfstakverschillen) en binnen bedrijfstakken (intra-bedrijfstakverschillen) die de hoogte van het bedrijfsresultaat kunnen beïnvloeden. Interbedrijfstakverschillen in bedrijfsresultaten kunnen vanuit de "industriële organisatietheorie" worden verklaard door toetredings- en mobiliteitsbarrières die de concurrentie-intensiteit binnen een bedrijfstak beïnvloeden. De intensiteit van de concurrentie oefent invloed uit op het bedrijfsresultaat. De concurrentie-intensiteit wordt, via het mechanisme van toetredings- en mobiliteitsbarrières, bepaald door de interne concurrentie tussen aanwezige aanbieders in de bedrijfstak, de potentiële concurrentie die voortkomt uit mogelijke uittreding van aanwezige aanbieders, de potentiële concurrentie die voorvloeit uit toetreding van nieuwe aanbieders en substituten, en de externe concurrentie die ontstaat uit de marktgedragingen van afnemers en toeleveranciers (Daems en Douma (1989)). Intra-bedrijfstakverschillen 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 (Mahoney en Pandian (1992); Wernerfelt (1984)). De isolerende mechanismen zijn gerelateerd aan de concurrentie-intensiteit en oefenen invloed uit op het bedrijfsresultaat. De toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen waarvoor in navolging van de Amerikaanse onderzoeken wordt gecontroleerd, worden in Tabel 2 weergegeven.

#### IV. DE INVLOED VAN VERSCHILLEN TUSSEN EN BINNEN BEDRIJFSTAKKEN

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); Slater en Narver (1994)). Op markten waar toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen ontbreken, neemt de concurrentie-intensiteit namelijk toe (Caves en Porter (1997); Mahoney en Pandian (1992); Wernerfelt (1984)). 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.

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: - algehele prestatie 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.
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 Significant negatief voor omzetgroei: - toetredingsdrempels - rivaliteit Significant positief voor succes nieuwe producten: - relatieve grootte / kosten	Niet geïdentificeerd: - marktturbulentie op relatie marktgerichtheid en ROA - technologische turbulentie op relatie marktgerichtheid en succes nieuwe producten - marktgroei op relatie marktgerichtheid en omzetgroei - rivaliteit
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

Het is daarom opmerkelijk dat uit de resultaten van de Amerikaanse onderzoeken in Tabel 1 blijkt dat "(...) there is little support for the proposition that the competitive environment has an effect on the strength of the market orientation-performance relationship" (Slater en Narver (1994), p.53).

TABEL 2

*De toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen die het bedrijfsresultaat beïnvloeden*

Toetredings- en mobiliteitsbarrières:	Isolerende mechanismen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macht afnemers</li> <li>- Macht toeleveranciers</li> <li>- Dreiging substituten</li> <li>- Dreiging van toetreding</li> <li>- Marktgroei</li> <li>- Concentratieratio</li> <li>- Rivaliteit tussen aanbieders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatieve grootte van de onderneming</li> <li>- Relatieve integrale kostprijs</li> <li>- R&amp;D-uitgaven</li> </ul>

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.

## V. METHODOLOGIE

### A. Steekproef

De onderzoekspopulatie bestaat uit 2037 aselect getrokken industriële ondernemingen in uiteenlopende branches van de Nederlandse 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, of-

wel 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).

### B. 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 vijf items op een 6-punt Likertschaal. De meetschaal wordt in de bijlage weergegeven. Het bedrijfsresultaat is gemeten met behulp 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 omhelzen het succes van nieuwe producten en de omzetgroei in vergelijking tot de belangrijkste concurrenten. Deze objectieve en subjectieve criteria vormen tezamen een goede indicatie voor het bedrijfsresultaat van industriële ondernemingen (Varaiya, Kerin en Weeks (1987)). Om de aanwezigheid van isolerende mechanismen en van toetredings- en mobiliteitsbarrières te meten is gebruik gemaakt van de single item Likert schalen van Greenley (1995), Pelham en Wilson (1996) en Slater en Narver ((1994);(1996)).

