

Interpolis



Titel: Interpolis Schade Particulier marktgericht?
Op weg naar 2 miljoen

Studie: Doctoraalscriptie Beleids- en Organisatiewetenschappen

Auteur: Claudia Zurink

Eerste begeleider: Prof. Dr. P.N. Kenis

Tweede begeleider: Dr. J. Raab

voorwoord

Hier ligt hij dan. Heel raar dat ik nu eindelijk het voorwoord voor deze scriptie mag en kan schrijven. Een moment waar ik al heel lang naar uit heb gekeken. De afronding van mijn studie Beleids- en Organisationswetenschappen. Met veel bloed, zweet en tranen, maar ook met veel plezier heb ik de afgelopen jaren gewerkt aan een scriptie die uiteindelijk een vorm heeft gekregen en over een onderwerp is geschreven waar ik een heel goed gevoel bij heb. De klant en haar (potentiële) behoeften centraal stellen binnen je organisatie, in al het werk dat je doet, is een uitgangspunt dat me het afgelopen jaar gegrepen en overtuigd heeft. Het zorgt ervoor dat er niet alleen een beter resultaat komt te liggen, maar dat ik met passie mijn werk kan doen en in de toekomst zal blijven doen.

Allereerst wil ik Prof. Dr. Kenis bedanken. Hij heeft op een moment dat ik met mijn handen in het haar zat de mogelijkheid gecreëerd om een doorstart te maken in een omgeving die me de afgelopen maanden gestimuleerd en gemotiveerd heeft. Daarnaast wil ik natuurlijk Dr. Raab bedanken dat hij de tijd heeft genomen om mijn scriptie door te lezen en te beoordelen.

Speciaal dank gaat uit naar Interpolis en alle mensen waar ik mee gewerkt heb. Omdat zij mij de mogelijkheid hebben gegeven zo flexibel met mijn tijd om te gaan dat ik op momenten wanneer het echt nodig was de ruimte kreeg om extra tijd aan mijn studie te besteden en op die manier een prachtige baan en studie kon combineren.

De afgelopen jaren ben ik vaak vastgelopen, heb ik me afgevraagd of en hoe ik door moest gaan en ben ik toch maar weer doorgedaan of gedeeltelijk opnieuw begonnen. Ik had het uiteindelijk nooit af kunnen ronden zonder de steun van al die mensen om me heen die me op moeilijke momenten gesteund en gestimuleerd hebben om door te gaan. Mijn enorme dank daarvoor!

Mijn ouders hebben me altijd in alles wat ik doe gesteund. De afgelopen 31 jaar hun betrokkenheid bij mijn ontwikkeling hebben me gebracht waar ik nu ben. Dank voor jullie steun en betrokkenheid.

Als laatste mijn gezinnetje. Jan – Willem die er altijd zonder enige twijfel vanuit is gegaan dat ik af zou studeren. Door zoveel vertrouwen, door het verdragen van heel wat humeurige buien en vooral ook door naast het studeren heel veel plezier samen te hebben, is het me gelukt om het af te ronden. En dan Wannes. Die het zich niet realiseert, maar die mij met iedere keer dat ie 's ochtends uit bed naar mij lachte, naar de poezen brabbelde of zomaar weer iets nieuws leerde, mij ladingen energie gaf om door te zetten.

En nu op naar de volgende uitdaging!

Claudia Zurink

Juli, 2006

managementsamenvatting

Interpolis Schade Particulier heeft zich binnen de divisie bank tot doel gesteld om in 2010 twee miljoen Alles in één Polis klanten te hebben. Gezien het feit dat de Rabobank nog zoveel bestaande klanten heeft die potentieel een Alles in één Polis klant kunnen worden, lijkt dit een realistisch doel.

Om dit te kunnen bereiken lijkt men binnen Interpolis Schade Particulier overtuigd van één ding. Als er hetzelfde gedaan wordt als tot nu toe, wordt er ook hetzelfde resultaat bereikt. Dat gaat niet leiden tot twee miljoen Alles in één Polissen in 2010. Dus is er verandering nodig om een trendbreuk te veroorzaken in de groei.

Binnen Interpolis Schade Particulier begint steeds meer het idee te ontstaan dat om onderscheidend te kunnen zijn van je concurrent, de klant en de markt de basis zijn waar je je als organisatie op moet richten. Op deze wijze kan de trendbreuk mede gerealiseerd worden. Door vroegtijdig trends in de markt te signaleren en behoeftes van de consument te onderkennen, is het mogelijk die producten en services te ontwikkelen die zo sterk inspelen op de behoeften van de klant dat er sterke groei gegenereerd zal worden.

Doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen hoe marktgericht de organisatie van Interpolis Schade Particulier is.

Op basis van deze doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd:

In welke mate is Interpolis Schade Particulier marktgericht en hoe kan dit op basis van de literatuur over marktgerichtheid geïnterpreteerd worden?

- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid geoperationaliseerd worden?
- ✓ Wat is de mate van marktgerichtheid bij Interpolis Schade Particulier?
- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid op basis van de literatuur geïnterpreteerd worden?

De operationalisatie van het begrip marktgerichtheid is gebaseerd op een definitie en meetschaal van Kohli ea (1993).

“The market orientation measure (MARKOR) assesses the degree to which a SBU engages in a (1) multidepartment market intelligence generation activities, (2) disseminates this intelligence vertically and horizontally through both formal and informal channels, and (3) develops and implements marketing programs on the basis of the intelligence generated.”(Kohli ea, nov, 1993:473)

Het gemiddelde voor de afhankelijke variabele marktgerichtheid is binnen deze survey 3.2. Aangezien 3 de gemiddelde score is ligt de mean niet ver hierboven.

De mate van marktgerichtheid wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren. De mate van Intelligence Generation wordt tussen neutraal en ruim voldoende ervaren. De mate van Intelligence Dissemination

wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren. De mate van Responsiveness wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren.

Over het algemeen kan gezegd worden dat in de literatuur sinds de jaren '80 veel aandacht is besteedt aan het concept marktgerichtheid, hoe dit te meten en welke effecten het heeft. De manier hoe deze marktgerichtheid dan op de beste manier te bereiken, is pas in de laatste tien jaar sterk naar voren gekomen in de wetenschappelijke literatuur.

Er worden twee belangrijke deelgebieden/oorzaken in de wetenschappelijke literatuur genoemd die van invloed zijn op de mate van marktgerichtheid, namelijk Cultuur en Capabilities.

Harris (1998:360) geeft aan dat er verschillende componenten bestaan van een marktgerichte cultuur en dat het erg belangrijk is dat als een marktgerichte subcultuur wil domineren deze moet voldoen aan een aantal factoren. Hij zegt hierover: "moreover, a theme of this paper has been that the development of an organizational wide market-oriented culture is dependent on the development of cultural dominance by the subculture of market orientation."

Day geeft aan dat een zeer sterk marktgerichte organisatie een superieure market sensing en channel bonding capabilities heeft. De processen die onder deze capabilities liggen zijn weldoordacht, effectief gemanaged en leiden tot superieure inzichten die de spanning en 'inside out' capabilities informeren en leiden. Het doel is om de reikwijdte van alle capabilities meer naar de externe kant van de oriëntatiedimensie te verschuiven. Daarentegen zullen de 'spanning' en 'inside out' capabilities van intern georiënteerde nauwelijks geleid worden door marktgerichtheid wat er voor zorgt dat ze dicht tegen de interne kant van de oriëntatiedimensie aan staan.

Uiteindelijk kan er gezegd worden dat de mate van marktgerichtheid voor Interpolis Schade Particulier tussen neutraal en onvoldoende ligt, met een neiging naar neutraal.

De mate van marktgerichtheid van Interpolis Schade Particulier lijkt er op te duiden dat er een neutrale marktgerichte cultuur binnen Interpolis Schade Particulier bestaat. Hoewel het binnen dit onderzoek niet duidelijk is geworden hoe sterk de correlatie is tussen een marktgerichte cultuur en de mate van marktgerichtheid binnen een organisatie, lijkt het aannemelijk dat er een redelijk tot vrij sterk verband bestaat. Er zijn twee punten waarom dit in deze context van belang is. Ten eerste, de kosten baten analyse. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht. Als het om een organisatie gaat waar er geen marktgerichte cultuur bestaat en het doel is om de mate van marktgerichtheid door een cultuurverandering sterk te verhogen, lijkt het een brug te ver om een sterk marktgerichte cultuur te realiseren. Gezien het feit dat het gemiddelde uit het onderzoek naar de mate van marktgerichtheid binnen Interpolis schade particulier op 3.3 ligt en dus er een zekere marktgerichte cultuur lijkt te bestaan, is er dus al een basis waarop voortgebouwd kan worden. Ten tweede wordt door Harris aangegeven dat wanneer een bepaalde subcultuur dominant wil worden aan anderen, dit in principe niet te managen is, maar wel te manipuleren. Dit kan bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een crisis, verandering van management en verandering in de organisatiestructuur. Al deze drie punten zijn op dit moment van

toepassing op Interpolis Schade Particulier. De groeicijfers lopen terug (crisis) en vanwege de fusie met Achmea wordt de hele organisatiestructuur veranderd waarbij ook het management veranderd. De situatie lijkt zich dus te lenen om één bepaalde cultuur dominantie te laten ontwikkelen.

In diverse artikelen wordt aangegeven dat er een aantoonbaar verband bestaat tussen de mate van marktgerichtheid en het resultaat van een organisatie. Reden genoeg lijkt het om direct maatregelen te nemen om de marktgerichtheid van een organisatie te verhogen. Maar omdat dit niet over één nacht ijs lijkt te gaan, is het de vraag of de inspanning, de kosten in tijd en geld opwegen tegen de uiteindelijke meeropbrengsten.

Om de mate van marktgerichtheid binnen Interpolis Schade Particulier te kunnen sturen is een analyse van de oorzaken genoemd binnen dit onderzoek noodzakelijk. Door te bepalen of er een marktgerichte cultuur bestaat kan er besloten worden of een cultuurverandering een oorzaak is van waaruit de organisatie geld, tijd en energie in gestoken kan of moet worden. Een analyse van de capabilities die aanwezig zijn bij Interpolis Schade Particulier kan uitwijzen welke capabilities verder ontwikkeld dienen te worden.

Deze aanbevelingen dienen vooraf gegaan te worden door strategische keuze of Interpolis Schade Particulier de mate van marktgerichtheid wil verbeteren.

voorwoord	2
managementsamenvatting	3
1. INLEIDING	8
1.1. ONDERZOEKSPROBLEEM	8
1.2. DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING	9
1.3. RELEVANTIE	9
1.4. OPBOUW VAN DE SCRIPTIE	10
2. MARKTGERICHTHEID	11
2.1. DEFINITIE	11
2.1.1. MARKETING OF MARKTGERICHT?	12
2.1.2. ORGANISATIECULTUURBENADERING	13
2.1.2.1. GEDRAGSCOMPONENTEN	13
2.1.2.2. BESLUITVORMINGSCOMPONENTEN	14
2.1.3. GEDRAGSBENADERING	15
2.2. METEN VAN MARKTGERICHTHEID	16
3. ONDERZOEKSOPZET	19
3.1. ONDERZOEKSTYPE	19
3.2. DATAVERZAMELING	19
3.2.1. SCHRIFTELIJKE ENQUÊTE	19
3.2.2. SELECTIE VAN RESPONDENTEN	20
3.3. KWALITEITSCRITERIA	21
3.3.1. INTERNE VALIDITEIT	21
3.3.2. EXTERNE VALIDITEIT	21
3.3.3. BEGRIPSVOLIDITEIT	21
3.3.4. BETROUWBAARHEID	22
3.4. DATA ANALYSE	22
4. ONDERZOEKSRESULTATEN	24
4.1. RESPONS	24
4.2. BETROUWBAARHEID	24

4.3.	MATE VAN MARKTGERICHTHEID	27
5.	<u>INTERPRETATIE OP BASIS VAN DE LITERATUUR.....</u>	28
5.1.	CULTUUR VAN EEN ORGANISATIE	29
5.1.1.	DEFINITIE	29
5.1.2.	MARKTGERICHTE CULTUUR	29
5.1.3.	CULTUUR OF MARKTGERICHTHEID?	32
5.2.	CAPABILITIES / VERMOGENS	33
5.2.1.	MARKET SENSING	35
5.2.2.	CUSTOMER LINKING EN CHANNEL BONDING	37
5.3.	STRATEGIE EN LEIDERSCHAP	37
5.3.1.	STRATEGIE.....	37
5.3.2.	LEIDERSCHAP.....	39
6.	<u>CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN.....</u>	40
6.1.	DE MATE VAN MARKTGERICHTHEID?.....	40
6.2.	OORZAKEN.....	41
6.3.	DISCUSSIE	42
6.4.	AANBEVELINGEN	44
bijlage I	literatuurlijst.....	46
bijlage II	vragenlijst.....	50
bijlage III	engelse versie en vertaling vragenlijst.....	53
bijlage IV	betrouwbaarheid en beschrijvende statistiek.....	56

1. Inleiding

1.1. onderzoeksprobleem

Binnen Interpolis Schade Particulier bestaat er op dit moment veel turbulentie. Sinds een aantal maanden is Interpolis gefuseerd met Achmea. Binnen het hele Achmea concern staat er een volledige reorganisatie gepland die in 2006 gestart is en in 2008 afgerond zal worden. Interpolis Schade Particulier komt in de nieuwe organisatiestructuur binnen de divisie bank te vallen. Deze divisie staat opgesteld voor de verkoop van verzekeringsoplossingen binnen het bankkanaal. Concreet betekent dit dat Interpolis Schade Particulier haar producten in de toekomst uitsluitend via de Rabobank zal verkopen. Op dit moment worden de producten ook via het intermediaire kanaal en via het directe kanaal verkocht.

