

# Marktorientatie; de sleutel tot succes?

De invloed van marktorientatie op de kwaliteit van lanceringbeslissingen, nieuwe productprestaties en bedrijfsprestaties

---



Onderzoeksvoorstel

Marjolein Scheffers (338928)

Erasmus Universiteit Rotterdam

PTO MScBA/Drs. Bedrijfskunde

Begeleider: Dr. S.A. Rijsdijk

Meelezer: Drs. J. Looman

## Inhoud

1. Inleiding .....	3
1.1. Aanleiding.....	3
1.2. Probleemstelling en deelvragen .....	5
1.3. Doelstelling onderzoek .....	6
1.4. Methode van onderzoek.....	7
1.5. Relevantie .....	7
1.6. Opbouw scriptie.....	9
2. Theoretische verkenning .....	9
2.1. Productontwikkeling.....	9
2.2. Marktoriëntatie .....	11
2.3. Bedrijfsprestatie .....	19
2.4. Nieuw productsucces .....	22
2.5. Lanceringbeslissingen.....	24
2.6. Omgevingsdynamiek .....	29
2.7. Conceptueel model .....	32
2.8. De hypothesen .....	33
3. Methodologie .....	39
3.1. Type onderzoek .....	39
3.2. Onderzoeksstrategie.....	40
3.3. Onderzoeksmethoden .....	41
3.4. Validiteit en betrouwbaarheid van onderzoek .....	46
3.5. Aandachtspunten in het onderzoek .....	47
4. Data analyse en resultaten .....	48
4.1. Cases analyses .....	48
4.2. Resultaten per hypothese .....	56
5. Discussie en conclusies .....	84
5.1. Bevindingen.....	84
5.2. Academische implicaties .....	93
5.3. Management implicaties .....	94
6. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	98
7. Literatuurlijst.....	101
Bijlage 1. Vragenlijst.....	110
Bijlage 2. Interviews.....	119
Bijlage 3. Interviews uitgewerkt .....	120

## 1. Inleiding

In het kader van de opleiding MscBA / drs. Bedrijfskunde wordt de studie afgesloten met het uitvoeren van een onderzoek. Het onderwerp van dit onderzoek is gekozen door de belangstelling voor marktoriëntatie en het lanceren van nieuwe producten. Dit hoofdstuk begint met de aanleiding van het onderzoek, gevolgd door de probleemstelling en de deelvragen, met daarop volgend de doelstelling van het onderzoek.

### 1.1. Aanleiding

Nederland kwam in het rapport van 2009-2010 op de achtste plek bij de algehele global innovation index and report, met 4,62 punten. IJsland, Zweden, Hong Kong, Zwitserland, Denemarken, Finland en Singapore staan momenteel boven Nederland. Bij de innovation input index komt Nederland op de elfde plek met 5,14 punten en op de vijfde plek bij de innovation output index met 4.10 punten. Overheden in Europa beschouwen innovatie steeds meer als voorwaarde om economische groei te waarborgen. De reden is dat de Europese economieën steeds minder concurrerend blijken en er alternatieve bronnen van werkgelegenheid gevonden moeten worden. Het streven naar innovatie is in 2000 vastgelegd in de Lissabon strategie van de Europese Unie, ook wel het Lissabon Akkoord genoemd. Doelstelling van het Lissabon Akkoord is dat tegen 2010 de EU de meeste competitieve en dynamische kenniseconomie van de wereld moest zijn. Tegelijkertijd is afgesproken om de verbetering van het Europese sociale welvaartsmodel in stand te houden en te streven naar duurzame groei. Dat ook het nieuwe parlement innovatie belangrijk acht, blijkt uit de nieuwe naam van het ministerie, namelijk Economie, Landbouw en Innovatie.

Jaarlijks worden honderden noviteiten (nieuwe producten) en concepten geïntroduceerd bij FloraHolland. Dit gebeurt via de klokken maar ook via de bemiddelingsorganisatie FloraHolland Connect. Productvernieuwing is van oudsher een belangrijke kracht van de Nederlandse sierteeltsector. Kwekers onderscheiden zich bij hun klanten met nieuwe producten. Handelaren zien met noviteiten steeds kans om hun klanten met iets nieuws te verrassen. (<http://www.floraholland.com/nl/inkopen/Noviteiten/Pages/DeGlazenTulp.aspx>, 3 juni 2011)

De Nederlandse ondernemers kunnen aan het werk met innovaties, en deze eventuele succesvolle innovaties dienen op de markt gebracht te worden. Productontwikkeling is dus zeer belangrijk voor ons land en marktintroductie is vaak de meest kostbare fase in het productontwikkelingsproces (Calantone en Di Benedetto 2007). De beste ondernemingen in productontwikkeling zijn afhankelijk van nieuwe producten voor constante verkoopopbrengsten en een effectieve productlancering verbeterd de kans op succes (Calantone en Di Benedetto 2007). In deze fase wordt bekend of het product succesvol is en of het ontwikkelingsproces geslaagd is. Het belang van de lancering mag hierom duidelijk zijn.

In het onderzoek 'The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance' van Langerak et al. (2004) is onderzoek gedaan naar marktoriëntatie en de invloed hiervan op productvoordelen, en lanceringkenvermogen op nieuwe product- en organisatieprestaties. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat marktoriëntatie geen significante directe invloed heeft op nieuwe product- en organisatieprestatie. Deze conclusie kan gebaseerd zijn op de specifieke sectoren waarbij onderzoek is gedaan; primaire metaal, gefabriceerd metaal, machinebenodigdheden, transportbenodigdheden en meetinstrumenten industrie. De metaalsector is een branche met een relatief beperkte bedrijfsdynamiek ([http://www.offertedesk.com/pdf-offertedesk.com/Brancherapport\\_metaal\\_tcm17-29030.pdf](http://www.offertedesk.com/pdf-offertedesk.com/Brancherapport_metaal_tcm17-29030.pdf), 8-6-2011), terwijl bij turbulente omgevingen zoals de potplantensector waarschijnlijk wel een directe relatie bestaat tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestatie. Deze assumptie wordt ondersteund door het onderzoek van Han et al. (1998), zij geven aan dat de rol van verschillende marktoriëntatie componenten kan variëren en afhankelijk is van het type innovatiestrategie en de turbulentie van de omgeving. Atuahene-Gima (1995) stelt dat tot dan nog niet is aangetoond dat er geen invloed is vanuit de omgeving op de relatie tussen marktoriëntatie en productprestatie. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden bij bedrijven met een dynamische omgeving, om te kunnen onderzoeken of een dynamische omgeving wel zorgt voor een relatie tussen marktoriëntatie en nieuwe product- en organisatieprestatie.

De belangrijkheid van marktoriëntatie blijkt ook uit de conclusie van Narver et al. (2004) waarbij zij stellen dat een bedrijf die zijn economische waarde wil maximaliseren, het bedrijf zich geheel moet oriënteren op het vinden van de behoeften en deze in te vullen, in plaats van het maken van producten en deze te verkopen zoals nu nog veel gebeurt binnen de potplantensector. Daarbij stellen Hult et al. (2005) dat gezien de turbulentie in vele industrieën, het duidelijk lijkt dat de behoefte van strategisch management door zullen zetten in onvoorspelbare wegen. Dus, begrijpen wat de uitlevering van producten en diensten vergemakkelijkt om de klanten in zijn behoeften te voorzien, voorziet onderzoekers in een toenemende belangrijke uitdaging (Hult et al. 2005). Ook Baker en Sinkula (2009) geven aan dat toekomstig onderzoek naar de complexiteit van de relatie tussen marktoriëntatie en winstgevendheid belangrijk is, ondanks dat zij en vele andere studies een directe relatie gevonden hebben tussen marktoriëntatie en winstgevendheid. Ook de "Marketing Science Institute" erkent de belangrijkheid van marktoriëntatie al vele jaren en ook hedendag is het een onderzoeksprioriteit.

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Nederlandse potplantensector. Door de verschillende specifieke kenmerken van deze sector is het zeer interessant om het onderzoek binnen deze sector uit te voeren om zo tot nieuwe inzichten te komen. Ook stellen Cano et al., (2004) dat het type industrie een element is dat de relatie tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties beïnvloed, dit onderzoek

wordt binnen één sector/industrie uitgevoerd, waardoor deze modererende factor geen rol speelt binnen dit onderzoek.

Om tot deze inzichten te komen is een probleemstelling opgesteld met bijbehorende deelvragen, welke in de volgende paragraaf vermeld staan. De deelvragen worden beantwoord door het verkrijgen van data door middel van literatuur- en kwalitatief onderzoek, met aanvullend kwantitatieve data. De data wordt beschreven onder de hoofdstukken data analyse en bevindingen en de conclusies zijn te vinden in het daarop volgende hoofdstuk.

## 1.2. Probleemstelling en deelvragen

De probleemstelling van dit onderzoek:

**Wat is de invloed van marktoriëntatie op de kwaliteit van lanceringbeslissingen en op het succes van het nieuwe product en de organisatie in een dynamische omgeving?**

Om antwoord te geven op deze probleemstelling dient alvorens antwoord gegeven te worden op de volgende theoretische en praktische deelvragen:

Theoretische deelvragen

Op welke dimensies (van marktoriëntatie) kunnen bedrijven presteren?

Wat wordt verstaan onder succes van een nieuw product?

Wat is marktoriëntatie en welke marktoriëntatie componenten zijn er?

Wat is het productlancering kenvermogen?

Praktische deelvragen

Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen?

Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de prestatie van het nieuwe product?

Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de prestatie van de organisatie?

Welke relaties zijn er tussen de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen en de prestatie van het nieuwe product?

Welke relaties zijn er tussen nieuwe productprestaties en de prestatie van de organisatie?

Welke invloed heeft markturbulentie op bovenstaande verbanden?

Met welke elementen dien je rekening te houden bij het introduceren van een nieuw product binnen een turbulente markt?

Wat is hieruit te concluderen voor toekomstig onderzoek, en voor ondernemers die nieuwe producten willen lanceren?

### 1.3. Doelstelling onderzoek

In deze paragraaf wordt het doel van het onderzoek en de relevantie van het onderzoek in het kort toegelicht.

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste levert het een bijdrage aan de ontwikkeling van de theorie van marktoriëntatie en de invloed hiervan op de strategische en tactische lancering, de prestaties van een nieuw product en de prestaties van de organisatie. Er bestaan nu een aantal theorieën, welke op een beperkt aantal sectoren is gebaseerd en welke verschillende variabele onderzoeken in verschillende omgevingen. Ook geven de onderzoeken op dit gebied een verscheidenheid aan uitkomsten, welke ook tegenstrijdigheden geven. Dit onderzoek is gebaseerd op het onderzoek van Langerak et al. (2004). Dit onderzoek zal een bijdrage leveren door de invloed te onderzoeken van marktturbulentie op de directe relatie tussen marktoriëntatie en nieuwe product- en organisatieprestatie, welke bij Langerak et al. (2004) werden verworpen. De andere relaties uit het onderzoek van Langerak et al. (2004) welke wel significant bleken, worden ook in dit onderzoek meegenomen, om meer diepgang in de relatie te krijgen. Wanneer dit onderzoek deze relaties ook als significant kenmerkt, heeft dit onderzoek bijgedragen geleverd aan het versterken van de theorie van Langerak, is dit niet het geval, dan wordt gekeken met de beschikbare data wat de verklaring voor het verschil is. Ook is de proactieve marktoriëntatie meegenomen in dit onderzoek, waar Langerak et al. (2004) alleen de relatie met responsieve marktoriëntatie is meegenomen. Dit kan wellicht ook inzicht opleveren in de verschillen van de resultaten van onderzoeken naar de invloed van marktoriëntatie op organisatieprestaties.

Tevens levert het onderzoek praktische inzichten voor ondernemers/managers, die betrokken zijn bij productontwikkeling. De beste ondernemingen in productontwikkeling zijn afhankelijk van nieuwe producten voor constante verkoopopbrengsten en een effectieve productlancering verbeterd de kans op succes (Calantone en Di Benedetto, 2007). Productlancering is ook financieel risicovol en in feiten is het vaak de meest kostbare fase in het productontwikkelingsproces (Calantone en Di Benedetto, 2007). Ook is de lanceringfase belangrijk omdat in deze fase bekend wordt of het product succesvol is en of het ontwikkelingsproces geslaagd is. Hierom dient een ondernemer/manager te weten hoe ze een product zo efficiënt en succesvol mogelijk kunnen lanceren. Wanneer de marktoriëntatie belangrijk wordt geacht voor de organisatieprestatie (zowel direct als indirect) zal een bedrijf meer aandacht moeten besteden aan marktoriëntatie om zijn product- en organisatieprestatie succesvoller te maken. Er is ondanks de relevantie van de lanceringfase, weinig onderzoek gedaan naar deze fase van productontwikkeling, wat de relevantie van dit onderzoek vergroot.

## **1.4. Methode van onderzoek**

De aanpak van het onderzoek is belangrijk; om de juiste informatie te verkrijgen, dien je een goed onderzoek uit te voeren. Gezien de tijdsbeperking dient het onderzoek niet te breed uitgevoerd te worden. Hierom is gekozen het onderzoek uit te voeren binnen de tuinbouwsector en hierbinnen specifiek de veredelaars en kwekers van potplanten, welke de laatste vijf jaar minimaal 1 nieuw product in de markt hebben gezet.

Het onderzoek begint met het verzamelen en bestuderen van de bestaande literatuur, dat gerelateerd is aan het onderzoeksdomein. Na een grondig literatuuronderzoek, is de vragenlijst opgesteld en de interview stijl worden vastgesteld. Het onderzoek is kwalitatief van aard met aanvullende statistische gegevens. Allereerst is de enquête afgenomen, en aan de hand daarvan is de verdieping gezocht in het interview. De enquêteresultaten zijn uitgezet in grafieken met een trendanalyse en de interviews zijn geanalyseerd door middel van het labelen van woorden die terug komen in de interviews per variabele. In dit onderzoek gaat het om het verkrijgen van een diepgaand begrip van de invloed van marktoriëntatie op de product- en bedrijfsprestaties, en dit specifiek binnen de potplantensector.

## **1.5. Relevantie**

In deze paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek gegeven. Deze paragraaf begint met de wetenschappelijke relevantie, met daaropvolgend de praktische relevantie.

### **1.5.1. Academische relevantie**

Dit onderzoek is wetenschappelijk gezien relevant, omdat het onderzoek van Langerak et al. (2004) alleen binnen één bepaalde context en binnen één sector is uitgevoerd. Dit onderzoek geeft een aanvulling, omdat het binnen een andere sector is uitgevoerd. De potplantensector waar dit onderzoek is uitgevoerd, is zeer dynamisch. Uit de literatuur blijkt dat de dynamiek van de markt invloed heeft op de relaties tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties, productprestaties en lanceringbeslissingen.

Dit onderzoek is een aanvulling op het onderzoek van van Langerak et al (2004) met als doel te verifiëren of de conclusie ook te generaliseren is naar industriële bedrijven met een dynamische omgeving en meer diepgang te verkrijgen in de relaties. Het onderzoek van Langerak et al. (2004) geeft aan dat er geen direct verband is tussen marktoriëntatie en winstgevendheid van het bedrijf en de productprestaties van een nieuw product. Ook is in ditzelfde onderzoek geen direct verband aangetoond tussen de strategische lanceringbeslissingen en nieuwe productprestaties. Baker en Sinkula (2009) geven aan dat er wel een directe relatie is tussen marktoriëntatie en winstgevendheid van het bedrijf. En met hun zijn er vele andere onderzoeken die verdeeldheid brengen in de literatuur betreft de relatie tussen marktoriëntatie en winstgevendheid. Zij geven aan dat toekomstig onderzoek gewenst is naar de complexiteit van de relatie tussen marktoriëntatie en winstgevendheid. Constructen zoals

klant tevredenheid, omgevingsdynamiek en leeroriëntatie (Baker & Sinkula, 1999) kunnen hierbij extra resultaten opleveren. In dit opzicht zal dit onderzoek een aanvulling zijn op de bestaande literatuur en meer inzicht geven op de relatie tussen marktorientatie en de nieuwe product- en bedrijfsprestaties.

Marktgeoriënteerde bedrijven zijn bedreven in het achterhalen en reageren op de uitgesproken en latente behoefte van de consument en zij zijn waarschijnlijker als eerste op de markt met nieuwe generatie of bestaande producten en diensten (Day 1994) en waarschijnlijk houden zij zich meer bezig met merken en het uitbreiden van de nieuwe doelmarkten (Baker & Sinkula 1999; Gatignon & Xuereb 1997; Kohli & Jawarski 1990; Narver & Slater 1990). In de literatuur wordt vaker gesproken over de latente en uitgesproken behoefte en dus proactieve en responsieve marktorientatie, toch wordt dit niet altijd meegenomen in een onderzoek. In dit onderzoek zal dit onderscheid wel gemaakt worden.

Naast de academisch relevant, is dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. In de volgende paragraaf zal de praktische relevantie van dit onderzoek toegelicht worden.

### **1.5.2. Praktische relevantie**

---

Binnen de potplantensector is men nu nog vaak productgericht bezig, wat ook blijkt uit de interviews. Uit de literatuur blijkt dat marktgericht ondernemen belangrijk is en dat de omschakeling van productgericht denken, naar marktgericht denken noodzakelijk is voor bedrijven anno nu.

Dit onderzoek zal inzichten geven in hoe de marktorientatie momenteel binnen de potplantensector is ingericht en waar dit naar toe zou moeten volgens de literatuur en respondenten. Hier kan een bedrijf op in spelen. Ook wordt in dit onderzoek aangegeven wat belangrijk is voor een bedrijf bij het introduceren van een nieuw product/concept. Dit geeft inzichten voor de bedrijven in de potplantensector, waar ze op moeten letten en waar ze vooraf aan een introductie bij na moeten denken. Daarbij wordt ook aangegeven hoe de prestaties van een nieuw product beïnvloed kunnen worden, maar ook de prestaties van een bedrijf. Hierbij wordt geredeneerd vanuit de marktorientatie. De bedrijfsprestaties en productprestaties zijn belangrijk voor een bedrijf, want als nieuwe producten niet goed presteren en/of het bedrijf niet goed presteert, dan zal het bedrijf niet lang stand houden. Momenteel gaat het binnen de potplantensector moeizaam en er zijn al diverse bedrijven failliet gegaan. Het is dus belangrijk dat de bedrijven, naar de toekomst toe zich verbeteren en goede prestaties gaan boeken. Dit onderzoek geeft daarbij handvatten die kunnen helpen bij het realiseren van betere prestaties voor de potplanten bedrijven.



## **1.6. Opbouw scriptie**

Dit onderzoek bestaat uit informatie uit bestaande literatuur, uit interviews en enquêtes. De literatuur is verwerkt in hoofdstuk 2, waarbij het conceptuele model is gevormd en de hypothesen worden gegeven. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van het onderzoek uitgebreid weergegeven. Hoofdstuk 4 bestaat uit de analyse en de resultaten. Vervolgens komen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen aan de orde. Tot slot, worden de beperkingen van het onderzoek behandeld en worden er suggesties gegeven voor verder onderzoek.

## **2. Theoretische verkenning**

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de historie en betekenis van de begrippen productontwikkeling, marktoriëntatie, nieuwe productsucces, bedrijfsprestatie, lanceringbeslissingen en omgevingsdynamiek vanuit diverse literatuurstudies. Deze begrippen worden in de bovenstaande volgorde besproken en zijn allen een onderdeel van het conceptuele model, behalve productontwikkeling. Aansluitend wordt in dit hoofdstuk de formulering en de totstandkoming van het conceptueel model besproken en worden de hypothesen naar aanleiding van de literatuurstudie geformuleerd.

### **2.1. Productontwikkeling**

Betreft productontwikkeling is ook een literatuurstudie gedaan, omdat lanceringbeslissingen een belangrijk onderdeel is van productontwikkeling en productprestaties de uitkomst is van productontwikkeling. Door het belang van productontwikkeling binnen dit onderzoek is ervoor gekozen ook een literatuur paragraaf te weiden aan productontwikkeling.

Zoals aangegeven in de aanleiding, geeft productontwikkeling een potentiële bron van concurrentievoordeel voor veel bedrijven (Brown & Eisenhardt, 1995). Ondanks dat technologische en marktveranderingen nooit geheel onder controle te krijgen zijn, kan proactieve productontwikkeling het concurrerende succes, adaptatie en vernieuwing van organisaties beïnvloeden (Brown & Eisenhardt, 1995).

Ondanks de voortdurende zoektocht voor de zogenaamde “silver bullet” (het perfecte product) dat voorziet in het ultieme concurrentievoordeel en het belang van productontwikkeling, is er nog geen stappenplan die de juiste manier laat zien om productontwikkeling uit te voeren. Gezien de diversiteit van bedrijven en sectoren evenals de complexiteit van het ontwikkelingsproces, kan er geen enkel set van productontwikkeling activiteiten of stappen gedefinieerd worden welke letterlijk toegepast kunnen worden op alle bedrijven (Calantone et al., 1995). Calantone et al. (1995) suggereren dat een succesvol

bedrijf binnen een industrie zich waarschijnlijk focussen op bepaalde essentiële productontwikkelingactiviteiten die ze toestaan het beste resultaat te behalen binnen de restricties van hun markt.

Calantone et al. (1995) geven in hun onderzoek acht productontwikkelingsactiviteiten voor alle bedrijven en sectoren, genaamd: (1) product flexibiliteit (customization); (2) nieuwe productintroductie; (3) ontwerpqualiteit (design innovation); (4) productontwikkeling cyclustijd; (5) technologische productinnovatie; (6) productverbetering/verfijning; (7) nieuwe producten voor bestaande markten; en (8) originele productontwikkeling voor nieuwe markten. Calantone en Cooper (1979) identificeerde verschillende type van mislukking gerelateerd aan een gebrek aan focus op de 'juiste' activiteiten, ondanks dat er veel taken goed gedaan werden op het geheel. Cooper en Kleinschmidt (1987) concludeerden dat de nadruk op verkeerde activiteiten vaak de prestatiekloof tussen winnaars en verliezers verklaarde. Ook blijkt uit de literatuur dat er vaak weinig aandacht besteed wordt aan de introductie van een nieuwe product, terwijl dit een belangrijke fase is binnen de productontwikkeling. In paragraaf 2.5. zal verder ingegaan worden op de lancering van een nieuw product.

Voordat het product gelanceerd wordt, moet allereerst de beslissing genomen worden of het nieuwe product op de markt gebracht gaat worden. Het innovatiebeslissingsproces is de serie van stappen die een bedrijf of een individu doorgaat om een beslissing te kunnen maken of ze het nieuwe product aannemen (Guiltinan, 1999). Hierbij kan gekeken worden naar de volgende karakteristieken van een nieuw product die het aannemen van het nieuwe product beïnvloeden: (1) relatief voordeel, (2) uitwisselbaarheid met waarden en ervaring, (3) complexiteit in gebruiken of begrijpen, (4) testbaarheid, (5) observeerbaarheid (Rogers, 1995).

Griffin & Page (1996) gaan verder met het raamwerk van Booz, Allen en Hamilton (1982) en dit is een compromis tussen de complexiteit van Cooper's set van strategische variabele en Clak & Wheelwright's technologie gefocuste categorieën. Dit raamwerk is op Ansoff's originele product/markt matrix gebaseerd, rijen projecten gebaseerd op nieuwheid voor de markt en nieuwheid voor het bedrijf, groeperen projecten in zes verschillende categorieën:

- New to the World (NTW). Nieuwe producten die een geheel nieuwe markt creëren.
- New to the Company (NTC). Nieuwe producten die, voor de eerste keer, een bedrijf toestaan een bestaande markt te betreden.
- Additions to Existing Product Lines (AEL). Nieuwe producten die de bestaande productlijnen van het bedrijf aanvullen.
- Improvements in/Revisions to Existing Products (IM). Nieuwe producten die verbeterde prestaties leveren of betere ontvangen waarden en vervangen bestaande producten.

- Repositionings (RP). Bestaande producten op nieuwe markten of markt segmenten brengen.
- Cost Reductions (CR). Nieuwe producten die dezelfde prestaties leveren tegen lagere kosten.

Marktoriëntatie is van groot belang voor het ontwikkelen van succesvolle nieuwe producten, (Montoya-Weiss & Calantone, 1994) en cruciaal voor het verkrijgen van een concurrentievoordeel (Han et al., 1998; Hurley & Hult, 1998). Maar het kan ook omgekeerd gezien worden, het proces van productontwikkeling kan ook worden gebruikt om een gehele organisatie meer marktgeoriënteerd te maken (Day, 1994). In de volgende paragraaf wordt verder inzicht verschaft betreft marktoriëntatie.

## 2.2. Marktoriëntatie

Het marktoriëntatie concept heeft zijn wortels in een managementfilosofie genaamd het marketingconcept. Deze filosofie is de basis geweest van de marketingdiscipline sinds Drucker (1954) marketing omschreef als “het gehele bedrijf gezien vanuit het perspectief van zijn uiteindelijke resultaat; vanuit de klant zijn perspectief”. Echter is marktoriëntatie een breder begrip dan het marketingconcept, met name omdat naast afnemers expliciet aandacht wordt gegeven aan concurrentie en andere exogene factoren die afnemers wensen en behoeften beïnvloeden (Kohli & Jaworski, 1990). Ook legt marktoriëntatie de verantwoordelijkheid bij alle afdelingen neer, in plaats van alleen de verantwoordelijkheid bij de marketingafdeling, wat vaak verkeerd verondersteld wordt (Kohli & Jaworski, 1990). Dat het richten op de markt, het reageren op de marktbehoefte en het anticiperen op de veranderende omstandigheden voor de ondernemingen belangrijk is, blijkt uit de verwachte en langdurige concurrentievoordeel en de buitengewone rentabiliteit (Felton, 1959; Levitt, 1960; MCNamara, 1972; Webster, 1988).

### 2.2.1. Definitie

Marktoriëntatie werd in 1990 voor het eerst helder gedefinieerd door Kohli en Jaworski vanuit een gedragsperspectief. Zij kwamen met de volgende definitie: “*Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it.*” Hierbij gaat het er niet zozeer om of een organisatie marktgeoriënteerd is, maar meer in welke mate een organisatie marktgeoriënteerd is; dus intelligentie genereert, dit uitdraagt en hierop gebaseerd acties onderneemt. Kohli en Jaworski beschrijven drie componenten van marktgeoriënteerd gedrag, welke ook uit de definitie naar voren komen; genaamd het (1) genereren van marktintelligentie betreft de huidige en toekomstige behoefte, (2) het verspreiden van deze intelligentie door de organisatie en (3) het reageren op deze marktinformatie. Het reageren op de marktinformatie is in twee delen opgesplitst; reactie ontwerp (het gebruiken van marktintelligentie voor het ontwikkelen van plannen) en reactie implementatie (het uitvoeren van die plannen). Kohli en Jaworski conceptualiseren marktintelligentie

als een breder concept dat verder gaat dan de verbaliseerde behoefte en voorkeuren van de klanten (Lafferty & Hult, 2001).

Narver en Slater zijn ditzelfde jaar op het artikel van Kohli en Jaworski verder gegaan. Zij bezien marktoriëntatie vanuit een cultureel perspectief, waar Kohli en Jaworski het vanuit een gedragsperspectief zien. Narver en Slater operationaliseren marktoriëntatie in termen van medewerkergedrag (Cano et al., 2004). Narver en Slater (1990) hanteren de volgende definitie: *“The organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business”*. Zij gaan hier verder in op de gedragscomponenten; klantoriëntatie, concurrentoriëntatie en interfunctionele oriëntatie, welke verderop in deze paragraaf beschreven en benoemd worden. Zij beschrijven in later werk de marktoriëntatie als de bedrijfscultuur dat uitstekende prestaties levert door zijn verbintenis tot het leveren van superieure waarde voor klanten dat zich laat opnemen in de organisatie voor de voortdurende creatie van superieure klantwaarde. De creatie van superieure klantwaarde bevat een cultuur met een organisatiebrede verbintenis om constant informatie te verzamelen en te coördineren van de behoefte van de klanten en concurrenten capaciteiten. (Slater & Narver, 1994, 1995). Het resultaat is een geïntegreerde opbrengst bij de werknemers en tussen de afdelingen binnen de organisatie, welke op hun beurt weer stijging geven aan de superieure resultaten (Slater & Narver, 1994, 1995). In 1998 hebben Slater en Narver een opsomming van deze definities gemaakt: het doel van de organisatie om de behoefte en eisen van de doelgroepen te achterhalen en daarna tevreden te stellen op een effectieve en efficiëntere manier dan hun concurrenten. Hierin komt de relatie tot de concurrenten meer naar voren, welke binnen marktoriëntatie belangrijk wordt geacht.

Naast Kohli & Jaworski en Narver & Slater zijn er nog meer bekende onderzoeken waarin marktoriëntatie gedefinieerd is. Deze definities zijn in tabel 2.1. weergegeven.

Auteur(s)	Definitie marktoriëntatie
Kohli & Jaworski (1990)	<i>“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.”</i>
Narver & Slater (1990)	<i>“The organizational culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”</i>
Shapiro (1998)	<i>“A company is market oriented if information on all important buying influences permeates every corporate function... strategic and tactical decisions are made interfunctionally and interdivisionally... divisions and functions make well-coordinated decisions and execute them with a sense of commitment.”</i>
Ruekert (1992)	<i>“The level of market orientation in a business unit is “the degree to which the business unit (1) obtains and uses information from customers; (2) develops a strategy which will meet customer needs; and (3) implements that strategy by being responsive to customers needs and wants.”</i>
Deshpande, Farley & Webster (1993)	<i>“... we define customer orientation as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise.”</i>
Deshpande & Farley (1998)	<i>“...the set of cross-functional processes and activities directed at creating and satisfying customers through continuous needs-assessment.”</i>
Day (1994)	<i>“.. market orientation represents superior skills in understanding and satisfying customers.”</i>

Tabel 2.1. Overzicht definities marktoriëntatie

### 2.2.2. Overeenkomsten en verschillen in perspectief

---

De overeenkomsten die in de definities uit tabel 2.1. naar voren komen zijn; de focus op de klant als een basiscomponent van de definities, ze brengen allen een externe oriëntatie met zich mee, in ieder geval een focus buiten de organisatie, alle definities erkennen impliciet of expliciet dat waarde gecreëerd moet worden voor de klant aan de hand van de verkregen informatie, en alle definities suggereren dat marktorientatie meer inhoud dan alleen het focussen op de klant. Ook hebben ze allemaal, behalve Deshpandé et al. (1993) een duidelijke actie component, ofwel responsief zijn naar de klanten. De gezamenlijke grond van marktgeoriënteerde bedrijven wordt omschreven door Hult et al. (2005) als organisaties die goed geïnformeerd zijn over de markt en de mogelijkheid hebben om die informatievoordeel te gebruiken om superieure waarde te creëren voor de doelmarkt.

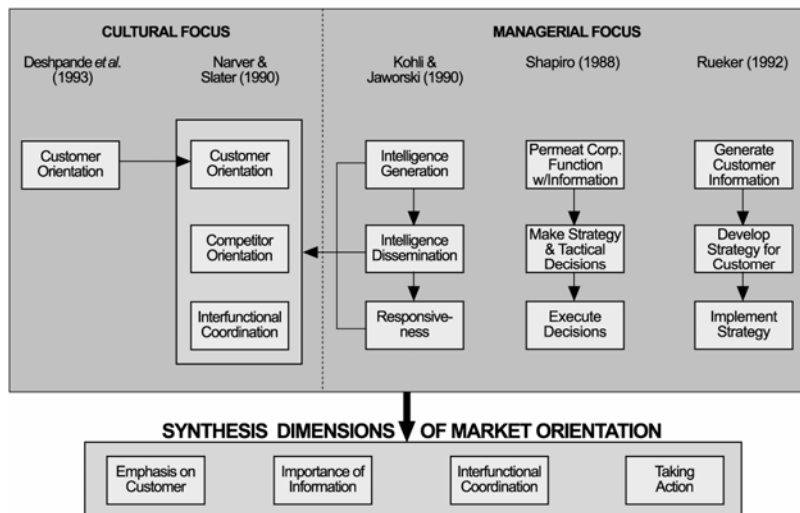
De verschillen in de definities zitten in de keuze voor de benadering vanuit cognitie en/of gedragsperspectief. Veel auteurs zien het als een organisatiecultuur of filosofie, zoals Narver en Slater (1990). Andere auteurs beschouwen het als een set van marktinformatieverwerkende activiteiten, zoals Kohli en Jaworski (1990). Maar ook wordt het gezien vanuit de combinatie van de twee benaderingen, zoals Baker en Sinkula (1999). En weer anderen, benaderen het als een vermogen om te leren over de markt, zoals Day (1994).

Lafferty en Hult (2001) zijn ingegaan op de verschillende marktorientatie perspectieven. Zij geven aan dat er 5 perspectieven zijn (Shapiro als aanvulling op bovenstaande), en elk nemen ze een andere benadering ten opzichte van het concept van marktorientatie:

1. het beslissingmakende perspectief (Shapiro, 1988);
2. het marktintelligentie perspectief (Kohli en Jaworski, 1990);
3. het op cultuur gebaseerde gedrag perspectief (Narver en Slater, 1990);
4. het strategische perspectief (Ruekert, 1992; Day, 1994); en
5. het klantorientatie perspectief (Deshpande et al., 1993).

Van de bovengenoemde onderzoeken zijn Kohli & Jaworski (1990) en Narver & Slater (1990) de meest terugkerende stromen waar in de literatuur naar gerefereerd wordt.

Lafferty en Hult hebben in 2001 ook een raamwerk gemaakt met de verschillende perspectieven en de daaruit voortvloeiende algemene overeenkomsten tussen de verschillende perspectieven, welke in figuur 2.1. weergegeven zijn.



Figuur 2.1. Conceptueel raamwerk van marktorientatie perspectieven (Lafferty & Hult, 2001)

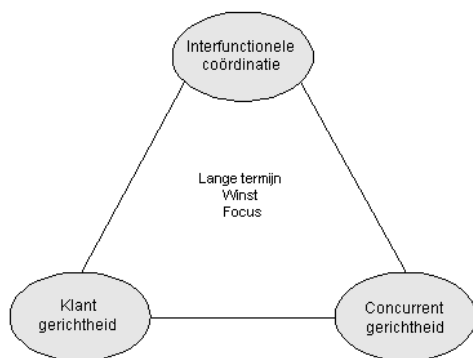
Hoewel marktorientatie vanuit verschillende perspectieven benaderd wordt, zijn ze eenduidig van mening dat de punten in het onderste blok in figuur 1 onderdeel zijn van marktorientatie (Lafferty & Hult, 2001), betreft:

1. de nadruk op klanten;
2. de belangrijkheid van gedeelde kennis (informatie);
3. interfunctionele coördinatie van marketingactiviteiten en relaties; en
4. reagerend op de marktactiviteiten door het nemen van de juiste acties.

Ook blijken de verschillen in perspectief terug te komen in de meetschalen van marktorientatie. Zo hebben Kohli, Jaworski & Kumar in 1993 de MARKOR schaal ontwikkeld en Narver en Slater in 1990 de MKTOR schaal. Toch is er nog geen overeenstemming gevonden over welke schaal het best toepasbaar is om de mate van marktorientatie te meten. In 1998 hebben Deshpande en Farley de MORTN schaal ontwikkeld, welke de meest waardevolle metingen van de drie gevestigde schalen in de marktorientatie literatuur samenvat in een schaal. Hierbij hebben ze ook de schaal van Deshpande, Farley en Webster uit 1993 in de schaal meegenomen.

### 2.2.3. Gedragscomponenten van marktorientatie

Zoals eerder vermeld hebben Narver & Slater in 1990 de gedragscomponenten van marktorientatie benoemd, genaamd: klantorientatie, concurrentorientatie en interfunctionele coördinatie. De gedragscomponenten zijn in figuur 2.2. weergegeven. Deze gedragscomponenten worden sindsdien in veel marktorientatieliteratuur gebruikt. De veronderstelling achter deze aanpak is dat deze gedragingen de onderliggende organisatiecultuur reflecteren. Hieronder zullen deze drie gedragscomponenten toegelicht worden.



Figuur 2.2. Elementen van marktgerichtheid (Narver & Slater, 1990)

### 2.2.3.1. Klantoriëntatie

Klantoriëntatie bevat alle activiteiten die van belang zijn voor het verkrijgen van de informatie, het interpreteren van deze informatie en het verspreiden van deze informatie, om zo superieure waarden te creëren voor de klant (Narver & Slater, 1990). De informatie van de klantbehoeften voor nieuwe producten kan verkregen worden door bedrijf-klant interactie activiteiten (Li & Calantone, 1998) ; constante bijeenkomsten en discussies (Kohli & Jaworski, 1990), persoonlijke interviews en focus groepen (Griffin & Hauser, 1992), en probleemoplossende sessies (Von Hippel, 1986). Hierna kan de verkregen informatie begrepen/geïnterpreteerd worden door verschillende analytische procedures, zoals identificeren, structureren en het prioriteiten stellen van de behoefte (Griffin & Hauser, 1992) en het onderzoeken van de verbindbaarheid, complexiteit en verdeelbaarheid van de behoeften (Holak & Lehmann, 1990). En als laatste kan de geanalyseerde informatie geïntegreerd worden in het nieuwe productontwerp door het mixen van de technieken, zoals het bij elkaar vinden van de product attributen en de behoeften (Li & Calantone, 1998). Een klantoriëntatie behoeft dat een verkoper de gehele waardeketen van de klant begrijpt (Day & Wensley, 1988; Slater & Narver, 1994), niet alleen zoals het nu is, maar ook zoals het zich zal gaan ontwikkelen. Daarbij kunnen bedrijven consumenten hebben zowel als cliënten, hiermee bedoelen ze dat in verschillende sectoren de bedrijven te maken hebben met retailers, hierbij is het belangrijk dat de bedrijven de behoefte en voorkeuren van niet alleen de eindklanten begrijpt, maar ook die van de retailers door wie het product verkocht wordt (Kohli & Jaworski, 1990).

Marktgerichte bedrijven stellen niet het product centraal, maar stemmen het bedrijf af op de behoeften van klanten (Langerak, 2001). In tabel 2.2. zijn de elementen van productgericht tegenover de elementen van marktgericht gezet.

	<b>Productgericht</b>	<b>Marktgericht</b>
Specifieke aandacht:	Producten	Superieure waarde klanten
Strategie:	Klanten zoeken voor producten	Producten maken voor klanten
Organisatie:	Functionele hiërarchie	Procesorganisatie
Interacties met klanten:	Losstaande transacties	Langdurige relaties
Aanbod:	Op zichzelf staande producten	Massa-geïndividualiseerde aanbiedingen
Succes meten:	ROI, marktaandeel en winstgevendheid product	Klantaandeel, tevredenheid, trouw en klantenwaarde

*Tabel 2.2. De verschillen tussen product- en marktgerichte organisaties (Langerak, 2001)*

Naast het achterhalen van informatie van de klanten dient ook de informatie betreft de concurrenten achterhaald te worden. Tabel 2.3. geeft een overzicht van de informatie die medewerkers tijdens het contact met klanten kunnen verzamelen van zowel de klanten en de concurrenten.

<b>Klanten</b>	<b>Concurrenten</b>
- Wat zijn de behoeften van klanten?	- Hoe werven concurrenten klanten?
- Wat zijn de aankoopcriteria?	- Waarom lopen klanten over naar concurrenten?
- Wat zijn de producteigenschappen waar klanten waarde aan hechten?	- Hoe onderhouden concurrenten relaties met klanten?
- Hoe verloopt het aankoopproces?	- Waarom kopen klanten bij concurrenten en niet bij ons?
- Wat zijn de aankoopmotieven van klanten?	- Waarom zijn klanten trouw aan concurrenten?
- Zijn klanten tevreden?	- Zijn klanten die bij concurrenten kopen tevreden?
- Hebben klanten klachten?	- Welke waarde bieden de producten van concurrenten aan klanten?
- Waarom switchen klanten?	
- Wat is het verwachtingspatroon van klanten?	

*Tabel 2.3. Soorten informatie die continu verzameld kunnen worden (Langerak, 2001)*

Zoals in bovenstaande tabel aangegeven staat, dient een bedrijf zich ook te oriënteren op zijn concurrenten. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de oriëntatie van concurrenten.

### **2.2.3.2. Concurrentoriëntatie**

De concurrentieoriëntatie bevat alle activiteiten die van belang zijn voor het verkrijgen van de informatie over de concurrenten en ook deze verkregen informatie dient geïnterpreteerd te worden en binnen de organisatie verspreid te worden. De organisatie begrijpt de sterkte en de zwakte van zijn huidige en mogelijk toekomstige concurrenten (ook wel benchmarking genoemd), zowel als hun lange termijn capaciteiten en strategieën (Narver en Slater, 1990). Onder geïntensifieerde concurrentie condities is het verkrijgen van concurrentie-informatie essentieel, omdat geïntensifieerde concurrentie de marktonzekerheid en onvoorspelbaarheid vergroot en productvoordeel en marktaandeel onzekerder



maakt. Het monitoren van de concurrenten kan helpen, beter te anticiperen op deze veranderingen en onzekerheden. De analyse van de voornaamste bestaande en potentiële concurrenten, moeten de gehele set van technologieën bevatten die in staat zijn de bestaande en verwachte behoefte van de doelgroep klanten te bevredigen (Levitt, 1960).

Na klantoriëntatie en concurrentoriëntatie, wordt in de volgende paragraaf de laatste gedragscomponent van marktoriëntatie besproken, genaamd interfunctionele coördinatie.

### **2.2.3.3. Interfunctionele coördinatie**

---

Als laatste bevat interfunctionele coördinatie alle activiteiten op het gebied van samenwerking met als doel een goede onderlinge afstemming, waardoor de capaciteit van de organisatie zo optimaal mogelijk kan worden benut (Narver & Slater, 1990). Iedere individueel in elke functie binnen het bedrijf dient bijdrage te leveren bij het creëren van waarde voor klant (Porter, 1985).