## VI. ANALYSE EN RESULTATEN

Op basis van de verkregen gegevens is de interne consistentie van de meetschalen voor de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid geanalyseerd. Hierbij is de volgende procedure toegepast (Gerbing en Anderson (1988)):

- De (gecorrigeerde) item-to-total correlaties (d.w.z. de correlatie tussen de score op het item en de som van de score op de overige items) zijn uitgerekend. Items zonder significante ( $p<0,01$ ) item-to-total



- correlaties zijn verwijderd om de unidimensionaliteit te waarborgen.
- Items met de laagste item-to-total correlaties zijn verwijderd om een betrouwbaarheids-coëfficiënt (Cronbach alpha) van 0,7 te bereiken.
- De unidimensionaliteit is geverifieerd door middel van een exploratieve factoranalyse.

Door deze procedure te doorlopen is uit de meetschalen voor de componenten concurrenten- en toeleveranciersoriëntatie één item verwijderd. In Bijlage 1 wordt gespecificeerd om welke items het gaat en op basis van welk criterium de items zijn verwijderd. Om de convergentie- en discriminatievaliditeit van en tussen de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid te verifiëren is met behulp van LISREL een confirmatieve factor analyse toegepast op een "multitrait-multimethod" model (Widaman (1985)). De traits bestaan hierbij uit de vier componenten van marktgerichtheid en de twee methods uit de respondentengroepen "algemeen directeuren" en "niet-algemeen directeuren". In navolging van Bagozzi, Yi en Phillips (1991) zijn vier modellen geschat:

- *Nul-model*: Dit model veronderstelt dat de variantie kan worden verklaard door random error.
- *Method-only-model*: Dit model veronderstelt dat de variantie kan worden verklaard door de methods en random error.
- *Trait-only-model*: Dit model veronderstelt dat de variantie kan worden verklaard door de traits en random error.
- *Trait-method-model*: Dit model veronderstelt dat de variantie kan worden verklaard door de traits, methods en random error.

TABEL 3

*Resultaten nested CFA test voor trait en method effecten*

Model:		$\chi^2$	Aantal vrijheidsgraden:
1	Nul-model	3624	312
2	Method-only	1680	288
3	Trait-only	780	276
4	Trait-method	538	240
1-3	Null -/- trait-only	2844	36
1-2	Null -/- method-only	1944	24
2-3	Method-only -/- trait-method	900	48
3-4	Trait-only -/- trait-method	242	36

Uit de resultaten in Tabel 3 blijkt dat de  $\chi^2$  goodness-of-fit index daalt door de introductie van respectievelijk method en trait effecten. Dit betekent dat het trait-method-model moet worden gebruikt om de convergentie- en discriminantievaliditeit met betrekking tot de componenten van marktgerichtheid vast te stellen (Bagozzi, Yi en Phillips (1991)). De validiteit van het trait-method-model is geverifieerd 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 liggen (Bentler en Bonnett (1980)). Convergentievaliditeit is bereikt als de factorladingen met betrekking tot de traits voor de verschillende methods significant zijn (Widaman (1985)). Uit de resultaten in Tabel 4 blijkt dat de t-waarden met betrekking tot de traits groter zijn dan 2. Dit duidt erop dat convergentievaliditeit met betrekking tot de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid is bereikt.

De discriminantievaliditeit tussen de componenten van marktgerichtheid is geanalyseerd door vast te stellen of de betrouwbaarheidsintervallen (95%) rondom de  $4 \times 3/2 = 6$  paarsgewijze correlatiecoëfficiënten tussen de traits de waarde 1.0 bevatten (Anderson (1987)). De analyses tonen aan dat de waarde 1.0 binnen geen van de betrouwbaarheidsintervallen valt. Dit duidt erop dat discriminantievaliditeit tussen de afzonderlijke componenten van marktgerichtheid is bereikt. De correlatiecoëfficiënten tussen de traits worden in Tabel 5 weergegeven.

De resultaten tonen dus aan dat convergentie- en discriminantievaliditeit van en tussen de vier componenten van marktgerichtheid is bereikt. Om vast te stellen of de vier componenten convergeren naar één onderliggend construct van marktgerichtheid zijn de factorscores uit het eerste model gebruikt als indicatoren om een tweede factor model te schatten. De resultaten worden in Tabel 6 weergegeven.

Opnieuw blijken de goodness-of-fit 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 en de aanwezigheid van convergentie- en discriminantievaliditeit wordt hypothese 1 niet verworpen.