De Rabobank is het verkoopkanaal waar Interpolis Schade Particulier haar producten verkoopt. De Rabobank heeft op dit moment 3,5 miljoen klanten. Voor Interpolis Schade Particulier geldt dat zij 1,3 miljoen Alles in één Polis klanten heeft. Binnen de Rabobank zijn er dus nog twee miljoen klanten die dus wel klant van de Rabobank zijn en nog geen Alles in één Polis hebben. Vanuit deze wetenschap heeft Interpolis Schade Particulier zich binnen de divisie bank tot doel gesteld om in 2010 twee miljoen Alles in één Polis klanten te hebben. Gezien het feit dat de Rabobank nog zoveel bestaande klanten heeft die potentieel een Alles in één Polis klant kunnen worden, lijkt dit een realistisch doel. Er is wel één ding duidelijk. Het doel is enorm hoog. De sprong die gemaakt moet worden in de jaarlijkse groei is zeer groot. Om te illustreren over welke orde van grootte het gaat, kan het voorbeeld van Univé aangehaald worden. Eén van de grootste concurrenten heeft op dit moment het aantal klanten, 700.000, die Interpolis Schade Particulier binnen een periode van vijf jaar binnen wil halen, terwijl de markt verzadigd is. Bijna iedereen in Nederland heeft al particuliere schadeverzekeringen. Klanten gaan dus geen nieuwe producten afsluiten, maar moeten van de ene leverancier overstappen naar de andere leverancier. Al met al een enorme uitdaging. Om dit te kunnen bereiken lijkt men binnen Interpolis Schade Particulier overtuigd van één ding. Als er hetzelfde gedaan wordt als tot nu toe, wordt er ook hetzelfde resultaat bereikt. Dat gaat niet leiden tot twee miljoen Alles in één Polissen in 2010. Dus is er verandering nodig om een trendbreuk te veroorzaken in de groei.

Binnen Interpolis Schade Particulier begint steeds meer het idee te ontstaan dat om onderscheidend te kunnen zijn van je concurrent, de klant en de markt de basis zijn waar je je als organisatie op moet richten. Op deze wijze kan de trendbreuk mede gerealiseerd worden Door vroegtijdig trends in de markt te signaleren en behoeftes van de consument te onderkennen, is het mogelijk die producten en services te ontwikkelen die zo sterk inspelen op de behoeften van de klant dat er sterke groei gegenereerd zal worden.

Uit de literatuur maar ook uit de toenemende interesse binnen het bedrijfsleven blijkt dat de mate van marktgerichtheid van een organisatie een sterke bijdrage kan leveren aan het succes van een organisatie.

“ The vast majority of the studies suggest that being market oriented is associated with superior performance in one or more of profitability, salesgrowth and new product success.”
(Narver ea 2004:335)

1.2. doelstelling en vraagstelling

Doelstelling van dit onderzoek is om te achterhalen hoe marktgericht de organisatie van Interpolis Schade Particulier is.

Op basis van deze doelstelling is de volgende vraagstelling geformuleerd:

In welke mate is Interpolis Schade Particulier marktgericht en hoe kan dit op basis van de literatuur over marktgerichtheid geïnterpreteerd worden?

- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid geoperationaliseerd worden?
- ✓ Wat is de mate van marktgerichtheid bij Interpolis Schade Particulier?
- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid op basis van de literatuur geïnterpreteerd worden?

1.3. relevantie

Dit onderzoek is voornamelijk praktisch van aard. De praktische relevantie van dit onderzoek ligt in het feit dat Interpolis Schade Particulier met de uitkomsten van dit onderzoek kennis heeft over de mate van marktgerichtheid van de organisatie en mede op basis van de literatuur kan bepalen op welke manier ze deze mate van marktgerichtheid kunnen veranderen.

1.4. opbouw van de scriptie

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het concept marktgerichtheid geoperationaliseerd. Hier wordt ingegaan op de definitie van het concept marktgerichtheid en de meetmethoden die hiervoor ontwikkeld zijn. Hoofdstuk 3 zal verder ingaan op de keuzes die gemaakt worden wat betreft methodologie en opzet van het onderzoek om de mate van marktgerichtheid te kunnen meten. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer van het onderzoek. In hoofdstuk 5 wordt op basis van de literatuur de mate van marktgerichtheid geïnterpreteerd waardoor duidelijk zal worden wat binnen de literatuur beschouwd wordt als de belangrijkste oorzaken die de mate van marktgerichtheid beïnvloeden. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken, discussie gevoerd over een aantal onderwerpen en suggesties gedaan voor verder onderzoek

2. marktgerichtheid

2.1. definitie

Binnen dit gedeelte van het onderzoek zal er ingegaan worden op de toonaangevende definities die gebruikt worden in de wetenschappelijke literatuur over het concept marktgerichtheid. Eerst een algemeen overzicht, vervolgens wordt er kort ingegaan op het verschil met marketing en daarna zullen er twee groepen van auteurs aan bod komen die ieder hun eigen visie op marktgerichtheid hebben en hier ook een meetmethode voor ontwikkeld hebben. Eén meetmethode, die van Bernard, Jaworski, Kohli en Kumar, MARKOR, wordt tenslotte uitgebreid beschreven.

Shapiro besteedt (1988:120) aandacht aan het concept marktgerichtheid in zijn artikel "what the hell is market oriented". Hij zegt hierover: "after years of research. I'm convinced that the term 'market oriented' represents a set of processes touching all aspects of the company. It's a great deal more than the cliché 'getting close to the customer'." Hij deelt marktgerichtheid op in drie karakteristieken, nl:

- 1) Information on all important buying influences permeates every corporate function. A company can be market oriented only if it completely understands its markets and the people who decide whether to buy its products or services.
- 2) Strategic and tactical decisions are made interfunctionally and interdivisionally. Functions and divisions will inevitably have conflicting objectives that mirror distinctions in cultures and modes of operation. The market oriented company possesses mechanisms to get these differences out on the table for candid discussion and to make trade offs that reconcile the various points of view.
- 3) Divisions and functions make well coordinated decisions and execute them with a sense of commitment. An open dialogue on strategic and tactical trade offs is the best way to engender commitment to meet goals.

Kaynak en Kara(2004)geven aan dat het begrip marktgerichtheid in de literatuur vaak de volgende drie componenten bevat: (1) customer orientation and targeting, (2) profit through customer satisfaction, and (3) integration of marketing organization.

Baker en Sinkula (2005) definiëren organisaties met een sterk marktgerichte oriëntatie als organisaties die een drietal prioriteiten leggen bij het leren over consumenten (voorkeuren, behoeften, percepties etc.), factoren die consumenten beïnvloeden (Concurrentie, economie, sociaal en culturele trends) en factoren die de mogelijkheid en capaciteiten van een organisatie beïnvloeden om consumenten te beïnvloeden en tevreden te stellen. Deze organisaties bezitten de basis om snel te reageren op consumenten zichtbare en onzichtbare voorkeuren, wat mogelijk leidt tot succes met nieuwe producten, winstgevendheid, marktaandeel en wellicht een blijvend voordeel ten opzichte van de concurrent.

Narver & Slater en Kohli, Bernard en Jaworski hebben beide op basis van hun denkbeelden over marktgerichtheid een meetmethode ontwikkeld. "These two studies have become the cornerstones of contemporary research in this area, providing the conceptual foundation of a plethora of subsequent studies." (Harris, Ogbonna, 1999:179) De benadering van marktgerichtheid door Narver & Slater wordt ook wel gezien als een organisatorische cultuurbenadering terwijl de benadering van Kohli, Bernard en Jaworski marktgerichtheid meer zien als een gedragsbenadering. (Harmsen, Jensen) Deze meetmethoden en denkbeelden over marktgerichtheid zijn de meestgebruikte binnen de wetenschappelijke literatuur en vanuit die gedachte zal er binnen dit onderzoek apart aandacht besteed worden aan hun definitie van marktgerichtheid en de wijze waarop zij dit meten.

2.1.1. marketing of marktgericht?

Het wil nog wel eens voorkomen dat een sterke marketing afdeling verward wordt met een sterke marktgerichtheid van een organisatie. Zoals Shapiro (1988:119) in zijn artikel citeert: "I said market oriented, not marketing oriented! It's unclear to me what we get for all the overhead we have in marketing. Those sexy brochures of yours sure haven't been doing the job." Om deze verwarring binnen dit onderzoek te voorkomen wordt er hier kort aandacht aan besteedt.

McNamara definieert het concept marketing als: A philosophy of business management, based upon a company wide acceptance of the need for customer orientation, profit orientation and recognition of the important role of marketing in communicating the needs of the market to all major corporate departments."

Kohli ea (1990) concluderen uit de literatuur dat een marktgerichte organisatie een organisatie is die de drie pijlers van het marketing concept operationeel maken binnen hun organisatie.

Moorman en Rust(1999) geven een duidelijk onderscheid tussen een sterke marktgerichtheid en een sterke marketing functie binnen een organisatie. Ze zeggen dat marktgerichtheid een op waarde gebaseerde strategische manier van denken is, die zich laat zien door gedrag dat wordt ontworpen om de organisatie dicht bij de consument te houden. De marketingfunctie aan de andere kant is een verzameling van capaciteiten die nodig zijn om de uitkomsten van de marktgerichtheid te implementeren.

Omdat er hier een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen de twee concepten en het niet gaat om een inhoudelijke verkenning van ook het marketing concept is ervoor gekozen om binnen dit onderzoek aan te sluiten bij het onderscheid van Moorman en Rust.

2.1.2. organisatiecultuurbenadering

Narver en Slater(1990:21) definiëren marktgerichtheid als volgt: “ The culture that places the highest priority on the profitable creation and maintenance of superior customer value while considering the interests of other key stakeholders; and provides norms for behaviour regarding the organizational development of and responsiveness to market orientation.” Ze geven aan dat er drie gedragscomponenten ten grondslag liggen aan het concept marktgerichtheid.

2.1.2.1. gedragscomponenten

De eerste gedragscomponent die ze noemen is (1) customer orientation, oftewel klantgerichtheid. Hiermee bedoelen ze dat er voldoende begrip van de doelgroep van een organisatie moet zijn, om voor deze doelgroep voortdurende superieure waarde te creëren. Klantgerichtheid betekent dat een organisatie de volledige waardeketen van een klant kent, niet alleen de huidige waardeketen, maar ook hoe deze er in de toekomst uit zal zien. Vervolgens geven ze aan dat (2) competitor orientation, oftewel gerichtheid op de concurrentie een tweede belangrijke gedragscomponent is. Dit houdt in dat een organisatie begrijpt wat de korte termijn sterkten en zwakten en lange termijn mogelijkheden en strategieën van de belangrijkste concurrenten zijn, maar ook die van de mogelijke toekomstige concurrenten. De derde van de drie gedragscomponenten is (3) interfunctional coordination, de coördinatie tussen de verschillende functies van een organisatie. Het gecoördineerde gebruik van al die

middelen binnen een organisatie die nodig zijn om superieure waarde te creëren voor de doelgroep van de organisatie. Ze geven aan dat ieder moment in de waardeketen van de consument door de verkopende organisatie benut kan worden om waarde te creëren voor de consument. Hiermee wordt dus ook gezegd dat ieder individu binnen de verkopende organisatie een bijdrage kan leveren aan deze waarde en de marktgerichtheid dus niet beperkt moet blijven tot de “marketing functies”.

2.1.2.2. besluitvormingscomponenten

De literatuur geeft aan dat marktgerichtheid een (1) lange termijn focus heeft in relatie met winst en voor het implementeren van de drie gedragscomponenten van marktgerichtheid is. Daarnaast stellen de auteurs dat (2) winstgevendheid een onderdeel van marktgerichtheid. Daar waar er verder in de literatuur (oa Kohli en Jaworski (1990) over winstgevendheid gesproken wordt als een gevolg van marktgerichtheid.

Ze geven aan dat marktgerichtheid niet een facet binnen een organisatie is dat wel of niet aanwezig is, maar dat de aanwezigheid van marktgerichtheid binnen een organisatie gezien moet worden als een maat op een continuüm. (Slater en Narver, 1999:1166)

Over de maten op dit continuüm zeggen ze het volgende: “Thus, the low end of this continuüm is represented by product oriented business, the middle by customer-led business, and the high end by market-oriented business.”

Ze zeggen hiermee dat organisaties die weinig tot niet marktgericht zijn zich richten op de ontwikkeling van hun producten. Organisaties die zich in het midden bevinden richten zich op de wensen, eisen en behoeften die een consument kan verwoorden. Organisaties die sterk marktgericht zijn, richten zich ook op de wensen, eisen en behoeften van een consument die hij of zij kan verwoorden, maar ook op de latente wensen, eisen en behoeften. Hiermee definiëren ze het verschil tussen consumentgedreven en marktgeoriënteerd. De reden dat ze marktgericht op het sterkste uiteinde van het continuüm zetten verwoorden ze als volgt: “They do realize that, since competitive advantage is often temporary, the firm must understand how customers’ needs are evolving and develop innovative solutions to those needs. (D’aveni, 1994) Thus the greater the market orientation of the firm the greater the proportion of it’s activities that are oriented to understanding latent needs.”

2.1.3. gedragsbenadering

Er zijn veel verschillende varianten van definities van marktgerichtheid zijn geformuleerd. Kohli, Bernard en Jaworski (1990) geven aan dat er drie basis thema's onder al deze definities liggen, namelijk: 1. customer focus, 2. coordinated marketing, 3. profitability

Deze drie pijlers vormen de basis voor de constructie van het concept marketing op basis waarvan zij hun definitie van marktgerichtheid formuleren. Daarom worden deze pijlers hier nog kort toegelicht.