Deze drie gedragscomponenten van marktoriëntatie bevatten de activiteiten van marktinformatie verkrijgen en verspreiding en de gecoördineerde creatie van klantwaarden. De drie gedragscomponenten dienen in balans te zijn, want elk proces heeft invloed op de prestaties. Het gebeurt vaak dat het ene proces te veel benadrukt wordt, terwijl andere processen genegeerd worden (Li & Calantone, 1998), wat de prestaties onderdrukt. Het marktgeoriënteerde bedrijf is geen verzameling van onafhankelijke elementen, maar een systeem van onderling afhankelijke delen (Slater & Narver, 1998). Daarbij is marktoriëntatie sterk gecorreleerd met leren, ondernemerschap en werknemersoriëntatie, en heeft marktoriëntatie een positief modererend effect op innovatieoriëntatie (Grinstein, 2006). Marktoriëntatie is dus geen op zichzelf staand aspect binnen het bedrijf, maar het dient geïntegreerd te worden in het gehele bedrijf en staat in relatie met andere facetten die binnen het bedrijf belangrijk zijn. Marketing is een aparte afdeling, maar marktoriëntatie dient ook in de cultuur van het bedrijf opgenomen te zijn. Daarbij zijn er twee soorten marktoriëntatie, welke in de volgende paragraaf besproken worden.

### **2.2.4. Responsieve en proactieve marktoriëntatie**

---

Het onderzoek van Narver et al. (2004) geeft meer diepte aan marktoriëntatie doordat een splitsing is gemaakt in marktoriëntatie, die voorheen niet vaak gemaakt werd. Het concept van marktoriëntatie impliceert volgens hen zowel responsieve marktoriëntatie (welke zich richt op de uitgesproken behoefte van de klant) en proactieve marktoriëntatie (welke zich richt op de latente behoefte van de klant). In een eerder onderzoek van Slater & Narver (2000) en Slater (2001) werd in de definitie van marktoriëntatie ook al onderscheid gemaakt tussen latente en uitgesproken behoefte en werd de volgende definitie van marktoriëntatie gegeven: *Marktoriëntatie is de bedrijfscultuur welke*

*uitstekende resultaten levert door de verbintenis aan het creëren van superieure waarde voor de klanten.* De waarden en overtuigingen in deze cultuur bemoedigen: (1) het constant kruisende functionele leren over de klanten hun uitgesproken en latente behoefte en over de capaciteiten en strategieën van de concurrent; en (2) kruisende functionele gecoördineerde acties om het leren te creëren en te exploiteren. Daarentegen stellen Hult et al. (2005) dat culturele elementen vitaal kunnen zijn voor het bereiken van concurrentievoordeel, maar van de culturele elementen kan niet worden verwacht dat ze de prestaties direct bepalen. Volgens ditzelfde onderzoek stimuleert marktorientatie medewerkers te reageren op kennisontwikkeling over klantbehoeften om de klant beter te kunnen bedienen.

In talrijke studies naar de relatie tussen marktorientatie en resultaten tot die tijd, bestond de meting van marktorientatie geheel uit het gedrag gerelateerd aan het tevredenstellen van de uitgesproken klantbehoeften liever dan ook het tevredenstellen van de latente behoeften. Naast de uitgesproken en latente behoefte wordt door Narver et al. (2004) gesproken over zowel de oplossingen als de behoefte van de klant. In dit onderzoek zal ingegaan worden op zowel de uitgesproken als de latente behoefte, om zoveel mogelijk diepgang te krijgen en als bedrijf zal men een oplossing moeten vinden op zowel de latente als de uitgesproken behoefte. Volgens de theorie, zou juist het achterhalen en het inspelen op latente behoefte positieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties, zowel als productprestaties.

Een recent onderzoek van Baker & Sinkula (2009) geeft een andere aanvulling op de bestaande literatuur en geeft aan dat bedrijven met een sterke marktorientatie prioriteiten stellen aan het leren over klanten, de factoren die de klanten beïnvloeden en de factoren die het vermogen van het bedrijf beïnvloeden om de klanten te vrede te stellen en te beïnvloeden. Ook een eerder onderzoek van Slater en Narver (1994) stelde al dat een kritieke uitdaging voor elk bedrijf, het creëren van een combinatie van cultuur en klimaat is, welke het organisatieleden maximaliseert over hoe superieure waarde voor de klant gecreëerd kan worden. Deze mogelijkheid om sneller te leren dan de concurrent zou de enige bron zijn voor duurzaam concurrentievoordeel (Dickson, 1992). In de literatuur zijn verschillende hefbomen aangegeven die de marktorientatie van een bedrijf verbeteren (Hult et al., 2005). Deze hefbomen bevatten bepaalde organisatiegedragingen, zoals informatiebewerking, besluitvorming en strategieformatie (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992), specifieke vaardigheden die deze gedragingen mogelijk maken, is het aanvoelen van de markt en aansluiting met de klant (Day, 1994), en elementen van cultuur die het gewenste gedrag aandrijft, zoals overtuigingen, waarden en normen (Homburg & Pflesser, 2000; Narver et al., 1998).

De gebruikte definitie van marktorientatie in dit onderzoek is als volgt: Marktorientatie is een bedrijfscultuur welke (1) de hoogste prioriteit stelt aan winstgevende creatie en onderhoud van superieure waarden van de klant waarbij de interesse van andere stakeholders in

ogenschouw worden genomen en (2) voorzien in normen van gedrag ten opzichte van de organisatie generatie van, uitdragingen van, en responsiviteit ten opzichte van marktinformatie en (3) welke beide belangrijk zijn om concurrentievoordeel te kunnen behalen en dus superieure, langdurende organisatieprestaties. Voor deze definitie is gekozen, de componenten in deze definitie terug komen in alle verschillende perspectieven van marktoriëntatie. Hierbij wordt rekening gehouden met de uitgesproken en latente behoefte vanuit de markt, zodat er meer diepgang verkregen wordt in de relaties met klantbehoeften.

### **2.3. Bedrijfsprestatie**

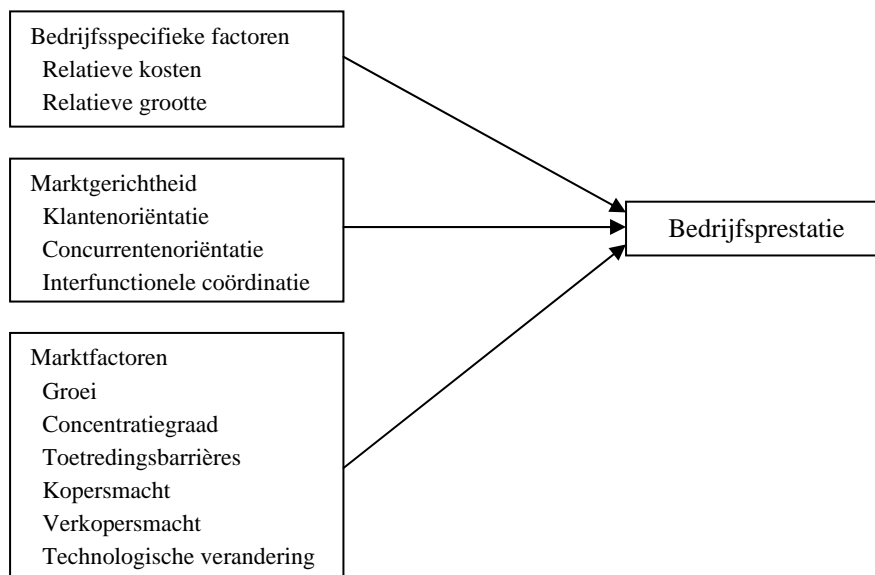
De bedrijfsprestaties van een bedrijf is waar het binnen het bedrijf om draait. Hierom is ook veel onderzoek gedaan naar hoe de bedrijfsprestaties verbeterd kunnen worden en wordt dit belangrijk geacht voor het bedrijfsleven. Er zijn door de tijd verschillende theorieën ontwikkeld voor het optimaliseren van de winstgevendheid van het bedrijf. Voor de eerste 50 jaar van de twintigste eeuw was de formule voor het optimaliseren van de winst het produceren van ongedifferentieerde producten voor een zo laag mogelijke prijs (Ansof & Sullivan, 1993). Dit is in de huidige tijd niet meer van toepassing en de bedrijven dienen met meer te komen, willen ze succesvol zijn. Zo geven de marketing en strategisch managementliteratuur een variëteit van strategische oriëntaties die het concurrentievoordeel en de prestaties van een bedrijf positief kunnen beïnvloeden. De centrale oriëntaties zijn marktoriëntatie, innovatieoriëntatie, leeroriëntatie, ondernemerschap en medewerkeroriëntatie, welke invloed hebben op de bedrijfsprestaties.

#### **2.3.1. Definitie**

Venkatraman en Vasudevan (1986) hebben bedrijfsprestatie vanuit het strategische management perspectief gedefinieerd. Zij geven aan dat bedrijfsprestatie een deelverzameling is uit het gehele concept van organisatie effectiviteit. De smalste opvatting van bedrijfsprestatie richt zich op de eenvoudige uitkomstgebaseerde financiële indicatoren, waarbij wordt aangenomen dat ze de invulling van de economische doelen reflecteren. Typisch voor deze aanpak is het toetsen van de indicatoren als verkoopstijging, winst, winst per aandeel, etc. Een bredere conceptualisatie van bedrijfsprestatie bevat de nadruk op indicatoren van operationele prestaties als aanvulling op de financiële prestaties. Hierbij wordt ook gekeken naar marktaandeel, nieuwe productintroducties, productkwaliteit, marketingeffectiviteit, productiewaarde toevoeging, en andere metingen van technologische efficiency binnen het domein van bedrijfsprestatie.

Ondanks dat er veel bedrijfsprestatie modellen goed gedocumenteerd zijn met gevestigde theoretische fundamenteen, is het model dat het meeste onderzoeks aandacht heeft getrokken, de “high performing systems” model van Porter (1991). In dit model worden bedrijven beschouwd als goed presterend wanneer hun bedrijfsprestaties superieur zijn ten opzichte van direct vergelijkbare organisaties:

“superior implies that firms seek a level of ... performance that exceeds that of their referents, often its closest competitors” (Hunt & Morgan, 1995). De traditionele aanpak van bedrijfsprestatie beoordeling was het benadrukken van winstgevendheid, het meest frequent gemeten door ‘return on investment’. Dit meetinstrument is echter ook vaak bekritiseerd op de validiteit als enig indicator van bedrijfsprestaties. Sinds 1990 is er kennis die suggereert dat accounting gebaseerde kwesties gecombineerd dienen te worden met marktgebaseerde vermogen om een meer samengestelde beoordeling te genereren voor bedrijfsprestatie attributen (Srivastava et al, 1998). Ondanks dat er een inherente aannemelijkheid is dat accounting en markt gebaseerde prestaties doelen conflicteren (Barwise et al., 1989), de integratie van belangen zowel op als buiten de balans maken een meer generiek inzicht van bedrijfsprestaties mogelijk (Kaplan & Norton, 1996). In figuur 2.3. zijn de factoren weergegeven die invloed hebben op de bedrijfsprestatie.



*Figuur 2.3. Onafhankelijke effectenmodel van relaties tussen marktgerichtheid, bedrijfsspecifieke factoren, marktfactoren en bedrijfsprestaties (Langerak, 2001)*

Vanuit de marketing gedachten wordt ervan uitgegaan dat bedrijven de klant behoeften meer effectief moeten identificeren en bevredigen dan hun concurrenten om constant succes te bereiken (Day, 1994; Kotler, 2002; Kirca et al., 2005), maar is dit voldoende? De beste bedrijven in productontwikkeling zijn namelijk afhankelijk van de constante verkoopopbrengsten van de nieuwe producten (Calantone & Di Benedetto, 2007) en de kosten die dit met zich mee brengt (Deshpandé & Farley, 2000). Deshpandé en Farley (2000) stellen ook dat het geschikte niveau van markt oriëntatie is; wat de klant denkt dat het niveau zou moeten zijn. Ook stelt Langerak in zijn boek “Marktgericht ondernemen” dat je de klantwaarde moet optimaliseren, maar dat de kosten ook in ogenschouw genomen moeten worden, want wat heeft de klant over voor de klantwaarde dat het nieuwe product of het bedrijf gaat leveren. Er wordt immers bij bedrijfssucces vaak gekeken naar het markt aandeel, naar de financiële

prestaties en wordt er een vergelijking gemaakt met concurrenten. Slater en Narver (1994) verstaan onder bedrijfsprestaties de winstgevendheid, retentie van klanten, verkoop groei en nieuw productsucces. Langerak et al. (2004) geven meer factoren voor bedrijfsprestaties; verkoop groei, winstgevendheid, nieuwe productsuccessen, gedeelte van verkoop aan nieuwe producten, marktaandeel en ROI om de prestaties van de organisatie te achterhalen.

Pelham (2000) herkende echter enkele belangrijke elementen van marktorientatie welke schijnbaar de grootste invloed heeft op de prestaties. Hij benoemde de snelle reactie op informatie van ontevredenheid bij klanten, strategieën gebaseerd op het creëren van waarden voor klanten, directe reactie op concurrerende uitdagingen en het snel achterhalen van kansen in de voorkeur van producten bij de klanten. Ook Slater (2001) geeft de belangrijkheid aan van de reactie op informatie; “market-oriented businesses have a competitive advantage in both the speed and effectiveness of their responsiveness to opportunities and threats.” Ook geeft hij in ditzelfde artikel aan dat een bedrijfscultuur een bron is van concurrentievoordeel alleen wanneer het waardevol, ongewoon en moeilijk te imiteren is. Doyle en Wong (1998) vonden marktorientatie zelfs de op één na belangrijkste drijfveer voor bedrijfsprestaties, differentieel voordeel werd als belangrijkste drijfveer aangemerkt.

Bij de bedrijfsprestatie wordt onderscheid gemaakt tussen marktprestaties en de financiële prestaties. Een marktgeoriënteerde organisatie cultuur heeft een indirect effect op financiële prestaties door marktprestaties (Homburg & Pflesser, 2000). Voor de financiële prestaties wordt gekeken naar de winstgevendheid en return on capital, wat de managers beter meetbaar en directer vinden (Doyle & Wong, 1998). Hierbij wordt niet naar aandeelhouderswaarde gekeken, omdat veel bedrijven in de agrarische sector geen aandeelhouders hebben. Hierbij moet wel onderscheid gemaakt worden tussen de hedendaagse prestatie uitkomsten en de strategie welke ten grondslag ligt aan de toekomstige prestatie (Doyle en Wong, 1998). In de literatuur worden de prestatie indicatoren gemeten relatief ten opzicht van de organisatie z'n relevante concurrenten, omdat marktorientatie overweegt wordt te resulteren in concurrentievoordeel (Matsuno, et al., 2002). In dit onderzoek zullen de prestaties ook gemeten worden ten opzichte van de relevante concurrenten.

De kennis van de klanten en concurrenten van het bedrijf, wat afgeleid is van marktorientatie, zou moeten leiden tot meer effectieve markt doelstellingen, productontwikkeling en positionering (Hunt and Morgan, 1995), wat zou moeten leiden tot betere bedrijfsprestaties. De volgende paragraaf zal verder ingaan op het succes van een nieuw product.

## **2.4. Nieuw productsucces**

In het hoofdstuk nieuw productsucces wordt besproken wat verstaan wordt onder productsucces. Daarbij wordt in dit hoofdstuk beschreven wat invloed heeft op nieuwe productprestaties en welke invloed nieuwe productsuccessen uitoefenen op andere variabelen.

### **2.4.1. Definitie**

Innovaties is een belangrijke functie van het management, omdat het gerelateerd is aan bedrijfsprestatie, wat betoogd is in meerdere studies. Het nieuwe product moet wel succesvol zijn, wil het meerwaarde hebben voor het bedrijf. Een nieuwe productprestatie wordt door Millson & Wilemon (2002) gedefinieerd als; “hoe goed de inspanningen van een nieuw product de verwachtingen overtreffen of te kort schieten, welke bepaald wordt door het bedrijf van het nieuwe product”. Ook Langerak et al. (2004) geven een brede definitie aan productsucces; “de voordelen die klanten krijgen van het nieuwe product”, wat zij overgenomen hebben van Calantone & Di Benedetto (1988). Deze definitie komt overeen met die van Patrick (1997), waarbij Patrick de relatie meer benadrukt; “het wel dan niet overeenkomen van de behoeften en voordelen van het product beïnvloeden, positief of negatief, het toekomstige succes of mislukking van het nieuwe product”. Ook Rijdsijk et al (2011) geven het consequent optreden van nieuw productvoordeel, als de belangrijkste productkarakteristiek, voor het verklaren van nieuwe productresultaten. Een specifiekere omschrijving van het verkrijgen van productsucces wordt gegeven door Doyle en Wong (1998). Zij geven aan dat klanten alleen het nieuwe product aanschaffen als dit superieur in waarden is ten opzichte van producten van de concurrent, of ze kopen het tegen een acceptabele prijs. Je moet met je nieuwe product dus onderscheidend zijn in termen van het product, de dienst of in de bedrijfsreputatie. Een nieuw product kan onderscheidende karakteristieken of voordelen hebben, maar wanneer de koper niet waarneemt dat het significante voordelen biedt in de bruikbaarheid, beter dan de alternatieve producten, blijft het relatieve voordeel laag. De voordelen moeten kenbaar gemaakt worden richting de kopers, en dit vindt plaats bij de introductie. Nieuwe productprestaties zijn volgens Im en Workman (2004) het succes van het nieuwe product in termen van marktaandeel, verkopen, return on investment en winstgevendheid.

### **2.4.2. Nieuw productsucces/mislukking**

Calantone & Di Benedetto (1988) geeft buiten de definitie van productsucces ook drie categorieën waarom een nieuw product kan falen; het product voldoet niet aan de koper zijn behoefte, het product heeft gebrek aan eigenschappen welke verlangd worden of is technologisch gebrekkig op een belangrijke manier, of de marketing ondersteuning is zwak of slecht geplant. Wanneer je dit omdraait heeft een product meer kans op slagen wanneer het product voldoet aan de behoefte van de koper, het product heeft alle eigenschappen die verlangd worden en is op geen manier technologisch gebrekkig

en de marketingondersteuning is sterk en goed geplant. Hierop geeft Bonner (2010) nog twee aanvullingen, genaamd productwinstgevendheid en het tijdig vermarkten.

Klanten die meer waarde ontvangen van de productverkoper dan van een alternatieve bevrerder, worden hierdoor eerder aangetrokken en zullen het nieuwe product en service van meer waarden vinden dan van de concurrenten, wat leidt tot meer loyaliteit (Narver, Slater en MacLachan, 2004). Het bieden van meer waarden bij het product en service is dus ook belangrijk voor het succes van een nieuw product, net als voor de organisatie. In ditzelfde onderzoek wordt ook gesteld dat bedrijven die zich alleen richten op de uitgesproken klantbehoefte om nieuwe producten te ontwikkelen geen nieuwe inzichten in kansen creëren om waarde toe te voegen voor de klanten en creëren hierdoor weinig of geen klantafhankelijkheid en fundering voor klantloyaliteit.

Cooper (1979) onderbouwde dat er twee kritische factoren leiden tot nieuw productsucces; dit waren marketing en technologische synergie en bedrevenheid. Een bedrijf die marketingvaardigheden bezit is meer capabel om de specifieke marketing en lancering activiteiten van productontwikkeling projecten te leiden en dat betere prestaties van marketing- en lanceringactiviteiten gebonden zijn aan ultiem succes (Calantone & Di Benedetto, 1988).

Rijsdijk et al. (2011) delen productvoordeel op in betekenis en superioriteit. Hierbij gaat product betekenis over de mate waarin de kenmerken en functionaliteiten van het nieuwe product bijdragen aan (potentiële) klanten.

- Productbetekenis kan gerealiseerd worden door het aanbieden van nieuwe producten welke (unieke) kenmerken en functionaliteiten levert welke klanten zien als geschikt, relevant en bruikbaar.
- Productsuperioriteit verwijst naar de mate waarin een nieuw product het concurrerende aanbod met bestaande kenmerken en functionaliteiten overtreft. Productsuperioriteit kan dus gerealiseerd worden door het leveren van verbeterde resultaten op de basis van het vlak van overeenkomst (Zhou & Nakamoto, 2007).

In dit onderzoek wordt dit verschil belangrijk geacht, omdat de gebruikers kenmerken en functionaliteiten belangrijk kunnen vinden, ook al zijn ze niet beter dan die van de concurrent. Ook het tegenovergestelde kan het geval zijn, wanneer bepaalde kenmerken en functionaliteiten beter zijn dan die van bestaande producten, hoeft de gebruiker dit niet van belang te achten. De conclusie van Rijsdijk et al. (2011) is dat een nieuw product zowel betekenisvol als superieur moet zijn, wil het product succesvol zijn. Men moet achterhalen waar men als betekenisvol ziet aan het product en of het nieuwe product hierin superieur is.

### 2.4.3. Variabele die invloed hebben op nieuwe productprestaties

Verschillende studies tonen aan dat marktgeoriënteerde bedrijven producten creëren die de behoefte vanuit de markt transformeren (e.g., Jaworski en Kohli, 1993; Narver en Slater, 1990). Deshpandé, Farley, en Webster (1993) en Kohli en Jaworski (1990) suggereren dat marktgeoriënteerd gedrag innovatie en betere nieuwe productsuccessen op brengen. Slater en Narver (1994) breiden dit inzicht uit en concluderen dat bedrijven met een sterke marktorientatie het best gezet zijn voor nieuw productsuccessen, onafhankelijke van de bedrijfsomgeving. Doyle en Wong (1998) geven hier als aanvulling aan dat bedrijven die de medewerkers betrekken in het verkrijgen van informatie van de klanten, betere posities verkrijgen om kwaliteitvoortgang te bereiken. Wanneer de kwaliteit van een product volgens de klanten vooruitgaat op een belangrijke eigenschap voor de klanten, zullen zij dit beter waarderen en zal het product succesvoller zijn.

Henard en Szymanski (2001) geven aan dat er vier voorspellende variabelen zijn voor nieuwe productsuccessen, genaamd: productkarakteristieken, bedrijfsstrategiekarakteristieken, bedrijfsproceskarakteristieken en marktplaats karakteristieken. Zij geven verder aan dat proceskarakteristieken specifiek verwijzen naar elementen welke geassocieerd worden met het productontwikkelingsproces en de uitvoering, waar zij ook marktorientatie onder scharen. Zij beschrijven marktorientatie als; de mate van bedrijfsoriëntatie naar zijn interne, concurrent en klant omgeving. Zij geven aan dat de volgende variabele nieuwe productsuccessen beïnvloeden: marktpotentieel, toegewijd menselijk kapitaal, vakkundige marketing taak, product voldoet aan klantbehoefte, productvoordeel, vakkundige voorontwikkeling taak, toegewijde R&D hulpmiddelen, technologische vakkundigheid, lancering bedrevenheid, orde van toetreding en technologische ingewikkeldheid van het product.

Voor een succesvol nieuwe product wordt in diverse studies aangegeven dat vakkundige lanceringbeslissingen noodzakelijk zijn. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de lanceringbeslissingen van een nieuw product.

## 2.5. Lanceringbeslissingen

In dit hoofdstuk worden de lanceringbeslissingen besproken, welke onderverdeeld zijn in tactische en strategische beslissingen. Bij de lancering zal allereerst een algemeen beeld gecreëerd worden, daarna worden de strategische lanceringbeslissingen besproken en afsluitend de tactische lanceringbeslissingen.

In een typerende productontwikkelingsproces is de rol van de lanceringfase om de maximale kansen van winstgevende geaccepteerdheid in de doelmarkt te realiseren (Guiltinan, 1999). Vaak wordt het grootste gedeelte van het ontwikkelingsproces besteed aan de eerdere fases in het proces, terwijl de



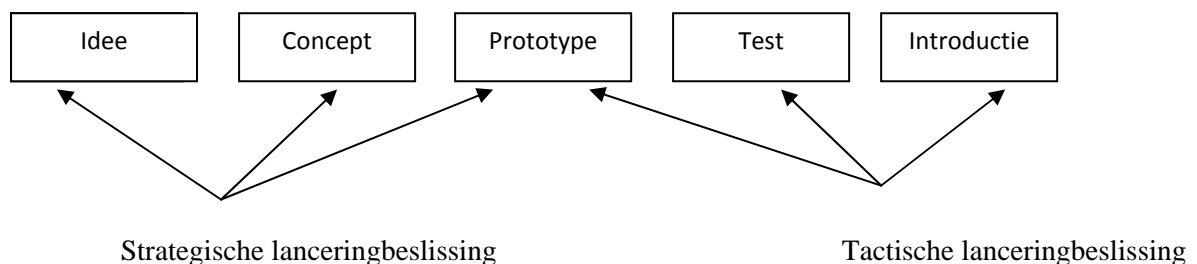
lanceringfase vaak beslissend is voor het vaststellen van het nieuwe productsucces en ook vaak het meest kostbaar (Guiltingan, 1999).

De resultaten van Hultink et al. (2000) laten zien dat nieuwe productlanceringen voor consument producten een andere set van beslissingen weergeeft dan die voor industriële producten. De lancering van consumentenproducten zijn meer defensief van aard, waar de lancering van industriële producten meer offensief van aard zijn. De prijs is belangrijk voor consumentenproducten, maar hebben geen effect op industriële productsuccessen. Voor industriële nieuwe producten is een goede distributiebeslissing heel belangrijk, wat geen invloed heeft op consumentengoederen.

De lanceringbeslissingen worden steeds veel omvattender. Onderzoeken tot 1999 richtten zich voornamelijk op strategische en tactische lancering beslissingen en hun uitwerkingen op de resultaten op het succes. De studies hierna hebben het literatuur verbreed met vraagstukken zoals de rol van logistiek- en ketenrelaties in succesvolle lancering (Bowersox et al., 1999), lancering signalering (Hultink & Langerak, 2002), de modererende rol van product innovativiteit (Lee & O'Connor, 2003) en natuurlijk de rol van marktoriëntatie (Langerak et al., 2004). Er worden steeds meer determinanten belangrijk geacht bij het nemen van lanceringbeslissingen. In dit onderzoek zal hier ook rekening mee gehouden worden, want alle facetten binnen de bedrijfsvoering dienen ook bij de lanceringbeslissing in ogenschouw genomen te worden.

### 2.5.1. Strategische vs tactische lanceringbeslissingen

Een lanceringplan bevat zowel strategische als tactische beslissingen, met als doel het stimuleren van de vraag (Guiltingan, 1999). De lanceringfase speelt een rol gedurende het gehele ontwikkelingsproces van het nieuwe product. In figuur 2.4. wordt weergegeven bij welke fase van productontwikkeling, strategische en tactische lanceringbeslissingen genomen dienen te worden. Zowel de strategische als de tactische lanceringbeslissingen zijn belangrijk bij de introductie van een nieuw product. Wat zeker zo belangrijk is, is dat alle elementen elkaar aanvullen, op elkaar aansluiten en tijdig worden genomen. Wanneer de lancering succesvol wil verlopen, verdient dit vooraf veel aandacht, maar dan zal het uiterste uit het nieuwe product gehaald kunnen worden.



figuur 2.4. Lanceringbeslissingen binnen productontwikkelingsproces

Een toelichting op de strategische en tactische lanceringbeslissingen geven Hultink et al. in 2000, welke duidelijk aangeeft waar de verschillende lanceringbeslissingen voor staan. Hieronder staan de definities van Hultink et al. (2000) weergegeven:

- Strategic launch decisions include the nature of the new product to be developed (product strategy), the nature of the market into which the new product will be launched (market strategy), the competitive position of the new product (competitive stance), and the firm's overall orientation toward NPD efforts (firm strategy)
- Tactical launch decisions central to the marketing aspects of the actual commercialization of the new product include the elements of the marketing mix: the level of marketing investments, the breadth of product versions launched, how and where to distribute and promote the new product, and its price.

Strategische lanceringbeslissingen houden zich bezig met product- en marktkwesties en vinden plaats voor de tactische lanceringbeslissingen, en soms zelfs voor het begin van de ontwikkeling. Daar op aansluitend betreffen tactische lanceringbeslissingen, marketingmix beslissingen (product, prijs, promotie en plaats) en zijn makkelijker te wijzigen in latere stadia in van het NPD proces (Di Benedetto, 1999; Hultink et al., 2000). De volgende paragraaf geeft de strategische lanceringbeslissingen weer.

### **2.5.2. Strategische lanceringbeslissingen**

De literatuur beschrijft een lancering strategie als de beslissingen en activiteiten om een product aan de doelmarkt te presenteren en het begin van het genereren van inkomen uit verkopen van het nieuwe product (Hultink, et al., 1997).

Voor de strategische en tactische lanceringbeslissingen kom je in de literatuur verschillende factoren tegen. Strategische lanceringbeslissing variabelen zijn: productstrategie, marktstrategie, concurrenten/stakeholders, bedrijfsstrategie (Di Benedetto, 1999; Hultink et al. 2000; Talke & Hultink, 2010). In het kort gaan de strategische lanceringbeslissingen om de wat, waar, wanneer en waarom vragen. Wanneer de wat, waar, wanneer en waarom vragen koppelt aan de verschillende strategieën, kom je tot het volgende: De waarom vraag gaat om de introductiedoelstelling (uitbreiding productlijn, vergroten marktpenetratie, creëren van barrières). De wat vraag gaat over de nieuwheid van het product (incrementeel of radicaal, waar een volgend hoofdstuk aan wordt geweid). De wanneer vraag gaat over de timing van productlancering (pionier of volger, ineens of gefaseerd). En de waar vraag heeft betrekking op de keuze van de doelmarkt (massamarkt, nichemarkt). Ook is de wie vraag bij het strategische lanceringbeslissingen van belang (concurrenten/stakeholders).

### Productstrategie

De aard van het nieuw te ontwikkelen product. Hierbij te denken aan de technologische oorsprong van het project, de mate van innovativiteit en de doorlooptijd (Hultink, et al., 1997).

### Marktstrategie

De aard van de markt waarin het nieuwe product gelanceerd gaat worden. Hierbij wordt gekeken of het product gelanceerd wordt op een niche of een massamarkt, de breedte van de doelmarkt, markt groei cijfers en het stadium van de product levenscyclus (Hultink, et al., 1997).

### Positionering

De concurrerende positie van het nieuwe product. Hierbij valt te denken aan het gewenste niveau van productvoordeel en het aantal concurrenten (Hultink, et al., 1997).

### Bedrijfsstrategie

De totale oriëntatie van het bedrijf ten opzichte van productontwikkeling inspanningen. De bedrijfsstrategie die de productontwikkeling lancering strategie beïnvloed, bevat de product aandrijver (of het product markt- of technologie georiënteerd is of een combinatie van de twee) en de innovatie strategie (Hultink, et al., 1997).

Volgens Di Benedetto (1999) hebben strategische lanceringbeslissingen betrekking op het product en de markt; hoe innovatief moet het product zijn, op welke markten moet het product geïntroduceerd worden en hoe moet het product gepositioneerd worden? Ook geeft Di Benedetto in dit zelfde onderzoek het belang aan van een volledig strategisch marketingplan voor het succes van een productintroductie (Hultink, et al., 1997). Aan de hand van het strategische marketingplan worden de tactische lanceringbeslissingen genomen, welke aan dienen te sluiten bij de strategische lanceringbeslissingen. Bij de strategische lanceringbeslissingen bepaal je waar je naartoe wilt en bij de tactische lanceringbeslissingen bepaal je hoe je hier gaat komen. De volgende paragraaf gaat verder in op de tactische lanceringbeslissingen.

### **2.5.3. Tactische lanceringbeslissingen**

Tactische lanceringbeslissing variabele: producttactieken, distributietactieken, promotietactieken en prijstactieken, maar ook het op de juiste tijd vermarkten wordt vaak vermeld als tactische lanceringbeslissing (Di Benedetto, 1999; Hultink et al., 2000; Talke & Hultink, 2010).

Vaak worden de tactische lanceringbeslissingen weergegeven als de 4 p's van de marketingmix. Het bepalen van de P's van de marketingmix vind dan plaats na het ontwikkelingsproces en tijdens of na de prototype en is nodig om de verkoop van het nieuwe product te starten. De tactische lanceringbeslissingen hebben betrekking op de hoe vragen. Hoe worden de vier p's ingevuld?

Belangrijk is dat de tactische lanceringbeslissingen overeenstemmen met de strategische lanceringbeslissingen. Bij het lanceren van een nieuw product, moet je de p's van de marketingmix allen invullen om tot een zo succesvol mogelijke lancering te komen (Di Benedetto, 1999).

#### Product

Het product bestaat uit de goederen die behoeften van mensen vervuld. Het product bevat het feitelijke product, maar ook de verpakking, de garantievoorwaarden, het merkimago, het gehele assortiment en de geboden service.

#### Prijs

De prijs bestaat uit het bedrag wat er voor het product betaald moet worden. Elementen hierbij zijn de kostprijs, de prijzen van concurrenten en effecten van prijsdaling of prijsstijging, maar ook de kosten die mensen moeten maken voor het aanschaffen van het product.

#### Promotie

Promotie bestaat uit alle activiteiten die bedoeld zijn om met de markt te communiceren en hierdoor de verkoop van het product te stimuleren. Promotie kan op talloze manieren en via verschillende kanalen worden gevoerd. Onder promotie wordt onder andere reclame, sponsoring, promotie-acties, direct marketing, persoonlijke verkoop en PR activiteiten verstaan.

#### Distributie

Distributie wordt ook wel plaats genoemd. Het gaat bij plaats om hoe het product uiteindelijk de consument bereikt. Via welke distributiekanaalen worden de producten richting de consument gebracht?

Naast de strategische en tactische lanceringbeslissingen geeft Di Benedetto (1999) informatieverzameling als een determinant van het succesvol lanceren van een nieuw product. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

#### **2.5.4. Informatieverzameling**

---

Naast de strategische en tactische beslissingen ziet Di Benedetto (1999) ook het grote belang van informatieverzameling gedurende de productintroductie. Verzamelde informatie kan ondersteuning bieden aan de te nemen strategische en tactische beslissingen. Verzamelde informatie biedt bijvoorbeeld de kans om wijzigingen aan te brengen in het product naar aanleiding van klantreacties of een veranderende technologische omgeving. Naarmate de tijd vordert wordt de verzamelde informatie steeds meer valide en betrouwbaar. Het lanceringproces is dus een dynamisch proces, waarbij je in

dient te spelen op de omgeving. Het ontwikkelen van nieuwe producten is een doorgaand proces, waarbij steeds de markt in ogenschouw genomen dient te worden. Dit is mogelijk door zoveel mogelijk op de hoogte te zijn van de markt en hier op velerlei manieren informatie van te verzamelen.

Voor de uitvoering van strategische- en tactische beslissingen en informatieverzameling dient een onderneming volgens Di Benedetto (1999) te beschikken over de aanwezigheid van geschikte resources, vaardigheden en activiteiten. Ondernemingen dienen scherp te controleren op de aanwezigheid van de gevraagde resources, vaardigheden en activiteiten. Wanneer deze niet of niet voldoende aanwezig zijn, dan dient hierop onmiddellijke actie te worden ondernomen.

## **2.6. Omgevingsdynamiek**

Buiten de marketinginvloed, financiële middelen en productiecapaciteit wordt er in verschillende onderzoeken aangegeven dat de omgevingsdynamiek ook een modererende factor is voor de relaties tussen marktorientatie en de bedrijfsprestaties, zowel als de nieuwe productsuccessen. In dit hoofdstuk zal er verder ingegaan worden op de omgevingsdynamiek; wat we hieronder verstaan en welke invloed dit uitoefent op bepaalde relaties.

### **2.6.1. Definitie turbulente omgeving**

Alle industrieën ervaren op bepaalde punten een turbulente omgeving in verschillende maten, zo stelt Calantone et al. (2003). Een omgeving kan turbulent of stabiel zijn. In een stabiele omgeving treden door de tijd heen relatief weinig veranderingen op en de eventuele veranderingen zijn goed voorspelbaar. Bij een turbulente omgeving is vaak onbekend waaruit de omgeving bestaat en welke veranderingen zich hierin voordoen. Een turbulente omgeving wordt door Calantone et al. (2003) omschreven als het hebben van hoge mate van inter-periodieke veranderingen die onzekerheid en onvoorspelbaarheid creëren;

- dynamiek en volatiele condities met scherpe discontinuïteiten in vraag en groeicijfers;
- tijdelijke concurrentievoordeel die constant worden gecreëerd of aangetast;
- en lage toetredings- en uittredingsbarrières welke constant de concurrentie structuur van de industrie veranderen.

Calantone et al. (2003) definiëren een turbulente omgeving uiteindelijk als een omgeving waarin frequente en onvoorspelbare markt en/of technologische veranderingen binnen een industrie, de risico en onzekerheid in het productontwikkelingsstrategie planningsproces benadrukken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen technologische turbulentie en marktturbulentie.

Technologische turbulentie

Technologische innovatie kan omgevingsturbulentie veroorzaken door het versnellen van het aantal veranderingen zowel in wetenschappelijke gemeenschappen en in de markt. Een bedrijf kan tijdelijk

genieten van een concurrentievoordeel tot de product veroudering optreedt. Dit kan ook het frequenter toe- en uittreden van concurrenten veroorzaken, als ze aan winstgevende concurrentievoordeel winnen of verliezen (Calantone et al., 2003). Het monitoren en reageren op technologische turbulentie wordt als belangrijke factor gezien bij het configureren van het productontwikkelingsproces. Rijsdijk et al. (2004) omschrijven technologische turbulentie als de mate van verandering geassocieerd met product en proces technologieën in de industrie waar het bedrijf levert.

#### Marktturbulentie

Marktturbulentie wordt gekarakteriseerd door continue veranderingen in de klant zijn voorkeuren en eisen, in prijs- en kostenstructuren en in de samenstelling van de concurrenten (Calantone et al., 2003). In turbulente omgevingen, moeten managers het hoofd bieden aan onzekerheden betreffende de klanten hun behoefte, de onzekerheid wat betreft de beste lange termijn technologische en marktpaden zijn die ze moeten volgen en onzekerheid in welke mate de hulpmiddelen ingezet moeten worden voor verschillende inspanningen (Calantone et al., 2003). Rijsdijk et al (2011) omschrijven marktturbulentie als het tempo van verandering in de samenstelling van de klanten en hun voorkeuren.

#### **2.6.2. Invloed van een turbulente omgeving**

Turbulente, vijandige omgevingen worden gekarakteriseerd door intense concurrentie, frequente technologische vooruitgangen, en veranderingen in klantvoorkeuren; en ze zijn belangrijke bijdragers aan het aantal nieuwe product mislukkingen tot wel 50% (Di Benedetto, 1999). Kennis, hulpmiddelen, processen, of producten worden snel verouderd en het is moeilijk klant voorkeuren te achterhalen, de acties van de concurrent te monitoren of te voorspelen. Superieure capaciteiten in het verkrijgen van marktintelligentie en innovativiteit is nodig om te overleven. Omgevingturbulentie is een potentiële moderator van model relaties (Dröge et al., 2008)

In de ontwikkelingsproces context, treffen product ontwikkelingsteams in turbulente markten snelle waardevermindering aan van technologie en marktkennis, wat te danken is aan snel veranderende klantbehoefte, -vraag en -verlangen, en technologische “know-hows”. (Akgün et al., 2007). Hierdoor raakt de verzamelde informatie snel verouderd.

In het onderzoek Jaworski & Kohli (1990, 1993) geven zij aan dat de relatie tussen marktorientatie en organisatieprestaties af hangt van de omgevingskarakteristieken van de organisatie, net als Greenley (1995), Han et al. (1998) en Slater & Narver (1994). Zij benoemen marktturbulentie, concurrentie-intensiteit en technologische turbulentie als omgevingskarakteristieken. Han et al. (1998) concludeerden dat wanneer marktturbulentie hoog is, alleen interfunctionele coördinatie een positief effect heeft. Wanneer technologische turbulentie hoog is, spelen klantorientatie, concurrentorientatie

en interfunctionele coördinatie een rol. In een eerdere studie, vonden Gatignon en Xuereb (1997) dat de mate waarin een innovatieve marktprestatie varieert binnen marktorientatie, afhangt van het niveau van de vraag onzekerheid; een specifiek aspect van marktturbulentie. Zij concludeerden dat wanneer vraag onzeker is, klantorientatie een positief effect heeft op de commerciële prestaties van een product innovatie, en dat concurrentorientatie een nadelig effect heeft op de marktprestaties van een innovatie. Wanneer de vraag zeker is, is het concurrentorientatie, en niet klantorientatie, dat zorgt voor superieure innovatie prestaties (Lucas & Ferrel, 2000).

Het onderzoek van Talke en Hultink (2010) naar de invloed van technologische-, marktturbulentie en productcomplexiteit op de prestatierelatie laat zien dat onder hoge onzekerheid het managen van veelvoudige diffusie barrières belangrijker is dan in meer eenduidige, klaar gesneden contexten. Het resultaat van Talke en Hultink (2010) wijst uit dat een zorgvuldig management van diffusie barrières gerelateerd aan veelvoudige stakeholders een relevante taak is bij het lanceren van een nieuw product. Een langdurig concurrentievoordeel binnen een turbulente omgeving bevindt zich in de capaciteit van een bedrijf om zich snel aan te passen aan de veranderende omgeving (Calantone, 2003). Daarbij stelt Calantone et al (2003) dat een hoge onzekerheid waarschijnlijk zorgt voor toenemende klantaversie om het nieuwe product te adopteren en marktpartijenaversie om samen te werken toekomst aan misverstanden. Ook Talke en Hultink (2010) doen het algemene voorstel dat de impact van de lanceringactiviteiten groter zal zijn voor meer complexe producten en in meer turbulente technologische en markt omgevingen.

In de literatuur worden verschillende conclusies getrokken over het modererende effect van markt en technologische turbulentie op marktorientatie. De verschillen worden vaak toegeschreven aan de verschillen per industrie in de hoeveelheid tijd die benodigd is voordat de innovaties gaan bijdrage in de prestaties (Greenley, 1995).