TABEL 4

*Resultaten eerste orde CFA model met vier traits en twee methods*

Items	Factorloadingen:				Verdeling variantie:		
	Trait	T-waarde	Method	T-waarde	Trait	Method	Error
AO11	0.38	6.55	0.37	6.29	0.14	0.14	0.72
AO12	0.55	6.46	0.16	1.51	0.30	0.03	0.67
AO21	0.46	7.57	0.19	2.14	0.21	0.04	0.75
AO22	0.47	5.38	0.10	1.25	0.22	0.01	0.77
AO31	0.66	12.2	0.29	4.92	0.44	0.08	0.48
AO32	0.76	9.63	0.19	1.74	0.58	0.04	0.38
AO41	0.45	7.79	0.32	5.51	0.20	0.10	0.70
AO42	0.52	6.08	0.23	2.23	0.27	0.05	0.68
AO51	0.72	13.1	0.34	5.87	0.52	0.12	0.36
AO52	0.80	14.4	0.27	2.43	0.64	0.07	0.29
CO11	0.54	10.1	0.31	5.32	0.29	0.10	0.61
CO12	0.75	9.03	0.18	1.38	0.56	0.03	0.41
CO21	0.41	5.18	0.09	2.50	0.17	0.01	0.82
CO22	0.49	5.60	0.14	1.33	0.24	0.02	0.64
CO31	0.82	16.5	0.33	5.52	0.67	0.11	0.22
CO32	0.87	12.1	0.18	1.36	0.76	0.03	0.21
CO41	0.57	10.9	0.44	7.62	0.32	0.19	0.49
CO42	0.68	8.87	0.13	1.14	0.46	0.02	0.52
TO11	0.22	2.30	0.75	13.2	0.05	0.56	0.39
TO12	0.63	5.83	0.51	1.14	0.40	0.26	0.34
TO21	0.14	1.31	0.83	15.2	0.02	0.69	0.29
TO22	0.53	4.24	0.66	3.72	0.28	0.44	0.28
TO31	0.62	8.32	0.36	3.96	0.38	0.13	0.49
TO32	0.76	9.43	0.08	5.43	0.58	0.01	0.41
TO41	0.66	8.17	0.39	4.19	0.44	0.15	0.41
TO42	0.80	10.3	0.12	1.04	0.64	0.01	0.35
IC11	0.28	5.28	0.41	7.30	0.08	0.17	0.75
IC12	0.50	5.50	0.46	4.24	0.25	0.21	0.64
IC21	0.65	13.1	0.31	5.27	0.42	0.10	0.48
IC22	0.78	10.3	0.12	1.02	0.61	0.01	0.38
IC31	0.76	16.3	0.38	6.45	0.58	0.14	0.28
IC32	0.85	12.4	0.03	0.27	0.72	0.00	0.28
IC41	0.66	14.0	0.45	7.29	0.44	0.20	0.36
IC42	0.83	11.6	0.09	0.72	0.69	0.01	0.30
IC51	0.70	14.6	0.35	5.82	0.49	0.12	0.39
IC52	0.77	10.4	0.23	1.95	0.59	0.05	0.36

$i1 = i^{\text{th}}$  item door method 1;  $i2 = i^{\text{th}}$  item door method 2 voor de vier componenten van marktgerichtheid

TABEL 5

*Trait en method correlaties voor het trait-method model*

Trait correlaties voor method 1:				Trait correlaties voor method 2:					
	Trait 1	Trait 2	Trait 3	Trait 4		Trait 1	Trait 2	Trait 3	Trait 4
Trait 1	-				Trait 1	-			
Trait 2	0.22 (0.04)	-			Trait 2	0.26 (0.06)	-		
Trait 3	0.24 (0.04)	0.36 (0.06)	-		Trait 3	0.25 (0.06)	0.40 (0.08)	-	
Trait 4	0.38 (0.04)	0.47 (0.05)	0.38 (0.05)	-	Trait 4	0.34 (0.06)	0.43 (0.08)	0.36 (0.07)	-
T1 = Afnemersoriëntatie				T3 = Toeleveranciersoriëntatie				Method 1 = Algemeen directeur	
T2 = Concurrentenoriëntatie				T4 = Interfunctionele coördinatie				Method 2 = Niet-algemeen directeur	
Noot: Standaardfouten tussen haakjes									

TABEL 6

*Resultaten tweede orde CFA model  
(factorladingen en t-waarden tussen haakjes)*