1. customer focus: een centraal element binnen de marktgerichtheid, die niet alleen blijft bij het genereren van onderzoeksinformatie van consumenten, maar dat consument gericht zijn ook betekent dat je actie moet nemen op basis van de onderzoeksinformatie.
2. coordinated marketing: marketing is geen onderwerp voor de marketing afdeling alleen. De hele organisatie over alle onderdelen heen moeten op basis hiervan actie ondernemen.
3. profitability: hiervan geeft de literatuur aan dat dit niet thuishoort bij marktgerichtheid. het wordt eerder gezien als een consequentie dan als een onderdeel.

De definitie van marktgerichtheid is dus ook gebaseerd op de eerste twee pijlers van het marketing concept. Dit houdt in dat 1. één of meer afdelingen betrokken zijn bij activiteiten met betrekking tot het ontwikkelen en begrijpen van de huidige en toekomstige behoeften van consumenten en de factoren die dit beïnvloeden. Daarnaast houdt het ook in dat 2. deze kennis gedeeld moet worden over de afdelingen heen en 3. dat de verschillende afdelingen zich bezig houden met activiteiten die zich richten op de behoeften van consumenten.

In de woorden van Kohli, Bernard en Jaworski (1990:3) wordt dit: " A market orientation refers to the organization wide generation, dissemination and responsiveness to market intelligence." Hierop volgend worden de drie genoemde indicatoren voor het concept marktgerichtheid kort toegelicht.

Intelligence generation: het beginpunt van marktgerichtheid. Het is een breder concept dan de behoeften en voorkeuren van consumenten beschrijven. Het neemt ook de analyse van overige factoren mee die deze behoeften en voorkeuren beïnvloeden. Daarnaast is het van belang dat hierin niet alleen de huidige behoeften en voorkeuren meegenomen worden, maar ook vooruitgelopen kan worden op wat dit in de toekomst gaat worden. "Refers to the

collection and assessment of both customer needs/preferences and the forces that influences the development and refinement of those needs. Importantly, multiple departments should engage in this activity, because each has a unique market lens.” (Kohli ea, nov. 1993:468) Binnen de vragenlijst MARKOR meten de items 1 tot en met 6 de indicator Intelligence Generation. Onderwerpen als het aantal keer dat klanten jaarlijks ontmoet worden, het opsporen van veranderingen in voorkeuren van klanten en ook het waarnemen van veranderingen in de branche, komen in deze items naar voren.

Intelligence dissemination: effectief reageren op de behoeften van de markt vereist de participatie van alle afdelingen binnen een organisatie. Om ervoor te zorgen dat de behoeften van de markt geadopteerd worden moet de informatie gecommuniceerd, verspreid en zelfs verkocht worden binnen de verschillende afdelingen. “The process and extent of market information exchange within an organization.” (Kohli ea, nov 1993:468) Item 7 tot en met 11 in de MARKOR vragenlijst meet deze indicator. hier wordt de nadruk gelegd op onderwerpen waarbij de samenwerking en informatie-uitwisseling ter sprake komt, zoals de snelheid waarmee nieuwe informatie over de klant door de organisatie wordt verspreid en de tijd die er wordt besteed aan het bespreken van klantbehoeften met andere afdelingen.

Responsiveness: de actie die wordt genomen op basis van de intelligence die is verzameld en verspreid. Deze indicator wordt door de laatste 9 items binnen de MARKOR vragenlijst besproken. hierin komen onderwerpen aan bod waar bijvoorbeeld ter sprake komt of er bewust nagedacht wordt hoe te reageren op een veranderende omgeving, of klachten actief afgehandeld worden en of consumentenbehoeften werkelijk gehonoreerd worden in nieuwe en of bestaande producten.

2.2. meten van marktgerichtheid

In de literatuur zijn er twee toonaangevende meetmethoden te onderscheiden die het concept marktgerichtheid meten. MARKOR (Kohli ea, 1994) en MKTOR (Narver en Slater 1990). Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om de meetmethodiek MARKOR te kiezen. Hoewel beide methoden gevalideerd zijn en gelijk gewaardeerd lijken te worden, gaat de voorkeur uit naar MARKOR. De reden hiervoor is dat de operationalisering van het concept marktgerichtheid in de MARKOR meetmethode meer nadruk legt op het concretiseren van deze marktgerichtheid. Binnen het concept van Kohli wordt direct meegenomen of de

binnengehaalde informatie wel verspreid wordt en of er vervolgens iets mee gedaan wordt. Zoals ook Shapiro(1988) in zijn artikel benadrukt is het inter-functionele oppakken en beleven van marktgerichtheid het belangrijkste aspect van dit concept. Binnen de MTOR meetschaal van Narver en Slater komt dit aspect minder sterk naar voren. Daarom wordt binnen dit onderzoek het MARKOR meetinstrument verder toegelicht.

In navolging op hun artikel in juli 1993(Kohli ea) komen Bernard, Jaworski, Kohli en Kumar met een onderzoek waarin zij een meetinstrument ontwikkelen waarmee de marktgerichtheid van een organisatie gemeten kan worden via een 20 items tellende test (nov, 1993). In dit artikel geven ze aan dat de test van Narver en Slater (1990) niet voldoet om de volgende redenen:

- 1) Het heeft een zeer gefocust beeld van de consument en de concurrent en nemen hierin niet mee dat er ook andere factoren zijn die zowel de consument als de concurrent beïnvloeden, zoals technologie, wetgeving, trends etc.
- 2) Het geeft niet weer wat de snelheid is waarin de informatie uit de markt wordt verzameld en verspreid binnen de organisatie.
- 3) Het bevat een aantal items die geen specifiek gedrag of activiteiten weergeven van marktgerichtheid.

“The market orientation measure (MARKOR) assesses the degree to which a SBU engages in a (1) multidepartment market intelligence generation activities, (2) disseminates this intelligence vertically and horizontally through both formal and informal channels, and (3) develops and implements marketing programs on the basis of the intelligence generated.”(Kohli ea, nov, 1993:473)

Key attributes of the measure include (1) a focus on customers of the SBU and the forces that drive their needs and preferences, (2) activity based items, not business philosophy, and (3) a demarcation of a general market orientation factor and associated component factors.

Kohli, Bernard en Jaworski presenteerden in 1990 in hun artikel Market Orientation: “The construct, research proposition and managerial implications” de 32 items tellende test voor marktgerichtheid. Drie jaar later passen ze deze test aan naar een 20 items tellende test.

Ook zij geven aan dat MARKOR meet wat de mate van marktgerichtheid is en niet weergeeft of marktgerichtheid er wel of niet is. Ook zij zeggen dus dat er sprake is van een continuüm.

Het is geen zwart/wit maat. Er is altijd een bepaalde mate van marktgerichtheid aanwezig. De vraag is meer, hoe sterk die mate is.

3. onderzoeksopzet

Binnen dit hoofdstuk wordt besproken hoe dit onderzoek is vormgegeven. Wat voor een onderzoekstype wordt gehanteerd, welke dataverzamelmethode, betrouwbaarheid en validiteit en ten slotte de data analyse.

3.1. onderzoekstype

Het onderzoek is deductief van aard. Het is de bedoeling om binnen dit onderzoek een breed kader te verkennen binnen de literatuur, deze informatie te bundelen en hierdoor een duidelijk overzicht te geven wat er binnen de literatuur over marktgerichtheid beschreven wordt. Door de mate van marktgerichtheid van de organisatie Interpolis Schade Particulier te meten en deze resultaten te interpreteren met behulp van de literatuur wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Samenvattend gaat het hier om een beschrijvend, praktijkgericht onderzoek.

De eerste onderzoeksvraag wordt beantwoord door een verkenning van de literatuur naar marktgerichtheid. De tweede onderzoeksvraag wordt beantwoord door de mate van marktgerichtheid te meten door middel van de MARKOR schaal (Jaworski ea, 1993) binnen Interpolis Schade Particulier. En de derde onderzoeksvraag wordt beantwoord door het interpreteren van de resultaten van zowel het literatuuronderzoek als de resultaten van het praktijkonderzoek. Ter verduidelijking nog even de drie deelvragen.

- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid geoperationaliseerd worden?
- ✓ Wat is de mate van marktgerichtheid bij Interpolis Schade Particulier?
- ✓ Hoe kan de mate van marktgerichtheid op basis van de literatuur geïnterpreteerd worden?

3.2. dataverzameling

3.2.1. schriftelijke enquête

Om de mate van marktgerichtheid te meten wordt binnen dit onderzoek de MARKOR20 schaal gebruikt die ontwikkeld en gevalideerd is door Kohli ea (1993).

Bij het invullen van de vragenlijst zal er gebruik gemaakt worden van een Likertschaal. Het meetniveau van de Likertschaal is ordinaal. Per vraag worden gemiddelden berekend en betreft het hier dus een kwantitatieve dataverzameling op een interval meetniveau.

De vragenlijst is opgesteld in het Engels en er is niet met zekerheid te zeggen is dat alle respondenten voldoende kennis hebben van de Engelse taal. Om deze reden is de vragenlijst in het Nederlands vertaald. De vragenlijst is vervolgens weer terugvertaald door een werknemer van Interpolis Schade Particulier met goed kennis van de Engelse taal. Naar aanleiding van dit proces waren er geen grote aanpassingen op de eerste vertaling. Het enige punt dat naar voren kwam, is de vertaling van "in house" onderzoek uitvoeren zoals gesteld wordt in vraag 2. Het is niet duidelijk is wat hiermee bedoeld wordt, namelijk door eigen onderzoekers, of werkelijk binnen de locatie van het bedrijf. Daarom is er voor gekozen om het zinsdeel "in house" in het Engels te laten staan. Uiteindelijk is op basis van deze overwegingen de definitieve vertaling gevormd.

Er is niet voor gekozen om de vragenlijst in het Engels af te nemen omdat de meerderheid van de respondenten de afgelopen tien jaar niet of nauwelijks Engels heeft gelezen. Het is dus niet aannemelijk dat ze de Engelse vragenlijst op een juiste manier kunnen interpreteren.

De oorspronkelijke Engelse vragenlijst en de definitieve Nederlandse vragenlijst zijn te vinden in de bijlagen.

3.2.2. selectie van respondenten

Kohli ea (juli,nov, 1993) geven aan in hun onderzoeken bewust lager opgeleiden te mijden. Ze leggen de vragenlijst voor aan respondenten hoog binnen de organisatie met of zonder marketingachtergrond. Daarom zijn binnen Interpolis Schade Particulier voor dit onderzoek alle directeurs, managers, hoofden en marketingspecialisten geselecteerd.

Omdat er maar een beperkt aantal van dit soort functies binnen Interpolis Schade Particulier beschikbaar zijn al de respondenten die in aanmerking kwamen voor de selectie, geselecteerd.

Vanwege het feit dat het de marktorganisatie Schade Particulier betreft en niet alleen hun marketingafdeling is het belangrijk dat ook binnen de andere afdelingen van de marktorganisatie Schade Particulier de marktgerichtheid gemeten wordt, " I'm convinced that the term 'market oriented' represents a set of processes touching all aspects of the company.

It's a great deal more than the cliché "getting close to the customer".(Shapiro, 1988:120), wordt de vragenlijst ook onder niet marketing managers verspreidt. Alle directeuren, managers en hoofden van alle andere afdeling ontvangen een vragenlijst. Uiteindelijk hebben 15 niet – marketing respondenten en 14 marketing respondenten de vragenlijst ontvangen.

3.3. kwaliteitscriteria

3.3.1. interne validiteit

Interne validiteit is voornamelijk van belang wanneer er een causale relatie getoetst gaat worden. Dit is een beschrijvend onderzoek en er wordt geen causale relatie getoetst. Interne validiteit is hier dus niet van belang.

3.3.2. externe validiteit

Dit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek zijn de resultaten van het praktijkonderzoek niet te generaliseren naar andere populaties of contexten. De uitkomsten van de literatuurinterpretatie zijn echter wel theoretisch generaliseerbaar. De interpretatie van de literatuur kan toegepast worden op andere contexten en populaties. De resultaten geven daarnaast inzicht in de behandelde probleemstelling en kunnen gebruikt worden bij het analyseren van gelijksoortige gevallen. (Yin, 2003)

3.3.3. begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit houdt zich bezig met de vraag of het concept ook wel werkelijk meet wat het wil meten. Door het gebruik van een uitgebreid geteste en gevalideerde schaal voor het meten van marktgerichtheid binnen een organisatie, namelijk MARKOR is ervoor gezorgd dat de begripsvaliditeit gewaarborgd is. De vertaling van het Engels naar het Nederlands is hier een complicerende factor. Om de validiteit zo hoog mogelijk te houden is ervoor gekozen om de vragenlijst naar het Nederlands te vertalen en een onafhankelijk persoon die de Engelse taal goed eigen is de vragenlijst terug te laten vertalen. Op basis van de verschillen die hieruit zijn gekomen is de definitieve Nederlandse vragenlijst opgesteld. Om de begripsvaliditeit aan te tonen is gekeken of er een confirmatieve factoranalyse gedaan kan worden. Daar worden echter als vereisten aan gesteld dat de N groter moet zijn dan honderd of 5 maal het aantal items dat in de test naar voren komt. Aangezien de doelgroep erg klein is, is het niet mogelijk deze analyse uit te voeren. Het betekent voor dit onderzoek dat de begripsvaliditeit niet

optimaal is. In de discussie en aanbevelingen in hoofdstuk 6 wordt hier nog verder op ingegaan.