Marktdynamiek wordt gezien als de meest relevante modererende variabele op de relatie tussen marktorientatie en het succes van een bedrijf (Slater & Narver, 1994; Homburg & Pflesser, 2000). Verder stellen Homburg & Pflesser (2000) dat hoe groter de mate van marktdynamiek, des te groter het positieve effect van marktorienterend gedrag is op marktprestaties, wat ondersteund wordt door de bevindingen in zijn onderzoek. In dit onderzoek zal gekeken worden naar het modererende effect van marktturbulentie op het effect van marktorientatie, omdat uit de literatuur blijkt dat de dynamiek van de markt invloed heeft op het succes van een nieuwe product en het succes van het bedrijf.

Hierom wordt dit onderzoek uitgevoerd in een dynamische markt omgeving, om de invloed van de dynamische markt omgeving op de relatie tussen marktorientatie op de bedrijfsprestaties te analyseren. Hierbij wordt de technologische turbulentie buiten beschouwing gelaten, doordat het onderzoek over

marktoriëntatie en de lanceringbeslissingen en verder niet ingaat op de productontwikkelingsproces, waarop technologische turbulentie een grotere invloed op heeft.

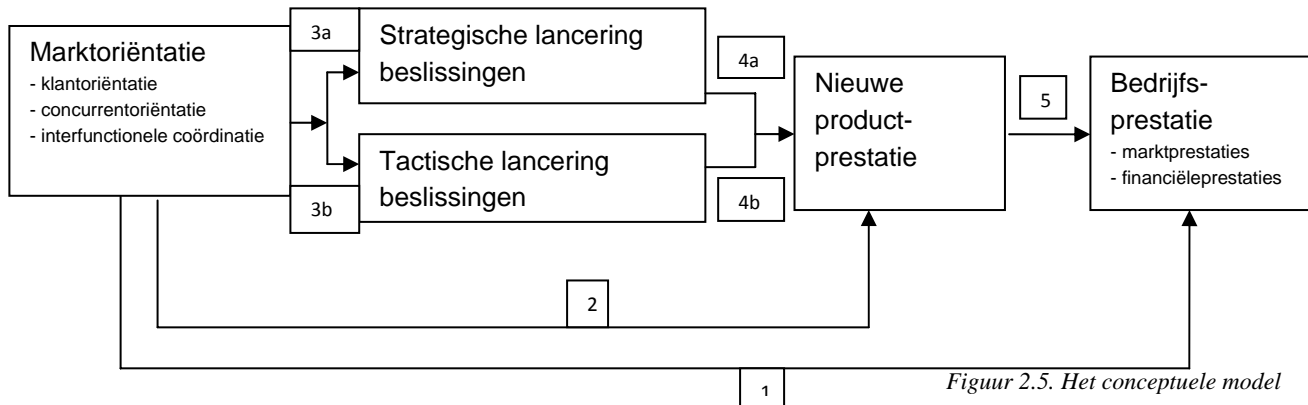
## 2.7. Conceptueel model

Op basis van een literatuuronderzoek, gericht op het selecteren en beoordelen van ideeën voor het onderzoek naar de effecten van marktoriëntatie op productintroductions, is een eerste inventarisatie uitgevoerd naar marktoriëntatie en de invloed hiervan op de lanceringbeslissingen, de nieuwe product- en bedrijfsprestaties. Voor het opstellen van het conceptueel model zijn circa 25 studies bestudeerd. Gedurende het onderzoek is de literatuuronderzoek uitgebreid met aanvullende studies. In deze paragraaf wordt het conceptuele model gepresenteerd, waarna in paragraaf 2.8. de hypotheses toegelicht worden.

Langerak et al. (2004) menen dat marktoriëntatie invloed heeft op het marktonderzoek, de lancering budgettering, lanceringstrategieën en lanceringtactieken, welke weer invloed hebben op de nieuwe productprestatie, wat weer invloed heeft op de organisatieprestatie. In dit onderzoek worden de strategische lanceringbeslissingen en de tactische lanceringbeslissingen onderzocht. Het marktonderzoek en de lancering budgettering worden in dit onderzoek niet meegenomen, omdat deze in de literatuur minder vaak naar voren worden gebracht als belangrijke facetten bij de introductie van een nieuw product. Ook wordt marktonderzoek vaak onder marktoriëntatie meegenomen en budgettering bij de strategische lanceringbeslissingen. Ook is er invloed van marktoriëntatie op productvoordeel, wat weer invloed heeft op nieuwe productprestaties, wat weer invloed heeft op de organisatieprestaties. Deze relatie zal in dit onderzoek ook niet worden meegenomen, omdat dit onderzoek specifiek over de lanceringfase gaat. In dit onderzoek worden de variabele marktoriëntatie, lanceringbeslissingen, nieuwe productprestaties en de organisatieprestatie onderzocht. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de potplanten sector, waar de markt zeer dynamisch is, wat ter verificatie ook getoetst zal worden bij de respondenten. De dynamische markt wordt gezien als modererende factor bij dit onderzoek.

Middels literatuuronderzoek is een beeld gevormd van de theorieën betreft de verschillende variabele en welke relaties te verwachten zijn. Ook wordt er gezocht naar variabele welke niet in dit conceptueel model zijn meegenomen, maar wellicht ook van invloed zijn op de relaties die onderzocht worden. Het conceptuele model is weergegeven in figuur 2.5.





Figuur 2.5. Het conceptuele model

## 2.8. De hypothesen

Op basis van de domeinspecificatie en de theoretische verkenning worden in dit hoofdstuk de hypothesen opgesteld. In de literatuur zijn diverse verbanden eerder onderzocht en aangetoond of verworpen, echter zijn deze specifieke relaties niet onderzocht binnen de agrarische sector, wat een zeer specifieke sector is. Onderstaande hypothesen worden in een specifieke context gemeten; veredelaars en telers van potplanten die nieuwe producten lanceren. In dit hoofdstuk zullen de hypothesen toegelicht worden.

### 2.8.1. De relatie tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties

Bedrijfsprestaties refereren naar de marktprestaties en de financiële prestaties van een bedrijf, welke positief gerelateerd zijn aan de economische waarde van een bedrijf (Slater & Narver, 1994). In dit onderzoek worden de prestaties gemeten ten opzichte van de concurrenten, omdat een marktgeoriënteerde cultuur verondersteld wordt een bedrijf zijn concurrerende capaciteiten en bronnen tot voordeel te zijn (Hunt & Morgan, 1995). Elke medewerker-klant interactie geeft het bedrijf een kans om zijn marktoriënterende strategieën toe te passen, wat de bedrijfsprestaties beïnvloed (Cano et al. 2004). Het effect van marktoriëntatie op bedrijfsprestaties is vaak onderzocht en de relatie is zowel conceptueel als empirisch aangetoond, maar er zijn ook onderzoeken waaruit blijkt dat er geen directe relatie bestaat, alleen een indirecte relatie. Zo stelt Langerak et al. (2004) dat een marktgeoriënteerde cultuur bedrijfsprestaties alleen indirect beïnvloed door de prestatie van een nieuw product. Er zijn veel onderzoekers die het eens zijn over het positieve effect van marktoriëntatie op de bedrijfsprestaties en vooral de lange termijn successen (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Day, 1999; Homburg & Pflesser, 2000; Slater & Narver, 2000; Cano et al., 2004). Kohli & Jaworski (1990) gaven als eerste de positieve relatie tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties aan, echter gaven zij ook aan dat er verschillende modererende effecten zijn op de invloed van marktoriëntatie op bedrijfsprestaties. Zij stelde dat onder bepaalde condities marktoriëntatie niet sterk gerelateerd is aan de prestaties en dat de opbrengsten van marktoriëntatie de kosten hiervan moeten overstijgen om interessant te worden. Dit zelfde jaar geven Narver & Slater (1990) aan dat

marktoriëntatie de nadruk legt op lange termijn focus en winstgevendheid. Zij stellen verder dat marktoriëntatie het bedrijf helpt om superieure waarden te creëren voor de klanten, om zo superieure concurrentievoordeel te behalen en derhalve boven normale marktprestaties te behalen. In het onderzoek van Narver en Slater (1990) onderzoek werd echter niet gesproken over modererende effecten.

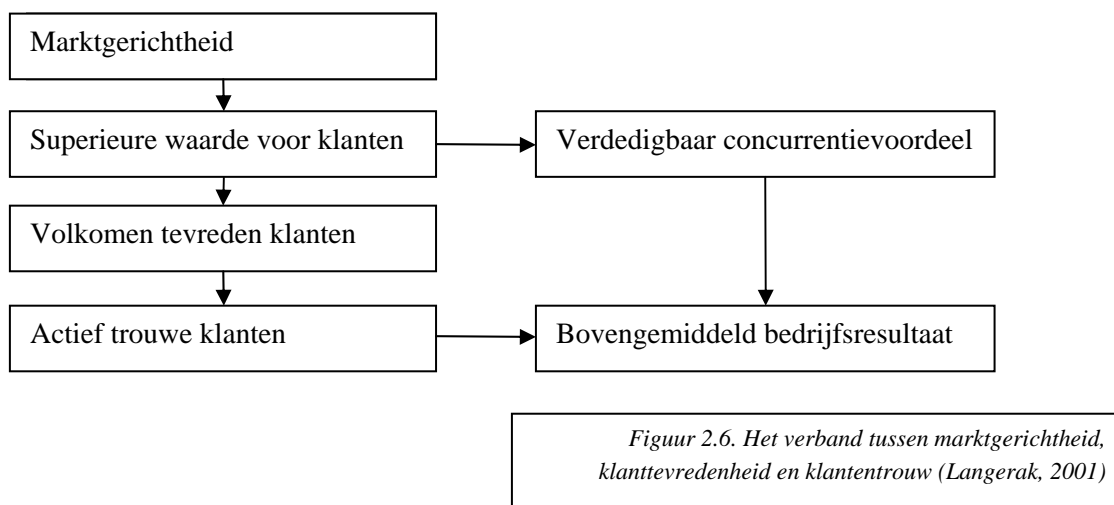
Baker & Sikula (2005) stellen dat er een grote verdeeldheid is in de literatuur betreft de invloed van marktoriëntatie op de bedrijfsprestaties. Zij hebben een overzicht gemaakt met empirische studie resultaten van de studies na 1990 die productsucces, winstgevendheid en marktaandeel als afhankelijke variabele hebben gebruikt. Hieruit blijkt dat 68% van de onderzochte studies een relatie aantreffen tussen marktoriëntatie en winstgevendheid en 33% van de onderzoeken naar de relatie tussen marktoriëntatie op marktaandeel stellen vast dat er een relatie is. Deze verdeeldheid in uitslagen impliceert limiteringen aan het vermogen van marktoriëntatie om de bedrijfsprestaties direct te beïnvloeden en geeft de moeilijkheid aan van het meten van de invloed van marktoriëntatie, als algemene term, op de bedrijfsprestaties. Ook Cano et al. (2004) gaf aan dat de positieve invloed van marktoriëntatie op bedrijfsprestaties goed beschreven staat in wetenschappelijke onderzoeken, maar dat in enkele studies ook een negatieve of niet significante relatie wordt aangetoond. Daarbij verwijst ditzelfde onderzoek naar Doyle en Wong (1998) waar marktoriëntatie als op een na de belangrijkste manipulator wordt gezien voor bedrijfsprestaties, waar differentieel voordeel de belangrijkste manipulator is. Het overweldigende bewijs laat een positieve relatie zien tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties. Daarbij stelt Ellis in 2006 en 2010 dat een brede conclusie getrokken kan worden vanuit de multinationale studies; dat marktoriëntatie niet per definitie een positieve invloed heeft op bedrijfsprestaties en dat het effect het grootst is in markten met een grote, volwassen en gelijksoortige cultuur als van de Verenigde Staten.

Ook worden in de literatuur verschillende modererende effecten aangedragen op de relatie tussen marktoriëntatie en prestaties; zoals markturbulentie, technologische turbulentie, concurrentie intensiteit, marktgroei en afnemersmacht (Greenley, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1998). Dit onderzoek zal uitgevoerd worden in een sector met midden tot kleine bedrijven. Reijonen & Komppula (2010) stellen dat marktoriëntatie en vooral klantoriëntatie een grote rol speelt in het succes van de kleine tot micro bedrijven, al hoewel deze conclusie niet te generen is naar andere sectoren waarin zij geen onderzoek hebben gedaan (dus ook niet naar de Nederlandse potplantensector wat ook vaak kleine bedrijven betreft). De eerste hypothese is als volgt:

Hypothese 1: Hoe beter de marktoriëntatie, des te beter de bedrijfsprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt.

## 2.8.2. De relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties

Ook de invloed van marktorientatie op nieuwe productsuccessen is meerdere malen onderzocht. Marktorientatie beïnvloedt nieuwe productprestaties en ontwikkelingsactiviteiten. Er is een sterke positieve relatie tussen marktorientatie en marktprestaties van een nieuw product (Atuahene-Gima, 1995; Bonner, 2010). Slater en Narver (1994) geven aan dat marktorientatie de benodigde gedrag oproept voor het creëren van waarde voor de kopers en dus voor het creëren van constante superieure prestaties. Desgelijks, verklaard Ruekert (1992) dat marktorientatie voorziet in een eenduidige focus voor de inspanningen en projecten van individuen en afdelingen in een organisatie, wat leidt tot superieure prestaties. Dit wordt niet ondersteund door het onderzoek van Langerak et al. (2004) waarbij alleen een indirecte relatie wordt aangetoond via productvoordeel en tactische lanceringbeslissingen, maar geen directe relatie. In een eerder onderzoek in 2001 geeft hij aan dat marktgerichte organisaties per klant of groep klanten met voldoende (geld)waarde aan de hand van de waardegrafiek een waardepropositie op maat opstellen. Het gevolg hiervan is dat marktgerichte ondernemingen beter in staat zijn om klanten volkomen tevreden te stellen dan niet-marktgerichte organisaties. Dit verschaft marktgerichte organisaties een verdedigbaar concurrentievoordeel, omdat het leveren van superieure waarde aan klanten de enige betrouwbare manier is om volkomen klanttevredenheid en klantentrouw te realiseren (zie figuur 2.6.).



In het onderzoek van Narver, Slater en MacLachan (2004) wordt gesteld dat marktorientatie de organisatie zijn innovativiteit en nieuwe productprestaties verbeterd, omdat dit een continue en proactieve instelling ten opzichte van klantbehoeften geeft en benadrukt betere informatie gebruik (Atuahene-Gima, 1996; Han, Kim & Srivastava, 1998; Kirca & Bearden, 2005). Hierbij komende tot de tweede hypothese:

Hypothese 2: Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt.

### **2.8.3. De relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van lanceringbeslissingen**

Een lanceringplan voor een nieuw product bestaat uit die activiteiten die belangrijk zijn om het nieuwe product in zijn doelmarkt te brengen en het genereren van inkomen vanuit de verkoop van het nieuwe product (Kotler, 2002). In dit onderzoek wordt gekeken naar de strategische zowel als de tactische lanceringbeslissingen, waarvan Guiltinan (1999) aangeeft dat beide tot het lanceringplan behoren. Atuahene-Gima (1995) en Bonner (2010) concluderen dat marktorientatie een positief effect heeft op de vakkundigheid van de preontwikkelingsactiviteiten, vakkundigheid van lanceringactiviteiten, dienstkwaliteit, productvoordeel, marktsynergie en teamwerk. Marktorientatie is een antecedent van de efficiency en effectiviteit in nieuwe productlancering activiteiten (Atuahene-Gima, 1995; Langerak et al., 2004).

De marktorientatie van een bedrijf zou een impact moeten hebben op de uitvoering van lancering tactieken en op ultieme prestaties (Kahn, 2001). Een marktorientatie zal zich vertonen op verschillende manieren met respect voor productontwikkeling en lanceringactiviteiten: het bedrijf zal meer frequent bijeenkomsten houden met klanten, houdt meer interdepartementaal bijeenkomsten om markttrends te bediscussiëren, periodieke controle van productontwikkeling ten opzichte van veranderende klant behoefte, het sneller nemen van corrigerende acties om klanten tevreden te stellen en ga zo maar door (Di Benedetto, 1999). Managers moeten de doelmarkt, industrie structuur en omgeving overwegen wanneer ze de productlancering strategie plannen. Onzekerheid in de marktomgeving kan ontstaan vanuit verschillende bronnen. Technologievragen, marktfragen en concurrerende strategieën en acties kunnen allen relatief onvoorspelbaar zijn, wat leidt tot hoge onzekerheid (Rosenberg, 1994). Deze bronnen van onzekerheid moeten in overweging genomen worden bij het ontwikkelen van strategische en tactische lanceringbeslissingen (Dess & Beard, 1984; Bourgeois & Eisenhardt, 1988). Hoewel marktorientatie in het algemeen een belangrijke factor is voor het succes van een nieuw product, varieert de invloed afhankelijk van het soort nieuwe product (Atuahene-Gima, 1995). Ook schijnt het soort marktorientatie invloed te hebben op de relatie, zo wordt gesteld dat alleen proactieve marktorientatie significant gerelateerd is aan nieuw productsucces (Narver, Slater & MacLachlan,

2004). De belangrijke rol van proactieve marktorientatie in nieuw productsuccessen lijkt Narver, Slater en MacLachan (2004) duidelijk en wordt in ditzelfde onderzoek empirisch ondersteund. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 3a: er is een positieve relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt.

Hypothese 3b: Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt.

#### **2.8.4. De relatie tussen de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties**

---

De beste bedrijven zijn met productontwikkeling afhankelijk van nieuwe producten voor continue verkoop opbrengsten en effectieve productlancering verbeterd de kans op nieuwe productsuccessen (Maidique and Zirger, 1984; Calantone and Di Benedetto, 1988; Cooper, 1979; Cooper and Kleinschmidt, 1987, 1990; Griffin, 1997; Di Benedetto, 1999).

Het lanceren van nieuwe producten is niet gemakkelijk. Voor een goede lancering moet er veel tijd en energie in een weldoordacht plan gestoken worden. De beste ondernemingen in productontwikkeling zijn afhankelijk van nieuwe producten voor constante verkoopopbrengsten en een effectieve productlancering verbeterd de kans op succes (Calantone en Di Benedetto, 2007). Productlancering is ook financieel risicovol en in feiten is het vaak de meest kostbare fase in het productontwikkelingsproces (Calantone en Di Benedetto, 2007) en kosten hebben invloed op de winstgevendheid van een nieuw product. De timing van de lancering beïnvloed ook het nieuwe productsucces. Een eerdere lancering helpt een nieuw product een reputatie op te bouwen, vooral als het substantiële relatieve voordelen heeft en als er overstapkosten zijn vanwege het leren van nieuwe systemen of technologieën aan de klant van de kopers (Gultinan, 1999). Empirisch onderzoek suggereert een nauwe relatie tussen productprestaties, geleverde klantwaarden, lanceringstijd en succes aantallen (Cooper & Kleinschmidt, 1990). Ook is de lanceringfase belangrijk omdat het gedurende de lancering bekend wordt of het product goed wordt bevonden door de consument. In deze fase wordt bekend of het product succesvol is en of het ontwikkelingsproces geslaagd is.

Het succes van productontwikkeling leidt tot positieve resultaten voor medewerkers, klanten en de organisatie als geheel. Calantone en Di Benedetto (2007) stellen dat de beste ondernemingen in productontwikkeling afhankelijk zijn van nieuwe producten voor constante verkoopopbrengsten en een effectieve productlancering verbeterd de kans op succes (Calantone en Di Benedetto, 2007). Ook is de lanceringfase belangrijk omdat het gedurende de lancering bekend wordt of het product goed wordt bevonden door de consument. Hultink et al. (1997) hebben ook een directe relatie tussen

lanceringbeslissingen aangetoond, zowel strategisch als tactisch, en nieuwe productprestaties. Het belang van de lancering mag hierom duidelijk zijn. In dit onderzoek worden de relaties van de strategische zowel als de tactische lanceringbeslissingen onderzocht met productprestaties. Uit de literatuur blijkt dat de lanceringfase belangrijk is voor de product en bedrijfsprestaties. Dit leidt tot hypothese 4a en 4b:

Hypothese 4a: Er is een positieve relatie tussen de strategische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt.

Hypothese 4b: Er is een positieve relatie tussen de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt.

### **2.8.5. De relatie tussen nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties**

---

Productontwikkeling is een van de meest essentiële processen van organisatie succes, en heeft een directe impact op hun voortbestaan, vooral in de snelle-tempo en concurrerende markten (Ahn, Lee & Lee, 2006). De meeste bedrijven herkennen dat een continue stroom van succesvolle producten essentieel is om lange termijn gezondheid van het bedrijf te kunnen zekerstellen (Ahn, Lee & Lee, 2006) en dat nieuwe productprestaties positief gerelateerd zijn aan organisatieprestaties (Hultink et al., 1998; Montoya-Weiss & Calantone, 1994).

Langerak et al. (2004) geven aan dat er een directe relatie is tussen nieuwe productsuccessen en winstgevendheid. Andere studies (Hernard & Szymanski, 2001; Roberts, 1999; Han, Kim & Srivastava, 1998; Gatignon & Xuereb, 1997) geven aan dat er een algemene relatie is tussen nieuwe productsucces en winstgevendheid. Echter zijn er ook studies die stellen dat een nieuwe productsucces niet garant staat voor winstgevendheid (Pelham, 1997). Van een nieuw productsucces die niet tot een verhoogde marktaandeel van het bedrijf zorgt, wordt niet verwacht de winstgevendheid te vergroten (Baker & Sinkula, 2002). Er zijn voldoende nieuwe productsuccessen welke niet tot verhoogde marktaandeel leiden, omdat ze (1) ze verouderde merken of productlijn leden vervangen; (2) ze andere merken of productlijn leden kannibaliseren; of (3) de kosten van productontwikkeling en productie leiden tot inefficiënte prijs zetting of moeilijke break-even vereisten (Bakker & Sinkula, 2005). Wel is het vaak noodzakelijk dat er een nieuw product komt, want anders zou de concurrentie hier mee kunnen komen en raakt het bedrijf dit marktaandeel kwijt, wat hij nu weet te behouden met het nieuwe product. Dus op de lange termijn zorgt het wel voor verhoogde winstgevendheid, doordat de klanten aan het bedrijf verbonden blijven en het bedrijf concurrerend blijft. Zelfs met verhoogde marktaandeel, kunnen innovatieprogramma's die R&D, productie en marketinguitgaven niet beheersen, alsnog worden weerhouden van stijgende winstgevendheid (Baker & Sinkula, 2009). Daarbij stelt het onderzoek van Chandy & Tellis (2000) dat het vertalen van nieuwe productsucces naar verhoogde

winsten, vooral moeilijk is voor kleine bedrijven, omdat zij minder waarschijnlijk de financiële middelen en marktmacht bezitten om de nieuwe adaptatie cijfers te kunnen maximaliseren. Hieruit komt de laatste hypothese voort:

Hypothese 5: Er is een positieve relatie tussen de nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties binnen een turbulente markt.

In dit hoofdstuk is de bestaande literatuur per onderwerp besproken en zijn de hypothesen onderbouwd en toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek besproken.

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethode en de wijze waarop de verkregen gegevens zijn geanalyseerd. Het onderzoek richt zich eerst op het literatuuronderzoek, waarna deze theorie in de praktijk getoetst zal worden door middel van een meervoudige casesstudies, welke vorm krijgen door interviews en vragenlijsten. Dit hoofdstuk heeft een chronologische volgorde.

#### 3.1. Type onderzoek

In dit onderzoek wordt de bestaande theorie getoetst in een andere setting. Er zijn veel theorieën beschikbaar die elkaar vaak tegenspreken, zoals eerder vermeld bij de literatuurstudie. Dit onderzoek volgt de methode van deductieve redenering, waarbij het algemene wetenschappelijke beeld wordt getoetst op een specifieke situatie. Aan de hand van de theorie zijn hypothesen opgesteld. Hierna zijn de hypothesen geoperationaliseerd, zodat de hypothesen getoetst konden worden. Daarna zijn de uitkomsten uit de toetsen geanalyseerd en als laatste zijn de uitkomsten naast de bestaande literatuur gelegd. Het onderzoek gaat uit van deterministische relaties, waarbij een experiment de beste optie is (Dul & Hak, 2008). Omdat het onmogelijk is om bij dit onderzoek een experiment uit te voeren, omdat de omgeving niet te manipuleren is, is gekozen voor casesstudies. De casesstudy is de tweede beste methode bij een deterministische relatie (Dul & Hak, 2008). De casestudy houdt in dat er een klein aantal respondenten worden geselecteerd, en dat bij deze respondenten de diepgang wordt gezocht.

Het type onderzoek is een kwalitatief onderzoek, wat aangevuld wordt met kwantitatieve data zodat er meer diepgaande informatie verkregen wordt en een beeld verkregen wordt wat er leeft binnen het domein. Voor de kwalitatieve methode is gekozen omdat het thema al vaak onderzocht is, maar de uitkomsten van die onderzoeken, en de eventueel daarop gebaseerde theorieën, niet met elkaar in overeenstemming te brengen zijn. De kwantitatieve data is ter ondersteuning van de kwalitatieve data en geeft harde data naast de zachte data vanuit het kwalitatieve gedeelte.

Het onderzoeksprobleem wordt als een samenhangend geheel beschouwd. Als kwalitatief onderzoeker wordt de voorkeur gegeven aan verschillende soorten gegevens en gegevensbronnen. Het onderzoek is gericht op de context waarin het probleem zich voordoet, contextualiteit genoemd.

### 3.2. Onderzoeksstrategie

Centrale doelstelling van dit onderzoek is om marktgerichte ondernemingen in de potplantensector te identificeren en te begrijpen wat zij precies doen, om te meten wat de voornaamste gevolgen van hun marktgerichtheid zijn, te begrijpen hoe bedrijven een product het beste kunnen lanceren en om uiteindelijk de kans op succes te vergroten.

In dit onderzoek wordt een aanvulling gegeven op de theorie van Langerak et al. (2004) binnen een specifieke context.

Het object van deze studie is de organisatie en het 'nieuwe' product. In deze studie wordt met de organisatie de Nederlandse veredelaar en kweker van potplanten bedoeld en de nieuwe planten die op de markt zijn gebracht.

Het domein waar dit onderzoek betrekking op heeft zijn de potplanten veredelaars en kwekers in Nederland. Gezien het specifieke karakter van deze sector zullen de conclusies niet direct gegeneraliseerd kunnen worden naar andere sectoren buiten de potplantensector. De potplantensector heeft een dynamische marktomgeving. De conclusies zullen waarschijnlijk wel gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele sierteeltsector en eventueel ook naar de groentesector, omdat veel kenmerken voor de gehele tuinbouwsector gelden. Wel zijn er diverse relaties aangetoond in het onderzoek van Langerak et al. (2004), dus wanneer deze uitkomsten daarop aansluiten, draagt dit onderzoek bij aan de generaliseerbaarheid van deze studie. Het onderzoek is wel aangepast op recente theorieën die na het onderzoek van Langerak et al. (2004) zijn gepubliceerd. Dit kan een vertekend beeld geven ten opzicht van het onderzoek van Langerak et al. (2004), maar brengt wel extra inzichten.

Het is een deductief onderzoek door op basis van interviews, aanvullend met enkele overzichten van data uit vragenlijsten de bestaande literatuur te testen binnen een bepaalde context. De interviews en vragenlijsten worden afgenomen bij diverse veredelaars en/of kwekers van potplanten. Hier is voor gekozen omdat de introductie zowel onder de verantwoordelijkheid van de kweker als van de veredelaar valt. Het doel is om op basis van literatuur en interviews kennis te verkrijgen van de determinanten van marktorientatie en de lanceringbeslissingen, die de prestaties van een nieuw product en van het veredelingsbedrijf en opkweekbedrijf bepalen. Naast het literatuuronderzoek wordt ook een respondent vanuit een andere schakel in de keten geïnterviewd (de eigenaar van een tuincentrum) om de data van de veredelaars en kwekers te verifiëren, en ook een expert uit een andere



sector. De verkregen data worden op een schematische wijze tegenover elkaar gezet, om zo de conclusies te kunnen trekken.

De respondenten voor de interviews worden geselecteerd middels purposive sampling. Merriam (1998), verstaat het volgende onder purposive sampling: “Selecting individuals on the basis of what they can contribute to the understanding of the phenomenon under study means engaging in purposive sampling”. De eerste respondent welke door de onderzoekers is gekozen betreft de eigenaar van een veredelingsbedrijf en een eigenaar van een kwekerij. De derde respondent is op aanwijzing van de eerste respondent en/of op basis van wat is geleerd van de eerste respondent gekozen, enzovoorts. Deze manier van informatieverzameling heeft als doel een totaalbeeld te krijgen van de meningen en visies over een onderwerp. Het gaat hierbij om minimaal 11 bedrijven die geselecteerd zijn, waar interviews zijn afgenomen en bij dezelfde bedrijven worden enquêtes afgenomen om de bevindingen te kunnen ondersteunen met rationale cijfers. Hierbij zijn respondenten geïnterviewd die de vragenlijst niet hebben ingevuld en respondenten die wel de vragenlijst hebben ingevuld, maar niet zijn geïnterviewd. De oorzaak hiervan ligt in het feit dat dit onderzoek is gehouden in het drukste seizoen binnen de potplantensector.

### **3.3. Onderzoeksmethoden**

Het onderzoek begint met een uitgebreide literatuurstudie naar marktoriëntatie, productontwikkeling en lanceringvermogens. Ook wordt de invloed van marktturbulentie op de relaties tussen marktoriëntatie op lanceringbeslissingen, nieuwe productprestatie en organisatieprestatie onderzocht met literatuurstudie. Verder is bekeken welke meetinstrumenten het beste toegepast kunnen worden om de organisatieprestaties te kunnen meten, maar ook de diverse variabele welke zowel direct of indirect invloed hebben op de organisatieprestaties.

Om de betrouwbaarheid van de methodologie te waarborgen is gekozen voor methode triangulatie, zowel als datatriangulatie, waarbij er zowel enquêtes als interviews worden gehouden bij kwekers en veredelaars, maar ook met een eindklant en een expert uit een andere sector. Meerdere methoden van onderzoek vergroten de betrouwbaarheid, doordat je een controle uitvoert met een andere meetschaal. Ook datatriangulatie zorgt voor verhoogde betrouwbaarheid van de uitslagen van dit onderzoek. De vragenlijsten zijn vooraf aan het interview afgenomen, waarna de verdieping in het interview is gezocht. Ook wordt in het interview gekeken of de vragen in de enquête goed begrepen zijn. Tevens wordt bij een deterministische relatie het experimentmethode aangeraden, wat bij dit onderzoek onmogelijk is, maar de tweede beste optie is de casesstudie, wat bij dit onderzoek gebruikt wordt (Dul & Hak, 2008).

De respondenten zijn niet random gekozen, om zo respondenten te verkrijgen met verschillende situaties. De verschillende situaties zijn nodig om goede conclusies te kunnen trekken en verschillen te kunnen verklaren. Wanneer er te weinig mensen mee willen werken aan dit onderzoek zal in het netwerk van de onderzoeker gezocht worden naar respondenten, waardoor het geen willekeurige trekking is. Hierbij zal bewust gekeken naar verschillen in nieuw productsucces en organisatieprestaties.

De respondenten binnen de organisaties zijn geselecteerd waan de hand van de ervaringen die zij hebben en in hoeverre zij bekend zijn met de strategische beslissingen en plannen van het bedrijf, het ontwikkelingsproces en de lancering hiervan, de prestaties van het nieuwe product zowel als van de organisatie en in hoeverre hij dit alles goed in beeld heeft. Er zal hierom getracht worden de ondernemers/directeuren van de bedrijven als respondent te nemen, omdat het vaak kleinere bedrijven zijn binnen de tuinbouwsector, waarbij de ondernemer/directeur een overall beeld heeft van de organisatie. Maar bij de grotere bedrijven binnen de sector zullen de marketingmanagers als respondent gevraagd worden, omdat zij verantwoordelijk zijn voor marktorientatie, de lanceringbeslissingen en de introductie van nieuwe producten. Ook zal getracht worden, bepaalde financiële gegevens te achterhalen die belangrijk zijn voor het vergelijken van de bedrijven.

### **3.3.1. Literatuurstudie**

---

Er zijn verschillende gepubliceerde studies gezocht. Hierbij is gezocht op verschillende termen en ook synoniemen van deze termen. In de online database van scholar google, JSTOR, Springerlink en de zoekmachine van Erasmus is gezocht naar passende literatuur. De basisartikelen zijn bestudeerd net als de recentere en veel geciteerde artikelen. Ook de boeken van wetenschappers, die bekend zijn op het gebied van marktorientatie, hebben bijgedragen aan de literatuurstudie. Voor het zoeken op het internet zijn de volgende steekwoorden gebruikt: marktorientatie (market oriëntation), markt gedreven (market driven), prestaties (performance/profitability), productlancering (product launch), lanceringbeslissingen (launch decisions), nieuwe productsuccessen (new product performances, new productsuccess), nieuw product (new product), productontwikkeling (product development, new product development, NPD), bedrijfsprestaties (business performance) en op verschillende namen van grote schrijvers op dit gebied. Deze steekwoorden zijn in verschillende combinaties gebruikt. De gebruikte literatuur komt uit de wetenschappelijke tijdschriften, of uit boeken van bekende wetenschappers, met een enkel aanvullend artikel uit de Harvard Business Review.

### 3.3.2. Vragenlijst

In de literatuur domineren de meetschalen MKTOR (ontwikkeld door Narver & Slater, 1990) en MARKOR (ontwikkeld door Kohli, Jaworski en Kumar, 1993). Uit onderzoek blijkt dat alhoewel beide schalen theoretisch consistent zijn, de MKTOR beter presteert dan de MARKOR op het gebied van verklaren van de variatie in bedrijfsprestaties (Oczkowski & Farrell, 1998; Cano et al. 2004), maar andere onderzoekers suggereren het tegenovergestelde; dat de MARKOR schaal meer variatie laat zien dan de MKTOR of de gemixte variant van beide schalen. Er is nog geen overeenstemming gevonden over welke schaal het beste toepasbaar is om de mate van marktorientatie te meten. In 1998 hebben Deshpande en Farley de MORTN schaal ontwikkeld, welke de meest waardevolle metingen van de drie gevestigde schalen in de marktorientatie literatuur samenvat in een schaal. Hierbij hebben ze ook de schaal van Deshpande, Farley en Webster uit 1993 in de schaal meegenomen.

De vragenlijst is opgesteld naar aanleiding van de vragenlijst van Langerak et al. (2004), de vragenlijst van Griffin & Page (1996) en de vragenlijst van Rijsdijk et al. (2011). De vragen van Langerak et al. (2004) zijn gebaseerd op de MKTOR meetschaal. In de meetschaal van Narver en Slater is door Langerak et al. een andere balans aangebracht in de focus op stakeholders en activiteiten. Dit is belangrijk omdat de afwezigheid van een gebalanceerde focus op stakeholders en activiteiten voorkomen management interrupties bedoeld voor bepaalde stakeholders, zoals klanten en concurrenten, welke nodig zijn om superieure waarde voor de klanten te creëren (Vos en Vos, 2000). Onderstaande tabel 3.1. geeft aan welke delen van de vragenlijst, uit welk onderzoek afkomstig zijn. De tabel is in de volgorde, van links naar rechts, van het conceptuele model weergegeven.

<b>Literatuur vragenlijst</b>	
Vragen betreffende:	Literatuur:
bedrijfseenheid	Langerak, 1997
Concurrentenoriëntatie	Langerak et al., 2004
Klantoriëntatie	Langerak et al., 2004
Interfunctionele coördinatie	Langerak et al., 2004
Lanceringsstrategieën	Langerak et al., 2004
Lanceringtactieken	Langerak et al., 2004
Marktsucces van het nieuwe product	Griffin & Page, 1996
Financiële succes van het nieuwe product	Griffin & Page, 1996
Product succes	Griffin & Page, 1996
bijdrage van het product aan het bedrijf	Griffin & Page, 1996
Marktprestatie van bedrijfseenheid	Langerak et al., 2004
Turbulentie van de markt	Autahene Gima & Li, 2002, Rijsdijk et al., 2011

Tabel 3.1.

De vragen hebben betrekking op de onderneming van de respondent met eigen producten, markten en winstverantwoordelijkheid. De vragenlijst is opgebouwd uit gedeeltes van andere vragenlijsten van Marjolein Scheffers (nr: 338928)

bekende onderzoekers, welke door diverse andere onderzoeken gebruikt zijn, waarbij de validiteit van de enquête vaker aangetoond is. Voor deze vragenlijst is gekozen om gebruik te maken van een combinatie van valide vragen uit eerder onderzoek, zodat de vragenlijst in dit onderzoek ook valide is.

In de vragenlijst worden de bedrijfsprestaties en de productprestaties subjectief gemeten ten opzichte van de concurrenten, omdat het verkrijgen van objectieve data onmogelijk is en subjectieve metingen hebben laten zien dat ze gecorreleerd zijn aan objectieve metingen van prestaties (Dess & Robinson, 1984).

De vragenlijst is voorgelegd aan vijf personen binnen de sector, om te verifiëren of de vragen goed geïnterpreteerd worden door de respondenten. Ook in de interviews is geverifieerd of de respondent de vragenlijst goed begrepen heeft. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van de verkregen data vergroot. De vragenlijst is toegevoegd als bijlage 1. Naast de enquête is een interview gehouden, waarvan een toelichting wordt gegeven in de volgende paragraaf.

### **3.3.3. Interview**

---

De interviews zijn semi-gestructureerd, er is op voorhand een vragenlijst opgesteld, maar de interviewer voegt aanvullende vragen toe gedurende het interview om meer gedetailleerde informatie te verkrijgen over een bepaald antwoord of om nieuwe relevante problemen te ontdekken die voortkomen uit bepaalde antwoorden (Collis & Hussey, 2009). Dit om de respondenten niet naar antwoorden toe te sturen en zoveel mogelijk informatie betreffende het onderwerp te verkrijgen. De vooraf opgestelde vragenlijst is toegevoegd als bijlage 2.

Alle interviews zijn opgenomen, met goedkeuring van de respondenten en daarna uitgewerkt. De interviews zijn geanalyseerd door het labelen van de verschillende termen die naar voren komen. De verschillende citaten dienen ter ondersteuning en om kracht bij te zetten aan de resultaten. Vooraf aan de interviews hebben de respondenten vragenlijsten ingevuld ter controle van de gegevens uit de interviews met een andere meetschaal. Ook zijn enkele bedrijfsdocumenten gebruikt, maar alleen ter ondersteuning en controle van met name interview gegevens. De cases zijn met elkaar vergeleken en geanalyseerd.

De interviews met het tuincentrum en met het voorbeeld bedrijf (Heineken) zijn gehouden, nadat alle interviews gehouden zijn met de kwekers en veredelaars, waarvoor aparte interview vragen opgesteld zijn. Ook bij het tuincentrum en het voorbeeld bedrijf zijn semi-gestructureerde interviews gehouden, maar daar is geen enquête bij afgenomen.

Nadat de interviews afgenomen zijn, is de data geanalyseerd. In de volgende paragraaf wordt de data analyse beschreven en toegelicht.

### 3.3.4. Data analyse

---

Nadat de verkregen informatie uitgewerkt en kritisch bekeken is, is aan de hand van de interviews, enquêtes en artefacten een analyse en samenvatting gemaakt.

Allereerst is per case een beschrijving gegeven van de opmerkelijkheden en wat voor een soort bedrijf het betreft, maar zijn ook enkele algemeenheden beschreven. De case-beschrijving geeft inzicht in de verkregen data. Na de case-beschrijving is alle data naast elkaar gezet en is per hypothese de data geanalyseerd.

De data uit de enquête is in Excel verwerkt. Hierbij zijn de verschillende variabele naast elkaar gezet en in grafieken geplaatst. Deze grafieken geven de relaties weer tussen de verschillende variabelen, waarbij een trendanalyse is toegepast, dat een eventuele relatie zichtbaar maakt. Hierbij is geen gebruik gemaakt van SPSS omdat de steekproef niet random gekozen is en te klein is om statistische analyse op uit te voeren. Daarbij is in het interview gevraagd of er nog vragen of opmerkingen zijn op de enquête. Hierbij zijn de volgende zaken naar voren gekomen:

*“In de enquête heb ik vaak hetzelfde antwoord gegeven, omdat in bij ons product het op soort verkopen, pas de laatste paar jaar aan de gang is. Maar omdat wij pas net onze producten op soortnaam in de markt zetten, dan ik nog niet alle vragen beantwoorden uit de enquête.”*

*“In de enquête zaten heel veel vragen over concurrenten, en wij proberen heel erg van eigen kracht uit te gaan. We denken ook dat we daar goed in zijn, dus er zijn nu eenmaal concurrenten, dat is een feit. Daar ontkom je niet aan en natuurlijk kijken we ook naar wat hun doen. Maar we proberen op dingen vooruit te lopen en niet de copy cat te zijn. Hierbij heb ik de enquête niet goed begrepen.”*

*“Het lijkt me ook gezond dat je weet wie je concurrent is en wat hij doet. Deze vraag kwam ook in de enquête terug en ik had geïnterpreteerd alsof we kijken wat ze exact doen en dit nadoen.”*

*“Ik weet niet of ik het altijd goed begrepen heb, bij de enquête.”*

Er zijn thema's uit de interviews gehaald, door de dominanten begrippen en elementen uit de tekst te filteren (door te labelen) en deze nader toe te lichten met steekwoorden uit de interviews. Dit proces heeft plaatsgevonden rond de geformuleerde thema's van zowel het marktoriëntatie, lanceringbeslissingen, productprestaties en bedrijfsprestaties. Hierna zijn de thema's onderbouwd en toegelicht met behulp van citaten en is nagegaan of de thema's ook terug komen in de resultaten van de enquête.

Na de data analyse en resultaten is de discussie en conclusie weergegeven. Hierbij worden de meest relevante bevindingen vanuit de data analyse en resultaten gegeven, voor de wetenschap en voor de praktijk. In de conclusie worden de bevindingen uit dit onderzoek tegenover de resultaten uit de literatuurstudie gezet. In het hoofdstuk discussie en conclusie zijn ook de aanbevelingen voor eventueel toekomstig onderzoek te vinden.

De betrouwbaarheid en validiteit van de uiteindelijke resultaten uit de data analyse is belangrijk. Dit geeft de kwaliteit en de waarde aan die aan dit rapport ontleend kan worden. In de volgende paragraaf is de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek uiteengezet.