Eerste orde factoren:	Marktgerichtheid:	Fit indexen:
- Afnemersoriëntatie	0.456 (8.78)	$\chi^2 (2) = 6.41$
- Concurrentenoriëntatie	0.619 (11.97)	GFI = 0.99
- Toeleveranciersoriëntatie	0.539 (10.47)	AGFI = 0.97
- Interfunctionele coördinatie	0.734 (13.86)	

Om het verband tussen marktgerichtheid op het bedrijfsresultaat te analyseren is gebruik gemaakt van regressie-analyse. Uit de resultaten in Tabel 7 blijkt dat de beta coëfficiënten van marktgerichtheid significant en positief zijn in alle regressievergelijkingen. Op basis hiervan wordt hypothese 2 niet verworpen. Het bedrijfsresultaat wordt hierbij ook beïnvloed door de toetredings- en mobiliteitsbarrières en de isolerende mechanismen. Hierbij valt op 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 vast te stellen of de toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen ook het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat beïnvloeden, is de "cross product residual centering approach to regression tests of interaction effects" toegepast (Lance (1988) p.164). Hierbij wordt de volgende regressievergelijking geschat:

$$y = a + bx + b_{k+1}x_1 + b_{k+2}z + b_{k+3}x_1z + \varepsilon \quad (1)$$

TABEL 7  
*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

In de vergelijking geeft  $y$  het bedrijfsresultaat weer,  $x$  de  $1 \times k$  vector voor  $k$  (onafhankelijke) variabelen,  $x_1$  de marktgerichtheid en  $z$  de modererende variabele. Om problemen met multicollineariteit te voorkomen, wordt bij "cross product residual centering" eerst een regressie uitgevoerd waarbij  $x_1 z$  de afhankelijke variabele vormt en de onafhankelijke variabelen worden gevormd door  $x_1$  en  $z$  (vergelijking 2). Vervolgens worden de  $x_1 z$  residuen geconstrueerd (vergelijking 3) die in plaats van  $x_1 z$  in vergelijking 1 wordt ingebracht.

$$x_1 z = c_1 x_1 + c_2 z + d \quad (2)$$

$$\hat{d}_{xz} = x_1 z - \hat{x}_1 \hat{z} = x_1 z - (\hat{c}_1 x_1 + \hat{c}_2 z) \quad (3)$$

Voor die toetredings- en mobiliteitsbarrières en isolerende mechanismen die het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat significant beïnvloeden, worden de resultaten in Tabel 8 weergegeven.

Uit Tabel 8 blijkt dat de beta coëfficiënten van de interactietermen ( $xz$ ) tussen marktgerichtheid ( $x$ ) en respectievelijk de dreiging van toetreding ( $z$ ), de macht van afnemers ( $z$ ) en de dreiging van substituten

(z), 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. Verder blijkt dat de beta coëfficiënt van de interactieterm tussen marktgerichtheid en de 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 niet verworpen. De uitkomsten geven verder aan dat de beta coëfficiënt van de interactieterm 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 niet verworpen.

TABEL 8

*Resultaten moderated regressie analyse (beta coëfficiënten)*

N=483	ROI	ROI	ROI	ROI	O m z e t - groeï
Modererende variabele:	Relatieve kosten (z)	Marktgroei (z)	Macht afnemer (z)	Dreiging Substituten (z)	Relatieve kosten (z)
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:	Dreiging toetreding (z)	Macht afnemer (z)	Dreiging Substituten (z)	Dreiging toetreding (z)
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

## VII. IMPLICATIES VOOR MANAGERS

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het opstellen van een overtuigende waardepropositie voor afnemers ook de leidraad vormt achter het gedrag van een marktgerichte industriële ondernemingen. Dit gedrag manifesteert zich in 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 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 overeenkomst in het onderzoek onder Amerikaanse en Nederlandse ondernemingen duidt erop dat de manier waarop marktgerichte ondernemingen zijn ingericht, niet cultureel wordt bepaald. Voor managers van industriële ondernemingen is dit resultaat bemoedigend omdat nu vast staat dat marktgerichtheid verschoond blijft van de problematiek die cultuurverschillen vaak met zich mee brengen voor managementvraagstukken (Hofstede (1993)).