3.3.4. betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is het noodzakelijk bij de methoden van dataverzameling en analyse nauwkeurig en uitgebreid vast te leggen en te beschrijven wat er gebeurd is en welk proces gevolgd is. Omdat het belangrijk is dat de betrouwbaarheid hoog is zal op de enquêteresultaten de betrouwbaarheid gemeten worden door middel van een Cronbach's α . Deze moet minimaal 0,60 zijn.

Om ervoor te zorgen dat de vragenlijsten goed leesbaar en begrijpelijk zijn, is deze eerst aan een onafhankelijke lezer voorgelegd.

Binnen het literatuuronderzoek zal duidelijk gedocumenteerd worden welke literatuur bestudeerd is. Ook zal een breed scala aan auteurs aan bod komen.

3.4. data analyse

Om de data te kunnen analyseren op de mate van marktgerichtheid worden de antwoorden in de 5 punts Likert schaal binnen het statische programma SPSS ingevoerd. Om de marktgerichtheid te kunnen analyseren kijken we naar vier aspecten van de MARKOR schaal, te weten:

- ✓ Market Orientation (MO)
- ✓ Intelligence Generation (IG)
- ✓ Intelligence Dissemination (ID)
- ✓ Responsiveness (R)

Er kan gebruik gemaakt worden van verschillende niveaus om de mate van marktgerichtheid en de onderliggende indicatoren te meten. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de volgende normen:

De mate van MO, IG, ID en R wordt als **goed** ervaren als er door een meerderheid van de respondenten 1 wordt ingevuld.

De mate van MO, IG, ID, en R wordt als **ruim voldoende** ervaren als er door een meerderheid van de respondenten 2 wordt ingevuld.

De mate van MO, IG, ID en R wordt als **neutraal** ervaren als er door een meerderheid van de respondenten 3 wordt ingevuld.

De mate van MO, IG, ID en R wordt als **onvoldoende** ervaren als er door een meerderheid van de respondenten 4 wordt ingevuld.

De mate van MO, IG, ID en R wordt als **slecht** ervaren als er door een meerderheid van de respondenten 5 wordt ingevuld.

Per vraag en indicator zal een gemiddelde berekend worden dat aangeeft hoe de scores zijn.

Uit deze scores wordt vervolgens bepaald hoe de resultaten per vraag/indicator zijn.

Goed en ruim voldoende draagt hier bij aan een sterke mate van marktgerichtheid. Neutraal, onvoldoende en slecht dragen bij aan een zwakke mate van marktgerichtheid.

Om er voor te zorgen dat de data correct zijn zal er binnen dit onderzoek gezocht worden naar fouten binnen de data op basis van categorische en continue variabelen zoals Pallant (2005) dit beschrijft.

4. onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de survey besproken. In paragraaf 4.1 komen de respondenten aan bod en hun algemene gegevens. In paragraaf 4.2 wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid van deze survey en in paragraaf 4.3 worden de beschrijvende statistieken van de survey weergegeven.

4.1. respons

Uiteindelijk hebben 14 marketing respondenten en 15 niet marketing respondenten de vragenlijst ontvangen. Al deze respondenten hebben een management functie of zijn marketing specialist. Alle respondenten die in aanmerking kwamen voor de survey zijn benaderd. De volledige populatie is dus benaderd. In totaal betreft dit 29 respondenten. Uiteindelijk hebben 25 respondenten de vragenlijst teruggestuurd.

	Populatie	Respondenten	Respons %
Totaal	29	25	86,2
Marketing	14	12	85,7
Niet-marketing	15	13	86,6

Van de 14 marketing respondenten stuurden er 12 de vragenlijst terug. Eén respondent heeft aangegeven te kort in dienst te zijn om op een zinvolle manier de vragenlijst in te kunnen vullen en één respondent heeft niet gereageerd.

Van de 15 niet marketing respondenten hebben 13 respondenten gereageerd. Eén van de respondenten is met zwangerschapsverlof en één heeft geen reactie gegeven.

Van de 25 respondenten hebben er 11 vrouwen gereageerd en 14 mannen. De populatie bestond uit 12 vrouwen en 17 mannen.

4.2. betrouwbaarheid

Over betrouwbaarheid zegt Pallant (2005:90): “One of the main issue’s concerns the scale’s internal consistency. This refers to the degree to which the items that make up the scale ‘hang together’. Are they all measuring the same underlying construct?”

De Cronbach's alfa coëfficiënt is de meest gebruikte methode om op deze manier de betrouwbaarheid te meten. De vraag in dit onderzoek is dus of alle 20 items van de MARKOR schaal bijdragen aan het concept marktgerichtheid. Als de Cronbachs' alfa minder dan 0.6 is, kan gesteld worden dat er niet aan de minimale eis van betrouwbaarheid voldaan wordt. Om nog dieper in te gaan op de betrouwbaarheid wordt binnen dit onderzoek ook de betrouwbaarheid van de onderliggende indicatoren gemeten. Het heeft de voorkeur dat ook de betrouwbaarheid van deze indicatoren voldoen aan de norm van 0.6.

	Cronbachs' alfa	N of items
Marktgerichtheid	.810	20
Intelligence generation	.606	6
Intelligence dissemination	.739	5
Responsiveness	.440	9

Algemeen kan gezegd worden dat de meting voldoende betrouwbaar is omdat een Cronbachs' alfa van 0.810 hoger is dan de gestelde norm van 0.6. Opvallend is dat de betrouwbaarheid van de indicator responsiveness onder de 0.6 uitkomt met een score van 0.440.

Drenth en Sijtsma (1990:117) zeggen hierover echter "Cronbach merkte op dat de interne consistentie van een test onafhankelijk zou moeten zijn van het aantal items. De items gaan immers niet, om een voorbeeld te noemen, in sterkere mate intelligentie meten naarmate er meer items in de test aanwezig zijn. Een alfa item kan dus ook karakteristiek zijn voor een lange test met lage inter item correlaties.... Ten tweede kan een alfa hoge waarde hebben terwijl de test in sterke mate heterogeen is. We denken daarbij vooral aan een test die kan worden opgedeeld in een aantal deelgroepen van items. Binnen een specifieke deelgroep correleren items hoog, maar items uit de verschillende deelgroepen correleren laag."

Ook deze betrouwbaarheidsuitkomsten moeten op de juiste wijze geïnterpreteerd worden en mogen nooit zonder argumentatie aangenomen worden. De onderliggende indicatoren hebben een lagere betrouwbaarheid dan het concept marktgerichtheid.

Wanneer er naar de algemene resultaten gekeken wordt valt namelijk op dat er 7 items een inter-item-correlatie hebben lager dan 0,3.(zie bijlage IV) Een andere analyse van deze 7

items levert geen opvallende resultaten op. Er zijn geen specifieke onderwerpen, geen zelfde soort vraagstelling. Er zijn geen kenmerken te vinden die vanuit de vragenlijst een verklaring kunnen bieden voor de lage scores op de inter-item-correlatie.

Uiteindelijk wordt er binnen dit onderzoek de keuze gemaakt om geen items te verwijderen vanwege de opmerkingen van Pallant (2005). Zij geeft aan dat alleen wanneer de Cronbachs' alfa te laag is (minder dan 0.6) je zou moeten overwegen om items met een lage inter item correlatie te verwijderen.

Omdat de algemene betrouwbaarheid hoger is dan 0,6 worden er dus geen items verwijderd.

De uitkomsten van de meting worden dus als betrouwbaar gezien. De verwachting is wel dat de lage inter-item-correlaties iets zeggen over de samenhang van de MARKOR schaal. Het de vraag is of de onderliggende samenhang zo is als uit de literatuur naar voren komt. Om nog eens goed te bekijken hoe deze samenhang nu in elkaar steekt zou er eigenlijk een factor analyse uitgevoerd moeten worden. Hiermee kun je goed bekijken welke items op welke factoren laden. Een factoranalyse heeft echter een aantal beperkingen (sheets MTO-D), namelijk:

- $N \geq 100$
- $N \geq 5 * J$
- Items moeten voldoende gecorreleerd zijn
 - R moet correlaties bevatten die in absolute waarde groter zijn dan 0,3
 - Bartlett's sphericity toets moet significant zijn (p-waarde < 0,05)
 - KMO index moet groter zijn dan 0,6

Deze survey voldoet alleen aan de voorwaarde dat de Bartlett's sphericity toets significant is. Aan de andere voorwaarden wordt niet voldaan. Om deze reden is het niet zinvol een factor analyse uit te voeren. De gegevens zijn te onbetrouwbaar om er uitspraken over te doen. In hoofdstuk 6 wordt hier in de aanbevelingen voor verder onderzoek nog aandacht aan besteed.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,205
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	306,775
	df	190
	Sig.	,000

4.3. mate van marktgerichtheid

Om een uiteindelijke score te berekenen die de mate van marktgerichtheid en de drie onderliggende indicatoren Intelligence generation, Intelligence dissemination en Responsiveness weergeeft, zijn alle 20 variabelen in SPSS getransformeerd tot een variabele die marktgerichtheid weergeeft. Daarnaast zijn de verschillende variabelen die onder de verschillende indicatoren liggen getransformeerd tot de drie indicatoren.

Er is gebruik gemaakt van een 5 punts Likert schaal. De hoogst mogelijke score is hier dus vijf en de laagst mogelijke score is één. De norm is dat 'vijf' zegt dat de mate van marktgerichtheid als 'slecht' wordt ervaren en de score 'één' zegt dat de mate van marktgerichtheid als 'goed' wordt ervaren. Uit de resultaten komt naar voren dat er overwegend rond het gemiddelde gescoord wordt.

Het gemiddelde voor de afhankelijke variabele marktgerichtheid is binnen deze survey 3.2. Aangezien 3 de gemiddelde score is ligt de mean niet ver hierboven.

	Gemiddelde	Maat
Marktgerichtheid	3,2	neutraal - onvoldoende
Intelligence Generation	2,7	neutraal – ruim voldoende
Intelligence Dissemination	3,4	neutraal - onvoldoende
Responsiveness	3,5	neutraal - onvoldoende

De mate van marktgerichtheid wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren. De mate van Intelligence Generation wordt tussen neutraal en ruim voldoende ervaren. De mate van Intelligence Dissemination wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren. De mate van Responsiveness wordt tussen neutraal en onvoldoende ervaren.

5. interpretatie op basis van de literatuur

Binnen dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag beantwoordt: hoe kan de mate van marktgerichtheid op basis van de literatuur geïnterpreteerd worden? Uit het vorige hoofdstuk "onderzoeksresultaten" bleek dat de mate van marktgerichtheid zodanig was dat er gezegd kan worden dat de marktorganisatie Schade Particulier tussen onvoldoende en neutraal marktgericht wordt ervaren door de werknemers. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op oorzaken die deze resultaten kunnen beïnvloeden. Deze oorzaken worden gevonden in de wetenschappelijke literatuur over marktgerichtheid. Interpretieren betekent binnen dit onderzoek dat er uit de literatuur oorzaken gehaald worden, welke van invloed kunnen zijn op de mate van marktgerichtheid. In het laatste hoofdstuk zullen de resultaten en deze interpretaties met elkaar in verband gebracht worden.

Over het algemeen kan gezegd worden dat in de literatuur sinds de jaren '80 veel aandacht is besteedt aan het concept marktgerichtheid, hoe dit te meten en welke effecten het heeft. De manier hoe deze marktgerichtheid dan op de beste manier te bereiken, is pas in de laatste tien jaar sterk naar voren gekomen in de wetenschappelijke literatuur. Dat er nog veel vragen zijn blijkt uit de volgende citaten. "Given the substantial empirical evidence suggesting a positive relationship between market orientation and performance, the logical next question is how a business can best create and increase market orientation." (Narver, ea 1998:242) "However, while the importance of companies' ability to learn about the market and to act on the basis of this knowledge has been stressed at a conceptual level, the literature still lacks specific suggestions as to how companies should adapt to the market." (Harmsen, Jensen, 2004:533). "Little is known about the characteristics of successful programs for building market orientation. How should these programmes be designed? Should management emphasize fundamental cultural change, revised work processes, organizational restructuring, new systems, redirected incentives, or some set of other plausible initiatives?" (Day, 1994:37)

Er worden twee belangrijke deelgebieden/oorzaken in de wetenschappelijke literatuur genoemd die van invloed zijn op de mate van marktgerichtheid, namelijk Cultuur en Capabilities. Hier zal uitgebreid op in worden gegaan. Daarnaast zijn er nog verschillende andere oorzaken genoemd, maar deze zijn niet zo veel beschreven. Hier zal in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk nog kort op worden ingegaan.

5.1. cultuur van een organisatie

Omdat de literatuur over de cultuur van een organisatie zeer uitgebreid is, wordt er binnen dit onderzoek alleen ingegaan op de literatuur die geschreven is rondom een marktgerichte cultuur. Een volledige beschouwing van de wetenschappelijke literatuur rondom cultuur en cultuurverandering ligt buiten de kaders van dit onderzoek.

Diverse auteurs geven aan de cultuur die bestaat binnen een organisatie in sterke mate de mate van marktgerichtheid beïnvloedt. “The relationship among market orientation, marketing, and culture is straightforward. A market orientation induces superior marketing, but marketing that incorporates the skills and knowledge of all functional areas in the organization (e.g., Deshpande and Farley(1997); Webster (1994); Narver and Slater (1990); and Drucker (1954)) who insightfully observed long ago, “marketing is the *entire business* seen from the customer’s point of view” (emphasis added). In sum, if every individual and function is to remain committed to, and participating in, the creation of superior value for customers, nothing short of implanting the appropriate culture will suffice.” (Narver ea 1998:243).

5.1.1. definitie

Hofstede zegt over de cultuur van een organisatie: “The collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another (Hofstede, 1991:262) Hij zegt hierover(Hofstede, 1998) dat in deze definitie het essentieel is dat de cultuur van een organisatie in de hoofden van alle leden van een organisatie zitten en niet alleen in de hoofden van managers of CEO’s.