### **3.4. Validiteit en betrouwbaarheid van onderzoek**

De validiteit van het onderzoek is gewaarborgd doordat in interviews doorgevraagd is, totdat een antwoord op de vraag verkregen is. Door de respondent voorbeelden te geven, wordt duidelijk wat met de vraag bedoeld werd. In de enquête zijn vragen gebruikt uit bestaande enquêtes die door meerdere onderzoekers als valide zijn gewaarmerkt. De enquête is als bijlage 1 toegevoegd, waardoor de enquête herhaald kan worden. Tevens is de enquête bij meerdere ondernemers binnen de sector voorgelegd en is hierover een gesprek geweest, of de enquête het juiste meet. Hieruit bleek dat de enquête duidelijk was en de juiste gegevens achterhaald.

De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van purposive sampling. Daarbij zijn in het netwerk van de onderzoeker enkele interessante bedrijven aangedragen en hebben enkele respondenten een doorverwijzing naar een ander bedrijf gegeven. In dit onderzoek zijn de punten eruit gefilterd die opvallend waren en meer dan bij één respondent naar voren kwam, of punten die bij alle respondenten naar voren kwamen en gerelateerd zijn aan de variabelen van dit onderzoek. Wanneer het onderzoek gerepliceerd wordt, zullen waarschijnlijk dezelfde uitkomsten naar voren komen wanneer de sector in de tussentijd niet drastisch is veranderd. Wel is de kans aanwezig dat een aantal punten bij een replicatie minder aandacht krijgen en andere punten meer, dit is te wijten aan het feit dat één onderzoeker dit onderzoek heeft uitgevoerd en de bias van de onderzoeker in het onderzoek mede bepalend is voor de details van resultaten.

Ook zijn respondenten geselecteerd bij een laatste schakel in de keten, en bij een bedrijf dat buiten de keten opereert en als succesvol bekend staat op het gebied van marketing, ter aanvulling op de data die verkregen wordt uit de steekproef. Dit is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen waarborgen middels triangulatie.

Ondanks de diverse manier om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te vergroten, zijn er bij dit onderzoek diverse aandachtspunten, die in de volgende paragraaf worden toegelicht.

### 3.5. Aandachtspunten in het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een sector die bekend is bij de onderzoeker. Doordat het onderzoek plaats vindt in de sector waar de onderzoeker mee bekend is, zal eerder medewerking gegeven worden aan het onderzoek, maar zullen de resultaten hierdoor ook beïnvloed kunnen worden. Dit kan gebeuren doordat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaan geven in het voordeel van de onderzoeker, of in het voordeel van henzelf, doordat ze bekenden zijn van de onderzoeker. Hiervoor moet gewaakt worden en het zal duidelijk overgebracht moeten worden dat het gaat om een zo betrouwbaar mogelijke uitslag en dat sociaal wenselijke antwoorden daar niet aan bijdragen.

Betrouwbaarheid is belangrijk bij een onderzoek. De gegevens die door respondenten worden gegeven moeten zorgvuldig worden behandeld en de informatie mag niet herleidbaar zijn naar bepaalde personen of bedrijven. Wanneer wenselijk kan door de respondenten inzicht verkregen worden in hun eigen data, maar de data van andere respondenten mag niet uitgelekt worden naar derden.

Beperkingen van dit onderzoek zijn dat er niet gekozen is voor een experiment, doordat dit praktisch niet haalbaar. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij bestaande bedrijven, waar alle variabele in de gestelde tijd niet beïnvloed kunnen worden. Hierom is gekozen voor een tweede keuze, genaamd een vergelijkende casestudy. Dit is de op één na beste optie voor dit onderzoeksonderwerp volgens Dul en Hak (2008).

Ook is de steekproef niet representatief, doordat de omvang van de steekproef te beperkt is. Een grotere steekproef is gezien de tijd niet haalbaar. Met de diepte interviews wordt getracht zoveel mogelijk informatie te verzamelen om een zo goed mogelijke conclusie te kunnen trekken en de relaties zo goed mogelijk te kunnen onderbouwen. Ook zullen enquêtes afgenomen worden waarbij de relaties in kaart worden gebracht. Diepgaande analyses met SPSS hebben bij dit onderzoek geen toegevoegde waarde omdat de steekproef niet willekeurig gekozen is. Ook zijn er diverse respondenten die of de enquête niet hebben ingevuld of geen tijd hadden voor het interview, wat de representativiteit niet ten goede komt.

Cultuurverschillen spelen vaak een rol bij onderzoek, maar in dit onderzoek is deze invloed nihil. Dit omdat het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één land en binnen één sector, waardoor ze met dezelfde cultuur te maken hebben en het product exact dezelfde keten door gaat. Wel hebben grotere veredelaars te maken met het feit dat ze op internationaal niveau zaken doen en dus ook andere markten bedienen. Zij krijgen wel te maken met cultuur verschillen en dit zal in de interviews wel achterhaald moeten worden, omdat dit eventueel invloed kan hebben op de relaties. Om vergelijkbare cases te krijgen moet nadrukkelijk aangegeven worden dat de informatie die gevraagd wordt, de Nederlandse markt betreft.

Er zijn interviews gehouden bij 6 veredelaars en opkwekers, bij 4 veredelaars en kwekers in één en bij 1 kweker. Uit de enquête komt dit slecht naar voren, omdat de veredelaars ook vaak de planten opkweken, maar niet afkweken. In dit onderzoek wordt onder veredelaar de bedrijven verstaan die de planten veredelen en opkweken, onder de kweker worden de bedrijven verstaan die de producten aftelen tot een heel fabricaat. In het volgende hoofdstuk wordt de data analyse en de resultaten van de enquêtes en de interviews weergegeven en wordt dit vergeleken met de data uit de literatuur studie.

#### **4. Data analyse en resultaten**

In dit hoofdstuk wordt de data geanalyseerd, waarbij diverse methoden gebruikt zijn; de casusanalyse, waarin per case de benoemingswaardigheden worden vermeld; de tweede en derde analyse methoden worden per hypothese en daarbinnen per deelrelaties besproken. Hierbij wordt per relatie eerst de enquêtedata geanalyseerd door middel van de data in een grafiek weer te geven en daarbij een trendanalyse toe te passen. Als derde methoden, die besproken wordt na de enquête per hypothese en deelrelaties is de analyse van de interviews, waarbij conclusies worden getrokken aan de hand van de steekwoorden die uit de interviews geselecteerd zijn. Per hypothese en deelrelatie wordt het samengevoegde resultaat van de enquête en interview gegeven. Een overzicht van de kernwoorden uit de interviews, welke in tabelvorm verwerkt zijn, is opgenomen als bijlage 3.

##### **4.1. Cases analyses**

In deze paragraaf wordt per bedrijf de resultaten beschreven, ook wel bekend als de horizontaleanalyse. Daarbij is alle beschikbare data gebruikt; de enquête, de interviews, internet, vakbladen, maar ook de kennis van de onderzoeker en andere mensen vanuit de sector, over de betreffende bedrijven. Op alle punten scoren de bedrijven beter dan de concurrenten binnen dezelfde sector.

In tabel 4.1. zijn alle scores van de verschillende bedrijven, die de enquête hebben ingevuld, weergegeven. Hierbij is per bedrijf het gemiddelde genomen van de antwoorden op de vragen uit de enquête per variabele, welke onder enquête staan weergegeven. Daarbij is door de onderzoeker een punt gegeven naar aanleiding van de interviews en andere beschikbare informatie op het internet en bestaande kennis van de diverse bedrijven, waarbij het cijfer weergegeven is onder diverse. Het cijfer voor diverse is gebaseerd op het aantal kenmerken van een variabele die terug komen in de interviews of vanuit andere data behalve de enquête. Hierbij is het interview geanalyseerd door middel van het markeren van alle kenmerken variabele van de verschillende kenmerken. Hierbij kunnen de kenmerken van de variabelen uit dit onderzoek positief zijn (die groen gemarkeerd zijn), of negatief (die roze gemarkeerd zijn). Aan de hand hiervan is een vergelijking gemaakt tussen de diverse bedrijven die aan het interview hebben meegewerkt, en zijn de punten verdeeld. Wanneer een bedrijf



op een variabele als voorbeeld werd gezien door andere bedrijven waar een interview door afgegeven is, heeft hij het voorbeeldbedrijf een 7 gekregen. Wanneer het bedrijf alle kenmerken van een bepaalde variabele positief naar voren heeft laten komen in het interview, heeft het bedrijf een 6 gekregen. Wanneer het bedrijf op één of twee kenmerken na alle kenmerken van een variabele positief heeft, scoort het bedrijf een 5. Wanneer het bedrijf gemiddeld scoort en minimaal één kenmerk van de variabele positief naar voren brengt in het interview ontvangt het bedrijf een 4. Wanneer het bedrijf gemiddeld scoort en minimaal één kenmerk van de variabele negatief naar voren brengt in het interview ontvangt het bedrijf een 3. Wanneer het bedrijf op één of twee kenmerken na alle kenmerken van een variabele negatief heeft, scoort het bedrijf een 2. Wanneer het bedrijf in de interviews naar voren wordt gebracht door een respondent als een voorbeeld wat slecht scoort op de variabele ontvangt dit bedrijf een 1. Naast het interview zijn de bedrijven ook op internet opgezocht, via Hortinews, Google, de bedrijfssite, waarbij ook kenmerken van een bepaalde variabele naar voren zijn gekomen. Ook deze steekwoorden zijn meegenomen in de tellingen en achter de interviews geplaatst. Wanneer gedurende het interview is aangegeven dat de vragen geïnterpreteerd zijn, is dit gecorrigeerd met het cijfer onder diverse, zodat de verkeerd geïnterpreteerde vragen herleidbaar zijn. De punten onder gemid. is het gemiddelde van de punten die verkregen zijn uit de enquête (50%) en de andere beschikbare informatie en kennis (50%). Op basis van de gemiddelden uit deze tabel zijn de grafieken, verderop in dit hoofdstuk, opgesteld.

	enquete	diverse	gemid.	enquete	diverse	gemid.	enquete	diverse	gemid.	gemid.	enquete	diverse	gemid.	enquete	diverse	gemid.	enquete	diverse	gemid.	enquete	diverse	gemid.
Titel:	Concurrentoriëntatie			Klantoriëntatie			Interfunctionele coördinatie			Markt-oriëntatie	Strategische lancering-beslissingen			Tactische lancering-beslissingen			Nieuwe product prestaties			Bedrijfs-prestaties		
Vraag:																						
Bedrijf 1	5,1	5,0	5,1	4,7	5,0	4,8	4,8	5,0	4,9	4,9	5,2	4,0	4,6	5,2	5	5,1	4,6	4,0	4,3	4,7	4	4,4
Bedrijf 2	5,1	6,0	5,6	4,7	5,0	4,9	4,3	4,0	4,1	4,9	5,6	5,0	5,3	5	5	5	4,8	4,0	4,4	4,4	4	4,2
Bedrijf 3	3,3	5,0	4,1	4,9	7,0	5,9	6,0	6,0	6,0	5,4	6,0	6,0	6,0	5	6	5,5	5,2	6,0	5,6	3,9	6	5,0
Bedrijf 4	4,5	6,0	5,3	5,3	6,0	5,7	5,0	5,0	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	5,6	6	5,8	5,7	6,0	5,9			
Bedrijf 5	4,9	5,0	4,9	5,6	5,0	5,3	6,0	6,0	6,0	5,4	3,7	5,0	4,3	3,8	4	3,9	5,0	5,0	5,0	4,5	5	4,8
Bedrijf 6	4,9	7,0	5,9	5,7	5,0	5,4	5,1	5,0	5,1	5,4	5,3	5,0	5,2	4,8	5	4,9	4,1	5,0	4,5	4,5	5	4,7
Bedrijf 7	4,6	6,0	5,3	5,7	7,0	6,4	4,8	6,0	5,4	5,7	4,5	7,0	5,8	5	7	6	4,5	7,0	5,8	5,2	7	6,1
Bedrijf 8	3,9	6,0	4,9	6,7	5,0	5,9	5,9	6,0	5,9	5,6	6,8	6,0	6,4	5,8	6	5,9	4,9	5,0	5,0	3,9	6	5,0
Bedrijf 9	4,4	6,0	5,2	6,0	5,0	5,5	6,1	6,0	6,1	5,6	5,0	5,0	5,0	4	6	5	3,8	5,0	4,4	5,3	5	5,1
Bedrijf 10	4,3	6,0	5,1	6,9	7,0	6,9	5,9	6,0	5,9	6,0	4,7	7,0	5,8	6,4	7	6,7	5,1	7,0	6,0	5,5	7	6,3
Bedrijf 11	4,1	6,0	5,1	6,0	7,0	6,5	5,4	6,0	5,7	5,8	6,2	7,0	6,6	4,6	7	5,8	5,0	6,0	5,5	3,9	7	5,4
Bedrijf 12	5,3	6,0	5,6	6,4	6,0	6,2	5,0	5,0	5,0	5,6	5,3	6,0	5,7	6	6	6	4,5	6,0	5,2	4,3	6	5,1
<b>Gemiddelde</b>	<b>4,5</b>	<b>5,8</b>	<b>5,2</b>	<b>5,7</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>5,5</b>	<b>5,3</b>	<b>5,7</b>	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>	<b>5,8</b>	<b>5,5</b>	<b>4,8</b>	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>

Tabel 4.1. overzicht resultaten

Hierna zal per bedrijf een toelichting gegeven worden betreft het soort bedrijf, de opvallende scores en afwijkende scores bij enquête en diverse.

### 4.1.1. Bedrijf 1

---

Bedrijf 1 is een veredelaar en kweker van potplanten. Gebaseerd op de uitkomsten uit de enquête en de kennis omtrent bedrijf 1, scoort dit bedrijf op alle variabele lager dan het gemiddelde van alle bedrijven waarvoor de enquête is ingevuld. Met bedrijf 1 is geen interview gehouden, dus de cijfers onder diverse zijn alleen gebaseerd op kennis van de onderzoeker en informatie vanaf internet. De cijfers per variabele zijn zo veel mogelijk gelijk gehouden aan de cijfers vanuit de enquête, behalve bij strategische lanceringbeslissingen, omdat bij de onderzoeker bekend is dat de lanceringbeslissingen op strategisch niveau niet veel vakkundiger worden genomen dan bij concurrenten binnen dezelfde sector en ook het bedrijf en de nieuwe producten van het bedrijf presteren iets beter dan de concurrenten binnen de sector, maar niet veel beter. Dit is ook gebaseerd op de uitkomsten van de interviews, waarbij in geen interview naar voren is gekomen dat dit bedrijf als heel succesvol, of voorbeeldbedrijf wordt gezien en ook geen nieuw product van dit bedrijf werd voorbeeld of succes gezien.

### 4.1.2. Bedrijf 2

---

Bedrijf 2 is een opkweker van jong plantmateriaal en potplanten en veredelaar. Gebaseerd op de gemiddelde uitkomsten presteert bedrijf 2 op het gebied van marktorientatie, lanceringbeslissingen, productprestaties en bedrijfsprestaties onder gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven die de enquête hebben ingevuld. Wel komt het bedrijf ten opzichte van alle andere bedrijven in de sector op alle punten positief uit, waarbij zij op alle variabelen beter presteren dan de concurrent. Met dit bedrijf is een interview gehouden en op het gebied van concurrentorientatie is het bedrijf actiever dan ingevuld in de enquête, waardoor het cijfer onder diverse hoger is dan vanuit de enquête. Betreft de productprestaties is onlangs een product bij dit bedrijf geïntroduceerd, wat slechter presteert dan van de directe concurrent, maar deze introductie is wel beter dan bij vele andere concurrenten binnen de sector, maar niet veel beter dan de gemiddelde introductie binnen de sector. Dit is ook aangegeven door een klant van dit bedrijf en ook de producten van dit bedrijf zijn niet in de interviews naar voren gebracht als succesvol of een voorbeeld nieuw product.

### 4.1.3. Bedrijf 3

---

Bedrijf 3 is een veredelaar en opkweekbedrijf van uitgangsmateriaal van potplanten. Op alle variabele scoort dit bedrijf gemiddeld ten opzichte van de bedrijven waarvoor de enquête is ingevuld, behalve voor de nieuwe productprestaties, want daar scoort dit bedrijf hoger dan gemiddeld ten opzichte van de bedrijven uit de enquête. Wel scoort dit bedrijf meer dan gemiddeld ten opzichte van alle andere bedrijven uit de sector op alle variabele. Op de vragen betreft concurrentorientatie en klantorientatie geeft de respondent van dit bedrijf aan niet goed te scoren, daarentegen blijkt uit het interview dat dit bedrijf wel klantgericht is en zich richt op de behoeften van de consument en de ontwikkelingen die spelen bij zijn eindklanten en tussenschakels in de keten. Er wordt rekening gehouden met

bewegingen in de markt voor de lange termijn waarop ze vroegtijdig inspelen met het ontwikkelen van nieuwe producten en concepten. Ook op het gebied van concurrentoriëntatie scoort dit bedrijf hoger dan concurrenten binnen de sector. Het bedrijf ziet alle andere producten, die als substituut kunnen dienen voor zijn planten, als concurrent en houdt de ontwikkelingen bij deze producten nauwlettend in de gaten. Ook op het gebied van bedrijfsprestaties geeft dit bedrijf zichzelf een laag cijfer, wat volgens de onderzoeker onterecht is, omdat het bedrijf bekend staat in de markt als een vooruitstrevend en succesvol bedrijf. Ook is een product van dit bedrijf in meerdere interviews naar voren gebracht als een succesvol product dat geïntroduceerd is, waarbij goed ingespeeld is op de trends die bij de eindklanten spelen.

#### **4.1.4. Bedrijf 4**

---

Bedrijf 4 is een bedrijf die potplanten veredeld en opkweekt. Op het gebied van marktoriëntatie scoort dit bedrijf gemiddeld ten opzichte van de bedrijven die aan de enquête hebben mee gedaan. Op alle onderliggende gedragscomponenten van marktoriëntatie scoort het bedrijf iets onder het gemiddelde, maar wel hoger dan de concurrenten binnen de sector. Ook op het gebied van strategische lanceringbeslissingen scoort bedrijf 4 lager dan de andere bedrijven uit de enquête. Qua tactische lanceringbeslissingen, nieuwe productprestaties scoort dit bedrijf iets hoger dan gemiddeld en de vragen betreft de bedrijfsprestaties zijn niet ingevuld. De score van concurrentoriëntatie liggen voor de enquête en de diverse anderhalve punt uit elkaar, dit is te wijten aan het verkeerd interpreteren van twee vragen in de enquête, wat in het interview naar voren kwam, wat het gemiddelde van de enquête op het gebied van concurrentoriëntatie ten onrechte naar beneden brengt. Dit is in het cijfer wat door de onderzoeker aan marktoriëntatie is toegekend meegenomen en hierdoor liggen deze cijfers anderhalve punt uit elkaar.

#### **4.1.5. Bedrijf 5**

---

Bedrijf 5 is een bedrijf die potplanten veredeld en kweekt tot een verkoopbaar product. Op het gebied van marktoriëntatie scoort dit bedrijf gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven uit de enquête, waarbij het bedrijf minder scoort op het gebied van concurrentoriëntatie en klantoriëntatie, maar wel hoog op interfunctionele coördinatie doordat het bedrijf minder groot is dan vele andere bedrijven die aan de enquête hebben mee gedaan. Op de variabele strategische en tactische lanceringbeslissingen en bedrijfsprestaties presteert dit bedrijf minder dan gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven uit de enquête en op de nieuwe productprestaties gemiddeld. Met dit bedrijf is geen interview gehouden, toch is op het gebied van strategische lanceringbeslissingen een ander cijfer gegeven door de onderzoeker dan in de enquête. Dit komt doordat vaker met de respondent gesproken is en hij geen uitgebreide plannen schrijft, maar deze keuzes wel overwogen maakt met een aantal belangrijke

medewerkers. Deze vraag is waarschijnlijk geïnterpreteerd alsof het betrekking had op het schrijven van rapporten, waardoor de onderzoeker op dit punt een hoger cijfer heeft gegeven.

#### **4.1.6. Bedrijf 6**

---

Bedrijf 6 is een kweker van potplanten zowel als veredelaar. Het bedrijf scoort op concurrentoriëntatie het hoogst van alle bedrijven, maar op klantoriëntatie en interfunctionele coördinatie scoort dit bedrijf minder dan gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven die de enquête hebben ingevuld. Uiteindelijk komt het bedrijf op het gebied van marktoriëntatie gemiddeld uit. Op de vakkundigheid van strategische en tactische lanceringbeslissingen, zowel als op de nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties scoort dit bedrijf ook onder het gemiddelde van de enquête. Op concurrentoriëntatie kwam vanuit de enquête een iets hogere dan gemiddelde score, echter gaf dit bedrijf in het interview aan dat hij zijn producten benchmarkt met de producten van de concurrenten. Ook houden zij de directe concurrenten nauwlettend in de gaten om goede soorten te kunnen bemachtigen, of om zich te kunnen onderscheiden van de concurrenten of als een concurrent iets succesvol inzet, hem ook te kunnen volgen hierin of om het eventueel nog beter zelf te doen. Dit is de oorzaak voor het hoge cijfer bij concurrentoriëntatie onder diverse.

#### **4.1.7. Bedrijf 7**

---

Bedrijf 7 is een kweker van potplanten, welke zeer actief is in het ontwikkelen van nieuwe concepten en verpakkingen, waarbij het bedrijf bestaande planten die niet exclusief voor hen zijn, op eigen wijze in de markt zet. Het bedrijf scoort op klantoriëntatie hoger dan gemiddeld en op de andere gedragscomponenten van marktoriëntatie gemiddeld, waardoor dit bedrijf hoger dan gemiddeld scoort op marktoriëntatie. Op strategische en tactische lanceringbeslissingen, zowel als op nieuwe productprestaties en bedrijfsprestaties scoort dit bedrijf hoger dan gemiddeld. Dit bedrijf heeft van de onderzoeker op klantoriëntatie het hoogst mogelijke cijfer gekregen, doordat het bedrijf als een van de weinige bedrijven ook werkelijk contact heeft met zijn doelgroep en ook eindklanten op het bedrijf uitnodigt. Het bedrijf blijft druk bezig met het zo dicht mogelijk naar de consument en eindklant toe kruipen, wat ook meerdere malen op het internet staat en uit het interview bleek. Dit is een voorloper binnen de sector op het gebied van klantoriëntatie. Ook heeft het bedrijf op het gebied van strategische en tactische lanceringbeslissingen vanuit diverse de hoogst mogelijke score gekregen, doordat zij met diverse bureaus complete plannen samenstellen voor het introduceren van een nieuw concept of verpakking en dit wordt heel professioneel aangepakt. De enquêtevragen betreft de vakkundigheid van de lanceringbeslissing werd verkeerd geïnterpreteerd, waarbij ervan uitgegaan werd dat deze beslissingen met de mensen en expertise intern gemaakt diende te worden en geen externe expertise gebruikt mocht worden. Voor de lanceringbeslissingen huurt het bedrijf externe expertise in waarbij de strategische en tactische lanceringbeslissingen vakkundig worden genomen. Hier wordt heel diep over

na gedacht en samen met externe partijen weloverwogen keuzes gemaakt, die binnen de bedrijfsfilosofie passen en passen bij de doelgroep. Ook op het gebied van nieuwe productprestaties en bedrijfsprestaties heeft het bedrijf zich bescheiden opgesteld, waarbij de producten van het bedrijf zowel als het bedrijf zelf als zeer succesvol bekend staan en bij veel bedrijven als voorbeeld wordt gezien en genoemd in de enquête, maar ook in de omgeving van de onderzoeker wordt het bedrijf vaak als voorbeeld bestempeld.

#### **4.1.8. Bedrijf 8**

---

Bedrijf 8 is een veredelaar en opkweekbedrijf voor potplanten. Uit tabel 4.1. blijkt dat dit bedrijf qua concurrentoriëntatie lager scoort dan de andere bedrijven uit de enquête, op het gebied van klantoriëntatie gemiddeld scoort en voor interfunctionele coördinatie hoger dan gemiddeld, waardoor het bedrijf met marktoriëntatie gemiddeld scoort ten opzichte van de andere bedrijven uit de enquête. Op het gebied van klantoriëntatie heeft dit bedrijf vanuit de enquête een hoog cijfer en voor concurrentoriëntatie een laag cijfer. Dit is omdat het bedrijf in het interview aan had gegeven dat zij de concurrenten nauwlettend in de gaten houden, maar zij gaan niet de concurrenten volgen. Hierdoor kwam concurrentoriëntatie laag uit, maar de vragen betreft concurrentoriëntatie gaan niet over het kopiëren van concurrenten, maar in de gaten houden en weten waar de concurrent mee bezig en wat daar speelt. De respondent gaf aan dat zij hier heel alert op zijn en hier ook rekening mee houden met en hier het beleid ook op bijstellen. Qua klantoriëntatie doet bedrijf 8 iets meer dan de concurrenten uit de branche, er wordt bij tuincentra geobserveerd en klanten gevraagd wat zij van een nieuwe soort plant vinden, maar dit gebeurt niet bij iedere soort plant. Ze doen iets meer dan een gemiddeld bedrijf in de sector, maar ten opzichte van de andere bedrijven die aan het interview hebben meegewerkt is het niet meer dan gemiddeld. Op het gebied van zowel de vakkundigheid van de strategische als tactische lanceringbeslissingen scoort dit bedrijf hoger dan gemiddeld. Op het gebied van nieuwe productprestaties en bedrijfsprestaties presteert het bedrijf gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Op de variabele bedrijfsprestaties komt uit de enquête een lage score, waar onder diverse een hoger cijfer is verkregen. Dit komt omdat het bedrijf in de sector zeer bekend is en een goed imago heeft en bekend staat als succesvol en vooruitstrevend bedrijf.

#### **4.1.9. Bedrijf 9**

---

Bedrijf 9 is een veredelaar en opkweekbedrijf van uitgangsmateriaal van potplanten. Op het gebied van marktoriëntatie scoort bedrijf 9 gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Daarbij scoort dit bedrijf op concurrentoriëntatie gemiddeld, op klantoriëntatie onder gemiddeld en op interfunctionele coördinatie bovengemiddeld. Bij concurrentoriëntatie is een hoger cijfer gegeven dan uit de enquête kwam, doordat zij veel

samenwerken met concurrenten en heel goed in de gaten houden wat er bij concurrenten speelt en wat zij in het assortiment hebben. Daarbij hebben ze ook veel contact met de concurrenten, waardoor ze precies weten wat er speelt en bij open dagen gaan ze ook altijd kijken bij de concurrenten. Ook bij dit bedrijf had de respondent begrepen bij de vragen dat het ging om het kopiëren van de concurrenten, wat zij niet doen. Zij kijken hoe ze de gaten in de markt kunnen invullen en de klant beter kunnen bedienen. Bij klantoriëntatie kwam uit de enquête een hoger cijfer dan is verkregen onder diverse. Bij dit bedrijf zijn geen spectaculaire voorbeelden genoemd, hoe dit bedrijf zich richt op de klanten. Ze zijn iets verder dan een gemiddeld bedrijf binnen de sector, maar niet veel verder. Qua vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen en tactische lanceringbeslissingen presteert dit bedrijf iets onder gemiddeld, waar bij de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen vanuit de enquête een lager cijfers is verkregen dan vanuit de andere informatie bronnen en het interview. Dit bedrijf is wel degelijk bezig met het promoten van de belangrijkste soorten binnen het bedrijf, maar hij had dit deel gemiddeld genomen voor alle soorten, waarbij ook de “service” producten meegenomen zijn. Dit zijn producten die weinig aandacht krijgen en alleen als aanvullend assortiment dienen. Qua bedrijfsprestaties presteert dit bedrijf ook gemiddeld ten opzichte van de andere bedrijven uit het onderzoek.

#### **4.1.10. Bedrijf 10**

---

Bedrijf 10 scoort op alle variabele hoger dan gemiddeld en bij klantoriëntatie, de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen, de nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties het hoogst van alle bedrijven uit de enquête. Op concurrentoriëntatie scoort dit bedrijf gemiddeld. Dit klopt met de verwachtingen, aangezien dit bedrijf als voorbeeld wordt gezien op het gebied van marketing voor de gehele sector. Dit bedrijf is een kweker van potplanten. Op het gebied van de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen scoort het bedrijf in de enquête niet zo hoog, terwijl ze goed doordachte plannen hebben over de segmentering, positionering en producteigenschappen en deze goed naleven en waar de tactische lanceringbeslissingen goed op aansluiten. Hierdoor is het punt wat verkregen wordt onder diverse aanzienlijk hoger dan uit de enquête komt. Ook qua productprestaties en bedrijfsprestaties komt uit de enquête geen spectaculaire score, dit terwijl het bedrijf en de producten van dit bedrijf over heel de wereld bekend zijn en voor goed geld weggezet wordt. Vanaf de buitenkant gezien is dit bedrijf heel erg succesvol en zijn de nieuwe producten die door dit bedrijf geïntroduceerd worden ook grote successen geworden. Hierdoor liggen de cijfers onder diverse aanzienlijk hoger dan de cijfers die uit de enquête zijn verkregen.

#### **4.1.11. Bedrijf 11**

---

Ook bedrijf 11 scoort op alle variabele hoger dan het gemiddelde van de bedrijven die aan de enquête hebben meegewerkt, behalve op concurrentoriëntatie scoort dit bedrijf gelijk aan de andere bedrijven. Ook dit bedrijf heeft de vragen onder concurrentoriëntatie verkeerd geïnterpreteerd, doordat zij de klanten niet kopiëren. Daarentegen houden zij de klanten wel nauwlettend in de gaten en weet het bedrijf welk marktaandeel welke concurrent heeft met welke producten en waar concurrentbedrijven zich op richten en vooral wie de concurrenten zijn op welke gebied. De cijfers voor de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen liggen voor de enquête aanzienlijk lager dan wat gescoord is onder diverse. De oorzaak hiervan ligt in de inzichten die verkregen zijn bij het interview, waarbij de respondent aangaf dat ze een intern een speciale marketeer hebben voor de introducties van nieuwe soorten en bij de strategische zowel als tactische lanceringbeslissingen worden alle keuzes, zoals onder de literatuur besproken, overwogen met de beschikbare informatie in de markt en worden duidelijke keuzes gemaakt die consistent worden doorgevoerd. Bedrijf 11 is een veredelaar en opkweker van potplanten en zij houden zich bezig met de promotie van de producten en de verpakking hiervan, maar zij houden zich niet bezig met de prijsvorming van de producten, want dat laten zij aan de markt over. Daarentegen is dit bedrijf zo sterk in de promotie, communicatie en de uitstraling van hun belangrijke producten, dat zij onder diverse een hoog cijfer hebben gekregen. Ook voor bedrijfsprestaties liggen de cijfers vanuit de enquête en onder diverse aanzienlijk uit elkaar. De respondent van dit bedrijf gaf ook aan dat hij het moeilijk te bepalen vind of hij succesvoller is dan een concurrent, hij geeft aan dat hij niet bij de cijfers van concurrenten kan en dat hij daardoor maar zoveel mogelijk gemiddeld heeft ingevuld. Dit is echter niet de bedoeling en in de markt staat ook dit bedrijf bekend als een voorloper ten opzichte van de concurrenten en als een zeer succesvol bedrijf.

#### **4.1.12. Bedrijf 12**

---

Bedrijf 12 is een veredelaar en opkweker van potplanten en scoort gemiddeld op marktoriëntatie, productprestaties en bedrijfsprestaties. Het bedrijf scoort wel op de vakkundigheid van de strategische en tactische lanceringbeslissingen hoger dan gemiddeld. Zij hebben diverse mensen die zich fulltime bezig houden met de introductie van nieuwe producten en het beheersen van de keten. Ook op het gebied van concurrentoriëntatie en klantoriëntatie scoort dit bedrijf bovengemiddeld, waar het op interfunctionele coördinatie onder gemiddeld scoort. Ook dit bedrijf werkt nauw samen met concurrenten en kijkt waar de concurrent gaten laat vallen en vult deze in en kijkt hoe zij de voorsprong die ze hebben kunnen behouden ten opzichte van de concurrenten. Deze informatie krijgen zij vooral via de vertegenwoordigers van de klanten en door goed contact met de concurrenten. Op het gebied van bedrijfsprestaties en productprestaties komt het bedrijf uit de enquête matig hoger uit dan gemiddeld uit ten opzichte van alle concurrenten uit de sector. Onder diverse heeft dit bedrijf een hogere score gekregen, doordat een aantal producten van dit bedrijf het in de markt heel goed doen en

het bedrijf Europees gezien heel goed bekend staat. In het interview gaf de respondent ook aan dat zij een succesvol bedrijf zijn en dit ook willen blijven, ondanks dat ze nu nog niet met alle producten het grootste marktaandeel hebben. Daardoor had hij in de enquête ook minder positief de bedrijfsprestaties ingevuld, maar met minder marktaandeel per product kan het totale marktaandeel wel hoog maken en ook kan daar groei in zitten, wat bij bedrijf 12 het geval is.

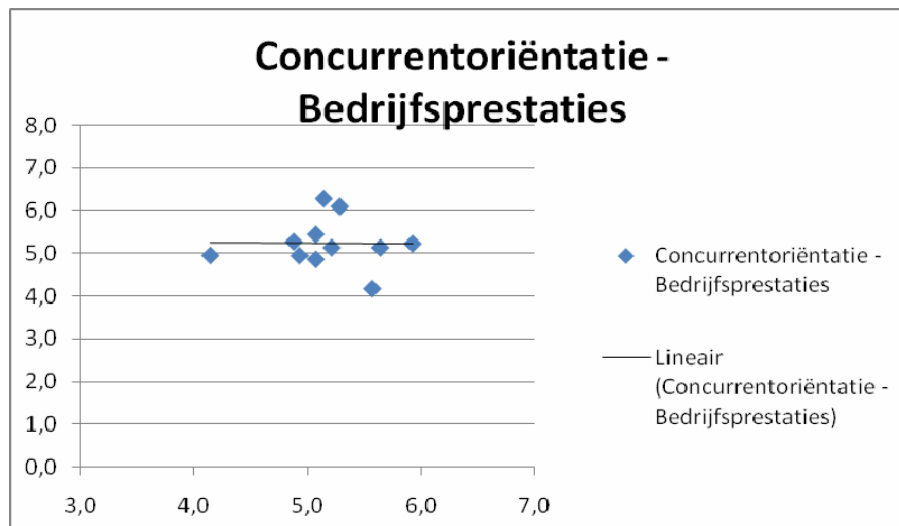
## **4.2. Resultaten per hypothese**

In deze paragraaf wordt de data uit de enquête en de interviews geanalyseerd per hypothese. Per relatie wordt eerst de grafiek weergegeven en geanalyseerd. De grafieken zijn gebaseerd op gegevens uit de tabel 4.1., welke weergegeven zijn onder gemid.. Dit is een gemiddelde van de enquêtedata en de gekwantificeerde data vanuit de interviews met beschikbare aanvullende data. De cijfers uit de enquête tellen voor vijftig procent en de cijfers onder diverse tellen ook voor vijftig procent, waarbij de uitkomst van deze getallen uitgezet zijn in een spreidingsgrafiek, waarbij de trendanalyse is toegepast. Nadat de grafiek geanalyseerd is, wordt de interview data geanalyseerd, waarna de conclusie betreft de relatie volgt. Per relatie zijn ook de deelrelaties weergegeven, waarbij zowel de analyse van de grafieken en de analyse van de interviews per deelrelatie besproken wordt. Deze deelrelaties gaan vooraf aan de algemene relatie, om zo een goed beeld te verkrijgen, voordat de gehele relatie wordt beschreven.

### **4.2.1. De relatie tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties**

In deze paragraaf wordt de data geanalyseerd betreft marktorientatie en bedrijfsprestaties, waarbij gekeken wordt of er een relatie is tussen beide variabelen. Hierbij worden eerst de gedragscomponenten van marktorientatie tegenover de bedrijfsprestaties gezet, waarbij allereerst concurrentorientatie, daarna klantorientatie en aansluitend interfunctionele coördinatie weergegeven wordt. Nadat de deelrelaties behandeld zijn, zal de algemene relatie tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties besproken worden.





Grafiek 4.1.

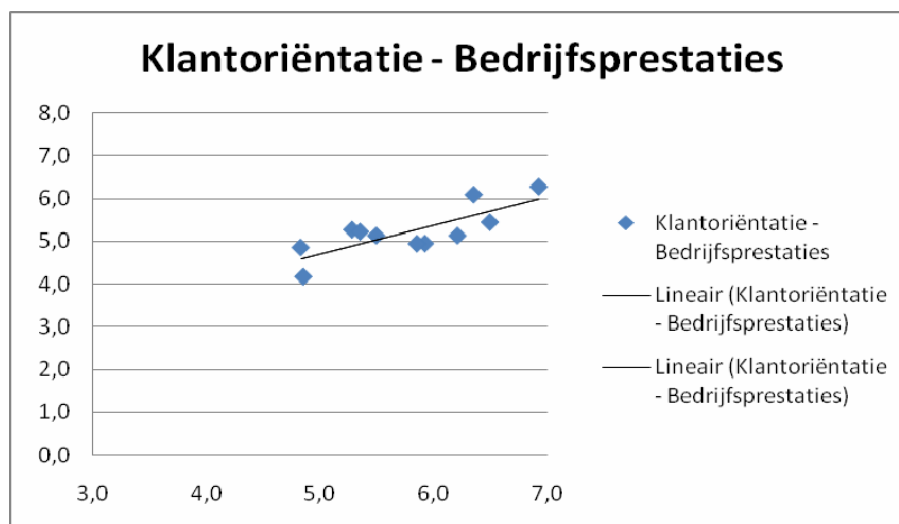
In grafiek 4.1. is geen relatie waar te nemen tussen concurrentoriëntatie (de x-as) en bedrijfsprestaties (de y-as). Uit deze grafiek blijkt geen relatie vanuit de trendlijn en de diverse punten liggen ook willekeurig verspreid in de grafiek. Acht van de negen respondenten geven in het interview aan dat de vragen betreft concurrentoriëntatie in de enquête verkeerd geïnterpreteerd zijn. Vooral vraag 3, 4, 5 en 6 uit de enquête die in bijlage 1 is opgenomen, zijn vaak verkeerd geïnterpreteerd. Meerdere respondenten gaven aan zich juist van de concurrent te willen onderscheiden en niet te kopiëren en daarom hebben zij negatieve scores op deze punten ingevuld. Concurrentoriëntatie bevat echter ook het achterhalen van informatie en aan de hand hiervan het onderscheiden ten opzichten van concurrenten, waardoor in deze grafiek geen betrouwbaar beeld is verkregen betreft de relatie tussen concurrentoriëntatie en bedrijfsprestaties. Dit heeft tot gevolg dat de resultaten vanuit de interviews als leidend wordt gezien bij deze relatie.

Uit de interviews blijkt dat de bedrijven veel op beurzen en open dagen bij elkaar kijken. Hierbij wordt vooral gelet op welke kant de concurrent op gaat en welke producten de concurrent heeft staan. Uit enkele interviews blijkt dat er ook samenwerking is met concurrenten op het gebied van promotie en dat er ook open contact is tussen de concurrenten. Enkele bedrijven verkopen ook enkele artikelen van concurrenten, wat een aanvulling op het eigen assortiment is en daarmee hun klanten een breder aanbod kunnen bieden. Toch komt de meeste informatie uit de markt vandaan, waarbij verkopers veel informatie terug krijgen van de klanten. Zo is middels klanten te achterhalen waarom een klant bij een concurrent is weggelopen, waarom een klant bij het eigen bedrijf is weggegaan en naar een concurrent is overgestapt, om welke sterke punten een klant bij een concurrent koopt of juist bij het eigen bedrijf en ga zo maar door. In meerdere interviews is aangegeven dat er concurrenten zijn die ideeën kopiëren, maar in de interviews hebben alle respondenten aangegeven onderscheidend te willen zijn ten opzichte van de concurrent; dit kan op het gebied van de diensten die je buiten de producten levert,

of op het gebied van het assortiment dat beter is dan die van de concurrenten. Bij het maken van het beleid en de keuzes wordt is deze informatie van de concurrent niet leidend, maar het speelt wel mee. Daarbij gaven enkele respondenten aan dat zij de producten van de concurrenten ook vergelijken met de eigen producten, waardoor dezelfde kennis aanwezig is binnen het bedrijf als bij de klanten. Hierdoor kun je keuzes maken om een minder presterend product uit het assortiment te halen en beter presterende producten meer te promoten. Hierdoor wordt het bedrijf als betrouwbaar gezien en creëert het een beter imago, wat ten goede komt van de bedrijfsprestaties doordat klanten graag zaken doen met bedrijven met betrouwbare bedrijven.

Uit de interviews komt in tegenstelling tot de grafiek wel een probabilistische naar voren. Wanneer een bedrijf weet wat er bij de concurrent speelt, kan het bedrijf de klanten beter bedienen en inspelen op de zwaktes van de concurrent, wat leidt tot betere bedrijfsprestaties.

Dit onderzoek geeft een directe probabilistische relatie tussen concurrentoriëntatie en bedrijfsprestaties, omdat de gegevens in de grafiek niet betrouwbaar zijn en het resultaat vanuit de interviews hierdoor doorslaggevend is.