In tegenstelling tot de Amerikaanse onderzoeken blijken verschillen tussen en binnen bedrijfstakken in dit onderzoek wel degelijk de sterkte van het verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat te beïnvloeden. Deze bevinding biedt managers van industriële ondernemingen een richtlijn bij de keuze om te investeren in programma's om de marktgerichtheid te verbeteren. De resultaten van dit onderzoek tonen namelijk aan dat bij een lage concurrentie-intensiteit, als gevolg van de aanwezigheid van toetredings- en mobiliteits-barrières en isolerende mechanismen, het voor industriële ondernemingen niet per sé noodzakelijk is om marktgericht te zijn. Er is echter een sterk argument om ook als de omstandigheden daartoe geen aanleiding geven in marktgerichtheid te investeren. Het zijn namelijk de 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



mobilititeit verminderd kunnen worden, die het opbouwen van marktgerichtheid billijken (Slater en Narver (1994)). Dit onvermogen om als onderneming op veranderingen in de concurrentiekrachten te reageren, of op de behoeften van afnemers te anticiperen, is ironisch genoeg het resultaat van een tekortkoming in de marktgerichtheid van de onderneming.

## VIII. 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 elektrotechnische 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, kunnen de lage adjusted R-kwadraten een zwak verband tussen marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat suggereren, terwijl dit niet per sé zo hoeft te zijn. Dit kan worden ondervangen door toekomstig onderzoek tot één sector te beperken. Ten derde zijn marktgerichtheid en het bedrijfsresultaat op hetzelfde tijdstip gemeten. Hierdoor worden vertragingen in de verbetering van het bedrijfsresultaat niet ondervangen. Longitudinaal onderzoek naar het verband 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.

## REFERENTIES

- Anderson, J.C., 1987, An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modelling of Organizational Properties, *Management Science* 33, April, 525-541.  
Bagozzi, R.P., Yi, Y. and Phillips, L.W., 1991, Assessing Construct Validity in Organizational Research, *Administrative Science Quarterly* 36, 3, 421-458.

- Bentler, P. and Bonnett, D., 1980, Significance Test and Goodnesses of Fit in the Analysis of Covariance, *Psychological Bulletin* 88, 1, 588-606.
- Caves, R.E. and Porter, M.E., 1977, From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics* 91, 41-262.
- Daems, H. en Douma, S.W., 1989, Concurrentiestrategie en concernstrategie. (Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer).
- Day, G.S., 1994, The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing* 58, October, 37-52.
- Deshpandé, R. and Farley, J.U., 1998, Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management* 2, 213-232.
- Gerbing, D.W. and Anderson, J.C., 1988, An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, *Journal of Marketing Research* 25, May, 186-192.
- Greenley, G.E., 1995, Market Orientation and Company Performance, *British Journal of Management* 6, 1, 1-13.
- Hofstede, G., 1993, Cultural Constraints in Management Theories, *Academy of Management Executive* 7, 1, 81-93.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., 1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing* 57, July, 53-70.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., 1996, Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market Focused Management* 1, 119-135.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., 1990, Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing* 54, April, 1-18.
- Lance, C.E., 1988, Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Moderator Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions, *Applied Psychological Measurement* 12, 2, 163-175.
- Langerak, F., 1997, De invloed van marktgerichtheid op de bedrijfsprestatie van industriële ondernemingen, (Thesis Publishers, Amsterdam).
- Mahoney, J.T. and Pandian, J.R., 1992, The Resource Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal* 13, 5, 363-380.
- Maltz, E. and Kohli, A.K., 1996, Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, *Journal of Marketing Research* 33, February, 47-61.
- Narver, J.C. and Slater, S.F., 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing* 54, October, 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. and Tietje, B., 1998, Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management* 2, 241-255.
- Pelham, A.M. and Wilson, D., 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.
- Slater, S.F., 1997, Developing a Customer Value Based Theory of the Firm, *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 2, 162-167.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., 1994, Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing* 58, January, 46-55.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., 1996, Competitive Strategy in the Market Focused Business, *Journal of Market Focused Management* 1, 159-174.
- Varaiya, N., Kerin, R. and Weeks, D., 1987, The Relationship Between Growth, Profitability, and Firm Value, *Strategic Management Journal* 8, 5, 93-105.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* 5, 2, 171-180.
- Widaman, K.F., 1985, Hierarchically Nested Covariance Structure Models for Multi-Trait-Multi-Method Data, *Applied Psychological Measurement* 9, 1, 1-26.

*BIJLAGE*

Het instrument om marktgerichtheid te meten

	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

---

**In uw onderneming...**

.... 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

*Noot:* \* item verwijderd o.b.v. item-to-total correlatie

\*\* item verwijderd o.b.v. betrouwbaarheidcoëfficiënt

---