5.1.2. marktgerichte cultuur

Volgens Narver & Slater(1998) is het creëren van een marktgerichte cultuur afhankelijk van twee doelen die bereikt moeten worden. Ten eerste het verkrijgen van organisatorische verbintenis met de belangrijkste waarde. Ten tweede het ontwikkelen van de vereiste bronnen, incentives, vaardigheden and leerprocessen om de belangrijkste waarde te implementeren. En tenslotte geven ze twee leerprocessen aan die nodig zijn.

- 1) Voorafgaand begrip van de eigenschappen, doel en betekenis van een marktgerichtheid en de basis van bronnen, processen, vaardigheden en incentives vereist voor implementatie.

- 2) Experimenteel leren van werkelijke inspanningen om voortdurend superieure waarde voor klanten te creëren.

Lichtenthal en Wilson (1992:201) zeggen hierover: “ they (Deshpande and Webster) view culture as a pattern of shared values as a patter of shared values and beliefs that help members of an organization understand why things happen as they do as well as teaching them behavioural norms. They further distinguish organizational culture from the background cultures in which they exist such as departmental subcultures. Our purpose is to instill a market orientation culture existing concurrently with department subcultures and other pan-organizational cultures that will mediate and moderate individual behaviour in accordance with a market orientation. Our view implicitly takes a contingency management approach where culture (a market orientation) can be developed in and by the firm. Furthermore, through redesigning organisational positions (structure), there is likely a spill over effect that transforms organizational cognition and symbolism.”

Tenslotte zegt Harris(1998:358) over een marktgerichte cultuur: “the dominant, dynamic segment of an organization whose orientation, attitudes and actions are geared towards the market..... Hence the development of a market oriented culture is dependent on two issues:

- ✓ Delineating cultural assumptions, artefacts and values which are market oriented

Onder assumpties verstaat Harris dat de individuele, groeps en organisatorische bewegingen resulteren in assumpties van de organisatie over de micro en macro omgeving. De assumpties die Harris bij een marktgerichte cultuur vindt passen zijn dat: 1) de organisatie afhankelijk is van de omgeving voor haar bestaan; 2) de omgeving invloed heeft op de organisatie; 3) de organisatie het vermogen heeft om omgevingsinvloeden te voorspellen, te analyseren en erop te reageren; 4) onenigheid binnen de organisatie effectiviteit en efficiency zal laten afnemen.

Waarde ziet Harris als een houding op organisatieniveau die “zouden moeten “ impliceert. Een marktgeoriënteerde cultuur bevat de volgende waarden: 1) team/organisatie oriëntatie 2) sterk competitieve resultaat oriëntatie 3) nadruk op marktgerichtheid 4) sterke interne en externe oriëntatie 5) werknemers oriëntatie en 6) een zeer sterk marketing geloof.

The artefact of an organization are those more tangible creations of a culture, being either verbal, behavioural of physical. artefacts are therefore a substantial element of the organizations make up, including systems, strategies and structure of an organization.(Harris,

1998:359). Hij geeft aan dat een marktgerichte cultuur de volgende artefacts zou kunnen bevatten: 1) laag niveau van conflict en politiek 2) sterk ontwikkeld informatiegeneratie- en verspreidingsstelsel 3) HRM systemen die ingericht zijn om marktgerichtheid te bevorderen 4) integratie en coördinatie van systemen 5) marketing functie met een brede verantwoordelijkheid 6) laag niveau van formalisatie en centralisatie 7) hoog niveau van marketing input bij de strategische planning.

- ✓ Analysing the factors which affect the ability of the market oriented culture to control other subcultures.

Harris (1998:360) geeft aan dat er verschillende componenten bestaan van een marktgerichte cultuur en dat het erg belangrijk is dat als een marktgerichte subcultuur wil domineren deze moet voldoen aan een aantal factoren. Hij zegt hierover: "moreover, a theme of this paper has been that the development of an organizational wide market-oriented culture is dependent on the development of cultural dominance by the subculture of market orientation." De factoren die hij hierbij noemt zijn:

- ✓ Identificeren van subculturen: hij geeft hier aan dat het erg moeilijk is om subculturen binnen een organisatie te herkennen. Dit omdat de definitie van een cultuur nogal onduidelijk is. "Indeed culture had become such an over used concept that it is possible to argue that its 'true' meaning is now clouded. (Ogbonna, 1993:44). Een andere reden is gelegen in het feit dat de verschillen tussen de verschillende culturen klein zijn en daarom moeilijk te herkennen zijn. Het vermogen van een marktgerichte subcultuur om niet marktgerichte sub culturen te herkennen, hoe groter de kans op verandering naar marktgerichtheid.
- ✓ De relatieve kracht van culturen: kracht verwijst naar het niveau van consistentie en cohesie van gedeelde gedachten en ideeën tussen leden van een subcultuur. Hoe sterker deze subcultuur, des te moeilijker het is om hem te veranderen en hoe dominantier deze cultuur is over andere subculturen.
- ✓ Stuurbaarheid van een cultuur: Martin (1985) zegt hierover dat een cultuur niet te managen is maar wel te manipuleren onder bepaalde omstandigheden. De organisatie is volgens hem alleen maar open voor verandering van cultuur wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een crisis, verandering van management en verandering van organisatiestructuur. Dus hoe meer deze condities aanwezig zijn in een organisatie des te groter de kans is dat er verandering plaatsvindt richting de marktgerichte subcultuur.

- ✓ Cultureel aanpassingsvermogen: het gaat hier om de mate waarin de componenten van cultuur vatbaar zijn voor verandering. Terwijl de componenten van een organisatiecultuur herkenbaar, zwak en manipuleerbaar kunnen zijn, als ze niet kunnen veranderen, dan zal dit ook niet gebeuren. Het gaat hier dan ook om het vermogen van een cultuur om te veranderen. Hoe zwakker de diepe niveaus van een organisatiecultuur zijn, hoe groter de kans op een sterke dominantie van een marktgerichte subcultuur. En hoe groter het aanpassingsvermogen van een niet marktgerichte subcultuur, hoe groter ook weer de kans op een sterke dominantie van een marktgerichte subcultuur.

- ✓ Cultureel verplaatsingsvermogen: het vermogen om de essentie van een cultuur over de grenzen van verschillende subculturen te verspreiden. Dit is afhankelijk van het culturele aanpassingsvermogen. Hoe groter de overeenkomst tussen de diepere niveaus van de verschillende subculturen, des te groter de kans op een sterke dominantie van een marktgerichte subcultuur.

5.1.3. cultuur of marktgerichtheid?

In de twee meest gebruikte conceptualiseringen van het begrip marktgerichtheid is er één die genoemd wordt en zichzelf ook bestempeld als een cultuurbenadering, de benadering van Narver en Slater. De vraag kan hier dus opkomen of cultuur van een organisatie gelijk staat aan de mate van marktgerichtheid. Narver en Slater (1990:21) zeggen hierover: "The organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviour to create superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business."

Om verschillende redenen wordt er binnen dit onderzoek niet voor gekozen om de mate van marktgerichtheid gelijk te stellen met een marktgerichte cultuur. Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen aan te sluiten bij het concept van marktgerichtheid zoals Kohli ea (1994:54) dit hebben omschreven: " a market orientation refers to the organization wide generation, dissemination and responsiveness to market intelligence." Dit is geen cultuurbenadering. De vraag wordt gesteld (Harris 1998,1999) of de cultuur die Narver & Slater (1990) omschrijven wel overeenkomt met de hedendaagse manier van cultuurbenadering: "Marketing researchers have typically ignored or overlooked a substantial body of broader organizational culture and management theory while promulgating their research into mainstream management theory." (Harris, 1999:181)

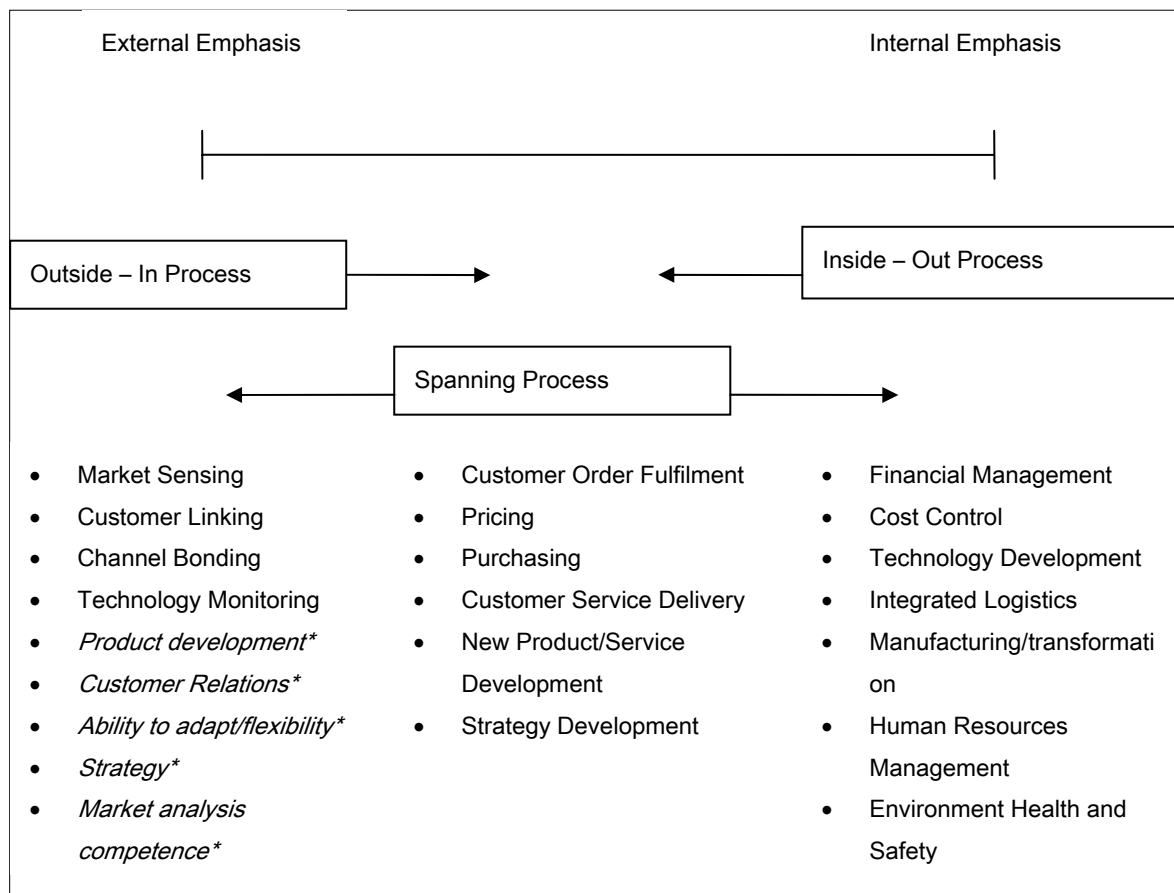
Het gaat buiten de kaders van dit onderzoek om hier verder op in te gaan maar Harris (1999) heeft hier een zeer plausibele visie op die dan ook overgenomen wordt.

Hiermee wordt er binnen dit onderzoek dus voor gekozen om cultuur als een onafhankelijke variabele te zien die de mate van marktgerichtheid beïnvloedt. Op basis van de literatuur over een marktgerichte cultuur kan gezegd worden dat hoe beter Interpolis Schade Particulier in staat is om een dominantere subcultuur van marktgerichtheid te creëren, de mate van marktgerichtheid zal stijgen.

5.2. capabilities / vermogens

“Capabilities are complex bundles of skills and knowledge, exercised through organizational processes that enable firms to coordinate their activities, to make use of their assets, and to continuously learn and improve.” (Day, 1994:38)

Day deelde capabilities in in drie categorieën, afhankelijk van de oriëntatie en focus van het gedefinieerde proces. Aan het ene einde van het spectrum staan die capabilities die ingezet worden voor een ‘inside out’ benadering en aan het andere einde van het spectrum worden de capabilities gevonden die ingezet worden voor een ‘outside in’ benadering. Het doel van deze ‘outside in’ capabilities is om de processen die de andere organisatorische capabilities bepalen te verbinden met de externe omgeving en de business in staat te stellen te concurreren door te anticiperen op marktbevingen voordat concurrenten dit doen en het creëren van langdurige relaties met consumenten, distributiekanaalen en leveranciers. Uiteindelijk zijn de ‘spannings’ capabilities nodig om de ‘inside out’ en ‘outside in’ capabilities te integreren.