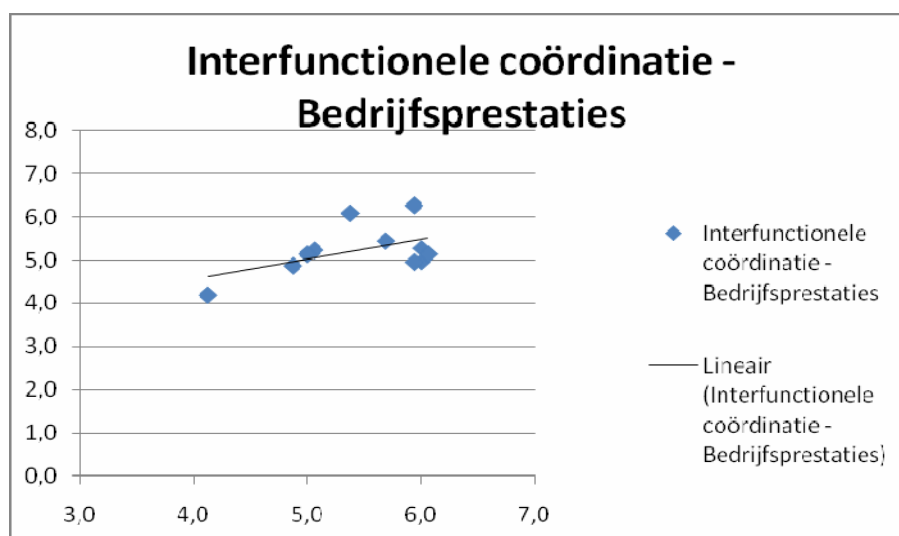
Grafiek 4.2.

Grafiek 4.2. geeft de relatie tussen klantoriëntatie (de x-as) en bedrijfsprestaties (de y-as) weer. Hierin blijkt een duidelijke relatie uit de trendlijn en de kleine afwijkingen die de afzonderlijke punten hebben ten opzichte van de trendlijn. Grafiek 4.2. laat geen deterministische relatie zien, maar een probabilistische relatie. Wanneer er een bedrijf meer klant georiënteerd is, is het waarschijnlijk dat het bedrijf beter presteert.

In de interviews wordt aangegeven dat je extra's moet bieden, maar waar zit de klant op te wachten? Je moet interesse wekken van het winkelend publiek, maar wat trekt de interesse van de mensen? Je moet op het juiste moment de juiste planten leveren, maar wanneer heeft de consument behoeften aan

welk soort planten? De hele bedrijfsfilosofie, het hele assortiment en alle keuzes, alles moet erop gericht zijn de doelgroep te bedienen, maar wat wil de doelgroep, waar heeft de doelgroep behoeften naar? Op al deze vragen kan antwoord gegeven worden door de klanten. Als kweker of veredelaar sta je ver van de klanten af, doordat er verschillende schakels tussen de consument en de kweker/veredelaar in zitten. Om toch te kunnen achterhalen waar het bedrijf op in moet spelen, moet een goed beeld verkregen worden van waar behoeften naar is en hoe deze behoeften goed ingevuld kunnen worden. Als bedrijf zijnde dient het gehele bedrijf ingericht te zijn op het bedienen van de doelgroep en het achterhalen van de behoeften van de doelgroep. Met deze doelgroep en de wensen hiervan dient bij alle keuzes rekening gehouden te worden. Dit gebeurt nog niet zo veel binnen de potplantensector, doordat de kwekers en veredelaars vaak nog product gericht bezig zijn. Wel wordt langzaam de verschuiving gemaakt van productgericht naar marktgericht en vooral klantgericht en wordt door diverse respondenten aangegeven dat zij merken dat het inspelen op klantbehoeften leidt tot betere bedrijfsprestaties. Vanuit de interviews komt een duidelijke directe relatie naar voren tussen klantoriëntatie en bedrijfsprestaties.

Dit onderzoek geeft een directe probabilistische relatie tussen klantoriëntatie en bedrijfsprestaties.



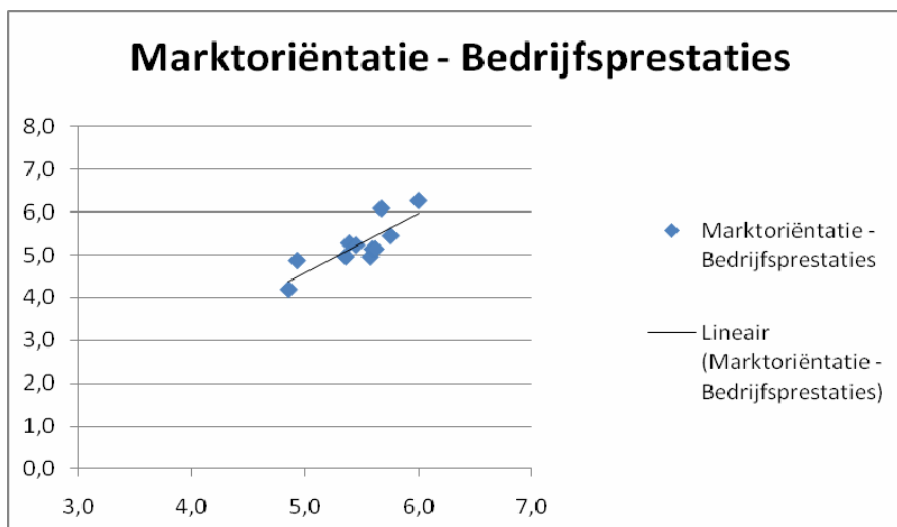
Grafiek 4.3.

In figuur 4.3. is de relatie weergegeven tussen interfunctionele coördinatie (de x-as) en bedrijfsprestaties (de y-as). Uit deze grafiek blijkt een probabilistische relatie, hoe meer interfunctionele coördinatie, des te beter de bedrijfsprestaties. Dit is waarneembaar in de trendlijn die in de grafiek is weergegeven.

Uit de interviews blijkt dat samenwerking en communiceren heel belangrijk is voor de prestaties van een bedrijf. Alle afdelingen en medewerkers dienen kennis te nemen van de informatie die uit de markt te halen is en al reeds verkregen is. Alle medewerkers binnen het bedrijf dienen op de hoogte te

zijn van wat er speelt in de markt en hoe ze het beste op deze informatie in kunnen spelen. Vooral de gemaakte keuzes dienen bij iedereen bekend te zijn. Het is niet de bedoeling dat iedereen zijn eigen hobby nastreeft binnen het bedrijf, maar iedereen dient zich te focussen op wat voor het bedrijf belangrijk is, maar dat moet dan ook iedereen weten. Hoe de informatie verspreid wordt binnen de verschillende organisatie is heel divers; het ene bedrijf heeft veel plannen en maakt verslagen die verspreid worden, een ander bedrijf gaat over naar een informatiesysteem waar alle afdelingen informatie in opslaan en het andere bedrijf heeft diverse overlegstructuren om informatie uit te wisselen, maar maakt geen uitgebreide verslagen. Alle bedrijven geven aan dat het verspreiden van informatie binnen de organisatie belangrijk is. Naast het communiceren en informeren binnen het bedrijf is het ook belangrijk om samen te werken met partners, verticaal in de keten. Je moet kennis de keten in brengen, en ook terug vragen. Dit gebeurt momenteel nog weinig binnen de keten, waarbij de waarden die hieraan gehecht wordt ook heel divers is. Wel blijken de bedrijven die hier verder in zijn, succesvoller dan de bedrijven die minder informatie geven en vragen binnen de keten. Uit het interview blijkt een directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en bedrijfsprestaties.

Uit dit onderzoek blijkt een probabilistische directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en bedrijfsprestaties.



Grafiek 4.4.

In figuur 4.4. zijn de data van de verschillende marktoriëntatie variabele samengevoegd (de x-as) en tegenover de bedrijfsprestatie (de y-as) gezet. Hieruit blijkt een duidelijke probabilistische relatie tussen marktoriëntatie en de bedrijfsprestaties, waarbij de diverse punten niet meer dan een halve punt van de trendlijn af liggen.

De interviews ondersteunen de bevindingen uit de enquête. Een bedrijf dient zoveel mogelijk informatie te achterhalen en er is nooit genoeg informatie. Echter moet wel in de gaten gehouden

worden wat dat je de informatie ook werkelijke gebruikt en verspreid binnen het gehele bedrijf en de verticale ketenpartners en daarbij de kosten voor het verzamelen van de informatie. De winsten uit de informatie moeten hoger zijn dan de kosten die gemaakt worden voor het achterhalen van de informatie. Ook bij alle relaties tussen de afzonderlijke gedragscomponenten van marktorientatie en bedrijfsprestaties geeft dit onderzoek directe probabilistische relaties weer.

Meer marktorientatie heeft een directe probabilistische relatie met betere bedrijfsprestaties.

*“Je kan informatie van de klant vragen hoe je als bedrijf als geheel beter wordt. En ook een goede relatie met de leveranciers en andere bedrijven/mensen uit je omgeving, en hoe zij willen dat je met ze omgaat en hoe zij je bedrijf zien, is belangrijk voor betere bedrijfsprestaties. Wel moet je als bedrijf met de informatie aan het werk, anders neemt je omgeving je niet meer serieus.”*

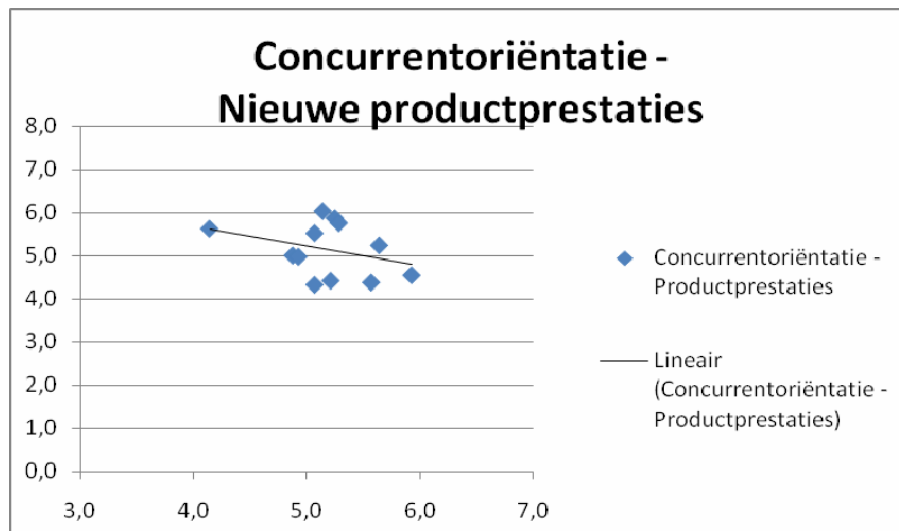
*“Als bedrijf wordt je beter van marktinformatie. Dit heeft niet direct effect, er gaat een lange weg aan vooraf, maar je bent beter in staat om in te spelen op de wensen die er uiteindelijk bij de klant zijn.”*

*“Als bedrijf moet je dat maken, waar de klant behoefte naar heeft, en alleen op de momenten dat zij die behoeften hebben. Een consument wil geen kerstster in de zomer. Hier moet nog heel wat gebeuren in de sector; achterhalen wanneer de klant op jou producten zit te wachten en weten hoeveel de concurrent op welke momenten heeft, en productie afstemmen met concurrenten, zodat er niet te veel producten komen en de markt goed blijft. Hier worden alle bedrijven binnen de sector beter van.”*

**Hypothese 1 is aangenomen: er is een positieve relatie tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt, waarbij klantorientatie de duidelijkste en sterkste relatie vertoont met bedrijfsprestaties.**

#### **4.2.2. De relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties**

In deze paragraaf wordt de data betreft marktorientatie en nieuwe productprestaties geanalyseerd, waarbij gekeken wordt of er een relatie is tussen beide variabelen. Hierbij worden eerst de gedragscomponenten van marktorientatie tegenover de nieuwe productprestaties gezet, waarbij allereerst concurrentorientatie, daarna klantorientatie en aansluitend interfunctionele coördinatie weergegeven wordt, allen ten opzichte van nieuwe productprestaties. Per deelrelatie wordt eerst de grafiek weergegeven, daarna wordt de grafiek geanalyseerd, waarna de interviewdata analyse weergegeven wordt, met uiteindelijk een korte conclusie per deelrelatie. Nadat de deelrelaties behandeld zijn, zal de algemene relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties besproken worden, waarna de algehele conclusie wordt gegeven.

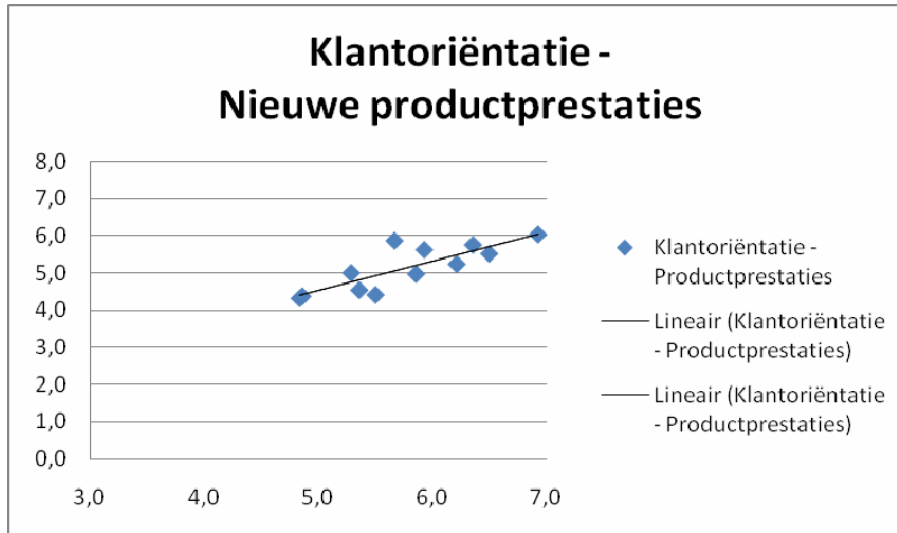


Grafiek 4.5.

Uit grafiek 4.5. blijkt een relatie tussen concurrentoriëntatie (de x-as) en productprestaties (de y-as), waarbij meer concurrentoriëntatie leidt tot mindere productprestaties. Dit is het contrarie ten opzichte van de verwachting. Ook bij deze grafiek geldt hetzelfde als bij grafiek 4.1., waarbij vragen in de enquête verkeerd geïnterpreteerd zijn, waardoor deze grafiek geen betrouwbaar beeld geeft en de interviewanalyse leidend is.

Diverse respondenten geven aan dat zij nauwlettend de markt in de gaten houden en vooral de producten die direct met het eigen product concurreren. Dan wordt het concurrerende producten gekocht en vergelijken zij de eigenschappen van het eigen product met de eigenschappen van de producten van de concurrenten om na te gaan of het eigen product beter is dan het product van de concurrent. De respondenten geven ook aan veel informatie over de concurrenten terug te krijgen van de klanten, waar ook producten van concurrenten staan. Ook bij de klanten achterhalen zij informatie betreft de prestaties van de concurrerende producten, waarmee ze de eigen producten kunnen vergelijken. Ook worden de opbrengstprijzen van de producten van de concurrent aan de veiling vergeleken met de opbrengstprijzen van het eigen product, wat een beeld geeft van de marktprestaties van het eigen product. Dit geeft inzicht hoe het eigen product presteert ten opzichten van andere producten die op de markt verkrijgbaar zijn. Hierop worden keuzes gemaakt, want als jou product beter is dan alles wat er op de markt is, dan moet dit ook gemeld worden richting de klanten, wat leidt tot betere verkoopresultaten van het product. Ook wordt bij enkele producten gezamenlijke promotie gevoerd, waarbij zowel de kwekers en veredelaars gezamenlijk een product promoten, wat moet leiden tot herkenning en bekendheid van het product. Herkenning en bekendheid leidt weer tot betere productprestaties. Daarbij is ook aangegeven dat het reguleren van de productieaantallen bijdraagt aan betere productprestaties, maar dit gebeurt nog niet en bij diverse respondenten wordt hierbij aangegeven dat de concurrent hier niet aan mee wil werken.

Uit de interviews blijkt dat concurrentoriëntatie een probabilistische directe relatie heeft met nieuwe productprestaties, zeker wanneer er meer samen gewerkt wordt met concurrenten op productniveau en de markt samen met de concurrenten gereguleerd wordt en de producten voldoende onderscheidend zijn ten opzichte van andere producten in markt.



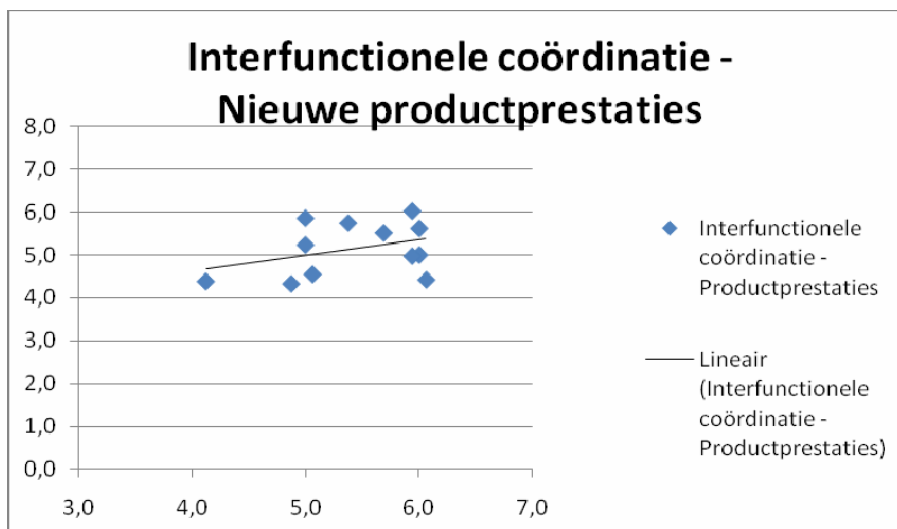
Grafiek 4.6.

Grafiek 4.6. laat een positieve relatie zien tussen klantoriëntatie (de x-as) en nieuwe productprestaties (de y-as), zoals verwacht. Daarbij liggen de punten niet meer dan een halve punt van de trendlijn af, behalve een respondent. Deze respondent geeft in zijn interview ook aan dat het achterhalen van de behoeften van de klant erg belangrijk is, maar hij kijkt meer naar de algemene trends, omdat een klant zelf niet weet wat hij wil. In de enquête heeft hij heel laag gescoord op de klantoriëntatie, wat enigszins gecorrigeerd is met het cijfer dat gegeven is naar aanleiding van de interviews. Uit grafiek 4.6. blijkt een probabilistische relatie tussen klantoriëntatie en nieuwe productprestaties.

Uit de interviews blijkt dezelfde relatie. Alle respondenten geven aan dat het moeilijk is klantinformatie te krijgen. Echter blijkt uit het interview met de respondent van het tuincentrum dat de tuincentra ook graag de samenwerking binnen de keten opzoeken en informatie willen delen, maar dat de veredelaars en kwekers nog niet actief richting eindklanten gaan voor informatie. Wel erkennen alle respondenten het belang klantinformatie. Je kunt de productontwikkeling hier op aanpassen en de concepten en verpakking op de behoeften van de consument en tussenliggende schakels aanpassen, maar dan moet je wel weten waar behoeften naar is. Verschillende respondenten gaven aan dat het belangrijk is om de latente behoeften van de klant te achterhalen en daar op in te spelen en dat klanten geen bewuste behoeften hebben naar een nieuw soort plant. De latente behoeften kunnen achterhaald worden door met de eindklanten in contact te treden en daar door te vragen naar de problemen die mensen zien, hier kan een oplossing voor gezocht worden, waardoor het product beter inspeelt op de

behoefden. Maar ook het observeren van consumenten op de winkelvloer is een goed middel om de latente behoeften van de consument te achterhalen. Ook moet het product opvallen, en moet dus achterhaald worden wat de aandacht van de consument trekt. Dit kan ook achterhaald worden door de consument tijdens het koopproces te observeren en de trends in de gaten te houden. De handel spreekt zijn behoeften meer uit, maar dit is vaak een zo hoog mogelijke belading en een lage kostprijs, maar het uiteindelijke doel wat ze niet vaak uitspreken is dat zij en de gehele keten winst maakt aan het product. Zij kunnen ook met een hogere kostprijs winst maken, als het op de winkelvloer ook maar meer opbreng. En op de winkelvloer draait een product goed wanneer de consument het product mee neemt. Ook de respondent van het tuincentrum geeft aan dat het niet om de prijs gaat, maar om een goed product dat goed verkoopt. Het achterhalen van de behoeften van de klant en hierop in spelen is dus heel belangrijk voor de gehele potplantensector. Uit de interviews blijkt een directe relatie tussen klantoriëntatie en nieuwe productprestaties.

Uit zowel de grafiek als uit de interviewanalyse blijkt een probabilistische directe relatie tussen klantoriëntatie en nieuwe productprestaties.



Grafiek 4.7.

Grafiek 4.7. geeft een positieve relatie weer tussen interfunctionele coördinatie (de x-as) en productprestaties (de y-as). Bij deze grafiek liggen de punten echter niet strak langs de lijn en zijn er afwijkingen tot een hele punt, maar de trendanalyse laat een positieve relatie zien. Uit de grafiek blijkt dus een matige probabilistische relatie tussen interfunctionele coördinatie en nieuwe productprestaties.

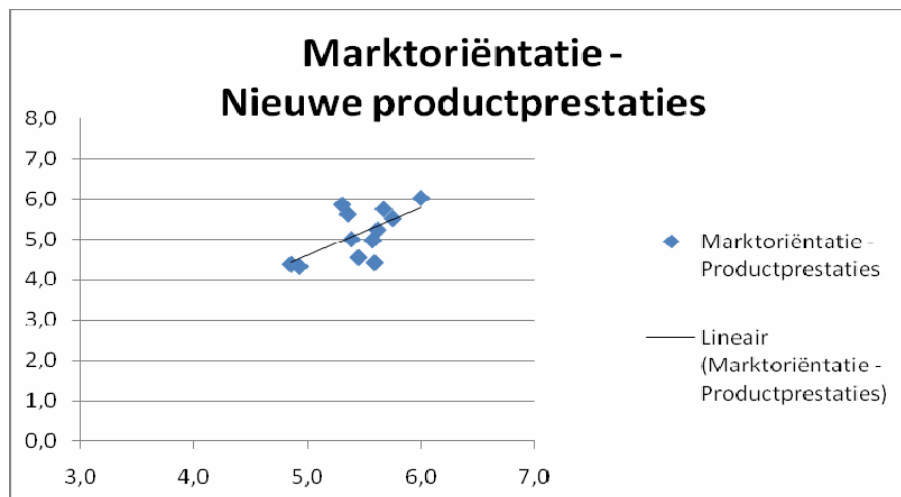
De interviews laten een positieve relatie zien tussen interfunctionele coördinatie en productprestaties. In de interviews werd aangegeven dat de informatie uit de markt voor alle medewerkers beschikbaar dient te zijn, want wanneer zij niet weten wat er in de markt speelt, kunnen zij hier ook niet op in spelen. Wanneer er keuzes gemaakt zijn naar aanleiding van de marktinformatie, moeten die ook bij



alle medewerkers bekend zijn. Wanneer een bepaalde doelgroep bijvoorbeeld behoeften heeft aan langere planten, dienen de inpakmedewerkers dit ook te weten, want anders krijgt de klant verkeerde producten, wat niet ten goede komt aan de relatie met deze klant. Ook dient iedereen te weten wat de voordelen zijn van het product, zodat dit vanuit het bedrijf consistent naar buiten gecommuniceerd wordt. Qua productie is het belangrijk te weten hoeveel geproduceerd moet worden voor welke perioden, waarbij productie met verkoop moet overleggen wat wenselijk is en wat haalbaar is. Wanneer vraag en aanbod niet matchen, heeft dit negatieve gevolgen voor de prijs. Ook is het belangrijk dat productie en verkoop overleggen met de productontwikkelingsafdeling, omdat productie teeltechnisch weet wat mogelijk is, verdeling weet waarop veredeld kan worden en verkoop weet wat de markt wil en ga zo maar door. Kortom, intern overleg is belangrijk voor de prestaties van een nieuw product.

Ook dient de interfunctionele coördinatie verticaal in de keten doorgevoerd te worden. Je hebt een lange keten en daarbij dient iedereen samen te werken om het product zo goed mogelijk over te brengen naar de consument. Ook de informatie over het product dient verticaal gecommuniceerd te worden, van de producent naar de consument en andersom. Momenteel gebeurt het nog veel dat informatie van de producent niet naar de eindklanten overgebracht wordt en de informatie van de eindklant ook niet terug komt naar de producent. De bedrijven die hier verder in zijn en betere samenwerking hebben met de diverse schakels, presteren beter ten opzichte van de bedrijven die hier minder sterk in zijn. Uit de interviews blijkt dat interfunctionele coördinatie een positieve invloed heeft op productprestaties binnen de potplantensector.

Uit dit onderzoek blijkt zowel uit de grafiek als uit de interviewanalyse dat er een directe probabilistische relatie is tussen interfunctionele coördinatie en nieuwe productprestaties.



Grafiek 4.8.

Grafiek 4.8. laat een positieve relatie zien tussen marktoriëntatie (de x-as) en productprestaties (de y-as). In deze grafiek telt concurrentoriëntatie voor een derde mee, dus wanneer deze relatie goed geïnterpreteerd was had de relatie nog sterker geweest en had de trendlijn nog steiler geweest. Ook uit de interviews blijkt dat marktoriëntatie directe invloed heeft op de productprestaties en hoe meer een bedrijf zich richt op de markt, des te betere producten zij in de markt zetten en dit levert betere prestaties. Marktoriëntatie is een continu proces, want als een product nieuw in de markt is gezet, dan vinden veel kopers het interessant, maar het moet op de lange termijn ook interessant blijven. Je moet continu op de behoeften van de markt in blijven spelen en blijven verrassen en nieuwswaarden brengen aan het product. Daarbij gaven ook twee respondenten aan dat veel bedrijven eenzelfde soort product zien als concurrent, maar dat zij alle planten en andere artikelen die eenzelfde functie vervullen als de potplant zien als concurrent.. Het is dus heel belangrijk in de gaten te houden hoe de markt zich ontwikkelt, om hier op tijd op in te kunnen spelen met jou product en om succesvol te zijn en blijven met je product.

Zowel de gedragscomponenten op zichzelf staand als marktoriëntatie als geheel, laten een directe probabilistische relatie zien met nieuwe productprestaties.

*“Je hoort bijvoorbeeld dat iemand 5 hectare van ons product neer gaat zetten, dan weet je zelf ook dat je daarin niet ook een stap moet maken, want dat haalt het hele product onderuit.”*

*“Het nieuwe product moet onderscheidend zijn om succesvol te zijn, maar wat vindt een consument nu onderscheidend en wat ziet hij graag anders?”*

*“Bloemenbureau Holland heeft eens een onderzoek gedaan en daar kwam uit dat de consument zoveel mogelijk bloemen wenst in een plant, toen hebben we daar op veredeld en nu hebben de planten meer*

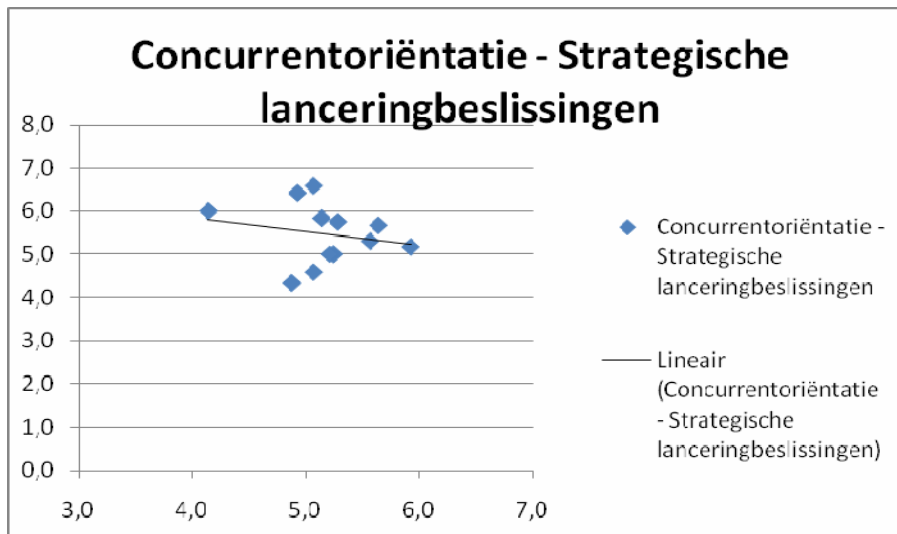
*bloemen. Je moet wel weten waar je op moet selecteren en daar is informatie uit de markt voor nodig.”*

**Hypothese 2 is aangenomen; er is een positieve probabilistische relatie tussen marktoriëntatie en nieuwe productprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt, waarbij klantoriëntatie de sterkste relatie vertoont met nieuwe productprestaties.**

### **2.8.3. De relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van lanceringbeslissingen**

---

In deze paragraaf wordt de data van marktoriëntatie en van de vakkundigheid van lanceringbeslissingen geanalyseerd, waarbij gekeken wordt of er een relatie tussen beide variabelen is. Hierbij worden eerst de gedragscomponenten van marktoriëntatie tegenover de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen gezet, waarbij allereerst concurrentoriëntatie, daarna klantoriëntatie en aansluitend interfunctionele coördinatie weergegeven wordt. Nadat de deelrelaties behandeld zijn, zal de algemene relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen besproken worden. Hierna zullen de gedragscomponenten in dezelfde volgorde tegenover de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen gezet worden, waarbij ook uiteindelijk de algemene relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen wordt weergegeven. Per deelrelatie wordt eerst de grafiek weergegeven, daarna wordt de grafiek geanalyseerd, waarna de interviewdata analyse weergegeven wordt, met uiteindelijk een korte conclusie per deelrelatie.

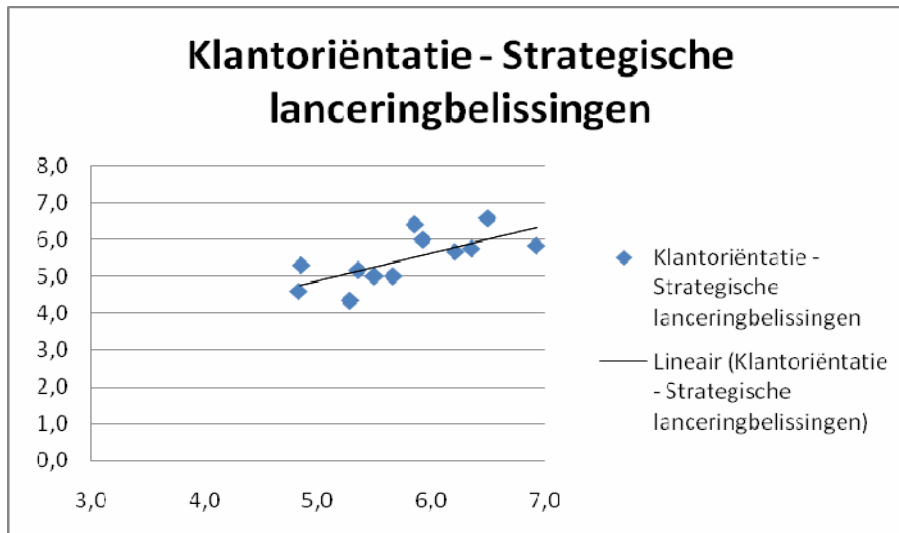


Grafiek 4.9.

Grafiek 4.9 geeft de relatie weer tussen concurrentoriëntatie (de x-as) en strategische lanceringbeslissingen (de y-as). Uit deze grafiek blijkt een negatieve relatie; hoe meer concurrentieoriëntatie hoe minder de vakkundigheid van lanceringbeslissingen. Ook hierbij geldt dat de concurrentieoriëntatie vragen in de enquête verkeerd geïnterpreteerd zijn, waardoor de interview analyse leidend is.

Uit de interviews blijkt dat bij het maken van strategische lanceringbeslissingen rekening gehouden dient te worden met de eigenschappen van het product ten opzichte van de producten van de concurrent. Op welke punten is jou product beter en wat biedt het product meer dan alle bestaande producten. Het product moet ook aantoonbaar anders en beter zijn dan het product van de concurrent en dit moet te bewijzen zijn tegenover de klanten. Is jou product minder goed dan wat de concurrent heeft of wat er bij de concurrent op korte termijn aan zit te komen, dan moet de keuze gemaakt worden of het product überhaupt geïntroduceerd dient te worden. Als het beter is, dan moet gekozen worden voor welke doelgroep het product geschikt is en welke producten binnen die doelgroep concurrenten zijn van het nieuwe product en waarom de klant voor jouw nieuwe product zou kiezen. Ook moet je de vraag stellen hoe het product meer aandacht kan krijgen dan het product van de concurrent, en hoe het product gepositioneerd gaat worden. Dit zijn allemaal vragen waar concurrentoriëntatie inzicht in kan geven. Concurrentoriëntatie heeft vanuit de interviews gezien een directe relatie met strategische lanceringbeslissingen in tegenstelling tot de grafiek.

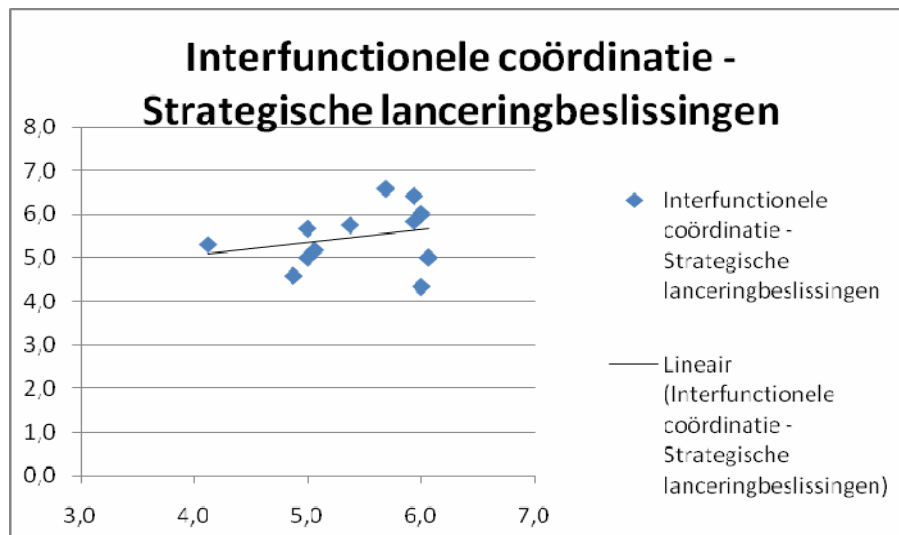
Uit dit onderzoek blijkt een directe relatie tussen concurrentoriëntatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.



*Grafiek 4.10.*

In grafiek 4.10. wordt de relatie weergegeven tussen klantoriëntatie (de x-as) en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen (de y-as). Dit is lijn met de verwachting. De punten in de grafiek wijken op twee punten na niet meer dan een halve punt af van de trendlijn. Vanuit de grafiek blijkt een probabilistische relatie tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.

Bij het maken van de keuzes met betrekking tot de strategische lancering dient men te weten waar een klant behoeften naar heeft en hoe het nieuwe product hier op in kan spelen, zo blijkt uit de interviews. De eigenschappen van het product die in de behoeften van de klant voorzien dienen geaccentueerd te worden en hierop dient ook door veredeld te worden. De doorveredeling op eigenschappen die voorzien in de behoeften van de klanten zorgt ervoor dat een bedrijf steeds weer nieuwe producten op de markt kan brengen die door de klant gewaardeerd worden, omdat die producten voorzien in hun behoeften. Ook moet vooraf vast staan welke doelgroep, welke behoeften heeft. Een nieuw product dient in het segment weggezet te worden, die daar behoeften aan hebben, en wanneer niet bekend is welke behoeften bij welke segmenten aanwezig zijn, kan daar niet op ingespeeld worden. Bij het nemen van strategische lanceringbeslissingen moet de informatie van de klant wensen en behoeften bekend zijn, zodat het product optimaal in deze behoeften en wensen kan voorzien. Uit het interview blijkt een directe relatie te zijn tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen.



Grafiek 4.11.

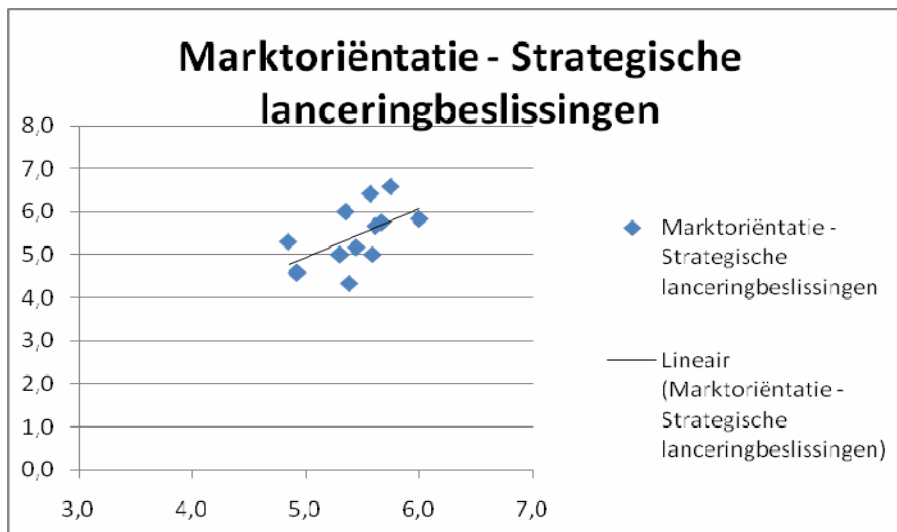
In grafiek 4.11. is de relatie tussen interfunctionele coördinatie (de x-as) en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen (y-as) weergegeven. Uit de trendlijn blijkt een positieve relatie, ondanks de verspreiding van de punten. Aan de hand van deze grafiek is niet met zekerheid te zeggen of er een relatie is tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.

In de interviews komt de relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen wel naar voren. Het is volgens een respondent lastig om de marktkennis te integreren in de veredeling, dit is alleen mogelijk met een continue samenwerking tussen veredeling, verkoop en product. De doorlooptijd van veredeling is bij enkele producten 8 tot 10 jaar, waardoor de veredeling op de behoeften van klanten over 10 jaar in moet spelen. Het is dus heel belangrijk om de trend in de behoeften van klanten waar te kunnen nemen, maar dat is niet gemakkelijk. Hiervoor moet alle kennis en informatie beschikbaar zijn voor alle medewerkers binnen het bedrijf. Zo wordt bij één bedrijf de veredelaars op pad gestuurd om ook zelf marktinformatie te achterhalen. Bij de meeste bedrijven wordt er informatie uitgewisseld in overleggen, welke regelmatig plaatsvinden, tussen alle verschillende afdelingen in de organisatie. In deze overleggen wordt de marktinformatie behandeld en hier haalt iedere medewerker en afdeling de informatie uit die voor hen belangrijk is.

Naast het intern verspreiden en coördineren van informatie is het ook belangrijk om verticaal in de keten goede informatie uitwisseling te hebben. Het is belangrijk dat de tussenschakels informatie van de belangrijke eigenschappen van de plant, die inspelen op de behoeften van de klant ook doorvertaald tot aan de eindklant en consument. Maar het is ook belangrijk dat er feedback terug komt, waarop het beleid van het nieuwe product aangepast kan worden of het beleid voor een eventueel nieuw product

dat nog geïntroduceerd gaat worden. Het is dus heel belangrijk om binnen het bedrijf met alle afdelingen samen te werken, maar ook verticaal binnen de keten, om zo de juiste strategische lanceringbeslissingen te maken. Strategische lanceringbeslissingen zijn moeilijk bij te stellen, dus het maken van de juiste keuzes is essentieel. Uit de interviews blijkt dus een directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.

Uit dit onderzoek blijkt een probabilistische directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen, waarbij vooral de interviewanalyse deze relatie ondersteund.



Grafiek 4.12.

In grafiek 4.12. is de relatie weergegeven tussen marktoriëntatie (de x-as) en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen (de y-as). Naar aanleiding van bovenstaande deelrelaties is te veronderstellen dat meer marktoriëntatie bijdraagt aan vakkundigere en betere strategische lanceringbeslissingen. Dit blijkt ook uit de grafiek en de interviews, waarbij gesteld wordt dat je goede informatie nodig hebt voor het maken van beleid en lange termijn keuzes. Wanneer je niet goed geïnformeerd bent, kun je ook geen goede keuzes maken. Eén respondent geeft aan dat je niet alle informatie op papier nodig hebt, als het bij de medewerkers maar in het achterhoofd zit. Vaak zijn de beste keuzes, de onbewuste keuzes die gemaakt worden op basis van goede informatie die mensen tot zich hebben genomen. Wel moet dan natuurlijk de juiste informatie bij de juiste mensen terecht komen, waar marktoriëntatie aan bijdraagt. Uit dit onderzoek blijkt dus een probabilistische directe relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.

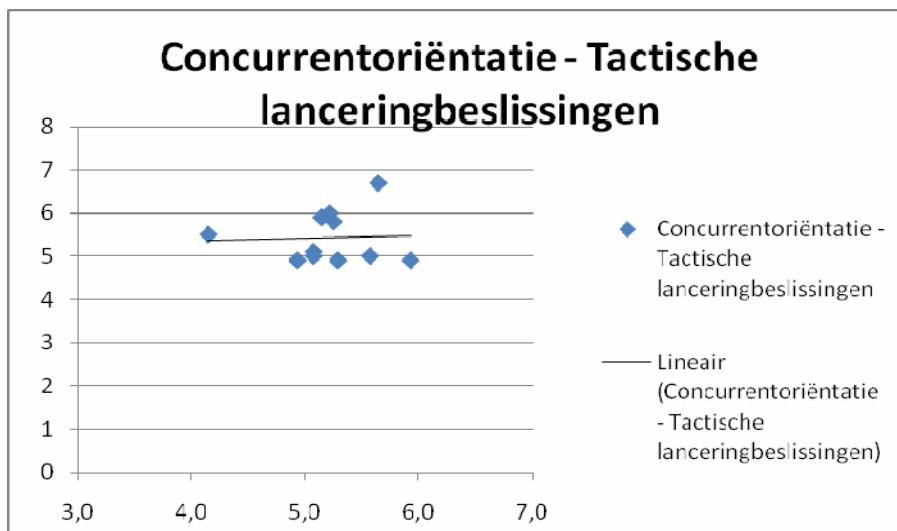
*“Die kennis is belangrijk en dat moet in de cultuur van je bedrijf zitten. Het belangrijkste is de cultuur van je bedrijf, dat je weet op wie jij je richt, waar je mee bezig bent, voor wie je bezig bent. Je hebt altijd kennis te weinig, dat is altijd zo. Het is een proces, waar je steeds aan werkt. Je gebruikt de*

bronnen die er zijn. We praten wel veel met mensen en zoeken veel informatie. Als we ergens voor gaan, gaan we eerst alles goed uitzoeken. De kennis die er is, die zoeken we wel op.”

“Wees creatief bij het introduceren van een product, je kunt een nieuw of bestaand product op een geheel nieuwe manier positioneren, waardoor het product beter inspeelt op de behoefte van de bestaande doelgroep, of een geheel nieuwe doelgroep. Je moet dan wel weten welke behoeften er leven en of een concurrent hier nog niet op in speelt.”

**Hypothese 3a is in dit onderzoek aangenomen; er is een positieve relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt, waarbij klantoriëntatie de sterkste positieve relatie vertoond met de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen.**

### Marktorientatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen



Grafiek 4.13a.

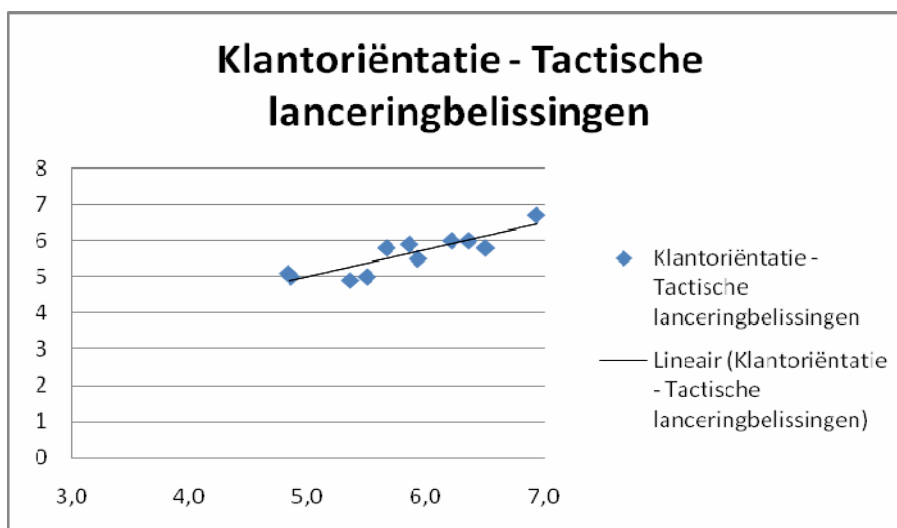
Grafiek 4.13a. geeft de relatie weer tussen concurrentoriëntatie (de x-as) en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen (de y-as). De trendlijn laat geen positieve of negatieve relatie zien en ook de punten liggen wijd verspreid. Zoals eerder aangegeven bij de relaties met concurrentoriëntatie is deze grafiek niet betrouwbaar, waardoor het interview leidend is.

Zoals eerder vermeld bij de relatie tussen concurrentoriëntatie en de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen dient van het product bekend te zijn welke eigenschappen beter zijn dan de eigenschappen van de producten van de concurrent. Bij de promotie moeten de sterke punten benadrukt worden en ook bij het product zelf moeten deze eigenschappen duidelijk naar voren komen. Er moet niet gecommuniceerd worden dat het beter is ten opzichte van de concurrent, maar wat de sterke punten zijn moet wel aan het product meegegeven worden, en een sterk punt is geen sterk punt



als alle producten die dezelfde eigenschap hebben. Ook moet het sterke punt aansluiten bij de behoeften van de klanten, anders heeft het sterke punt weinig toegevoegde waarden, wat weer onder klantoriëntatie valt. Naast onderscheidende producteigenschappen dient de lancering ook onderscheidend te zijn en op te vallen. Wanneer de uitstraling en promotie van het product veel op die van de concurrent lijkt, dan vraagt dit weinig aandacht. Ook is het belangrijk dat de tactische lanceringbeslissingen in lijn liggen met de strategische lanceringbeslissingen en dat deze consistent doorgevoerd worden. Vanuit het interview blijkt een directe relatie tussen concurrentoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen.

De relatie tussen concurrentoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen is probabilistisch en direct, wat blijkt uit de interviews die bij deze relatie leidend zijn.



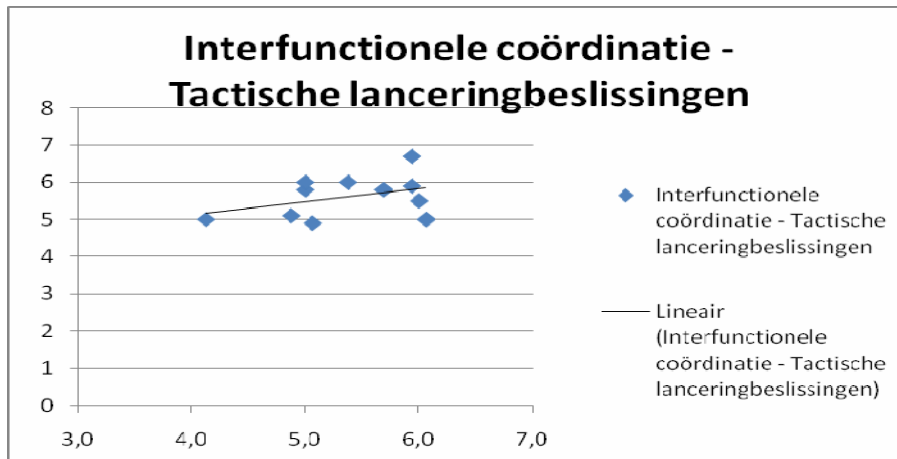
Grafiek 4.14a.

In grafiek 4.14a. is de relatie weergegeven tussen klantoriëntatie (de x-as) en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen (de y-as). De trendlijn geeft een relatie weer tussen de klantoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen en ook de punten liggen niet verder dan een kwart punt van de trendlijn af. De grafiek geeft een overduidelijke probabilistische relatie weer tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen.

De relatie tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen komt in de interviews ook duidelijk naar voren. Een plant is vaak een impuls aankoop en daar moet op in gespeeld worden. Om hierop in te kunnen spelen, moet wel bekend zijn wat de aandacht van de klanten trekt, waar het product geplaatst moet worden op de winkelvloer, welke verpakking het product moet hebben, welke gebruikswaarden het product mee moet geven en welke toegevoegde waarden het product moet hebben. Daarbij moet het product in de behoeften voorzien van de klant en hoe het product voorziet in de behoeften van de klanten moet gecommuniceerd worden richting de

klanten. Daarvoor moet wel de behoeften van de doelgroep bekend zijn, anders weet je ook niet welke eigenschappen van het product extra aandacht moeten krijgen. Uit het interview blijkt dus een directe relatie tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen.

Dit onderzoek laat een probabilistische directe relatie zien tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen.



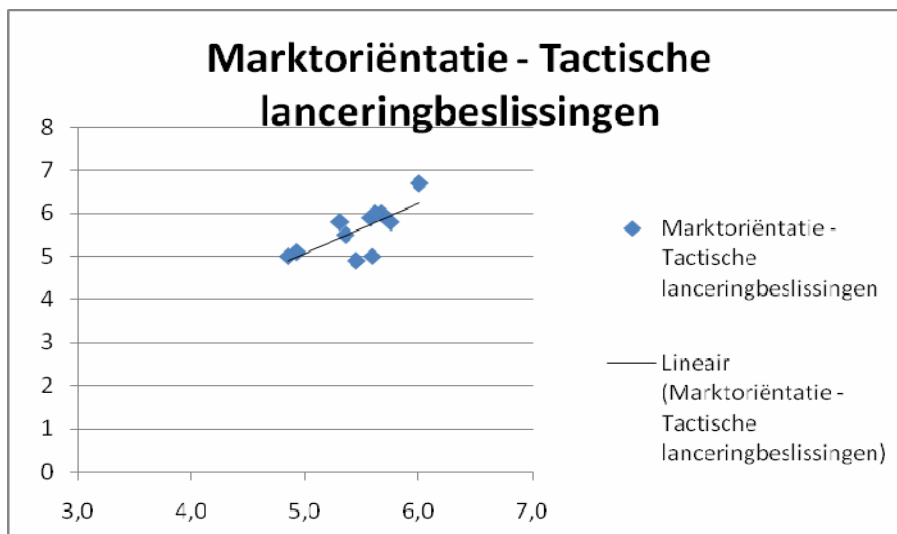
Grafiek 4.15a.

De relatie tussen interfunctionele coördinatie (de x-as) en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen (de y-as) is weergegeven in grafiek 4.15a. De trendlijn geeft een positieve relatie weer tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen. De punten liggen niet meer dan één punt van de lijn af en op drie punten na liggen de punten binnen een halve punt van de trendlijn af. Uit deze grafiek blijkt een probabilistische relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen, alhoewel deze relatie niet overduidelijk is.

Uit de interviews blijkt dat bij het nieuwe product een goede teeltbeschrijving moet zitten, welke constant geactualiseerd dient te worden op de nieuw verkregen kennis. Hierbij moeten productie en de vertegenwoordigers met de kwekers goed samenwerken, om een juiste teeltbeschrijving op te zetten. Daarbij dient de promotie, maar ook de verpakking goed aan te slaan bij alle schakels in de keten, waarbij nauw samengewerkt dient te worden tussen de verticale schakels in de keten. Ook wordt de promotie vaak gezamenlijk gedaan met verschillende kwekers en veredelaars van eenzelfde product, waarbij de samenwerking, coördinatie en afstemming heel belangrijk is. Daarbij is de coördinatie van de informatie intern ook van belang, de tactische lanceringbeslissingen dienen goed aan te sluiten bij de strategische lanceringbeslissingen en de bedrijfsfilosofie. Daar dient iedereen intern aan mee te werken en ook kennis van te hebben. De promotie die uitgevoerd wordt door de eventueel aanwezig marketing afdeling moet wel aansluiten bij wat commercie bij de klanten verkondigd, maar ook qua teelt dienen commercie en productie samen te werken. Een verkoper moet weten wat hij tegen de

klanten moet vertellen en de teeltinformatie die de verkoper terug krijgt, dient doorgegeven te worden aan productie, zodat zij hiermee aan de slag kunnen en hiervan kunnen leren. Het delen van informatie en het coördineren van de werkzaamheden et cetera is heel belangrijk voor de tactische lanceringbeslissingen, zowel als voor de strategische lanceringbeslissingen. Uit het interview blijkt dus een directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen.

Uit dit onderzoek blijkt dus een probabilistische directe relatie tussen interfunctionele coördinatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen, wat blijkt uit zowel de grafiek als het interview.



Grafiek 4.16a.

In grafiek 4.16a. is de relatie tussen marktoriëntatie (de x-as) als geheel tegenover de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen (de y-as) gezet. Hierin is een duidelijke positieve relatie waarneembaar. Daarbij geven de gedragcomponenten afzonderlijk ook allen een positieve relatie met de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen, waarbij de concurrentoriëntatie alleen blijkt uit de interviews en niet uit de grafiek.

Uit zowel de grafiek, als uit de interviews blijkt een directe probabilistische relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen.

*“Je moet de consument ook helpen om het product te zien en te ontdekken. Als de consument het product niet opvalt en zij niet zien dat het speciaal is, dan kopen ze de plant ook niet. Je moet dus weten hoe het product bij de consument opvalt en wat hij graag ziet in een plant.”*

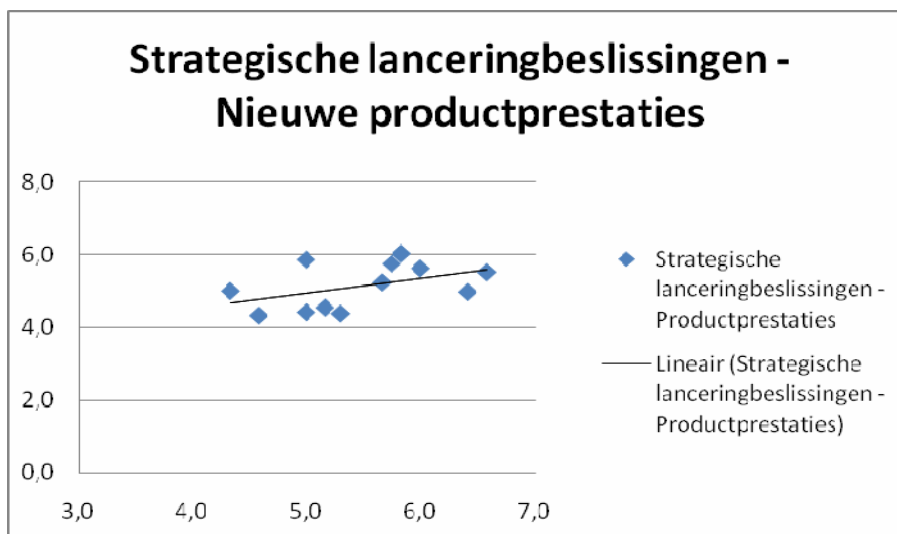
“De uitstraling van het nieuwe product, moet passen bij het product en waar het product mee geassocieerd wordt door de consument, maar ook bij de identiteit van het bedrijf. Dit is heel belangrijk bij de introductie.”

Hypothese 3b is in dit onderzoek aangenomen; er is een positieve relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt, waarbij de positieve relatie tussen klantoriëntatie en de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen het sterkst is.

#### 4.2.4. De relatie tussen de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties

In deze paragraaf wordt eerst de relatie tussen de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties beschreven, waarna de relatie tussen de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties beschreven worden.

##### Vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties



Grafiek 4.17.

Grafiek 4.17. geeft het overzicht van de relatie tussen de vakkundigheid van de strategische lanceringbeslissingen (de x-as) en de productprestaties (de y-as). In grafiek 4.17. geeft de trendlijn een licht positieve relatie weer, waarbij de afwijkingen maximaal één punt van de trendlijn aflight, met één uitzondering. De respondent van het bedrijf dat meer dan één punt van de trendlijn aflight, had in het interview aangegeven de strategische lanceringbeslissingen wel overwogen te nemen, maar dit bleek niet uit de enquête. Het bedrijf dat het laagste scoort op het gebied van strategische lanceringbeslissingen is niet geïnterviewd, waardoor de oorzaak van deze lage score niet te

achterhalen is. Uit de grafiek blijkt dus een lichte probabilistische relatie tussen strategische lanceringbeslissingen en nieuwe productprestaties.

Het allerbelangrijkste voor een bedrijf is te weten wat de eigenschappen van het product zijn, want als het product niet zo goed is als verwacht en niet onderscheidend genoeg of beter is ten opzichte van de producten die op de markt beschikbaar zijn, dan zal het product geen succes worden. Het achterhalen van de identiteit van het product en aan de hand hiervan bewuste keuzes maken en een goed verhaal om de plant heen creëren is heel belangrijk voor de prestatie van een nieuw product. Daarbij werd door meerdere respondenten aangegeven dat het heel belangrijk is om na te gaan of het nieuwe product ook past bij de eigen bedrijfsfilosofie en bij de klanten die het bedrijf bediend en wil bedienen. Wanneer het product niet past bij het bedrijf, kan een keuze gemaakt worden om het product aan een andere kweker/veredelaar te verkopen, of om eventueel een dochterbedrijf te starten en daar een ander soort planten in te kweken met een andere bedrijfsfilosofie en met andere klanten.

Daarbij werkt een goede naam en een goed merk voor het nieuwe product mee aan het succes van een product. Met het merkenbeleid en het product zelf moet gezorgd worden dat het product niet uitwisselbaar is, want anders zijn er snel me-too producten, welke het succes van het nieuwe product niet ten goeden komen. Een duidelijk merkbeleid, dat merkwaarden biedt, wat weer marktwaarden moet bieden, werd meerdere malen aangegeven als oorzaak voor het succes van een nieuw product. Ook het opstellen van de lange termijn doelen voor het nieuwe product en dit continu evalueren en bijstellen waar nodig, leidt tot beter productprestaties blijkt uit de interviews, doordat een duidelijke koers gevaren wordt met het nieuwe product en de klanten weten waar zij aan toe zijn. Daarbij kwam bij ieder interview naar voren dat de positionering van het nieuwe product heel belangrijk is. Binnen het bedrijf moet bekend zijn, hoe het product in markt gezet gaat worden en welke doelgroepen met het product bediend zullen worden, via welke kanalen de producten bij de consument terecht komen en hoe het product het doet ten opzichte van de bestaande producten in de markt. Voor betere productprestaties moeten dus duidelijke lange termijn doelstellingen opgesteld worden voor het product, de markt, qua positionering en dit moet allemaal passen binnen de bedrijfsfilosofie en de keuzes die gemaakt zijn, dienen consistent doorgevoerd te worden.

Het kiezen van de juiste partners binnen de keten en het maken van duidelijke afspraken is belangrijk vooraf aan de introductie. Het aangaan van een goede samenwerking kost veel tijd en energie. Er moet gekeken worden naar de verwachtingen die beide partijen hebben betreft de samenwerking, of deze bij elkaar aansluiten, of het product ook bij de partner bedrijven past en de bedrijven hetzelfde nastreven als wat het eigen bedrijf nastreeft. Wanneer de verwachtingen op elkaar aansluiten en er zijn duidelijke afspraken gemaakt, kan de samenwerking beginnen. Zo is er bijvoorbeeld bij diverse veredelaars, waar een interview mee gehouden is, een goede samenwerking met kwekers, waarbij de veredelaar teelt- en

handelsinformatie van de kweker terug krijgt. De veredelaar geeft zijn kennis betreft de teelt weer door aan de kweker en kan zorgen dat hij beter inspeelt op de behoeften van de kweker, door bijvoorbeeld het uitgangsmateriaal anders uit te leveren en de productontwikkeling af te stemmen op de wensen van de kweker. Wanneer de teelt beter gaat, komt dit de teeltprestaties ten goede, wat de kwaliteit verbetert en eventueel de kosten verlaagd, wat positieve invloed heeft op het rendement van het nieuwe product.

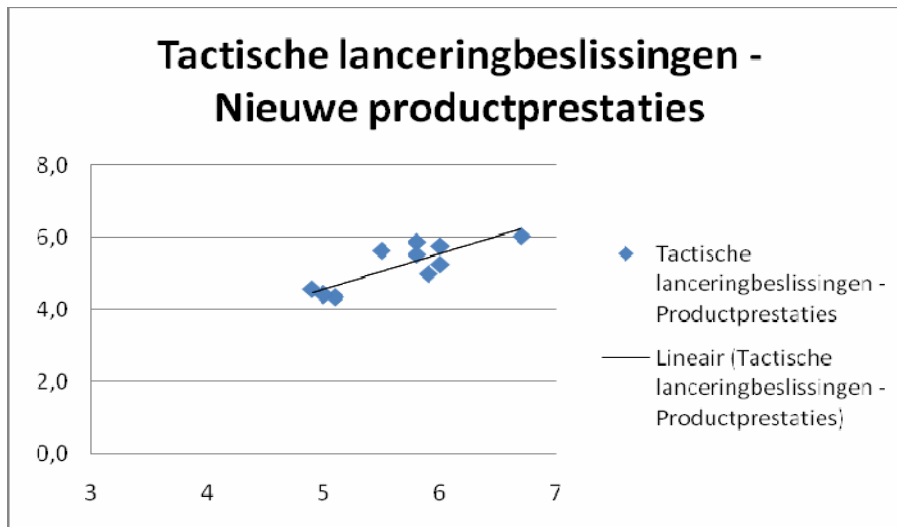
Uit zowel de grafiek als het interview blijkt dus een probabilistische directe relatie tussen de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen en nieuwe productprestaties. Hierbij is vooral het interview doorslaggevend, omdat de relatie niet duidelijk in de grafiek naar voren komt.

*“Een nieuw product moet in het juiste segment en land weg gezet worden, anders zal het product niet succesvol worden. Het product moet passen bij de behoeften van een bepaalde doelgroep en tevens moet het nieuwe product aansluiten bij het bedrijf die het product gaat kweken. Je moet de juiste kweker bij de plant zoeken en de juiste plant bij de kweker om het product succesvol te laten zijn.”*

*“We gaan iets introduceren als we weten dat het nieuwe product goed produceert, dat we hem meerdere seizoenen hebben gezien/getest, en het product marktwaarden biedt, zodat de kans op een succesvol nieuw product groter is.”*

*“Je moet een keuze maken of je het product bij bepaalde ketens exclusief weg zet, en zoja, met welke ketens je de samenwerking op gaat zoeken. Past de keten bij ons bedrijf en kunnen ze ons de informatie terug geven die wij belangrijk vinden voor de ontwikkeling van het product?”*

**Hypothese 4a is in dit onderzoek aangenomen; er is een positieve relatie tussen de strategische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt.**



Grafiek 4.18.

Grafiek 4.18. geeft de relatie weer tussen de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen (de x-as) en de prestaties van het nieuwe product (de y-as). In deze grafiek is middels de trendlijn een duidelijke relatie waarneembaar, waarbij de punten niet meer dan 1 punt van de trendlijn verwijderd liggen. Vanuit de enquêtedata is er een positieve relatie waarneembaar vanuit de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen op de nieuwe productprestaties.

Ook vanuit de interviews komt een directe relatie naar voren tussen de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties. Bij de vraag welke product succesvol is binnen de sector en waarom, werd waarom vraag beantwoord met het steeds aandacht vragen door middel van promotieactiviteiten, waarmee je herkenbaarheid en naamsbekendheid creëert. De merkuitingen moeten steeds consistent doorgevoerd en herhaald worden, want de herhaling zorgt dat de mensen het product herkennen. Daarbij moet je zorgen dat het product opvalt in het schap, waarbij de verpakking et cetera de associaties van het product versterken en ook de merkuitingen meeneemt. Daarbij gaf ook een respondent aan dat het belangrijk is om de medewerkers op de winkelvloer bekend te maken met het product en te enthousiasmeren voor jou product, want zij hebben contact met de consumenten en zij kunnen het enthousiasme helpen over te brengen naar de consument. Daarbij moet je de consument op de winkelvloer steeds weer interesseren voor jou product, waarbij je continu in de picture moet staan met informatie en toegevoegde waarden, waar de klant behoeften aan heeft. Zo is bij meerdere respondenten naar voren gekomen dat het informeren en inspireren heel belangrijk is; wat kan de consument nu met het product en hoe kan jou product invulling geven aan de behoeften van de klant.

Daarbij is het belangrijk dat je de identiteit van het product duidelijk hebt, zodat je steeds kan toetsen of het imago hierop aansluit. Wanneer het imago niet past bij de identiteit van het nieuwe product moet gezorgd worden dat het imago gelijk wordt aan de identiteit, waar promotie en de verpakking

van het product bij kunnen helpen, maar ook de prijs kan hier een steentje aan bij dragen. Wanneer een product als goedkoop wordt gezien, terwijl het een exclusief product is, kan de prijs hier bij helpen doordat dure producten vaak met exclusief geassocieerd worden. Ook de plaats op de winkelvloer is heel belangrijk volgens de respondenten voor het succes van een nieuwe plant, maar ook voor bestaande producten. Dat de plaats op de winkelvloer en de uitstraling op de winkelvloer bepalend zijn voor het succes van een nieuw product, wordt ook beaamd door de respondent van het tuincentrum. Daarbij geeft hij ook dat de houding van de medewerkers ten opzichte van het product bepalend is voor het succes. Maar naast de plaats op de winkelvloer is de plaats op de bestellijsten ook van belang, want als het nieuwe product niet op de bestellijsten staat, dan wordt het ook niet besteld of moet daar extra moeite voor gedaan worden; en iedereen houdt van gemak. Uit het interview blijkt een duidelijke directe relatie tussen tactische lanceringbeslissingen en nieuwe productprestaties.

Uit dit onderzoek blijkt dus een directe probabilistische relatie tussen de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties.

*“De handel moet bekend raken met het nieuwe product en de nieuwe producten moeten op de bestellijsten komen. Als het nieuwe product niet op de bestellijsten staat, dan zal de afzet van het nieuwe product moeizaam verlopen.”*

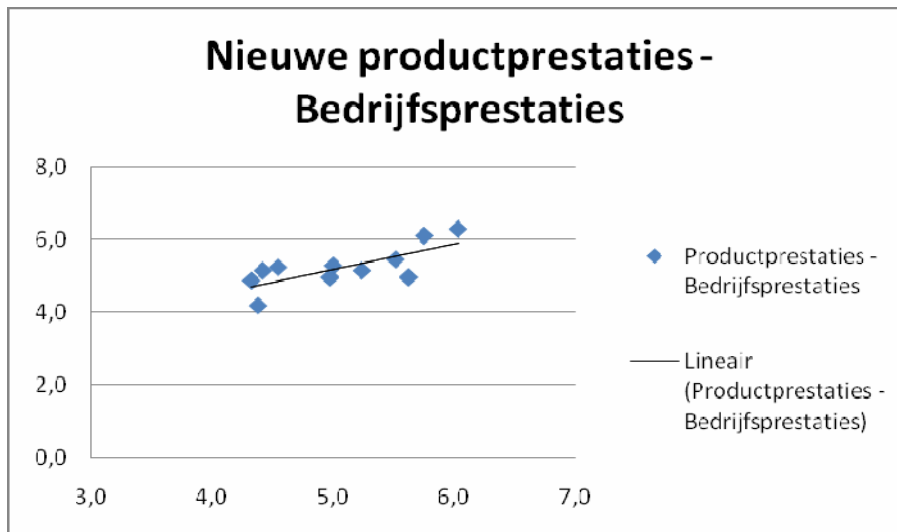
*“Ze zijn in staat om door de keten heen hun naam bekend te maken en steeds nieuwswaarden om het product te creëren en eraan te geven, en hiermee aandacht te vragen. Dat vind ik een succesvolle introductie.*

*“De plaats op de winkelvloer is essentieel voor het slagen van een nieuw product.”*

**Hypothese 4b is aangenomen; er is een positieve relatie tussen de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt.**



#### 4.2.5. De relatie tussen nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties



Grafiek 4.19.

In grafiek 4.19. zijn de antwoorden uit de enquête tegenover elkaar gezet van de nieuwe productprestaties (de x-as) en de bedrijfsprestaties (de y-as). Uit deze grafiek blijkt een duidelijke positieve relatie tussen nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties, waarbij de afzonderlijke punten niet meer dan een halve punt van de trendlijn afwijken. In deze grafiek is een respondent niet meegenomen, omdat in de enquête geen antwoord was gegeven op de vragen met betrekking op de bedrijfsprestaties, omdat de vragen volgens hem niet relevant waren voor dit onderzoek. Hier is wel een interview mee gehouden, maar om geen vertekenend beeld te geven is niet uitgegaan van alleen het cijfer op basis van het interview.

Dit sluit ook aan bij het stukje in de aanleiding van FloraHolland, waar gesteld wordt dat nieuwe product bijdragen aan het succes van het bedrijf, doordat kwekers zich onderscheiden en om hun klanten met iets nieuws te kunnen verrassen. In de interviews werd door meerdere respondenten aangegeven dat het binnen een bedrijf altijd gaat om winst te maken en je moet als bedrijf zorgen dat je producten winstgevend zijn. Wanneer al je producten winstgevend zijn, is het bedrijf winstgevend en succesvol. Daarbij werd ook aangegeven dat de producten ook het gezicht van je bedrijf zijn, dus wanneer de producten een hoge kwaliteit hebben, dat wordt het bedrijf als kwaliteitsbedrijf gezien. Daarbij werd wel de kanttekening gemaakt dat een bedrijf bij een nieuw product altijd de keuze moet maken of het nieuwe product aansluit bij de bedrijfsfilosofie en bij de behoeften van de doelgroep. Wanneer een bedrijf een nieuw product introduceert, al is het nog zo succesvol, maar het sluit niet aan bij de bedrijfsfilosofie en de behoeften van de doelgroep, dan kan dit het imago en de uitstraling van het bedrijf veranderen, waardoor het bedrijf op de lange termijn weleens minder succesvol zou kunnen worden omdat de omgeving niet weet waar het aan toe is bij het bedrijf.

Enkele respondenten gaven met het interview aan dat ze het moeilijk vinden om vast te stellen of een product succesvol is, omdat het vaak een verbetering is van een bestaand product of het product niet voldoende onderscheidend is ten opzichte van bestaande producten in het assortiment, waardoor de producten niet extra marktaandeel bezorgd of extra inkomsten. Wel zorgt het nieuwe product voor de handhaving van het marktaandeel en de opbrengsten voor de lange termijn. Wanneer de verbeteringen niet doorgevoerd worden, zal je als bedrijf snel achterop raken ten opzichte van de concurrenten.

Bij meerdere respondenten werd ook aangegeven “ Alles moet kloppen!”, waarmee ze bedoelen dat je op alle facetten van het bedrijf moet scoren, wil je succesvol zijn. Nieuwe productprestaties zijn belangrijk voor de prestaties van de organisatie, maar alles hieromheen moet ook kloppen.

*“Hoe meer informatie je hebt, des te beter je op de markt in kan spelen, des te beter ook alle prestaties, dus ook bedrijfsprestaties, dat hoort bij elkaar.”*

*“Als jouw producten het goed doen en goede marges creëren, dan komt dat vanzelf ten goede van het gehele bedrijf.”*

**Hypothese 5 is aangenomen; er is een positieve relatie tussen de nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties binnen een turbulente markt.**

#### **4.2.6. Additionele analyse**

---

In de enquête is ook de controle uitgevoerd of de markt door de respondenten als dynamisch wordt gezien. Hierover zijn 4 vragen gesteld waarop 8 respondenten hebben gereageerd.

Uit de enquête komt naar voren de markt niet door iedereen als dynamisch wordt gezien, maar wanneer interviews hierover doorggevraagd werd, gaven ze aan dat de consument grillig is en wat de consument wil niet te voorspellen. De potplanten markt als geheel wordt als stabiel gezien, maar de markt van de producten binnen deze markt niet. Ook heeft het weer grote invloed op de markt, wat niet te voorspellen is en de prijssetting kan behoorlijk fluctueren van dag tot dag. Hierom wordt de markt van de potplanten als dynamisch gezien, zoals in het begin van het onderzoek verondersteld werd. De dynamiek van de markt heeft invloed op de relaties tussen marktorientatie op bedrijfsprestaties, productprestaties en lanceringbeslissingen. Als een markt dynamisch is, verandert de omgeving snel, waardoor een bedrijf de omgeving nauwlettend in de gaten dient te houden, om op tijd te kunnen anticiperen op de verandering. Dit geldt met introducties van nieuwe producten, maar ook voor het bedrijf als geheel.

Een voorbeeld van de marktdynamiek blijkt uit de crisis binnen de groentesector welke momenteel speelt. De oorzaak hiervan is de EHEC-infectie, welke in Duitsland geconstateerd is. In Duitsland hebben honderden patiënten zich sinds mei 2011 gemeld met een EHEC-infectie. Ruim 20 patiënten

zijn overleden. EHEC (ook enterohemorragische E. coli of STEC genoemd) is een darmbacterie die een besmettelijke dikkedarmontsteking kan veroorzaken met bloederige diarree ([http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/infectieziekten/ehec-bacterie?ns\\_campaign=Thema-gezondheid\\_en\\_zorg&ro\\_adgrp=Infectieziekten-EHEC-bacterie&ns\\_mchannel=sea&ns\\_source=google&ns\\_linkname=%2Behec%20%2Bbacterie&ns\\_fee=0.00](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/infectieziekten/ehec-bacterie?ns_campaign=Thema-gezondheid_en_zorg&ro_adgrp=Infectieziekten-EHEC-bacterie&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=%2Behec%20%2Bbacterie&ns_fee=0.00), 6-6-2011). Bij de constatering werden komkommers en andere groenten als mogelijke oorzaak van deze infectie aangewezen. Dit heeft binnen een aantal uren ervoor gezorgd dat de groentekwekers hun groenten gratis konden leveren of konden storten en de prijs dus totaal onderuitging. Door een aanname van een Duitse onderzoeker ligt dus de hele markt onderuit, wat niet te voorspellen is en de markt heel dynamisch maakt. Dit is een extreem voorbeeld, maar met een klein artikel in een Europees dagblad, kan de groente, maar ook de markt van een bepaalde potplant totaal onderuit gehaald worden en omdat je met bederfelijke producten te maken hebt, kun je deze producten niet in voorraad laten staan totdat de roering in de markt over is.

#### 4.2.7. Conclusie

Zoals onderstaande tabel 4.2. laat zien, zijn alle hypothesen in dit onderzoek aangenomen. De resultaten per hypothese zijn in tabel opgenomen en naast de resultaten van Langerak et al. (2004) gezet. Ook is de literatuur vermeld welke dezelfde resultaten hebben verkregen uit het onderzoek als dit onderzoek. Naast deze tabel zal in het volgende hoofdstuk verder ingegaan worden op de resultaten van dit onderzoek in vergelijking met de resultaten uit eerder onderzoek. In het volgende hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag en deelvragen.

	Hypotheses	Resultaat dit onderzoek	Resultaat onderzoek Langerak et al. (2004)	Ook aangenomen door
1.	Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt	aangenomen	verworpen	Baker & Sinkula (1999), Pelham (1999), Slater & Narver (1994), Homburg & Pflesser (2000)
2.	Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties bij bedrijven die opereren in een turbulente markt	aangenomen	verworpen	Baker & Sinkula (1999), Pelham & Wilson (1996), Slater & Narver (1994), Ruekert (1992)
3a.	Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van strategische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt	aangenomen	aangenomen	Atuahene-Gima (1995)
3b.	Er is een positieve relatie tussen marktorientatie en de vakkundigheid van tactische lanceringbeslissingen binnen een turbulente markt	aangenomen	aangenomen	Atuahene-Gima (1995)
4a.	Er is een positieve relatie tussen de strategische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt	aangenomen	verworpen	Biggadike (1979), Green et al. (1995), Hultink et al. (1998)
4b.	Er is een positieve relatie tussen de tactische lanceringbeslissingen en de nieuwe productprestaties van de producten die gelanceerd worden in een turbulente markt	aangenomen	aangenomen	Biggadike (1979), Green et al. (1995), Hultink et al. (1998)
5	Er is een positieve relatie tussen de nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties binnen een turbulente markt	aangenomen	aangenomen	Griffin & Page (1996), Griffin (1997), Hultink et al. (1998), Motoya-Weiss & Calantone (1994)

Tabel 4.2. overzicht hypothesen

## 5. Discussie en conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. De conclusies zijn gebaseerd op de voorliggende hoofdstukken. Allereerst worden de belangrijkste bevindingen in dit hoofdstuk beschreven, waarbij de belangrijkste resultaten naast de literatuur wordt gezet. Daarop volgend worden eerst de academische implicaties weergegeven met daaropvolgend de management implicaties.

### 5.1. Bevindingen

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek besproken en worden de onderzoeksvragen beantwoord. Eerst wordt de discussie over de onderzoek deelvragen beschreven met daarop volgend de discussie van de hoofdvraag van het onderzoek. Hierbij worden eerst de theoretische deelvragen kort beantwoord, omdat de uitgebreide antwoorden in de literatuurstudie te vinden zijn. Daarna zijn de praktische deelvragen beantwoord.

#### 5.1.1. Theoretische deelvragen

##### **Op welke dimensies (van marktoriëntatie) kunnen bedrijven presteren?**

Doyle en Wong (1998) geven aan dat vooral differentieel voordeel bijdraagt aan de bedrijfsprestaties en als tweede marktoriëntatie. Uit dit onderzoek blijkt dat bedrijfsprestaties direct zowel als indirect beïnvloed worden door marktoriëntatie. Dit is in overeenstemming met Kohli en Jaworski (1990), Narver & Slater (1990, 2000), Day (1999), Homburg en Pflesser (2000) en Cano et al. (2004). Ook uit dit onderzoek blijkt dat marktoriëntatie, zowel als productsuccessen bijdragen aan betere bedrijfsprestaties.

##### **Wat wordt verstaan onder succes van een nieuw product?**

In de interviews worden succesvolle nieuwe producten aangewezen binnen de potplantensector en een reden gegeven waarom de respondent dit product zo succesvol vindt. Hierbij kwam vooral de bekendheid van het product binnen de gehele keten naar voren, maar ook het imago en een consistente uitstraling. De bekendheid van het product of het product kwam ook naar voren bij het interview met de respondent van Heineken, waarbij hij ook de constante kwaliteit van het product benadrukte als succesfactor voor nieuwe producten. Daarbij wordt door meerdere respondenten aangegeven, alsook de expert van Heineken, dat alles moet kloppen, het product moet bij de bedrijfsfilosofie passen, maar ook de uitstraling moet passen bij de beleving die het product oproept. Daarbij stelt de respondent van Heineken dat een product dat makkelijk mee te nemen is en logistiek efficiënt meer kans heeft om succesvol te worden, doordat de klant ontzorgt wordt.

De nieuwe producten moeten superieur zijn ten opzichte van de bestaande producten en het product moet voorzien in de behoeften van de klanten; de onderscheidende eigenschappen moeten betekenisvol zijn voor de klanten. Dit is in lijn met de conclusie van Rijdsijk et al. (2011) die stellen dat nieuwe producten binnen een turbulente markt, zowel significant en superieur moeten zijn, om nieuwe productprestaties te kunnen beïnvloeden. Product significantie en superioriteit zijn twee verschillende componenten van productvoordeel, waarbij productvoordeel bijdraagt aan productsucces.

### **Wat is marktoriëntatie en welke marktoriëntatie componenten zijn er?**

---

Marktoriëntatie is een bedrijfscultuur welke (1) de hoogste prioriteit stelt aan winstgevende creatie en onderhoud van superieure waarden van de klant waarbij de interesse van andere stakeholders in ogenschouw worden genomen en (2) voorzien in normen van gedrag ten opzichte van de organisatie generatie van, uitdragingen van, en responsiviteit ten opzichte van marktinformatie en (3) welke beide belangrijk zijn om concurrentievoordeel te kunnen behalen en dus superieure, lang durende organisatie prestaties. De gedragscomponenten van Narver en Slater (1990) van marktoriëntatie komen in alle perspectieven van marktoriëntatie terug en zijn (1) klantoriëntatie, (2) concurrentoriëntatie en (3) interfunctionele coördinatie.

### **Wat is het productlancering kenvermogen?**

---

Wanneer een bedrijf een product ontwikkeld heeft, is het belangrijk dit product goed in de markt te zetten. Hiervoor is een lanceringplan belangrijk, waarbij duidelijke keuzes worden gemaakt wat, waar, wanneer, waarom en hoe je introduceert. De lanceringbeslissingen kunnen opgedeeld worden naar strategische lanceringbeslissingen; de productstrategie, de marktstrategie, de positionering en de bedrijfsstrategie, en de tactische lanceringbeslissingen; de marketingmix (prijs, product, plaats en promotie).

Bij de strategische lanceringbeslissingen wordt bepaald waar het bedrijf met het nieuwe product naar toe wil en bij de tactische lanceringbeslissingen wordt bepaald hoe het nieuwe product daar komt waar het naar toe moet. Bij het lanceren van een nieuw product moeten de 4 p's van de marketingmix allen ingevuld worden, in lijn met de genomen strategische lanceringbeslissingen, om tot een zo succesvol mogelijke lancering te komen (Di Benedetto, 1999).

Uit dit onderzoek blijkt dat de constante informatieverzameling van een marktgeoriënteerd bedrijf een helpt bij het nemen van strategische en tactische lanceringbeslissingen. Hierbij dient vooraf marktinformatie beschikbaar te zijn, maar dit dient ook gedurende het proces continu verzameld te worden en alles dient geëvalueerd te worden. Hierbij is het voor een marktgeoriënteerd bedrijf van

nature dat zij continu informatie verzamelen, wat de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen verbeterd, wat de prestaties van het nieuwe product weer verbeterd.

### 5.1.1. Praktische deelvragen

---

#### Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de prestatie van de organisatie?

---

Uit dit onderzoek blijkt een probabilistische directe relatie tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties; wanneer de marktoriëntatie binnen een bedrijf toeneemt, dan is het waarschijnlijk dat de bedrijfsprestaties ook toenemen. Dit komt overeen met Slater en Naver (1990), Kohli en Jaworski(1990), Matsuno, Mentzer en Ozsomer (2002), Cano et al., (2004), waarbij de relatie zowel conceptueel als empirisch is aangetoond. Daarentegen stelt Langerak et al. (2004) dat er geen directe relatie is tussen marktoriëntatie en bedrijfsprestaties, maar een indirecte relatie. In dit onderzoek is aangetoond dat marktoriëntatie zowel een indirecte als een directe probabilistische relatie heeft met de bedrijfsprestaties. De indirecte relatie loopt via nieuwe productprestaties en via de vakkundigheid van de tactische lanceringbeslissingen die weer de nieuwe productprestaties beïnvloeden. Hierbij blijkt uit dit onderzoek dat de effecten van marktoriëntatie op de lange termijn waarneembaar zijn en niet op de korte termijn, doordat de sector waarin dit onderzoek is uitgevoerd een lange keten kent, waarbij de resultaten pas na langere tijd waarneembaar zijn. Dit stemt overeen met de conclusie van Deshpande en Farley (1999) welke stellen dat marktoriëntatie een significante predictor is van prestaties en wordt aangenomen bij te dragen aan de lange termijn successen van een bedrijf. Daarbij blijkt uit dit onderzoek dat het omschakelen van productgericht naar marktgericht een langdurig traject is en de resultaten hiervan pas later kenbaar worden, wat een hoop doorzettingskracht behoeft, wat ondersteund wordt door Narver & Slater (1990).