Figuur 1 Classifying Capabilities (Day, 1994)

*** Afkomstig uit artikel van Harmsen en Jensen (2004)**

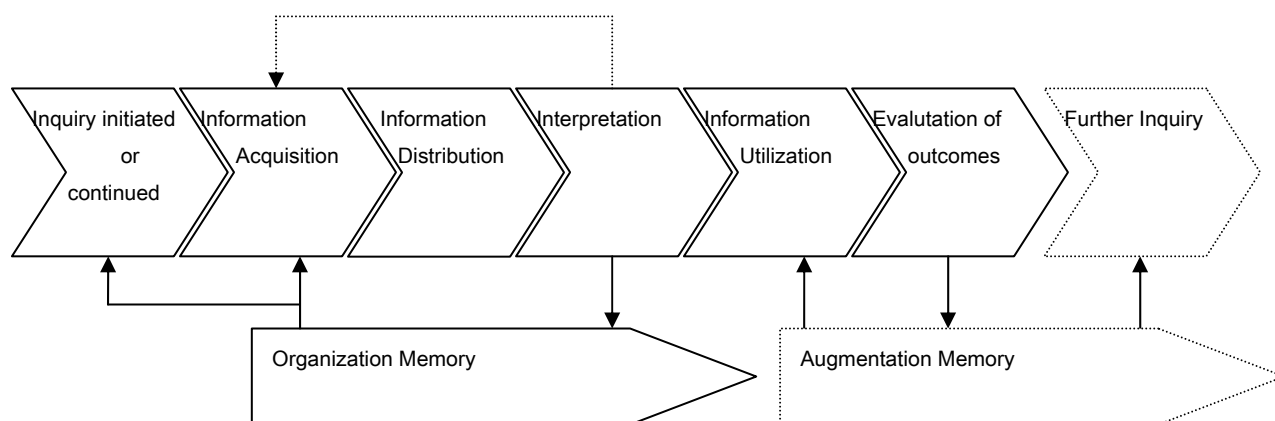
Day geeft aan dat een zeer sterk marktgerichte organisatie een superieure market sensing en channel bonding capabilities heeft. De processen die onder deze capabilities liggen zijn weldoordacht, effectief gemanaged en leiden tot superieure inzichten die de spanning en 'inside out' capabilities informeren en leiden. Het doel is om de reikwijdte van alle capabilities meer naar de externe kant van de oriëntatiedimensie te verschuiven. Daarentegen zullen de 'spanning' en 'inside out' capabilities van intern georiënteerde nauwelijks geleid worden door marktgerichtheid wat er voor zorgt dat ze dicht tegen de interne kant van de oriëntatiedimensie aan staan.

Harmsen en Jensen (2004) onderscheiden nog 5 andere capabilities die een organisatie in sterke mate nodig heeft om sterk marktgericht te kunnen zijn. Deze zouden bij de externe kant van de oriëntatiedimensie geplaatst kunnen worden. In de volgende paragrafen worden de drie capabilities behandeld die in een zeer sterke mate kunnen bijdragen aan de mate van

marktgerichtheid. Deze drie zijn gekozen omdat ze een vrij directe link hebben met de markt of de klant. Van dit overzicht in figuur 1 moet gezegd worden dat de literatuur over capabilities nog steeds erg jong en dus vrij beperkt is. Deze opsomming pretendeert zeer zeker niet uitputtend te zijn.

5.2.1. market sensing

“In market driven firms the processes for gathering, interpreting and using market information are more systematic, thoughtful and anticipatory than other firms.” (Day, 1994:43) Hij zegt hierover dat het proces van market sensing dezelfde lijn volgt als andere processen om informatie te verwerken die een organisatie gebruikt om te leren.



Figuur 2 Market sensing: Processes for learning about markets (Day,1994)

Figuur 2 kan gestart worden door een opkomend probleem of door een bewuste beslissing. Deze vraag leidt tot actieve acquisitie en distributie van informatie over de behoeften en reactie van de markt, hoe deze is verdeeld, hoe de relatie verstevigd kan worden, de intenties en vermogens van concurrenten en de rol van de verkoopkanalen. Voordat er iets met deze informatie gedaan kan worden zal deze geïnterpreteerd moeten worden. Deze interpretatie wordt gevormd door het mentale model van managers, die beslissingsregels bevatten om informatie te filteren en hoe om te gaan met deze informatie. Daarna wordt er geleerd door het observeren en evalueren van de resultaten over de beslissingen die genomen zijn op basis van eerder ingewonnen informatie. Reageerde de markt als verwacht en zo niet, waarom dan

niet? Het organisatorische geheugen speelt hier een grote rol. Dit dient als een vergaarbak voor gemeenschappelijke inzichten die te maken hebben met beleid, procedures, routines en regels welke opgehaald kunnen worden wanneer dat nodig is. Een bron van antwoorden bij continu onderzoek en een belangrijke factor voor het vermogen om de juiste vragen te stellen. Het vermogen van market sensing is gebaseerd op superioriteit in iedere stap van het proces. Dit wordt bereikt door de volgende elementen:

- 1) Open mind inquiry, wat wil zeggen dat marktgerichte organisaties hun informatie over trends, kansen, en bedreigingen op een zeer bewuste en systematische manier verwerken dan minder marktgerichte organisaties. Dit doen ze door
 - i. Active scanning, het actief verwerken van alle informatie die de organisatie binnenkomt. Ook bottom up worden medewerkers gemotiveerd deze informatie te delen.
 - ii. Kritische benchmarks, niet alleen het bestuderen van producten van concurrenten, maar ook hun houding, waarden en managementprocessen.
 - iii. Voortdurend experimenteren en verbeteren, systematisch en bewust bezig zijn met veranderingen zodat de succesvolle veranderingen worden voortgezet en minder succesvolle kunnen worden gestaakt.
 - iv. Imitatie, het bewust bestuderen van de concurrent om hem bij vernieuwing niet te ver voorop te laten komen.
- 2) Synergistic information distribution, marktgerichte informatie hebben geen last van onduidelijkheid over de plaats, vorm en inhoud van informatie. Bij deze organisaties is deze informatie juist wijd verspreid, de waarde hiervan wordt ingezien en de informatiehouders weten wie deze informatie nog meer op een goede manier kan gebruiken.
- 3) Mutually informed interpretations, een marktgerichte organisatie gebruikt voldoende technieken en scenario's om managers bewust te maken van hun eigen mentale model rondom de markt, de klant en de concurrent.
- 4) Accessible memory, marktgerichte organisaties functioneren alleen wanneer datgene wat geleerd is opgeslagen wordt in een gemeenschappelijk geheugen. Hiervoor zullen praktische methoden en technieken voor ontwikkeld moeten worden. ICT kan hierbij helpen.

5.2.2. customer linking en channel bonding

“...a cooperative model that seeks advantage through total quality improvement and reduced time to market. Despite recent emphasis on the establishment, maintenance and enhancement of collaborative relationships, few firms have mastered this capability and made it a competitive advantage. Successful collaboration requires a high level of purposeful cooperation aimed at maintaining a trading relationship over time. The activities to be managed start with the coordination of inside out and spanning capabilities, although these are not the means by which the relationship is managed. Instead new skills, abilities and processes must be mastered to achieve mutually satisfactory collaboration.” (Day, 1994:45)

Hij zegt hierover ook dat customer linking dezelfde eigenschappen bezit als de channel bonding capability. Hij verwacht dan ook dat dezelfde vaardigheden, mechanismen en processen voor deze twee gebieden nodig zijn, namelijk:

- 1) Close communication and joint problem solving. Leveranciers moeten bereid zijn om team gerelateerde mechanismen te ontwikkelen over behoeften, problemen en eisen om vervolgens over te kunnen te gaan tot actie.
- 2) Coordinating activities. nieuwe managementprocessen zijn nodig om gezamenlijk te kunnen ontwikkelen en produceren om managementinformatiesystemen op elkaar uit te kunnen lijnen en om gezamenlijk commitment te krijgen om kwaliteit en betrouwbaarheid te vergroten.

5.3. strategie en leiderschap

In de literatuur wordt een vrij grote hoeveelheid oorzaken beschreven waarvan ze invloed lijken te hebben op de mate van marktgerichtheid. Twee van deze oorzaken zijn binnen dit onderzoek eruit gehaald omdat ze een interessante bijdrage leveren aan het onderzoek naar de invloed van bepaalde factoren op de mate van marktgerichtheid. In deze paragraaf zullen ze kort beschreven worden.

5.3.1. strategie

In verschillend onderzoek is gebleken dat het strategietype van een organisatie gecorreleerd is met een heel scala aan marketingtactieken en dat het verbonden is aan marketinggerelateerde competenties. (McKee, Varadarajan, Pride 1989)(Conant, Mokwa, Varadarajan, 1990).

De strategische archetypes zoals ze gedefinieerd zijn door Miles en Snow (1978) en Snow en Hrebaniak (1980)

- ✓ *Prospector business almost continuously search for market opportunities and regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends. Therefore, these businesses often are the creators of change and uncertainty to which their competitors must respond.*
- ✓ *Analyzer businesses attempt to maintain a stable, limited line of products and services, operating routinely and efficiently through the use of formalized structures and processes. At the same time, these businesses monitor a carefully selected set of promising new product and market developments in different industries*
- ✓ *Defender businesses have narrow product market domains. Top management in this type of organization are experts in their business limited area of operation but do not tend to search outside of their domains for new opportunities. As a result of this narrow focus, these businesses seldom need to make major adjustments in their technology structure, or methods of operation. Instead they devote primary attention to improving the efficiency of their operations.*
- ✓ *Reactor businesses frequently perceive change and uncertainty occurring in their organizational environments but are unable or unwilling to respond effectively. because this type of organization lacks a consistent strategy-structure relationship, it seldom makes adjustments of any sort until forced to do so by environmental pressures.*

“...this prospector-analyzer-defender-reactor typology essentially captures the strategic balance every business must face: the balance between adaptability –the ability to respond to market change- and adaption –the ability to fit a narrowly defined market segment.” (McKee ea 1989)

Lukas(1999) toetst of het strategische type van een organisatie invloed heeft op de mate van marktgerichtheid van een onderneming. Hieruit komen een aantal interessante bevindingen. Prospectors en analyzers hebben een hogere mate van marktgerichtheid dan defenders en reactors. Hij zegt hierover dat de resultaten laten zien dat een voortdurende zoektocht naar nieuwe business kansen, over het algemeen prospectors en analyzers karakteriseren en dat dit correleert met een hoge mate van marktgerichtheid. Daartegenover staat dat een beperkte zoektocht naar kansen buiten de bestaande markt en het gebrek aan kwaliteit of de onwil om te reageren op de concurrent typisch is voor defenders en reactors en dat dit samenhangt met een lage mate van marktgerichtheid.

5.3.2. leiderschap

Leiderschap en/of leiderschapsstijl wordt in verschillende deelgebieden van onderzoek beschouwd als een belangrijk element binnen de organisatie. Ook binnen het onderzoek naar marktgerichtheid wordt als een veelgenoemde barrière voor deze marktgerichtheid de leiderschapsstijl, het management genoemd. “the orientation of an organization is contingent on the ability and commitment of executives” (Chaganti, Sambharya 1978:393) Ook Harris (1998) geeft aan dat leiderschapsstijl een belangrijke oorzaak is van marktgerichtheid. Hoe groter de nadruk van het topmanagement ligt op marktgerichtheid van de organisatie des te groter de mate van marktgerichtheid. (Kohli ea 1993). Ook Harris en Ogbonna (2001) bevestigen dit.

In hun (Harris en Ogbonna, 2001) onderzoek komt sterk naar voren dat er een relatie bestaat tussen participatieve, steunende en instrumentele typen van leiderschap en de mate van marktgerichtheid Participatieve en steunende typen van leiderschap zijn positief gerelateerd aan de mate van marktgerichtheid en het instrumentele leiderschap is negatief gerelateerd aan de mate van marktgerichtheid. Dit wil zeggen dat een instrumenteel leiderschap binnen een organisatie een barrière vormt voor de ontwikkeling van marktgerichtheid, waar de andere twee typen deze ontwikkeling stimuleren.

In de conclusie zeggen Harris en Ogbonna (2001:758) hierover: “The findings of this study suggest that an awareness of the role of leaders and the effect of leadership style provides a partial explanation of why the processes of developing a market oriented culture proves so elusive in some organizations and yet achievable in others. This is consistent with the findings of leadership theorists who suggest that the presence of certain leadership styles may significantly influence employee motivation and ultimate company performance.” (Bycio, Hackett 1985) (Howell, Avolio, 1993)

6. conclusies, discussie en aanbevelingen

Binnen dit hoofdstuk wordt het antwoord gegeven op de algemene vraagstelling. Deze luidde als volgt:

In welke mate is Interpolis Schade Particulier marktgericht en hoe kan dit op basis van de literatuur over marktgerichtheid geïnterpreteerd worden?

Het hoofdstuk is opgedeeld in verschillende paragrafen. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de resultaten van het praktijkonderzoek. In de tweede paragraaf worden de oorzaken beschreven in hoofdstuk 5 in de context van het volledige onderzoek geplaatst.. In de derde paragraaf worden er een aantal thema's bediscussieerd en tenslotte in de laatste paragraaf worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

6.1. de mate van marktgerichtheid?

De mate van marktgerichtheid scoort over het geheel genomen gemiddeld een 3.3. De norm die gesteld is voor deze maat is dat bij een gemiddelde van 3 de mate van marktgerichtheid als neutraal werd beschouwd. Bij een gemiddelde van 4 wordt de mate van marktgerichtheid als onvoldoende ervaren. In hoofdstuk 3 kwam dit al eerder ter sprake. Er kan dus gezegd worden dat de mate van marktgerichtheid voor Interpolis Schade Particulier tussen neutraal en onvoldoende ligt, met een neiging naar neutraal.

Wanneer de onderliggende indicatoren bekeken worden, valt op dat Intelligence Generation het beste scoort, tussen ruim voldoende en neutraal, ook hier weer met een neiging naar neutraal. Intelligence Dissemination scoort met een 3.4 weer net iets minder positief en het gemiddelde van Responsiveness scoort met een 3.5 het minst positief. Hoewel de verschillen minder groot zijn dan verwacht, komt het wel overeen met de verwachting die er vooraf bestond binnen Interpolis Schade Particulier, nl dat het bedrijf relatief sterk is in het naar binnen halen van informatie over concurrenten, consumenten, de markt en trends, maar dat de volgende stappen, het verspreiden en delen van de informatie met verschillende afdelingen en het vervolgens omzetten van deze kennis in daadwerkelijke actie, nog minder ver ontwikkeld zijn. Opvallend is dat er geen significant verschil bestaat tussen mate van marktgerichtheid die marketing respondenten en niet-marketing respondenten weergeven. Er zou verwacht kunnen

worden dat juist de marketing respondenten kritischer ten aanzien van de mate van marktgerichtheid staan omdat het dichterbij hun vakgebied ligt. Het ondersteunt wel de stelling dat marktgerichtheid iets is wat de hele organisatie zou moeten betreffen en niet alleen de marketing afdeling. Een punt dat in het geval van Interpolis Schade Particulier dus al op eenzelfde manier ervaren wordt.