Uit dit onderzoek blijkt dat een bedrijf als geheel moet weten wat de klanten willen, iedere medewerker dient bij iedere keuze rekening te houden met de wensen van de klanten uit de doelgroep. Hierbij dienen alle medewerkers marktinformatie te achterhalen en kansen in de markt te zien (welke kansen liggen er nog in de markt, waar de doelgroep behoeften naar heeft en nog niet ingevuld is). Hierbij dient alle achterhaalde informatie gedeeld te worden binnen het bedrijf, want iedere afdeling kan andere kansen uit de informatie halen. De keuzes die gemaakt zijn, dienen bij alle medewerkers bekend te zijn, zodat alle medewerkers hetzelfde uitstralen naar de buitenwereld en het imago zo dicht mogelijk bij de identiteit komt te liggen, wat ook door de respondent van Heineken werd bevestigd. Marktoriëntatie is belangrijk voor de prestaties van een bedrijf, want als je de klanten niet constant optimaal bediend en superieure klantwaarden biedt, zullen zij ontevreden zijn en weglopen, wat ten koste gaat van de prestaties van het bedrijf. Dit stemt overeen met Narver en Slater (1990). Natuurlijk is het achterhalen van marktinformatie heel belangrijk voor een bedrijf, maar nog belangrijker is wat er met de informatie gebeurt. De kansen moeten gezien worden en hier dient het bedrijfsbeleid op

afgestemd te worden, wat ook benadrukt wordt in het onderzoek van Jaworski en Kohli (1993). Het genereren van informatie betreffende de klantbehoeften, het organiseren van de informatie en het proces waarbij gedeelde interpretaties van de informatie ontstaat, stellen een bedrijf volgens Hult (2005) in staat betere acties uit te voeren, wat leidt tot verhoogde bedrijfsprestaties.

Uit dit onderzoek blijkt dat klantoriëntatie de meeste invloed heeft op de prestaties van een bedrijf, maar ook interfunctionele coördinatie en concurrentoriëntatie hebben directe invloed op de bedrijfsprestaties, waarbij de relatie wel minder sterk is dan bij klantoriëntatie. De relaties tussen de afzonderlijke gedragscomponenten van marktoriëntatie en bedrijfsprestaties zijn niet eerder onderzocht.

### **Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de prestatie van het nieuwe product?**

---

In dit onderzoek blijkt een directe probabilistische relatie tussen marktoriëntatie en de nieuwe productprestaties; hoe beter de marktoriëntatie binnen het bedrijf, dan is het waarschijnlijk dat de nieuwe producten beter presteren, wat ondersteund wordt door Slater en Narver (1990, 1994), Ruekert (1992), Atuahene-Gima (1995) en Bonner (2010). Daarbij is er ook een indirecte relatie via de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen; hoe beter de marktoriëntatie binnen het bedrijf, dan is het waarschijnlijk dat de lanceringbeslissingen vakkundiger worden genomen, wat waarschijnlijk leidt tot betere productprestaties, wat deels ondersteund wordt door Langerak et al., (2004) waarbij alleen de indirecte relatie via tactische lanceringbeslissingen is aangetoond.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de potplantensector, waarbij de producten geïntroduceerd worden in een dynamische markt. Dit zorgt ervoor dat het achterhalen van marktinformatie een continu proces dient te zijn, omdat de klantbehoeften grillig zijn en zeer snel kunnen veranderen. Maar ook concurrenten kunnen morgen je collega zijn omdat de bedrijven samenvoegen, of omdat het concurrentbedrijf failliet is. Het bedrijf dat het best presteert op marktoriëntatie, scoort ook het beste op productprestaties, waarbij sterk ingespeeld wordt op de lange termijn trend met het ontwikkelen van nieuwe producten en voor het bedrijf worden duidelijke keuzes en strategieën gemaakt, die bij alle medewerkers binnen het bedrijf bekend en begrepen zijn.

Wanneer klantoriëntatie toeneemt, leidt dit waarschijnlijk tot betere productprestaties. Dit blijkt duidelijk uit de interviewanalyse zowel als uit de grafiek. Een succesvol product dient significant te zijn, klanten moeten waarde hechten aan de nieuwe eigenschappen van het product, wat ondersteund wordt door Rijdsdijk et al. (2011). Klanten hebben alleen iets over voor een product dat in de behoeften voorziet. De bedrijven moeten dus weten welke behoeften de doelgroepklanten hebben, en hier moet het nieuwe product op inspelen. Hoe is de consument te verleiden om het product te kopen? Hierover wordt door slechts enkele bedrijven binnen de sector creatief nagedacht. Bij Heineken hoort dit bij de

dagelijkse gang van zaken en hier wordt bijvoorbeeld veel gewerkt met gadgets, zoals een WK toeter, glazen, t-shirts en ga zo maar door. Klantoriëntatie houdt in dat het bedrijf werkelijk vanuit de klant moet leren denken en hoe de klant te verleiden is tot de aankoop van juist dit product.

Daarbij leidt betere interfunctionele coördinatie van marktinformatie waarschijnlijk ook tot betere nieuwe productprestaties. Om een nieuw product op de behoeften in te laten spelen dient de informatie binnen het bedrijf uitgewisseld te worden, zodat alle medewerkers overal van op de hoogte zijn en ook de kansen voor hun afdeling uit de informatie kunnen halen, maar ook alle medewerkers dienen zelf informatie te verzamelen en dit te delen, van marktinformatie tot technologische informatie; van veredelaar, financiële afdeling, productie tot de verkoop en marketing. Dit stemt overeen met Gotteland en Boulé (2006). Het gehele bedrijf moet naar dezelfde doelen toewerken en informatie delen, maar ook de samenwerking en informatie uitwisseling binnen de verticale keten is heel belangrijk voor het succes van een nieuw product. Ook binnen de verticale keten moet vanaf de consument naar de producent en terug, informatie uitgewisseld worden.

Meer concurrentoriëntatie zorgt waarschijnlijk voor betere nieuwe productprestaties. Uit de grafiek komt deze relatie niet naar voren, en wordt zelfs een negatieve relatie getoond. Door de verkeerde interpretatie van de vragen is het interview leidend, waaruit wel een directe relatie blijkt. Een succesvol nieuw product dient niet alleen significant te zijn, maar ook superieur, wat overeenstemt met Rijdsijk et al. (2011). Om te weten of het product voldoende superieur is, moet bekend zijn welke product reeds op de markt zijn en welke eigenschappen deze producten hebben. Ook wordt er binnen de sector samengewerkt tussen directe concurrenten op het gebied van promotie, wat ook leidt tot betere productprestaties. Hierom kan gesteld worden dat concurrentoriëntatie een relatie heeft met nieuwe productprestaties, alleen niet welk soort relatie dit is.

Marktoriëntatie heeft dus een probabilistische directe en indirecte relatie met nieuwe productprestaties binnen een dynamische markt, waarbij vooral klantoriëntatie bijdraagt aan betere nieuwe productprestaties. De indirecte relatie verloopt via de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen. In de volgende paragraaf wordt de relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen toegelicht.

### **Welke relaties zijn er tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen?**

Vanuit de literatuur blijkt dat marktoriëntatie een directe relatie heeft met de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen (Langerak et al., 2004; Atuahene-Gima, 1995). Ook Bonner (2010) geeft aan dat marktoriëntatie een positief effect heeft op de vakkundigheid van de preontwikkelingsactiviteiten en de vakkundigheid van de lanceringactiviteiten, zowel strategische als tactische. Dit blijkt ook uit dit



onderzoek, waarbij de directe positieve relatie tussen marktoriëntatie en de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen is aangetoond. De bedrijven dienen marktgeoriënteerd te zijn, om te weten hoe ze met de productontwikkeling in kunnen spelen op de behoeften van de markt, waardoor de producten van het bedrijf een succes kunnen worden. Ook wordt de kans op productsucces vergroot, wanneer de verpakking en uistraling van het product en het merk aansluiten bij de behoeften van de consument en de associatie die het product oproept. Dit is alleen te achterhalen wanneer klantcontact gezocht wordt en informatie over de klanten achterhaald wordt, om constant in de behoeften te voorzien en zich steeds meer te verbeteren. Dit geldt voor zowel de tactische lanceringbeslissingen, die gemakkelijker aan te passen zijn, maar ook voor de strategische lanceringbeslissingen die in een vroeg stadium genomen dienen te worden. Ook is het belangrijk om informatie te hebben van de concurrenten, zodat je weet op welke gebieden het nieuwe product onderscheidend is en beter inspelt op de behoeften van de klanten dan de producten die reeds op de markt zijn of op de korte termijn op de markt komen. Deze informatie moet binnen het gehele bedrijf verspreid en door alle medewerkers begrepen worden, zodat alle medewerkers hetzelfde uitstralen en met elkaar kunnen werken om de lancering tot een succes te maken. De marktoriëntatie leidt direct tot het maken van vakkundigere lanceringbeslissingen, waarbij marktoriëntatie vooral belangrijk is binnen een turbulente markt, omdat een turbulente markt snel verandert en niet te voorspellen is. Hierdoor moet je dus continu de markt in de gaten houden en kijken hoe je op de markt in kan spelen.

### **Welke relaties zijn er tussen de vakkundigheid van de lanceringbeslissingen en de prestatie van het nieuwe product?**

Uit dit onderzoek blijkt dat het opstellen van een gedegen lanceringplan belangrijk is voor de prestaties van een nieuw product, waarbij zowel de strategische als de tactische lanceringbeslissingen vakkundig moeten worden genomen. Dit is in overeenstemming met de bevindingen uit het onderzoek van Greenley et al. (1995) en deels met Langerak et al. (2004) waarbij alleen de directe relatie tussen tactische lanceringbeslissingen en nieuwe productprestaties is aangetoond. Daarbij stelt Hultink et al. (2000) dat bij nieuwe productlanceringen voor consumenten producten andere beslissingen representeren dan voor business-to-business producten, alhoewel het voor beide soort producten belangrijk is dat de strategische en de tactische lanceringbeslissingen op elkaar aansluiten en gezamenlijk opereren, wat leidt tot betere productprestaties. Uit de interviews bleek dat de introductie van een nieuw product heel belangrijk is, en dat de introductie een product kan maken of breken, wat in overeenstemming is met de literatuur. Binnen de potplantensector heb je te maken met business-to-business, zowel als met consumenten die hetzelfde product kopen, waarbij twee verschillende lanceringplannen geïntegreerd moeten worden tot één lanceringplant voor één product. Ook is de lancering afhankelijk van het type innovatie, zo is de introductie voor een new-to-the-world product anders dan een verbetering aan een bestaand product. Dit blijkt ook uit de interviews, waar

aangegeven werd dat een geheel nieuw product in het begin moeizaam op gang komt, doordat deze producten niet op de bestellijsten staan.

Voor het succes van een nieuw product is het voor industriële producten heel belangrijk het juiste distributiekanaal te kiezen en doen de prijsbeslissingen er minder toe volgens Hultink et al. (2000). Dit is binnen de potplantensector nog niet door gedrongen, waar ze continu gefocust zijn op de prijs en kostprijsverlaging, waarbij men nog niet duidelijk kiest voor bepaalde distributiekanaalen, maar de producten overal aanbiedt. Wel passen de uitstraling aan per distributiekanaal, om de producten per kanaal te onderscheiden. Ook wordt door de respondent van Heineken aangegeven dat de sleutelwoorden voor de introductie, positionering en segmentering zijn, wat onder de strategische lanceringbeslissingen valt.

### **Welke relaties zijn er tussen nieuwe productprestaties en de prestatie van de organisatie?**

---

Productontwikkeling is een van de meest essentiële processen van organisatiesucces en heeft een directe impact op hun voortbestaan, vooral in snelle-tempo en concurrerende markten (Ahn, Lee & Lee, 2006). Uit de grafiek bleek in dit onderzoek een directe relatie te zijn tussen nieuwe productprestaties en de bedrijfsprestaties, wat ook in de interviews naar voren kwam. Hoe succesvoller een nieuw product, des te meer opbrengsten wat direct invloed heeft op de financiële prestaties van een bedrijf. Maar ook heeft een bedrijf met meerdere succesvolle producten, een beter imago en willen bedrijven graag met zulke bedrijven de samenwerking aangaan, zodat ze de volgende keer weer een nieuw succesvol product van het bedrijf kunnen bemachtigen. Daarbij werd wel de kanttekening gemaakt dat wanneer een nieuw product heel succesvol is, maar niet aansluit bij de bedrijfsfilosofie, dit succesvol product niet ten volle bijdraagt of zelfs ten koste gaat van de bedrijfsprestaties. Hierbij komen we terug op de lanceringbeslissing betreft bedrijfsstrategie, waarbij goed in de gaten gehouden dient te worden of het nieuwe product wel bij het bedrijf past, een aanvulling is op het bestaande assortiment en voorziet in de behoeften van de doelgroep die het bedrijf wil bedienen. Wanneer het product niet bij de bedrijfsfilosofie past, kan het product ook verkocht worden aan een derden of onder licentie uitgegeven worden aan een andere kweker, waardoor het product succes brengt bij een ander bedrijf en ook opbrengsten genereert voor het eigen bedrijf.

Bakker & Sinkula (2005) stellen dat niet alle productsuccessen leiden tot verhoogd marktaandeel, omdat ze (1) verouderde merken of productlijnleden vervangen; (2) ze andere merken op productlijn leden kannibaliseren; (3) de kosten van productontwikkeling en productie leiden tot inefficiënte prijszetting of moeilijke break-even vereisten. Dit kwam ook in de interviews naar voren, dat een nieuw ontwikkeld product vaak een verbetering en te weinig onderscheidend is ten opzichte van een bestaand product in het assortiment, wat het bestaande product overbodig maakt en hierdoor de markt niet vergroot. Dit zorgt dus niet voor korte termijn resultaten, maar voor de lange termijn zorgt het

nieuwe product er wel voor dat marktaandeel behouden wordt, wat bijdraagt aan de lange termijn prestaties van het bedrijf.

### **Welke invloed heeft marktturbulentie op bovenstaande verbanden?**

Om de invloed van marktturbulentie op de verbanden te kunnen waarnemen, is dit onderzoek vergeleken met het onderzoek van Langerak, waarbij het onderzoek in een minder dynamische omgeving heeft plaatsgevonden, dan waar dit onderzoek heeft plaats gevonden. In de literatuur hebben diverse onderzoekers aangegeven dat de marktturbulentie een modererend effect heeft op de invloeden van marktorientatie (Jaworski & Kohli, 1990; 1993; Greenley, 1995; Han et al., 1998; Slater & Narver, 1994). Gatignon en Xuereb (1997) concludeerden in hun onderzoek dat wanneer de vraag onzeker is, klantorientatie een positief effect heeft op de commerciële prestaties van een product innovatie, en dat concurrentorientatie een nadelig effect heeft op de marktprestaties van een innovatie. Dat klantorientatie een versterkende invloed heeft op de prestaties van een product, blijkt ook in dit onderzoek. Bij Langerak et al. (2004) bleek geen relatie tussen marktorientatie en de prestaties van een nieuw product, in dit onderzoek blijkt dat vooral klantorientatie een belangrijke gedragscomponent is bij marktorientatie en het sterkst bijdraagt aan het succes van een nieuw product. Daarbij hebben interfunctionele coördinatie ook invloed op de productprestaties en de invloed van concurrentorientatie is in de onderzoek ook licht naar voren gekomen. In tegenstelling tot het onderzoek van Langerak et al. (2004) geeft dit onderzoek een directe relatie tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties, wat waarschijnlijk met de dynamische markt te maken heeft.

Daarbij wordt marktturbulentie als de meest relevante modererende factor gezien op de relatie tussen marktorientatie en het succes van een bedrijf (Slater & Narver, 1994; Homburg & Pflesser, 2000). Daarbovenop stellen Homburg & Pflesser (2000) dat hoe groter de mate van marktdynamiek, des te groter het positieve effect van marktorienterend gedrag is op marktprestaties, wat ondersteund wordt door de bevindingen in dit onderzoek. Bij Langerak et al. (2004) werd geen directe relatie aangetoond tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties, waar in dit onderzoek binnen een turbulente markt wel een directe relatie wordt aangetoond. Hierbij is vooral de relatie tussen klantorientatie en bedrijfsprestaties het sterkst.

### **Met welke elementen dien je rekening te houden bij het introduceren van een nieuw product binnen een turbulente markt?**

Bij het introduceren van een nieuw product dient met veel aspecten rekening gehouden te worden. Allereerst is het belangrijk dat het bedrijf zijn missie en strategie helder heeft en weet waar het bedrijf voor staat en welke klanten het bedrijf wil bedienen en welke klanten niet. Dit moet het bedrijf uistralen, maar ook intern moeten alle medewerkers hetzelfde nastreven. Daarbij is het belangrijk dat

vooraf aan de introductie een weloverwogen beslissingen genomen wordt betreft de doelgroep die met het product bediend gaat worden en of deze doelgroep ook bij het bedrijf past. Als bedrijf wil je dat het imago aansluit bij de identiteit, wat ook aangegeven werd door de expert bij Heineken. Nadat het bovenstaande helder is, is het belangrijk om de andere lanceringbeslissingen weloverwogen te nemen en hier zoveel mogelijk marktinformatie bij te betrekken en medewerkers van diverse afdelingen, waardoor met verschillende inzichten en expertise naar het product en de lancering wordt gekeken, wat de beste resultaten oplevert. Wanneer met dit crossfunctionele team van medewerkers de beslissingen genomen zijn, is het belangrijk dit goed te communiceren aan alle medewerkers, zodat iedereen met zijn neus dezelfde kant op staat. Daarna is het heel belangrijk om geschikte partners in de keten te vinden, waarmee de samenwerking aangegaan kan worden, zodat tijdens en na de lancering feedback wordt verkregen van de klanten en consumenten en hier op geanticipeerd kan worden. Daarbij is het natuurlijk ook belangrijk dat de tussenliggende schakels in de keten ook de informatie van de veredelaar en kweker doorgeeft naar de consument en de eindklant. Bij het aangaan van een samenwerking moeten duidelijke afspraken gemaakt worden, betreft wie, waar verantwoordelijk voor is en wat de bedrijven van elkaar verwachten. Daarnaast is het belangrijk dat alle medewerkers op het bedrijf feeling hebben met de klanten, eindklanten en consument, voor wie je als bedrijf alle moeite doet. Dit kan door bijvoorbeeld eindklanten of consumenten eens in de zoveel tijd op het bedrijf te laten komen, maar ook door de medewerkers te stimuleren de klanten of consumenten op de winkelvloer op te zoeken. Vooral voor de mensen van productontwikkeling en veredeling, maar ook voor commercie en marketing, is het belangrijk om gevoel te krijgen met de eindklanten en consumenten en welke behoeften bij deze mensen aanwezig zijn en hoe daar op ingespeeld kan worden.

Daarbij is door diverse studies inzicht verkregen in het achterhalen van marktinformatie, zoals beschreven in paragraaf 2.2.3.1., 2.2.3.2. en 2.2.3.3. waarbij ook methoden voor het achterhalen van marktinformatie vermeld staan.

### **Wat is hieruit te concluderen voor toekomst onderzoek en voor ondernemers die nieuwe producten willen lanceren?**

Het antwoord op deze deelvraag is te vinden onder academische implicaties en management implicaties.

### 5.1.3. Hoofdvraag

**Wat is de invloed van marktorientatie op de kwaliteit van lanceringbeslissingen en op het succes van het nieuwe product en de organisatie in een dynamische omgeving?**

Marktorientatie heeft een directe positieve relatie op de strategische zowel als de tactische lanceringbeslissingen, wat tot nu toe consistent uit de literatuur blijkt en ook in dit onderzoek bevestigd wordt. In de literatuur komt vanuit diverse onderzoeken naar voren dat marktorientatie ook een directe relatie heeft met nieuwe productprestaties en de prestaties van de organisatie als geheel (Baker & Sinkula, 1999; Slater & Narver, 1994, 1990; Pelham, 1999). Ook uit dit onderzoek blijken directe relaties tussen marktorientatie en nieuwe productprestaties, in tegenstelling tot het onderzoek van Langerak et al. (2004) waarbij alleen een indirecte relatie is aangetoond tussen marktorientatie en productprestaties, via productvoordeel en tactische lanceringbeslissingen. In dit onderzoek is productvoordeel niet meegenomen, maar blijkt ook dat er een directe relatie is doordat marktorientatie informatie geeft hoe het product in de markt beleefd wordt en wat de voor- en nadelen zijn volgens de klanten. Hierop kan ingespeeld worden door aanpassingen aan het product, waardoor het product meer succesvol zal worden. Ook de directe relatie tussen marktorientatie en bedrijfsprestaties wordt in dit onderzoek aangetoond, waarbij marktorientatie informatie geeft over het imago en het service niveau van het bedrijf, waarop geanticipeerd kan worden. Daarbij is het ook belangrijk voor het bedrijf om te weten op welke punten het bedrijf als geheel gewaardeerd wordt of juist niet, zodat de sterke punten benadrukt kunnen worden en de zwakke punten bekend zijn en hier eventueel aan gewerkt kan worden, zodat het geen zwak punt blijft. Daarbij is vaak niet bekend wat de doelgroep van een bedrijf werkelijk wenst, wanneer dit wel achterhaald wordt, kan hierop ingespeeld worden met productontwikkeling en met bijvoorbeeld de service aspecten van het bedrijf, waardoor het bedrijf meer gewaardeerd wordt en mensen graag met het bedrijf samenwerken.

### 5.2. Academische implicaties

In de literatuur is veel verscheidenheid in de conclusies over de invloed van marktorientatie op productprestaties en bedrijfsprestaties. Een van de oorzaken hiervan is dat de variabele anders gedefinieerd zijn. Zo is bij Langerak et al. (2004) vooral gekeken naar de financiële prestaties, waar het onderzoek van Atuahene-Gima (1995) van de marktprestaties uitgaat. Dit geldt bij alle variabelen en de verschillende definities en interpretaties hiervan. Ook in de enquête kwam dit sterk naar voren. De respondenten hebben de definities verschillend geïnterpreteerd. Wanneer gekeken wordt naar de marktprestaties van een nieuw product, dan is er een relatie en bij de financiële prestaties ook, maar bij de financiële prestaties kent de relatie ook een plafond. Er is een moment waarbij de kosten van marktorientatie niet meer opbrengsten genereren, wat ten koste gaat van de winst. Ook bij de invloed van productprestaties op bedrijfsprestaties moet gekeken worden hoe productprestaties geïnterpreteerd

worden. Wanneer je het financiële gedeelte bij de productprestaties niet meeneemt en dit wel bij de bedrijfsprestaties mee neemt, dan is er geen relatie. In dit onderzoek is bij de productprestaties zowel als bij de bedrijfsprestaties de marktprestaties en de financiële prestaties meegenomen, waarbij een directe relatie is tussen productprestaties en bedrijfsprestaties.

Uit dit onderzoek blijkt dat vooral proactieve marktorientatie belangrijk is voor een bedrijf, net als uit het onderzoek van Narver et al. (2004). Zeker binnen een sector waar meerdere schakels tussen de productontwikkelaar en de consument in zit. Heineken heeft bijvoorbeeld direct contact met de winkels waar hun producten in het schap staan en ook direct contact met de horeca ondernemers. Hier is het makkelijker informatie terug te krijgen en zullen mensen eerder hun behoefte kenbaar maken of kunnen de behoeften makkelijker achterhaald worden. Binnen een sector waar de lijnen langer zijn, is het goed organiseren van feedback belangrijk en ook het in contact treden met eindklanten. Door meer contact te hebben, kunnen de latente behoeften van de klanten achterhaald worden, waar op geanticipeerd kan worden, wat betere resultaten oplevert, voor zowel het bedrijf als het nieuwe product. Naast de verticale informatiedeling, dient de informatie ook binnen het bedrijf gedeeld te worden. Iedere afdeling dient inzicht te hebben in de markt en marktgericht te ondernemen. Het gehele bedrijf is bezig voor de klant en dient mee te denken hoe ze zo goed mogelijk in de behoeften van de klanten kunnen voorzien.

Begrijpen wat de uitlevering van producten en diensten vergemakkelijkt om de klanten in zijn behoeften te voorzien, voorziet onderzoekers in een toenemende belangrijke uitdaging (Hult et al. 2005). Ook Baker en Sinkula (2009) geven aan dat toekomstig onderzoek naar de complexiteit van de relatie tussen marktorientatie en winstgevendheid belangrijk is, ondanks dat zij en vele andere studies een directe relatie gevonden hebben tussen marktorientatie en winstgevendheid. Ook de “Marketing Science Institute” erkent de belangrijkheid van marktorientatie al vele jaren en ook hedendag is het een onderzoeksprioriteit, waarbij dit onderzoek een welkome aanvulling is op de bestaande literatuur en aan de inzichten.

### **5.3. Management implicaties**

Het maken van duidelijke beslissingen is wat binnen de potplantensector nog vaak ontbreekt. Op welke markt richt een bedrijf zich en waar staat het bedrijf voor? Bij het maken van belangrijke beslissingen is het belangrijk dat je weet wat de bedrijfsfilosofie is en welke markten je wil bedienen. Lanceringbeslissingen zijn belangrijke keuzes waarbij het bedrijf helder moet hebben wie ze zijn en wat ze willen bereiken. Het maken van duidelijke en weloverwogen keuzes is voor veel bedrijven in de potplantensector, en waarschijnlijk ook voor bedrijven in andere sectoren, een eerste vereisten in

deze tijd. Bij het maken van deze beslissingen is het nuttig verschillende mensen met verschillende inzichten en expertise erbij te betrekken, om zo tot de beste besluitvorming te komen.

Wanneer de beslissingen eenmaal genomen zijn, is het voor het bedrijf belangrijk dat dit naar alle medewerkers gecommuniceerd wordt en dat de medewerkers begrip hebben of krijgen voor de beslissingen. Wanneer de medewerkers de beslissingen begrijpen, zal iedereen binnen het bedrijf hetzelfde nastreven wat ten goede komt van de prestaties.

Voor de potplantensector is het overstappen van productgeoriënteerd naar marktgeoriënteerd denken binnen het bedrijf ook belangrijk. Momenteel is de sector nog erg productgeoriënteerd, waarbij de producten centraal staan. De producten worden geproduceerd wanneer dit past binnen het bedrijf en wanneer ze verkoopklaar zijn, de markt in worden geduwd. Daarbij heeft de sector te maken met bederfelijke goederen, waardoor de producten ook direct verkocht moeten worden. Hierdoor stemmen vraag en aanbod vaak niet op elkaar af, wat nadelige gevolgen heeft op de prijsvorming en dus de resultaten. Wanneer de bedrijven in de potplantensector marktgeoriënteerd te werk gaan, zich gaan richten op de klanten en gaan produceren aan de hand van de vraag van de markt, zullen vraag en aanbod meer met elkaar overeenstemmen, wat de prijsvorming ten goede komt.

Wanneer bedrijven van productgeoriënteerd naar marktgeoriënteerd willen gaan, is het heel belangrijk om het gehele bedrijf deze stap te laten maken. Alle medewerkers moeten marktgericht gaan denken en de gehele cultuur moet hierop aangepast worden. Onderstaande tabel 5.1. geeft de verschillen weer in normen en waarden bij marktgeoriënteerde en productgeoriënteerde bedrijven. Bij de omschakeling van productgeoriënteerd naar marktgeoriënteerd zijn dit handvaten betreft hoe gedacht dient te worden binnen het bedrijf.

<b>Marktgeoriënteerde bedrijven</b>	<b>Productgeoriënteerde bedrijven</b>
- Alle beslissingen beginnen bij de klant en bij mogelijkheden om voordeel voor hen te genereren	- We verkopen aan iedereen die wil kopen
- Kwaliteit wordt gedefinieerd door de klant	- Kwaliteit is voldoen aan interne standaards
- De beste ideeën ontstaan door intensief contact met de klant	- Klanten weten niet wat ze willen
- Medewerkers zijn pleitbezorgers voor de klant	- Betrekkingen met klanten liggen op het bord van de marketingafdeling
- Kennis van de klant is een waardevolle asset en kanalen zijn partners die waarde toevoegen	- Klantgegevens zijn een controlemechanisme en kanalen zijn doorgeefluiken
- Klantentrouw is de sleutel tot winst	- Nieuwe klanten (acquisitie) is waar het om draait
- Geen heilige koeien - kannibaliseer jezelf	- Bescherm de bestaande stroom met inkomsten
- Leer van je fouten	- Vermijd fouten
- Marktonderzoek vormt de verzekering voor beslissingen	- Marktonderzoek dient slechts ter rechtvaardiging
- Paranoia jegens de concurrentie is gezond	- We kunnen leven met onze concurrenten
- Het gedrag van concurrenten kan worden voorzien en beïnvloed	- Concurrenten zijn onvoorspelbaar
- Wij weten meer dan de concurrent	- Als de concurrentie het doet, moet het wel goed zijn

*tabel 5.1. Opvallende verschillen in waarden en normen (Day, 1999)*

Bij het marktgeoriënteerd ondernemen dient het bedrijf zich te oriënteren op de klanten zowel als op de concurrenten. Het verzamelen van informatie is hierbij heel belangrijk. De medewerkers met klantcontact hebben een uitgelezen mogelijkheid om informatie uit de markt te halen. Langerak (2001) heeft een overzicht gemaakt met informatie die tijdens klantcontacten achterhaald kunnen worden, wat marktinzicht oplevert voor het bedrijf. Het overzicht van Langerak is in tabel 5.2. weergegeven. Aanvullend op het overzicht van Langerak zijn in tabel 5.2. de soorten informatie toegevoegd, welke in dit onderzoek naar voren zijn gekomen en nog niet in dit overzicht stonden. Deze aanvullingen zijn schuin gedrukt.

<b>Klanten</b>	<b>Concurrenten</b>
- <i>Wat zijn de latente en uitgesproken behoeften van de klanten en consumenten?</i>	- Hoe werven concurrenten klanten?
- Wat zijn de aankoopcriteria van klanten en consumenten?	- Hoe onderhouden concurrenten relaties met klanten?
- Wat zijn de producteigenschappen waar klanten en consumenten waarde aan hechten?	- Waarom lopen klanten over naar concurrenten?
- Hoe verloopt het aankoopproces?	- Waarom kopen klanten bij concurrenten en niet bij ons?
- Wat zijn de aankoopmotieven van klanten en consumenten?	- Waarom zijn klanten trouw aan concurrenten?
- Zijn klanten tevreden?	- Zijn klanten die bij concurrenten kopen tevreden?
- Hebben de klanten en/of consumenten klachten?	- Welke waarde bieden de producten van concurrenten aan klanten?
- Waarom switchen klanten?	- <i>Kan er gezamenlijk promotie gevoerd worden? Op welke punten kunnen we elkaar versterken?</i>
- Wat is het verwachtingspatroon van klanten?	- <i>Welke producten van de concurrenten kunnen mijn assortiment aanvullen?</i>
- <i>Waar wil de consument het product kunnen kopen?</i>	- <i>Op welke punten is het product superieur?</i>
- <i>Waar kijkt de consument naar op de winkelvloer?</i>	
- <i>Welke trends staan in de interieur- en modebladen?</i>	
- <i>Op welke punten is het product significant?</i>	
- <i>Waarom kopen consumenten het product wel of niet?</i>	

*tabel 5.2. Soorten informatie die medewerkers met klantencontacten continu kunnen verzamelen (Langerak, 2001)*



Wanneer de informatie van de markt verkregen is, is het belangrijk dat deze informatie benut wordt. Allereerst moet de informatie geïnterpreteerd en verspreid worden binnen het gehele bedrijf. Iedere afdeling kan weer wat anders met de informatie. Dit kan op verschillende manier; via bepaalde overlegstructuren, een integraal informatiesysteem, verslagen doormailen, verslagen centraal opslaan, enzovoort. Het maakt geen verschil hoe het gebeurt, als de informatie maar bij alle medewerkers terecht komt. Daarbij is het verstandig om bij belangrijke beslissingen de expertise en inzichten van verschillende afdelingen bij elkaar te hebben, zodat met verschillende visies naar het discussiepunt gekeken wordt. Zo kan een financiële afdeling bijvoorbeeld met verrassende ideeën komen.

De bedrijven in de potplantensector kunnen betere prestaties behalen door zich te richten op marktoriëntatie en in te spelen op deze informatie. Naast het binnenhalen van informatie is het ook belangrijk informatie de keten in te brengen. De verticale samenwerking binnen de keten is niet optimaal en daar kan veel winst geboekt worden voor de gehele keten. Wanneer de gehele keten marktgeoriënteerd te werk gaat, zal de gehele potplantensector hier voordeel van ondervinden. De samenwerking kan aangegaan worden, door gesprekken aan te gaan met handelaren. Bij deze gesprekken moet achterhaald worden of zowel de handelaren en de kweker/veredelaar dezelfde doelen voor ogen hebben en of zij elkaar kunnen versterken. Daarbij kunnen keuzes gemaakt worden of de kweker/veredelaar of de handelaar de informatie naar de eindklant en consument toe brengt en ook informatie terughaalt.

De lanceringfase van een nieuwe product is een van de, of wel de belangrijkste fases van productontwikkeling. Binnen de potplantensector wordt hier bij de meeste bedrijven nog weinig aandacht aan besteed en hier is nog veel winst te behalen. Doordat een bedrijf zich meer richt op marktoriëntatie en voldoende aandacht geeft aan de lanceringbeslissingen, zal zowel het bedrijf als het nieuwe product succesvoller zijn. Hierbij dient bij de lanceringbeslissingen alle verschillende beslissingen ingevuld te worden met een goede onderbouwing voor de keuzes. Het is hierbij verstandig om verschillende afdeling met hun expertise en inzichten naar de keuzes te laten.

*“Er zijn maar weinig partijen in de sector die in marketing denken en handelen en marketing daadwerkelijk geïntegreerd hebben in de dagelijkse praktijk. Hier is nog veel in te verbeteren en veel meer aan te verdienen voor de bedrijven binnen onze sector.”*

Zoals Raaij en Stoelhorst (2007) aangeven, ondervinden nog veel bedrijven moeilijkheden bij het interpreteren van de marktoriëntatie concept en het implementeren hiervan binnen hun organisatie. Dit blijkt ook uit de interview waar verschillende malen aangegeven werd dat het moeilijk is om van productgericht naar marktgericht te gaan. Dit onderzoek draagt bij aan de inzichten over marktoriëntatie en maakt het begrip hiervan duidelijker aan de hand van voorbeelden binnen de

potplantensector en handvatten. Daarbij is het belang van marktoriëntatie ook weergegeven, wat een extra stimulans kan betekenen voor veel mensen binnen de sector om van productgericht richting marktgericht te gaan denken en de bedrijven hierop in te richten.

## **6. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

Als afsluitend hoofdstuk worden de limiteringen van het onderzoek bediscussieerd met aansluitend een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De interviews geven diepgang binnen de potplantensector, maar dit onderzoek is niet te generaliseren naar andere sectoren. Ook geeft dit onderzoek niet dezelfde resultaten als bij Langerak et al. (2004), dit is deels te wijten aan het feit dat in dit onderzoek niet alleen naar responsieve marktoriëntatie gekeken, maar ook naar proactieve marktoriëntatie, terwijl Langerak alleen naar responsieve marktoriëntatie heeft gekeken in zijn onderzoek.

De betrouwbaarheid van de data is goed, ondanks dat de interviewer en de respondenten uit dezelfde sector komen, is de sector open in het communiceren, zeker wanneer ze een collega kweker/veredelaar kunnen helpen. Daarbij is de interviewer geen directe concurrent van de respondenten, omdat de interviewer andere producten teelt/veredeld dan de respondenten. Echter zijn er geen financiële gegevens beschikbaar gesteld voor dit onderzoek, waardoor de productprestaties en bedrijfsprestaties in dit onderzoek alleen subjectief vastgesteld zijn. Ook zijn er twee bedrijven die niet wilde mee werken aan het onderzoek, waardoor deze data ontbreekt.

De vragenlijst van Langerak (1997) is in het Nederlands opgesteld, hierdoor kunnen de vragen zonder taalbarrières overgenomen worden. Vragen uit de andere vragenlijsten zijn vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald, waardoor de taalbarrière een rol speelt. Echter, gedurende de interviews gaven de respondenten aan dat de interpretatie van de vragen lastig was, dat komt de betrouwbaarheid en validiteit van de data uit de enquête niet ten goeden. Dit is in de interviews bijgesteld, door te vragen naar de antwoorden in de enquête en waarom daar voor gekozen is. Hierbij is de diepgang gezocht, tot de aard van het antwoord achterhaald was. Naast deze reacties in de interviews zijn er ook 2 respondenten, waarmee een interview is gehouden, die geen enquête hebben ingevuld en 2 respondenten die niet alle vragen beantwoord hebben. Ook zijn er drie respondenten die wel de enquête hebben ingevuld, maar geen interview is gehouden. Of deze respondenten de enquête goed hebben begrepen is hierdoor niet bekend. Om de betrouwbaarheid van de enquête te vergroten, is naast de data uit de enquête een punt gegeven naar aanleiding van de verkregen inzichten vanuit de interviews en algemene kennis van de verschillende bedrijven, publicaties over de bedrijven, etc., om zo de fouten door het verkeerd interpreteren van de vragenlijst te mitigeren. Hierbij is een gemiddelde

genomen van de uitkomsten uit de enquête en het cijfers op basis van de interviews met aanvullende kennis betreft de bedrijven.

Een andere beperking is de generaliseerbaarheid, welke summier is. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de Nederlandse tuinbouwsector, waarbij alleen de potplantenveredelaars en kweker worden meegenomen. Hierdoor is dit onderzoek te generaliseren over de gehele potplantensector binnen Nederland. Daarbij blijkt uit de enquête en de interviews dat vooral de succesvolste bedrijven zijn geënquêteerd en geïnterviewd, waardoor de vergelijking gemaakt is tussen hele succesvolle bedrijven en iets minder succesvolle bedrijven, waarbij de niet succesvolle productintroducties en bedrijven in dit onderzoek ontbreken. Hierdoor is de vergelijking gemaakt tussen de hele succesvolle bedrijven en iets minder, maar wel succesvolle bedrijven.

Voor toekomstig onderzoek is het aan te raden om de enquête te herzien, waarbij de vragen op slechts één manier te interpreteren zijn. Hierbij kan een grotere steekproef gerealiseerd worden, wanneer de gehele tuinbouw wordt onderzocht, of alle kwekers en veredelaars in de sector worden aangeschreven. Daarbij zullen aanvullende interviews niet overbodig zijn, aangezien de respondenten allen aangaven dat een enquête te generalistisch is, omdat de veredelaars en kwekers allen verschillende onderneming hebben, wat de vergelijking tussen de bedrijven moeilijk maakt. Wel zijn er voldoende overeenkomsten tussen de bedrijven om ze te kunnen vergelijken. Daarbij wordt voor verder onderzoek aangeraden de definities helder te stellen en ook duidelijk naar de respondenten te communiceren. Dit maakt het onderzoek betrouwbaarder en realiseert meer en waardevollere informatie voor de wetenschap en de praktijk.

In dit onderzoek is uitgegaan van de introductie van een nieuw product, voor toekomstig onderzoek is het interessant om ook de invloed van de afzonderlijke gedragscomponenten van marktorientatie te onderzoeken op alle fases van het productontwikkelingsproces. Daarbij zou een onderzoek waarbij de consument of de eindklanten als object van studie worden genomen en welkome aanvulling zijn voor de wetenschap zowel als voor de praktijk. Ook zou het relevant zijn voor zowel de wetenschap als de praktijk, om te onderzoeken hoe een complexe keten, zoals bij de potplantensector, als geheel optimaal kan functioneren of hoe een gehele keten de switch kan maken van productgeoriënteerd naar marktgeoriënteerd.

Daarbij zou het voor zowel de wetenschap en de praktijk relevant zijn, als een onderzoek uitgevoerd wordt naar de latente behoeften en hoe de latente behoeften op een efficiënte manier achterhaald kunnen worden, waarbij waarschijnlijk ook psychologie een rol speelt.

Dit onderzoek is uitgevoerd in een dynamische markt, waarbij de bedrijven afhankelijk zijn van bepaalde omgevingsfactoren. Voor zowel de wetenschap als de praktijk zou het relevant zijn, inzicht te verkrijgen in factoren die de afhankelijkheid van de markt kunnen verkleinen.

Voor de potplantensector zou het relevant zijn om inzicht te verkrijgen in het aankoopproces voor planten per distributiekanaal/segment, welke zintuigen moeten geprikkeld worden, welk gevoel moet het product oproepen, op welke zintuigen moet ingespeeld worden. Heineken werkt bijvoorbeeld veel met muziek, maar werkt dat ook voor de potplantensector.

## 7. Literatuurlijst

Ahn, J.H., Lee, D.J. & Lee, S.Y. (2006), “Balancing business performance and knowledge performance of new product development”, in: *Long range planning*, nr. 5 (vol. 39), pp:525-542

Akgün, A.E., Byrne, J.C., Lynn, G.S. & Keskin, H. (2007), “New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance”, in: *Journal of engineering and technology management*, nr. 3 (vol. 24), pp:203-230

Ansoff, H.I. & Sullivan, P.A. (1993), “Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success”, in: *Long range planning*, nr. 5 (vol. 26), pp: 11-23

Atuahene-Gima, K. (1995), “An exploratory analyses of the impact of market orientation on new product performance”, in: *Journal of product innovation management*, nr: 4 (12), pp: 275-293

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999), “The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance”, in: *Journal of the academy of marketing science*, nr: 4 (27), pp: 411-427

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2002), “Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization’s black box”, in: *Journal of market-focused management*, nr: 1 (5), pp: 5-23

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2005), “Market orientation and the new product paradox”, in: *Journal of product innovation management*, nr: 22, pp: 483-502

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009), “The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses”, in: *Journal of small business management*, nr: 47 (vol. 4), pp: 443-464

Barwise, P., Marsh, P.R. & Wensley, R. (1989), “Must finance and strategy clash”, in: *Harvard business review*, nr. 67, pp:85-90

Biggadike, E.R. (1981), “The Contributions of Marketing to Strategic Management”, in: *The academy of management review*, nr. 4 (vol. 6), pp: 621-632

Bonner, J.M. (2010), “Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of - product newness and product embeddedness, in: *Industrial marketing management*, vol. 39 (2010), pp: 485-492

Booz, A., Allen, B. & Hamilton, B.A. (1982) *New product management for the 1980's*. New York: Booz, Allen, and Hamilton, Inc., 1982

Bougeois, L.J. & Eisenhardt, K.M. (1988), “Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry”, in: *Management science*, nr. 7 (vol. 34), pp: 816-835

Bowersox, D.J., Stank, T.P. & Daugherty, P.J. (1999), “Lean launch: Managing product introduction risk through response-based logistics”, in: *Journal of product innovation management*, nr. 6 (vol. 16), pp: 557-568

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995), “Product development: Past research, present findings, and future directions”, in: *The academy of management review*, nr. 2 (vol. 20), pp: 343-378

Calantone, R.J. & Cooper. R.G. (1979), “A discriminant model for identifying scenarios of industrial new product failure”, in: *Journal of the academy of marketing science*, nr. 3 (vol. 7), pp: 163-183

Calantone, R.J. & Di Benedetto, C.A. (1988), “An integrative model of the new product development process: An empirical validation”, in: *Journal of product innovation management*, nr. 3 (vol. 5), pp: 201-215

Calantone, R.J., Vickery, S.K. & Dröge, C. (1995), “Business performance and strategic new product development activities: An Empirical investigation”, in: *Journal of product innovation management*, nr. 3 (vol. 12), pp: 214-223

Calantone, R.J., Garcia, R. & Dröge, C. (2003), “The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning”, in: *Journal of product innovation management*, vol. 20 (2003), pp: 90-103

Calantone, R.J. & Di Benedetto, C.A. (2007), “Clustering product launches by price and launch strategy”, in: *Journal of business & industrial marketing*, nr: 1 (22), pp: 4-19

Cano, C.R., Carrillat, F.A. & Jaramillo, F. (2004), “A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents”, in: *International journal of research in marketing*, nr. 21, pp: 179-200

Chandy, R.K. & Tellis, G.J. (2000), “The incumbent’s curse? Incumbency, size, and radical product innovation”, in: *Journal of marketing*, nr. 3 (vol. 64), pp: 1-17

Collis, J. & Hussey, R. (2009) “Business research”, 3e editie, *Basingstoke*: Palgrave Macmillan.