6.2. oorzaken

Hoewel er discussie is of de mate van marktgerichtheid hetzelfde is als een wel of niet of een in minder of meerdere mate marktgeoriënteerde cultuur is er binnen dit onderzoek voor gekozen om de benadering te kiezen dat een marktgerichte cultuur de mate van marktgerichtheid beïnvloedt. Het veranderen van een cultuur of zelfs een subcultuur blijkt een zeer complex, kostbaar en tijdrovend proces te zijn, waar een groot aantal factoren bij van belang zijn. De mate van marktgerichtheid van Interpolis Schade Particulier lijkt erop te duiden dat er een neutrale marktgerichte cultuur binnen Interpolis Schade Particulier bestaat. Hoewel het binnen dit onderzoek niet duidelijk is geworden hoe sterk de correlatie is tussen een marktgerichte cultuur en de mate van marktgerichtheid binnen een organisatie, lijkt het aannemelijk dat er een redelijk tot vrij sterk verband bestaat. Er zijn twee punten waarom dit in deze context van belang is. Ten eerste, de kosten baten analyse. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht. Als het om een organisatie gaat waar er geen marktgerichte cultuur bestaat en het doel is om de mate van marktgerichtheid door een cultuurverandering sterk te verhogen, lijkt het een brug te ver om een sterk marktgerichte cultuur te realiseren. Gezien het feit dat het gemiddelde uit het onderzoek naar de mate van marktgerichtheid binnen Interpolis schade particulier op 3.3 ligt en dus er een zekere marktgerichte cultuur lijkt te bestaan, is er dus al een basis waarop voortgebouwd kan worden. Ten tweede wordt door Harris aangegeven dat wanneer een bepaalde subcultuur dominant wil worden aan anderen, dit in principe niet te managen is, maar wel te manipuleren. Dit kan bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een crisis, verandering van management en verandering in de organisatiestructuur. Al deze drie punten zijn op dit moment van toepassing op Interpolis Schade Particulier. De groeicijfers lopen terug (crisis) en vanwege de fusie met Achmea wordt de hele organisatiestructuur veranderd waarbij ook het management veranderd. De situatie lijkt zich dus te lenen om één bepaalde cultuur dominantie te laten ontwikkelen.

De balans tussen een externe nadruk en een interne nadruk op capabilities ligt binnen Interpolis Schade Particulier ergens in het midden. De capabilities die het outside in proces

vertegenwoordigen kunnen (door)ontwikkeld worden om de mate van marktgerichtheid te vergroten. Verder onderzoek om te bepalen welke capabilities aanwezig zijn en verder ontwikkeld moeten worden is hier noodzakelijk.

Wanneer de vier strategische typen van een organisatie in ogenschouw genomen worden lijkt Interpolis Schade Particulier het beste te passen bij het 'defender' type. Dit is niet gebaseerd op een uitgebreide analyse, maar op observaties van de organisatie. Hier kunnen dus geen harde uitspraken over gedaan worden. Toch is het opvallend dat ook wanneer deze oorzaak binnen Interpolis Schade Particulier gezocht wordt, het ook lijkt overeen te komen met de resultaten van het MARKOR onderzoek. De strategie typen liggen op een spectrum waar het type reactor de kleinste mate van marktgerichtheid voorspelt, de defender hierna komt en dus iets sterker marktgericht is, de analyzer al als marktgericht wordt beschouwd, en dat de Prospector aan het andere uiteinde staat en zeer sterk marktgericht is (Lukas 1999). Interpolis Schade Particulier lijkt in basis een defender omdat ze een zeer strikte markt heeft, er wordt weinig veranderd in systemen en processen omdat deze zeer geavanceerd en tegelijkertijd zeer gecompliceerd zijn. Verandering hierin is dus zeer complex, risicovol en kostbaar. Daarnaast wordt er wel geprobeerd om het type analyzer te zijn. Echter de onderstroom van activiteiten waarbij nieuwe ontwikkelingen in de markt en bij andere branches wordt geanalyseerd en uitgekozen om actie op te ondernemen welke zo typisch is voor een analyzer, is een onderstroom die incidenteel aanwezig is bij Interpolis Schade Particulier. Hieruit komt de verwachting voort dat Interpolis Schade Particulier onvoldoende marktgericht is, maar met een neiging naar de positieve kant van het spectrum. Dit laatste omdat er wel pogingen gedaan worden om het strategische type analyzer te zijn of te worden. Dit komt dan weer overeen met een gemiddelde op de maat van marktgerichtheid van 3.3.

Omdat uit de literatuur blijkt dat het type leiderschapsstijl van invloed is op de mate van marktgerichtheid is het zinvol om te achterhalen hoe de leiderschapsstijl binnen Interpolis Schade Particulier georganiseerd is. Uitgebreide kennis van deze leiderschapsstijlen is dan ook noodzakelijk om de mate van marktgerichtheid te bevorderen.

6.3. discussie

De vraag is of de marktorganisatie Interpolis Schade Particulier het voldoende vindt om in deze mate marktgericht te zijn. In diverse artikelen wordt aangegeven dat er een aantoonbaar verband bestaat tussen de mate van marktgerichtheid en het resultaat van een organisatie.

Het resultaat wordt in de verschillende studies uitgedrukt in marktaandeel, share of wallet, maar ook in een subjectieve maat, door te vragen naar de resultaten ten opzichte van andere bedrijven. "The findings of the study suggest that the market orientation of a business is an important determinant of its performance." (Kohli ea 1993:64) "A business that increases its market orientation will improve its market performance." (Narver, Slater 1990:20). En niet alleen het resultaat maar ook de binding tussen werknemers en de organisatie, het gevoel te hebben dat het bedrijf "een grote gelukkige familie" is lijkt versterkt te worden door een hoge mate van marktgerichtheid. (Kohli ea 1993). Reden genoeg lijkt het om direct maatregelen te nemen om de marktgerichtheid van een organisatie te verhogen. Maar omdat dit niet over één nacht ijs lijkt te gaan, is het de vraag of de inspanning, de kosten in tijd en geld opwegen tegen de uiteindelijke meeropbrengsten. Narver en Slater (1990:33) zeggen hierover: "a basic law of economics applies: for every business at some point the incremental costs to increase their market orientation will exceed the incremental benefits. Is that point at or near the possible market orientation, or is it well short of it?... the appropriate question is not market orientation per se, but rather what a business perceives to be its optimal degree of market orientation within its current and expected market environment". Daarnaast geven ze over de ontwikkeling van marktgerichtheid op zich aan: "However, the establishment and maintenance of a highly congruent market orientation is time consuming and expensive" (Slater en Narver, 1994).

De methode MARKOR levert over het algemeen en in het specifieke geval van dit onderzoek verschillende vragen op. Harris (1999) beschrijft een aantal discussiepunten van de huidige manier van benaderen van het meten van marktgerichtheid door de schalen als MKTOR en MARKOR. Hij stelt bijvoorbeeld de vraag of de mate van marktgerichtheid wel gemeten kan worden door alleen managers binnen één organisatie de vragenlijst te laten invullen. Is het niet zo dat de consument juist moet en kan beoordelen of de organisatie marktgericht is? Of moet zijn oordeel niet tenminste meegenomen worden? Ook de concurrent wordt niet betrokken in de meting. Harris zegt hierover: "Similarly, the Kohli and Jaworski (1990) measure focusses on gauging executives' opinion of organizational responsiveness to gathered information and not extra-organizational perceptions of responsiveness to customer needs or competitor moves. In this sense, extant measures of market orientation appear to be myopic, in that they measure internal-management perceptions and not the views of the market (arguably, the only perceptions that matter)." (Harris, 2002:243)

Hij geeft ook aan of het de vraag is of alle respondenten binnen één organisatie alle vragen op de vragenlijst kunnen beantwoorden. Is het niet waarschijnlijk dat ze niet gekwalificeerd zijn

voor alle vragen, maar slechts een gedeelte met hun expertise kunnen beantwoorden? Hij geeft aan dat een lid van een organisatie eigenlijk in de beste positie is om iets te zeggen over de interne dynamiek binnen de organisatie, hoe goed hun leveranciers aan hun wensen en eisen voldoen en hun perceptie van het aanbod van de concurrent. Er wordt in zo'n geval dus teveel waarde gehecht aan de mening van een enkel individu.

De volgende beperking die aan bod komt en ook binnen dit onderzoek naar voren komt is hoe relatief de mate van marktgerichtheid is die gemeten wordt? Hij zegt hierover: "Despite the recognition that the implementation of the marketing concept pivots on delivering satisfaction more effectively and efficiently than competitors, existing measures concentrate solely on gauging internal behaviours to the detriment of relative views..... the mainstream measures of market orientation all fail to gauge market orientation relative to competitors. If it is accepted that all organizations exhibit come level of market orientation (Kohli ea 1990) and that in some cases all organizations in a market may exhibit high levels of market orientation it is logical to argue that objective levels market orientation are irrelevant and that it is only the relative to competitors that are important." In dit onderzoek is het ook als beperking gezien dat er geen norm meegegeven wordt, of dit nu een objectieve norm is of een norm ten aanzien van concurrenten. Het uitgangspunt en advies is nu om vanuit eigen invulling en kracht te redeneren. Is de mate van marktgerichtheid voldoende binnen dit bedrijf of willen we hier meer aan doen? Wat op zich een valide redenering kan zijn, maar de urgentie wellicht duidelijker zou kunnen worden bij een relatieve norm ten aanzien van de concurrentie.

6.4. Aanbevelingen

Om de discussie die Harris(2002) aangaat te onderzoeken op validiteit, lijkt het logisch om verder in te gaan op de MARKOR schaal. Een vergelijking tussen de meetmethode die hij ontwikkelde en MARKOR is hier op zijn plaats. Hiermee kan bepaald worden of een interne meting van de mate van marktgerichtheid andere en/of minder valide resultaten oplevert dan een meting waarbij de consument en de concurrent betrokken wordt, zoals Harris in zijn artikel voorstelt. Daarnaast is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van een vertaling van de Engelse vragenlijst. Er is hier geen gebruik gemaakt van een vertaalbureau, zoals aangeraden wordt in de methodologische literatuur. In vervolgonderzoek zou er naar mogelijkheden gezocht kunnen worden om dit te realiseren, zodat er meer zekerheid is wat betreft de juiste vertaling van de vragenlijst. Omdat de inter-item correlatie op 7 items onder de .3 waren, lijkt

het erop dat de items niet exact meten wat de vragenlijst beoogde te meten, namelijk de drie indicatoren, Intelligence Generation, Intelligence Dissemination en Responsiveness. Een onderzoek naar de juistheid van deze meetmethode in Nederland om de validiteit hiervan te bevestigen of te ontkrachten binnen Nederland lijkt op zijn plaats. De mogelijkheid hiertoe binnen dit onderzoek ontbrak vanwege een te kleine populatie. Een onderzoek over meerdere organisaties heen kan hier een uitkomst bieden. Op deze manier kan de begripsvaliditeit beter gewaarborgd worden en de betrouwbaarheid verhoogd worden. Als Interpolis Schade Particulier besluit om actief om te gaan met de mate van marktgerichtheid is het noodzakelijk om het de juiste meetmethode te kiezen, lettend op de discussie die Harris aankaart en die bovenstaand besproken is en wanneer er voor de MARKOR schaal gekozen wordt een validatie te doen van de Nederlandse versie van deze vragenlijst.

Om de mate van marktgerichtheid binnen Interpolis Schade Particulier te kunnen sturen is een analyse van de oorzaken genoemd binnen dit onderzoek noodzakelijk. Door te bepalen of er een marktgerichte cultuur bestaat kan er besloten worden of een cultuurverandering een oorzaak is van waaruit de organisatie geld, tijd en energie in gestoken kan of moet worden. Een analyse van de capabilities die aanwezig zijn bij Interpolis Schade Particulier kan uitwijzen welke capabilities verder ontwikkeld dienen te worden.

Deze aanbevelingen dienen vooraf gegaan te worden door strategische keuze of Interpolis Schade Particulier de mate van marktgerichtheid wil verbeteren. Als dit zo is dan verdient het ook de aanbeveling om de wetenschappelijke literatuur op dit vlak goed te volgen. Omdat het nog een vrij jong onderwerp is binnen verschillende wetenschappelijke velden is de verwachting dat de literatuur over dit onderwerp zich in een snel tempo zal blijven ontwikkelen.

bijlage I literatuurlijst

D'aveni, R. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, (1994) Free Press, New York

Baker, T.L. (1994) *Doing Social Research*. Singapore: McGraw-Hill

Baker W.E., Sinkula J.M., *Market orientation and the new product paradox*, Product Innovation Management, Vol 22 (2005) 483-205

Businessplan Interpolis Schade Particulier 2003 – 2006

Bycio P., Hackett R.D., *Further assessment of Bass's conceptualization of transformational leadership*, Journal of applied psychology, Vol 80 (1995) 468-478

Chaganti R., Sambharya R., *Strategic orientation and characteristics of top management*, Strategic management journal, Vol 8 (1987) 393-401

Conant J., Mokwa M.P., Varadarajan P.R., *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*, Strategic management journal, Vol 11 (1990) 365-383

Day G.S., *The capabilities of market Driven Organizations*, Journal of marketing vol 58 (1994) 37-52

Deshpande R., Farley J.U., *Measuring market orientation: generalization and synthesis*, journal of market focused management, Vol 2 (1997)

Drenth P.J.D., Sijtsma K., *Testtheorie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, Antwerpen (1990)

Drucker P.F., *The practice of management*, New York, Harper and Row Publishers (1954)

Harmsen H., Jensen B., *Identifying the determinants of value creation in the market, a competence-based approach*, Journal of business research, vol 57 (2004) 533-547

Harris L.C., Ogbonna E., *Developing a market oriented culture; a critical evaluation*, Journal of management studies, vol 36 (Maart,1999)

Harris L.C., Ogbonna E., *Leadership style and market orientation: an empirical study*, European journal of marketing, Vol 35 (2001)

Harris L.C., *The cultural domination:the key to market oriented culture?*, European Journal of Marketing, Vol 32, (1998) 354-373

Harris L.C., *Barriers to market orientation: the view from the shopfloor*, Marketing Intelligence and planning, Vol 16 no 2/3 (1998)

Harris L.C., *The organizational barriers to developing market orientation*, European Journal of Marketing, Vol 34, (2000) 598-624

Harris L.C., *Measuring market orientation: exploring a market oriented approach*, Journal of market focused management, Vol 5 (2002) 239-270

Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*. London , McGraw-Hill (1991)

Hofstede G., *Identifying organizational subcultures: an empirical approach*, Journal of management Studies, vol 35 (1998)

Homburg C, Krohmer H., Workman J.P., *A strategy implementation perspective of market orientation*, Journals of business research Vol 57 (2004)

Howell J.M., Avolio B.J., *Transformational leadership, locus of control and support for information: key predictors of consolidated business unit performance*, journal of applied psychology, Vol 78 (1993) 891-902

Hutjes, J.M., Buuren, van, J.A., (1992) Uitgeverij Boom Amsterdam

Interpolis verzekeringen (2003) www.interpolis.nl

Kayanak E., Kara A., *Market orientation and organizational performance: a comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 (2004) 743 – 753

Kohli A. K., Jaworski B.J., *Market orientation: the construct, research propositions and management implications*, *Journal of marketing*, Vol 54 (april, 1990) 1 – 18

Kohli A.K., Jaworski B.J. Kumar A., *MARKOR: a measure of market orientation*, *Journal of Marketing Research*, Vol 30 Nov., 1993) 467 – 477

Lichtenthal J.D., Wilson D.T., *Becoming market oriented*, *Journal of business research*, vol 24 (1992) 191 – 207

Lukas B.A., *Strategic type, market orientation and the balance between adaptability and adaption*, *Journal of business research*, Vol 45, (1999) 147-156

Martin J., *Can organizational culture be managed?*, *Organizational culture*, Sage London (1985)

McKee D.O., Varadarajan P.R., Pride W.M., *Strategic adaptability and firm performance; a market-contingent perspective*, *Journal of Marketing* Vol 53 (1989) 21-35

Miles R. E., Snow C.S., *Organizational strategy, structure and process*, McGraw, New York (1978)

Moorman C., Rust R., *The role of marketing*, *journal of marketing*, vol 63 (1999) 180-197

Narver J.C., Slater F.S., *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of marketing*, Vol 54 (okt, 1990) 20 – 35

Narver J.C., Slater F.S., Tietje B., *Creating a Market Orientation*, *Journal of market focused management*, Vol 2 (1998), 241-255

Narver J.C., Slater F.S., *Research note and communications Market oriented is more than being customer led*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (1999) 1165 – 1168

Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L., *Responsive and pro active market orientation and new product success*, Journal of product innovation management, Vol 21 (2004) 334-347

Ogbonna E., *Managing organizational culture: fantasy or reality?*, Human resource management journal, vol 3 (1993) 42-54

Pallant J. (2005), SPSS Survival manual, Open University Press, Berkshire

Shapiro B.P., *What the hell is 'market oriented'?*, Harvard Business Review, (Nov-Dec, 1988) 119-125

Snow C.C., Hrebiniak L.G., *Strategy, distinctive competence and organizational performance*, Administrative science quarterly, Vol 25 (1980) 317-366

Swanborn, P.G. (1999) *Evalueren*, Uitgeverij Boom Amsterdam

Weiss, C.H. (1998), *Evaluation*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Yin R.K., *Case study research*, Thousand Oaks: Sage Publications (2003)

bijlage II vragenlijst

Het invullen van deze vragenlijst duurt niet langer dan tien minuten. Het is een vragenlijst die beoogt de mate van marktgerichtheid van een organisatie te meten. Wilt u de vragenlijst invullen zoals u vindt dat de situatie op dit moment is?

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking.

=====

=====
Functie

Leeftijd

Man / Vrouw

Ik wil graag op de hoogte worden gesteld van de resultaten Ja Nee

Naam

Email

=====

1) **Binnen deze marktorganisatie ontmoeten we minmaal één keer per jaar klanten om te onderzoeken aan wat voor producten of services ze behoefte hebben in de toekomst**

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

2) **We voeren veel marktonderzoek "in house" uit, binnen deze marktorganisatie**

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

3) **We zijn langzaam in het opsporen van veranderingen in de productvoorkeuren van onze klanten.**

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

4) **We onderzoeken minimaal één keer per jaar wat onze klanten vinden van de kwaliteit van onze producten en services**

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

- 5) **We zijn langzaam in het ontdekken van fundamentele verschuivingen binnen de branche (bijvoorbeeld, concurrentie, technologie, wet en regelgeving)**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 6) **We bespreken eens in de zoveel tijd de waarschijnlijke effecten van veranderingen(bijvoorbeeld wet- en regelgeving) in onze branche op klanten**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 7) **We hebben minimal één keer per kwartaal met verschillende afdelingen overleg om markt trends en ontwikkelingen te bespreken**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens
Volledig mee oneens
- 8) **Marketing personeel binnen onze marktorganisatie besteed tijd aan het bespreken van de toekomstige behoeften van de klant met andere afdelingen.**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 9) **Als er iets belangrijks gebeurt met een belangrijke klant of markt, dan weet de hele marktorganisatie dat zeer snel.**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 10) **Data over klanttevredenheid worden regelmatig verspreid binnen alle niveaus van de marktorganisatie.**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 11) **Wanneer één afdeling iets belangrijks ontdekt over concurrenten, zijn ze langzaam in het attenderen van andere afdelingen.**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 12) **Het duurt een eeuwigheid voor ons om te beslissen hoe we moeten reageren op de prijsaanpassingen van concurrenten.**
Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens
- 13) **Om één of andere redden zijn we geneigd om veranderingen in product- of servicebehoeften van onze klanten te negeren.**

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

14) Eens in de zoveel tijd bespreken we onze business development pogingen om er zeker van te zijn dat ze in lijn zijn met wat de klant wil.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

15) Verschillende afdelingen komen eens in de zoveel tijd bij elkaar om te bedenken hoe we moeten reageren op veranderingen in onze omgeving.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

16) Als een grote concurrent van plan zou zijn een grote campagne op onze klanten te richten, dan zouden we direct een antwoord in de markt zetten.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

17) De activiteiten van verschillende afdelingen binnen deze markt organisatie zijn goed gecoördineerd.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

18) Klachten van klanten worden niet gehoord binnen deze marktorganisatie.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

19) Zelfs al zouden we een geweldig marketing plan bedenken, dan zijn we waarschijnlijk niet in staat het te implementeren binnen een normaal tijdspad.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

20) Als we zien dat consumenten zouden willen dat we ons product aanpassen, dan zullen de betrokken afdelingen hun best doen om dit voor elkaar te krijgen.

Volledig mee eens mee eens niet mee eens en niet mee oneens mee oneens Volledig mee oneens

=====

Heeft u opmerkingen, dan kunt u ze hier kwijt.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Claudia Zurink

bijlage III engelse versie en vertaling vragenlijst

Intelligence Generation

1. In this business unit we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
 - a. Binnen deze marktorganisatie ontmoeten we minmaal één keer per jaar klanten om te onderzoeken aan wat voor producten of services ze behoefte hebben in de toekomst
2. In this business unit we do a lot of in-house market research
 - a. We voeren veel marktonderzoek "in house" uit, binnen deze marktorganisatie
3. we are slow to detect changes in our customers' product preferences
 - a. We zijn langzaam in het opsporen van veranderingen in de productvoorkeuren van onze klanten.
4. we poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services
 - a. We onderzoeken minimal één keer per jaar wat onze klanten vinden van de kwaliteit van onze producten en services
5. we are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g. competition, technology, regulation)
 - a. We zijn langzaam in het ontdekken van fundamentele verschuivingen binnen de branche (bijvoorbeeld, concurrentie, technologie, wet en regelgeving)
6. we periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g. regulation) on customers
 - a. We bespreken per periode de waarschijnlijke effecten van veranderingen(bijvoorbeeld wet- en regelgeving) in onze branche op klanten

Intelligence Dissemination

7. we have interdepartmental at least once a quarter to discuss market trends and developments
 - a. We hebben minimal één keer per kwartaal met verschillende afdelingen overleg om markt trends en ontwikkelingen te bespreken
8. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customer' future needs with other functional departments.
 - a. Marketing personeel binnen onze marktorganisatie besteed tijd aan het bespreken van de toekomstige behoeften van de klant met andere afdelingen.

9. When something important happens to a major customer or market the whole business unit knows about it in a short period
 - a. Als er iets belangrijks gebeurt met een belangrijke klant of markt, dan weet de hele marktorganisatie dat zeer snel.
10. data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit at a regular basis
 - a. Data over klanttevredenheid worden regelmatig verspreid binnen alle niveaus van de marktorganisatie.
11. when one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments
 - a. Wanneer één afdeling iets belangrijks ontdekt over concurrenten, zijn ze langzaam in het attenderen van andere afdelingen.

Responsiveness

12. it takes us forever to decide how to respond to our competitors price changes
 - a. Het duurt een eeuwigheid voor ons om te beslissen hoe we moeten reageren op de prijsaanpassingen van concurrenten.
13. for one reason or another, we tend to ignore changes in our customer product or services needs
 - a. Om één of andere reden zijn we geneigd om veranderingen in product- of servicebehoeften van onze klanten te negeren.
14. we periodically review our business development efforts to ensure that they are in line with what customers want
 - a. Eens in de zoveel tijd bespreken we onze business development pogingen om er zeker van te zijn dat ze in lijn zijn met wat de klant wil.
15. several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment
 - a. verschillende afdelingen komen eens in de zoveel tijd bij elkaar om te bedenken hoe we moeten reageren op veranderingen in onze omgeving.
16. if a major competitor were to plan an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately
 - a. Als een grote concurrent van plan zou zijn een grote campagne op onze klanten te richten, dan zouden we direct een antwoord neerzetten.
17. the activities of the different departments in this business unit are well coordinated

- a. De activiteiten van verschillende afdelingen binnen deze markt organisatie zijn goed gecoördineerd.
18. customer complaints fall under deaf ears in this business unit
- a. Klachten van klanten worden niet gehoord binnen deze marktorganisatie
19. even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion
- a. Zelfs al zouden we een geweldig marketing plan bedenken, dan zijn we waarschijnlijk niet in staat het te implementeren binnen een normale tijd.
20. when we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so
- a. Als we zien dat consumenten zouden willen dat we ons product aanpassen, dan zullen de betrokken afdelingen hun best doen om dit voor elkaar te krijgen.

bijlage IV betrouwbaarheid en beschrijvende statistiek

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	92,0
	Excluded ^a	2	8,0
	Total	25	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IG1	61,87	56,300	,215	,815
IG2	61,57	55,802	,349	,804
IG3	60,22	53,542	,524	,793
IG4	62,26	56,474	,288	,807
IG5	60,26	57,111	,404	,802
IG6	61,43	52,802	,519	,793
ID7	60,65	52,601	,511	,794
ID8	60,61	52,976	,622	,788
ID9	60,35	53,601	,573	,791
ID10	61,35	50,510	,552	,790
ID11	60,30	56,585	,520	,798
R12	60,39	58,976	,185	,811
R13	60,30	60,858	,012	,816
R14	60,83	56,968	,287	,807
R15	60,78	50,542	,686	,782
R16	60,35	53,237	,525	,793
R17	60,52	58,897	,164	,812
R18	60,00	64,364	-,401	,829
R19	60,17	57,059	,446	,801
R20	61,78	57,814	,340	,804

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
mg.20	23	2,55	4,05	3,2000	,39138	,153
IG.6	23	1,67	4,00	2,7319	,53593	,287
ID.5	25	2,40	4,60	3,3760	,62535	,391
R9	25	3,00	4,00	3,4356	,31414	,099
Valid N (listwise)	23					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
IG1	25	1	4	2,12	1,130	1,277
IG2	23	1	4	2,43	,896	,802
IG3	25	1	5	3,76	,879	,773
IG4	24	1	4	1,75	,897	,804
IG5	25	2	5	3,80	,645	,417
IG6	25	1	5	2,60	1,000	1,000
ID7	25	2	5	3,36	,995	,990
ID8	25	2	5	3,44	,821	,673
ID9	25	2	5	3,68	,802	,643
ID10	25	1	5	2,68	1,180	1,393
ID11	25	3	5	3,72	,542	,293
R12	25	3	5	3,64	,700	,490
R13	25	3	5	3,72	,542	,293
R14	25	2	5	3,16	,850	,723
R15	25	2	5	3,24	,970	,940
R16	25	2	5	3,60	,957	,917
R17	25	2	5	3,56	,768	,590
R18	25	3	5	4,00	,500	,250
R19	25	2	5	3,80	,577	,333
R20	25	1	3	2,20	,577	,333
Valid N (listwise)	23					