Cooper, R.G. (1979), "The dimensions of industrial new product success and failure", in: *The Journal of marketing*, nr. 3 (vol. 43), pp: 93-103

Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1987), "New product: what separates winners from losers?", in: *Journal of product innovation management*, nr. 3, pp: 169-184

Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.G. (1990), "New products: the key factors of success", 1e editie, *America marketing association: Chicago*

Day, G.S. & Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", nr. 2 (vol. 52), pp: 1-20

Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", in: *Journal of marketing*, nr. 4 (vol. 58), pp: 37-52

Day, G.S. (1999), "The market driven organization", *The free press*, New York.

Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", in: *Administrative science quarterly*, nr: 1 (vol. 29), pp: 52-73

Dess, G.G. & Robinson, R.B. (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firms and conglomerate business units", in: *Strategic management journal*, nr. 5 (3), pp: 265-273

Deshpandé, R. Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993) "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japans firms: A quadrad analyses", in: *Journal of marketing*, nr: 1-2 (vol. 57) pp: 23-37

Deshpandé, R. & Farley, J.U. (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and synthesis", in: *Journal of market focused management*, nr: 3: 213-232

Deshpandé, R. & Farley, J.U. (2000), "Market-Focused Organizational Transformation in China", in: *Journal of global marketing*, nr. 1 (vol. 14), pp: 7-35

Di Benedetto, C.A. (1999), "Identifying the key success factors in new product launch", in: *Journal of product innovation management*, nr: 16, pp: 530-544

Dickson, P.R. (1992), "Towards a general theory of competitive rationality", in: *Journal of marketing*, nr: 56 (januari), pp: 69-83

Doyle, P. & Wong, V. (1998), "Marketing and competitive performance: An empirical study", in: *European Journal of Marketing*, nr: 5/6 (vol. 32), pp: 514-535

- Dröge, C., Calantone R.J. & Harmancioglu, N. (2008), “New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?”, in: *Journal of product innovation management*, nr: 3 (vol. 25), pp: 282-286
- Drucker, P.F. (1954), *The practice of management*, Harper & Row, New York, NY.
- Dul, J. & Hak, T. (2007), “Case study methodology in business research”, *Butterworth Heinemann*, 1e druk
- Ellis, P.D. (2006), “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons”, in: *Journal of management studies*, nr: 5 (vol. 43), pp: 1089-1107
- Ellis, P.D. (2010), “Is market orientation affected by the size and diversity of customer networks?”, in: *Management international review*, nr: 50, pp: 325-345
- Felton, A.P. (1959), “Making the marketing concept work”, in: *Harvard business review*, vol. 37, pp: 55-65
- Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”, in: *Journal of marketing research*, nr: 1 (vol. 34), pp: 77-90
- Greenley, G.E. (1995), “Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies”, in: *British Journal of Management*, nr. 5 (maart), pp: 1-13
- Griffin, A. & Hauser, J.R. (1992), “Patterns of communication among marketing, engineering, and manufacturing: A comparison between two new product teams, in: *Management science*, nr: 3 (vol. 38), pp: 360-373
- Griffin, A. & Page, A.L. (1996), “PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure”, in: *Journal of product innovation management*, nr: 13, pp: 478-496
- Griffin, A., (1997), “The effect of project and process characteristics on product development cycle time”, in: *Journal of marketing research*, nr: 1 (34), pp: 24-35
- Grinstein, A. (2006), “The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis”, in: *European journal of marketing*, nr: 1-2 (vol. 42), pp: 115-134
- Guiltinan, J.P. (1999), “Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes”, in: *Journal of product innovation management*, nr: 6 (vol. 16), pp: 509-529



- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?", in: *Journal of marketing*, nr: 62 (4), pp: 30-45
- Henard, D.H. & Szymanski, D.M. (2001), "Why some new product are more successful than others", in: *Journal of marketing research*, nr. 38 (augustus 2001), pp: 362-375
- Holak, S.L. & Lehmann, D.R. (1990), "Purchase intentions and the dimensions of innovation: An exploratory model", in: *Journal of product innovation management*, nr: 1 (vol. 7), pp: 59-73
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", in: *Journal of marketing research*, nr: 37 (November 2000), pp: 449-462
- Hult, G.T.M., Kretchen, D.J. & Slater, S.F. (2005), "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", in: *Strategic management journal*, nr: 12 (vol. 26), pp: 1173-1181
- Hultink, E.J., et al. (1997), "Industrial new product launch strategies and product development performance", in: *Journal of product innovation management*, nr: 14, pp: 243-257
- Hultink, E.J., Hart, S., Robben, H.S.J. & Griffin, A. (2000), "Launch decisions and new product success: An empirical comparison of consumer and industrial products", in: *Journal of product innovation management*, nr: 1 (vol. 17), pp: 5-23
- Hultink, E.J. & Langerak, F. (2002), "Launch decisions and competitive reactions: An exploratory market signaling study", in: *Journal of product innovation management*, nr: 3 (vol. 19), pp: 199-212
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", in: *Journal of Marketing*, nr. 59, pp: 1-15
- Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", in: *Journal of marketing*, nr: 3 (vol. 62), pp: 42-54
- Im, S. & Workman, J.P. (2004), "Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms", in: *Journal of marketing*, vol. 68, pp:114-132
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents en consequences", in: *Journal of Marketing*, nr. 57 (juli 1993), pp: 53-70
- Kahn, K.B. (2001), "Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance", in: *The journal of product innovation management*, nr: 5 (vol. 18), pp: 314-323

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), "Linking the balanced scorecard to strategy", in: *California management review*, nr. 39, pp: 53-79

Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents an impact on performance", in: *The journal of marketing*, vol. 69, pp: 24-41

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", in: *Journal of marketing*, nr: 54 (april), 1-18

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993), "MARKOR: A measure of market orientation", in: *Journal of marketing research*, nr: 4 (vol. 30), pp: 467-477

Kotler, P. (2002), Marketing management, 11de editie, *Upper saddle river*, NJ: Prentice hall.

Lafferty, B.A. & Hult, G.T. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", in: *European journal of marketing*, nr: 1,2 (vol. 35), pp: 92-109

Langerak, F. (2001), *Marktgericht ondernemen*, Samson, Deventer

Langerak, F., Hultink, E.J. en Robben, H.S.J. (2004), "The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance", in: *The journal of product innovation management*, nr. 21 (2004), pp: 79-94

Lee, Y. & O'Conner, G.C. (2003), "New product launch strategy for network effects products", in: *Journal of the academy of marketing science*, nr: 3 (31), pp: 214-255

Levitt, T. (1960), "Marketing myopia", in: *Harvard business review*, nr: 4 (vol. 38), pp: 45-46

Li, T. & Calantone, R.J. (1998), "The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination", in: *The journal of marketing*, nr: 4 (vol. 62), pp: 13-29

Lucas, B.A. & Ferrel, O.C. (2000), " The effect of market orientation on product innovation", in: *Journal of the academy of marketing science*, nr: 2 (vol. 28), pp: 239-247

Maidique, M.A. & Zirger, B.J. (1984), "A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry", in: *IEEE Transactions in Engineering Management*, nr: 4, pp: 192-203.

Matsuno, K., Mentzer, J.T. & Özsoyner, A. (2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", in: *The journal of marketing*, nr: 3 (vol. 66), pp: 18-32

McNamara, C.P. (1972), "The present status of the marketing concept", in: *Journal of marketing*, vol. 36, pp: 50-7

Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Montoya-Weiss, M.M. & Calantone, R.J. (1994), "Determinants of new product performance: A review and meta-analysis", in: *Journal of product innovation management*, nr: 5 (vol. 11), pp: 397-417

Millson, M.R. & Wilemon, D. (2002), "The impact of organizational integration and product development proficiency on market success", in: *Industrial Marketing Management*, nr: 1 (vol. 31), pp: 1-23

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", in: *The journal of marketing*, nr: 54 (vol. 4), pp: 20-35

Narver, J.C., Slater, S.F. en Douglas, L.M. (2004), "Responsive and proactive market orientation and new-productsuccess", in: *The journal of product innovation management*, nr: 21, 2 (sept 2004), pp: 334-347

Oczkowski, E. & Farrell, M.A. (1998), "Discriminating between measurement scales using non-nested test and two-stage least squares estimators: The case of market orientation", in: *International journal of research in marketing*, nr: 4 (vol. 15), pp: 349-366

Patrick, J. (1997), "How to develop successful new products", *American Marketing Association*, 1e druk

Pelham, A.M. (1997), "Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation", in: *Journal of business and industrial marketing*, nr: 5 (vol. 12), pp: 276-296

Pelham, A.M. (2000), "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", in: *Journal of small business management*, nr: 1 (vol. 24), pp: 48-67

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985), "How information gives you competitive advantage", in: *Harvard business review*, nr: 4 (vol. 63), pp: 149-160

Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", in: *Strategic management journal*, nr. 12, pp: 95-117

- Reijonen, H. & Komppula, R. (2010), "The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success", in: *Journal of strategic marketing*, nr. 1 (februari), pp: 19-37
- Rijsdijk, S.A., Langerak, F. en Hultink, E.J. (2011), "Understanding a two-sided coin: Antecedents and consequences of a decomposed product advantage", in: *Journal of product innovation management*, nr: 28, pp: 33-47
- Roberts, P.W. (1999), "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry", in: *Strategic management journal*, vol. 20, pp: 655-670
- Rogers, E. (1995), *Diffusion of innovation*, 4de editie. New York: Free Press, 1995.
- Rosenberg, N., (1994), *Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History*. New York: Cambridge University Press, 1994
- Ruekert, R.W. (1992), "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", in: *International journal of research in marketing*, nr: 3 (vol. 9), pp: 225-245
- Shapiro, B.P. (1988), "What the hell is 'market oriented?'", in: *Harvard Business Review*, Vol. 66, pp: 119-25
- Singh, K. (1997), "The Impact of Technological Complexity and Interfirm Cooperation on Business Survival", in: *Academy of Management Journal*, nr. 40(2) pp: 339–367
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", in: *Journal of Marketing*, Nr. 58 (januari), pp: 46-55
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", in: *Journal of Marketing*, nr: 3 (vol.59), pp: 63–74
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998), "Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two", in: *Strategic management journal*, nr: 19, pp: 1001-1006
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication", in: *Journal of business research*, nr: 48, pp: 69-73
- Slater, S.F. (2001), "Market orientation at the beginning of a new millennium", in: *managing service quality*, nr: 4 (vol. 11), pp: 230-232

- Srivastava, R.K., Shervani, T.A.& Fahey, L. (1998), "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", in: *Journal of marketing*, nr. 62, pp: 2-18
- Talke, K. & Hultink E.J. (2010), "Managing Diffusion Barriers When Launching New Products", in: *Journal product innovation management*, nr: 27 (2010) pp:537–553
- Venkatraman, N. & Vasudevan, R. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", in: *The academy of management review*, nr: 4 (11, oktober), pp: 801-814
- Von Hippel, E. (1986), "Lead users: A source of novel product concepts", in: *Management science*, nr: 7, pp: 791-805
- Vos, G.B. & Vos, Z.G. (2000), "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", in: *Journal of marketing*, nr: 64 (1), pp: 67-83
- Webster, F.E. (1988), "The rediscovery of the marketing concept", in: *Business horizons*, nr: 3 (vol. 31), pp: 29-39
- Zhou, K.Z. & Nakamoto, K. (2007), "How do enhanced and unique features affect new product preference? The moderating role of product familiarity", in: *Journal of the academy of marketing science*, nr: 1, pp: 53-62

## Bijlage 1. Vragenlijst

### Algemene vragen

1. Wat is de status van uw onderneming?
  - Een zelfstandige onderneming
  - Een dochteronderneming

2. Wat is uw functie?

.....

### Algemene vragen betreffende de bedrijfseenheid

*De volgende vragen hebben betrekking op specifieke situaties in een bedrijfseenheid. Onder bedrijfseenheid wordt het volgende verstaan: een bedrijfsonderdeel met eigen producten, markten en winstverantwoordelijkheid. Als uw onderneming meer dan één bedrijfseenheid heeft, kiest u dan één van deze bedrijfseenheden. Deze bedrijfseenheid hoeft niet perse de bedrijfseenheid met de beste resultaten te zijn. Neem de gekozen bedrijfseenheid om alle volgende vragen te beantwoorden. Als uw onderneming geen aparte bedrijfseenheid heeft, beantwoord dan de vragen voor de gehele onderneming.*

3. In welke schakel binnen de sector is uw bedrijf(seenheid) primair werkzaam?
  - Veredeling
  - Kweker

4. Hoeveel werknemers (FTE) heeft uw bedrijf(seenheid) in dienst?
  - 1-9
  - 10-19
  - 20-49
  - 50-99
  - 100-199
  - 200+

5. Wat is/zijn uw hoofdproducten?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Beschikt uw bedrijfseenheid over een aparte afdeling voor:

- |                             |                          |                           |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| - Inkoop                    | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |
| - Onderzoek en ontwikkeling | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |
| - Productie                 | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |
| - Marketing                 | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |
| - Verkoop                   | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |
| - Logistiek                 | <input type="radio"/> ja | <input type="radio"/> nee |

7. In welke regio's worden de producten van uw bedrijf(seenheid) voornamelijk afgezet?  
(meer dan één antwoord mogelijk)

- In Nederland
- In België en Luxemburg
- In de Zuid Europese landen
- In de Oost Europese landen
- In de Scandinavische landen
- In het Midden Oosten
- In Afrika
- In Azië en de Pacific
- In de Verenigde Staten
- In Canada
- In Zuid-Amerika

8. Kunt u aangeven welk percentage van de omzet in de afgelopen 3 jaar gemiddeld is uitgetrokken voor marketing? (promotie, merk opbouwen, beurzen, communicatie, distributie, verpakkingen, etc)
- \_\_\_\_\_ %

### Vragen betreffende de concurrentenoriëntatie van uw bedrijfseenheid

Wilt u aangeven in welke mate de volgende stellingen overeenstemmen met de dagelijkse gang van zaken binnen uw bedrijfseenheid? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren door het passende antwoord aan te kruisen.

(1= Stemt geheel niet overeen tot 7= Stemt geheel overeen)

	1	2	3	4	5	6	7
1. De bedrijfseenheid heeft voldoende inzicht in de manier waarop de concurrenten hun business definiëren.	0	0	0	0	0	0	0
2. De bedrijfseenheid is op de hoogte van de specifieke kernvaardigheden van de concurrenten.	0	0	0	0	0	0	0
3. Bij het uitstippelen van het beleid wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de strategische toekomstplannen van de concurrentie.	0	0	0	0	0	0	0
4. De mogelijkheden om in de toekomst gezamenlijk met concurrenten nieuwe technologieën te ontwikkelen worden regelmatig onderzocht.	0	0	0	0	0	0	0
5. De bedrijfseenheid analyseert grondig de marktacties van concurrenten.	0	0	0	0	0	0	0
6. De bedrijfseenheid speelt snel genoeg in op marktacties van concurrenten.	0	0	0	0	0	0	0
7. Het effect van acties van concurrenten op het aankoopgedrag van de afnemers wordt systematisch geanalyseerd.	0	0	0	0	0	0	0



### Vragen betreffende de klantoriëntatie van uw bedrijfseenheid

Wilt u aangeven in welke mate de volgende stellingen overeenstemmen met de dagelijkse gang van zaken binnen uw bedrijfseenheid? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Stemt geheel niet overeen tot 7= Stemt geheel overeen)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Er wordt regelmatig overleg gevoerd met de afnemers om het niveau van de serviceverlening te verhogen.	0	0	0	0	0	0	0
2. De bedrijfseenheid kan goed inspelen op de verschillende fasen van het aankoopproces van de afnemers.	0	0	0	0	0	0	0
3. De bedrijfseenheid heeft inzicht in de werkwijze van de inkoopteams van de afnemers.	0	0	0	0	0	0	0
4. De bedrijfseenheid beschikt over voldoende informatie om een profiel van de afnemers te kunnen schetsen.	0	0	0	0	0	0	0
5. De bedrijfseenheid is in staat om afnemers-specifieke producten en diensten te ontwikkelen, al naar gelang de behoeften, wensen en problemen van afnemers.	0	0	0	0	0	0	0
6. De bedrijfseenheid kent het verwachtingspatroon van de afnemers.	0	0	0	0	0	0	0
7. Afnemers kunnen hun klachten over producten en diensten eenvoudig kenbaar maken.	0	0	0	0	0	0	0

### Vragen betreffende de interfunctionele coördinatie binnen uw bedrijfseenheid

Wilt u aangeven in welke mate de volgende stellingen overeenstemmen met de dagelijkse gang van zaken binnen uw bedrijfseenheid? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Stemt geheel niet overeen tot 7= Stemt geheel overeen)

Met "alle bedrijfsfuncties" worden de afdelingen, inkoop, R&D, productie, marketing en verkoop bedoeld.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Alle bedrijfsfuncties zijn integraal gericht op het voldoen aan de wensen van de afnemer.	0	0	0	0	0	0	0
2. De managers van alle functiegebieden bezoeken regelmatig (potentiële) afnemers.	0	0	0	0	0	0	0
3. De activiteiten van de diverse afdelingen worden nauwgezet gecoördineerd.	0	0	0	0	0	0	0
4. Vertegenwoordigers van alle functionele gebieden komen periodiek samen om marktontwikkelingen te bespreken.	0	0	0	0	0	0	0
5. Alle functionele managers bezoeken regelmatig (potentiële) toeleveranciers.	0	0	0	0	0	0	0
6. De marktstrategie wordt geformuleerd na uitvoerig overleg tussen alle functionele afdelingen.	0	0	0	0	0	0	0
7. Binnen de bedrijfseenheid wordt systematisch alle intern aanwezige marktinformatie onderzocht.	0	0	0	0	0	0	0
8. De bedrijfseenheid organiseert regelmatig besprekingen met alle functionele afdelingen waarbij de (toekomstige) behoeften, wensen en problemen van afnemers centraal staan.	0	0	0	0	0	0	0

### Vragen betreffende de lanceringstrategieën van uw geïntroduceerde nieuwe product

In dit gedeelte van de vragenlijst worden vragen gesteld over een specifiek product en de lancering van dit specifieke product. Ik wil u vragen om deze vragen voor het meest succesvolle product van de afgelopen 3 jaar in te vullen.

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven in welke mate de onderstaande stellingen over de lanceringstrategie van uw geïntroduceerde product, overeenkomen met de werkelijke situatie? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren door te kiezen in de mate van geweldig tot dramatisch.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmuntend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. segmenteert de markt	0	0	0	0	0	0	0
2. selecteert doelgroep klanten	0	0	0	0	0	0	0
3. selecteert positionering van het nieuwe product	0	0	0	0	0	0	0
4. stelt de lancering doelen vast	0	0	0	0	0	0	0
5. formuleert de groeistrategie	0	0	0	0	0	0	0

6. stelt standaarden vast om de resultaten en markt acceptatie van het nieuwe product te beoordelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vragen betreffende de lanceringtactieken van uw geïntroduceerde nieuwe product**

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven in welke mate de onderstaande stellingen over de lanceringtactieken van uw geïntroduceerde product, overeenkomen met de werkelijke situatie? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren door te kiezen in de mate van geweldig tot dramatisch.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmuntend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. selecteert distributiekkanalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. stelt de prijs van het product vast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ontwerpt marketing communicatie mix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ontwerpt product mix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. stelt de rol van de verkoopafdeling vast tijdens de lancering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vragen betreffende het marktsucces van het nieuwe product**

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven hoe uw nieuw geïntroduceerde product presteerde? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmuntend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de marktaandeel doelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de omzetdoelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de omzetgroei doelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de afzet doelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Hoe presteert het product op het gebied van het niveau van klantacceptatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Hoe presteert het product op het gebied van het niveau van klanttevredenheid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hoe presteert het product op het gebied van het aantal klanten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Vragen betreffende het financiële succes van het nieuwe product

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven hoe uw nieuw geïntroduceerde product presteerde? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmundend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Hoe presteert het product op het gebied van de break-even tijd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de marge doelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hoe presteert het product op het gebied van het behalen van de winst doelstelling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hoe presteert het product op het gebied van de terugverdientijd van de investeringen in het nieuwe product?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Vragen betreffende het productsucces

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven hoe uw nieuw geïntroduceerde product presteerde? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmundend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Hoe presteert het product op het gebied van het voldoen aan de prestatie specificaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hoe presteert het product op het gebied van het voldoen aan de kwaliteitspecificaties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hoe presteert het product op het gebied van de ontwikkelingskosten van het product?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Hoe presteert het product op het gebied van het voorzien in concurrentievoordeel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Hoe presteert het product op het gebied van het niveau van innovativiteit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Hoe presteert het product op het gebied van de mogelijkheid om het product op tijd te introduceren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Hoe presteert het product op het gebied van de ontwikkelingsduur; speed to market?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Vragen betreffende het algehele succes van het product en de bijdrage aan het bedrijf

Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven hoe uw nieuw geïntroduceerde product presteerde en bij heeft gedragen aan het bedrijf? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.

(1= Dramatisch tot 7=Uitmuntend)

	1	2	3	4	5	6	7
1. In welke mate past het nieuwe product bij de bedrijfsstrategie?	0	0	0	0	0	0	0
2. In welke mate slaagt het nieuwe product in de vijf jaren doelstellingen?	0	0	0	0	0	0	0
3. In welke mate dragen de huidige nieuwe producten bij aan toekomstige kansen?	0	0	0	0	0	0	0
4. In welke mate presteert het gehele product ontwikkelingsprogramma?	0	0	0	0	0	0	0

### Vragen betreffende de marktprestatie van uw bedrijfseenheid

Kunt u bij de volgende vragen bij benadering aangeven hoe uw bedrijfseenheid presteert?

1. Welk percentage van uw omzet wordt gerealiseerd door producten die minder dan drie jaar op de markt zijn?

\_\_\_\_\_ %

2. Met welk percentage is uw omzet in de afgelopen drie jaar gemiddeld gegroeid?

\_\_\_\_\_ % gemiddeld per jaar

3. Welk percentage van uw omzet wordt gerealiseerd door vaste afnemers?

\_\_\_\_\_ %

4. Welk percentage van de omzet is in de afgelopen 3 jaar gemiddeld uitgetrokken voor productontwikkeling?

\_\_\_\_\_ % per jaar

5. Wat is de winst (voor belastingen) als percentage van de omzet, gemiddeld over de afgelopen drie jaar?

\_\_\_\_\_ % per jaar

6. Welke percentage van de opbrengsten komt uit patenten/kwekersrecht?

\_\_\_\_\_ % van de omzet

7. Wat is het succes/mislukking percentage?

\_\_\_\_\_ % (succesvolle geïntroduceerde producten/totaal aantal geïntroduceerde producten)

*Wilt u aankruisen in hoeverre uw bedrijfseenheid betere marktprestaties neerzet dan uw naaste concurrenten?  
De prestatie wordt hier relatief gemeten ten opzichte van de concurrentie.*

*(1= Veel lager/slechter/kleiner dan concurrent tot 7= Veel hoger/beter/groter dan concurrent)*

	1	2	3	4	5	6	7
Arbeidsproductiviteit	0	0	0	0	0	0	0
Toegevoegde waarde	0	0	0	0	0	0	0
Mate van integratie richting afnemer	0	0	0	0	0	0	0
Aantal afnemersklachten	0	0	0	0	0	0	0
Reactiesnelheid op marktontwikkelingen	0	0	0	0	0	0	0
Mate van integratie naar toeleverancier	0	0	0	0	0	0	0
Succespercentage van nieuwe producten	0	0	0	0	0	0	0
Product kwaliteit	0	0	0	0	0	0	0
Flexibiliteit van het productieproces	0	0	0	0	0	0	0
Afnemerstevredenheid	0	0	0	0	0	0	0
Werknemerstevredenheid	0	0	0	0	0	0	0

#### **Vragen betreffende de turbulentie van de markt waarop u opereert**

*Wilt u met de hieronder gespecificeerde antwoordmogelijkheden aangeven in welke mate de onderstaande stellingen over de markt waarop uw bedrijfseenheid actief is, overeenstemmen met de werkelijke situatie? Ik verzoek u op alle stellingen te reageren.*

*(1= Stemt geheel niet overeen tot 7= Stemt geheel overeen)*

	1	2	3	4	5	6	7
1. De markt is stabiel	0	0	0	0	0	0	0
2. De markt van het product is zeker	0	0	0	0	0	0	0
3. De markt is voorspelbaar	0	0	0	0	0	0	0
4. De markt verandert langzaam	0	0	0	0	0	0	0

Indien u de resultaten van het onderzoek wil ontvangen, wil ik u vragen uw e-mail adres hieronder te vermelden, zodat de resultaten naar u toe gezonden kunnen worden.

---

## Bijlage 2. Interviews

Vragen bij interviews:

1. Wat is de visie van uw bedrijf? Waar staat het bedrijf voor?
2. Wat doet uw bedrijf aan marktoriëntatie? En hoe belangrijk acht u marktoriëntatie voor uw bedrijf en sector?
  - Hoe oriënteert uw bedrijf zich op de markt?
    - Nadruk op klanten - Het belang van gedeelde kennis (informatie delen)
    - interfunctionele coördinatie van marketing activiteiten en relaties
    - reagerend op de markt activiteiten door het nemen van de juiste acties.
3. Waar wilt u met uw bedrijf in de toekomst naar toe en hoe denkt u dit te realiseren?
4. Hoe stemt u de ontwikkeling van nieuwe producten af op de markt?
5. Welk nieuwe product is het meest succesvol? Hoe is dit product geïntroduceerd? Wat maakt dat dit product zo succesvol is?
6. Welk(e) elementen bij de introductie hebben volgens u tot het succes geleid? En welke elementen bij de introductie zijn juist niet succesvol?
7. Welke informatie acht u belangrijk voor uw bedrijf? Hoe verkrijgt u deze informatie? En wat doet u met deze informatie?
8. Welke informatie is nodig vooraf aan de introductie van een nieuw product? En hoe verkrijgt u deze informatie? In welke fase van productontwikkeling dient deze informatie beschikbaar te zijn?
9. Welke partijen binnen de keten ondernemen welke acties met betrekking tot de introductie van het nieuwe product? Welke nieuwe producten binnen de potplantensector zijn volgens u succesvol en welke minder succesvol? Waarom?
10. Hoe gaat u om met de klanten? Hoe verkrijgt u informatie van uw eindklant? Welke informatie acht u belangrijk? Wat gebeurt met deze informatie? Hoe meet u klanttevredenheid?
11. Hoe gaat u om met concurrentie? Welke informatie verzameld u en wat gebeurt met deze informatie?
12. Hoe gaat u om met de tussenschakels in de keten? Hoe verkrijgt u informatie van uw tussenschakels? Welke informatie acht u belangrijk? Wat gebeurt met deze informatie?
13. In hoeverre denkt u dat marktoriëntatie bijdraagt aan betere bedrijfsprestaties? En in hoeverre dragen succesvolle nieuwe producten bij aan betere bedrijfsprestaties?

## Bijlage 3. Interviews uitgewerkt

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Klantoriëntatie	opkweker/veredelaar Libelle zomerweek; informatie terugkrijgen is moeizaam; feedback zelf organiseren; Hoe staan kwekers, handelaren erin?; contact met eindklanten en andere schakels= nu nog te weinig; open dagen/beurzen; marktaandeel; welke groepen klanten hebben interesse in welke producten?; regelmatig overleg;	veredelaar/opkweker Wij tellen zelf ook, dus heb je ook respons van de handel; feedback via kwekers; beurzen; contact met tuincentra; krijgt vanzelf reactie door verkoopaantallen;	kweker/veredelaar sterkte/zwakte analyse; waar kunnen en moeten we ons en de producten verbeteren; test-/onderzoekpanels; naam bekendheidsonderzoek; wat vind men van het concept en het product; met informatie verzamelen ben je nooit klaar; producten uittesten; contact met alle schakels in de keten, ook eindklant; de taal van de klant spreken; we krijgen te weinig informatie terug; kassa gegevens;	Veredelaar activiteiten en evenementen; netwerkbijeenkomsten voor hele keten; beurzen/open dagen; consumentenbehoeften; continu in gesprek met alle schakels en vooral klanten; waar is behoefte naar in de keten tot aan de consument; welke partners passen bij ons; producten testen in de markt; hoe groot zijn welke markten; tradities, cultuur, gewoontes; klimaatologische aspecten; prijsontwikkelingen; bloemistengpanel; feedback van arrangeurs en topbloemisten; netwerkbijeenkomsten met diverse schakels; welke behoeften heeft de shopper? communicatieve haperingen in keten; social media; lastig constant actueel te blijven; beurzen.	kweker/veredelaar informatie van eindklant is lastig te krijgen; tuincentra bezoeken klanten enquêteren over product en associatie; Productschap Tuinbouw; contact met eindklant (het liefst, maar dat is moeilijk); klanten met eindklanten die ons bezoeken; met het product langs klanten en feedback vragen; klanttevredenheidsonderzoek; klachtenafhandeling per stuk registreren; verkooptolumes; positionering op winkelvloer; belang dat gehecht wordt door de eindklanten aan welke planten; waarom wordt het product wel/niet verkocht; wanneer is het verkocht; door wie is het gekocht; hoe is het product verkocht (in een arrangement, of alleen); beurzen.	kweker Trendanalist; Florconcepting(FloraHolland); overal klantinformatie verzamelen; we proberen met klant in gesprek te gaan en eindklanten; testen in de markt; met ketens praten; hoe werkt het koopproces; wat zijn de trends; er is heel veel informatie beschikbaar, dit moet je opzoeken en gebruiken; trends; inkoopgedrag; markt in de gaten houden; contact met klanten houden; kwekers en handel betrekken in handel;	Veredelaar/opkweker Beurzen; marktonderzoeken: bloemenbureau holland; wat je zelf ziet en ontdekt; hoe werkt het koopproces; wat zijn de trends; er is heel veel informatie beschikbaar, dit moet je opzoeken en gebruiken; trends; inkoopgedrag; markt in de gaten houden; contact met klanten houden; kwekers en handel betrekken in handel;	Veredelaar/kweker Er is maar één waarheid en dat is die van mijn klant; hoe presteert het soort bij de kwekers; klanten met eindklanten komen langs; doorlopende etalage; Rob v/d Lindner; Doorvragen bij klanten, wat willen ze nu werklijk; steeds meer richting eindklant; tuincentra bezoeken en met eigenaar/belangrijke medewerkers praten: waarom loopt het wel/niet, wat zoekt men; marktbezoeken; bloemisten en consumenten panels; Je krijgt past informatie als iets fout is gegaan; in welk segment vind de markt het product thuis horen;	Veredelaar/kweker Heel moeilijk informatie terug te krijgen; hoe presteert het soort bij de kwekers; verticale informatie uitwisseling; Decorum; uitwisseling informatie met diverse kwekers; verkoopinformatie; handel en kwekers in de verdeling trekken en om feedback vragen; open dagen/ beurzen; contact met alle schakels in de keten en ook consument; consumentenonderzoek; het duurt lang en gaat moeizaam voordat je informatie en vraag terug krijgt; productinformatie over de prestaties; beleving die het product oproept; observeren bij eindklant; hushoudbeurs; veel klantcontact;	Veredelaar vertegenwoordigers voeren marktonderzoek; onderzoeksbureau; specialisten weten alles van de markt; waar de markt naar toe gaat; goede relatie met klanten; wensen ken klanten achterhalen; gesprekken met retail en consumenten; consumenten panels; mode industrie volgen, waar planten aan gerelateerd zijn; handel/retail bezoeken, maar ook bloemisten/tuincentra; lastig informatie terug te krijgen van buitenlandse klanten en contact te hebben; kassa omzet; medewerkers tuincentra; wat zijn de hypes/trends;	Veredelaar beurzen; wanneer is er interesse in welke producten; waarin is interesse binnen de doelgroep; In tuincentra winkeland publiek om mening vragen; marktonderzoek; namen testen; jaarlijkse evaluatie; hoe is de markt, wat heeft het opgeleverd, wat kunnen we nog versterken, kan de markt meer of minder hebben; klantcontact; klantbehoeften; verkopers krijgen feedback; vakbladen/internet; latente behoeften, want consument zal geen kant en klare oplossing aandragen: tussen de regels door lezen en analyseren; hoe serief je mensen tot het aankopen, wat zoeken ze, wat valt hen op; contact met ketens;
Concurrentoriëntatie	Vakbladen; beurzen/ open dagen; veel open contact met concurrenten; veredelaars samenwerking;	Flower trails (beurzen); weten of jou product beter is dan van een concurrent; wij verkopen voor concurrenten en zij voor ons; vertegenwoordigers;	sterkte/zwakte analyse; wie zijn onze concurrenten; hoe staan wij ten opzichte van de concurrenten;	onze positie bepalen tov concurrent; wie is je concurrent; wat is je concurrentievlak; marktaandeel; marktpositie; beurzen en open dagen; uitingen van concurrenten; wie is waar goed in en waar leggen ze het accent op; gezamenlijke promotie.	marktaandeel; klanten geven informatie over concurrenten; yellingstatistieken; alle uitingen in de gaten houden; welke richting gaat de klant op; open contact; gezamenlijke promotie;	Je weet wat je concurrenten doen, je spreekt elkaar en hoor veel van je klanten; marktbezoeken; wat doen concurrenten qua prijs; overleg met concurrenten; informatieuitwisseling;	Alle planten substitueert voor mijn plant; hoe kun je je onderscheiden; concurrenten als hij erover begint; soorten van concurrent bemachtigen;	Van onze klanten horen we veel; doorvragen bij klanten over concurrent als hij erover begint; informatie van klanten; soorten van concurrent bemachtigen;	Welke soorten heeft de concurrent nu en in de pijplijn zitten; informatie van klanten; soorten van concurrent bemachtigen;	Via vertegenwoordigers, die horen en zien veel bij klanten; welk kant gaan de concurrenten op; welke ontwikkelingen zij doormaken; wat is er nu op de markt; wat kan een belemmering zijn;	Wat doet de concurrent; wie zijn mijn concurrenten; van concurrenten leren wat wel werkt en wat juist niet; we gaan niet kopiëren; benchmark (met rassen van ons en concurrenten)
Interfunctionele coördinatie	Verticale samenwerking; overleg verschillende disciplines binnen bedrijf; marktbezoeken verslag maken en doormaken;			lastig kennis te integreren in veredeling, dat is een continu proces;	De individueel opgedane kennis delen;	Communiceren; verschillende overlegstructuren; met verschillende afdelingen de introductie bepalen; alle afdelingen delen kennis; verkoop communiceert hoeveel zij denken te kunnen verkopen en productie wat ze dan gaan produceren;	Communiceren;	Informatiesysteem waar de informatie van alle afdeling samen gebracht wordt; goed registreren; overleg met alle afdelingen;	vertegenwoordigers hebben marktinformatie en delen dat met verdelers en andere; is er een vergelijkbaar product; kennis van interne collega's delen en vragen; iedereen is verantwoordelijk voor het achterhalen van marktinformatie en dit delen; vergaderingen op vaste tijdstippen, waar vaste punten worden besproken;	Klantbehoeften doorgeven aan veredeling en alle andere schakels; we zitten regelmatig om de tafel met financieën, PZ, commercie en veredelaars etc, en spreken de producten door; productmanager eindverantwoordelijk voor informatie over zijn producten;	



Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Productstrategie	Product van goede kwaliteit; product testen; Valdoet het product aan de kwaliteitseisen?; onderzoek doen naar eigenschappen plant; welke partijen samenwerken; marktaandeel; is er interesse in het product? en bij wie?; Moet marktwwaarden hebben;	eigenschappen, voor en nadelen van het product; uitstraling moet kloppen met het product;	wat is de toegevoegde waarden van de plant; wat is het verhaal achter de plant; hoe kunnen we het product verbeteren; met de informatie en kennis in je achterhoofd; veredelingsdoelen opstellen; hoe wekt dit product de interesse van mensen;	Welk potentieel heeft het product; belang van het ras/merk voor de langere termijn; producten ontwikkelen die aansluiten bij behoeften van alle schakels tot de eindklant; imago; hoe kan het product de behoeften invullen; op inspelen op wensen van de segmenteren op kwaliteit;	Gericht veredelen op waar behoeften naar is; kernwaarden van het product; productbeleid; wat wil je met het product bereiken; verdelingdoelstelling aanpassen adv feedback uit de markt; kleurensortiment aanpassen op trends en seizoen; inspelen op wensen van de klant; kennis en informatie gebruiken voor nieuwe product ideeën en toepassingen; producteigenschappen vaststellen; product technisch testen;	Welke potentie heeft het product; Wat ziet de klant in het product;	Gebruikswaarden van product; concepten/marketing ideeën creëren adv informatie uit de markt; naam, vormen; welke boodschap heeft het product nodig; wat is de onderscheidende aan het product; wat is de marktwwaarden van het product; Waar wil je met het product naar toe;	Je moet denken in voordelen voor de consument en de handel bij het ontwikkelen van een nieuw product; wat is het verhaal achter het product; Bij de productontwikkeling rekening houden met de wensen van de consument;	Product testen of het succesvol te kweken is en zeker weten dat het product goed is; Hoe onderscheid het product zich; focussen op een bepaalde doelgroep en daar de planten voor ontwikkelen; welke beleving roept de plant op wat straalt het uit;	Kunnen we met het nieuwe product in de behoeften voorzien in welke potmaten etc past de plant; Welke kwaliteiten heeft het product; Het product testen op kwaliteiten; het verhaal achter het product;	Product uittesten (teelt); Product uittesten (markt); hoe sluit dit product aan bij de wensen in de keten en consument; welke naam krijgt het product; welke eigenschappen heeft het product; Bij verdeling rekening houden met klantbehoeften, kwaliteit;
Marktstrategie	Goed in de markt zetten; Bij welke kweker opzetten; In welke periode leveren?; Creatief zijn/out of the box; marktaandeel; Keuzes maken; Juiste kanaal kiezen; juiste segment kiezen; Creatief zijn/out of the box; Keuzes maken;	Welke kwekers gaan het product telen?; contact met ketens; Flora Holland; welke keten zitop mijn product te wachten? Welke markt ga je bedienen (welke landen); met wie ga je samenwerken; wanneer ga je het introduceren; hoeveel kan je maken en kan de markt aan?;	Producten uittesten in de markt; niet te veel producten tegelijk in de markt zetten; exclusiviteit aan welke ketens; per markt in de behoeften voorzien; met welke kwekers samenwerken; wat vindt men van het product en hoe gaan we het in de markt zetten; afspraken maken met kweker; hoe ga je markt opbouwen; welke markten zijn waar; hoe kunnen we de markten bedienen; Merkenbeleid; hoe moet het product neergezet worden om zo goed mogelijk de marktbehoefes te vervullen. Boodschap lanceren bij de gewenste eindklanten; met welke kwekers samenwerken; welke product past bij welke...	Informeren, inspireren; krachten bundelen en interessepartij zijn voor eindgebruikers; per markt in de behoeften voorzien; met welke kwekers samenwerken; wat vindt men van het product en hoe gaan we het in de markt zetten; afspraken maken met kweker; hoe ga je markt opbouwen; hoe markten zijn waar; hoe kunnen we de markten bedienen; Merkenbeleid; hoe moet het product neergezet worden om zo goed mogelijk de marktbehoefes te vervullen. Boodschap lanceren bij de gewenste eindklanten; met welke kwekers samenwerken; welke product past bij welke...	juiste product-markt combinaties vinden; per product marketingplan; waar sta je, waar wil je naar toe en hoe ga je dat bereiken; zelf kweken of laten kweken; welke markt heeft interesse in het nieuwe product; Alle markt en product informatie naast elkaar leggen en kijken voor welk segment het product geschikt is;	Welke markt ga je bieden en hoe groot is de markt; Welke klanten krijgen het product eerst; welke markt past bij dit product; Welke soort eindklanten gaan we het product leveren;	Welke markten aanboren; creatief zijn, out of the box in afzetmogelijkheden; Welke markt past bij het product; hoe ga je markt opbouwen; bij welke markt past het product; testen in de markt; wat is je doelgroep; met wie ga je samenwerken;	Welk type klant wil dit product; voor welk type klant is het geschikt; hoe groot is de markt en welke aantallen kan ik daarvoor maken; hoeveel groei zit in de markt; welke klanten krijgen eerst; zelf telen of laten telen; Bij welke soort ketens wil ik staan; bij welk segment past het nieuwe product; keuze maken en focussen en dit nastreven;	Welke markt kun je bedienen met het nieuwe product; bij welke kweker past het product; welke partners in de keten willen samenwerken en het zelfde bereiken; Vraag creëren; Segmenteren, in welk segment past het product;	Partners die bij ons passen; per markt segmenteren, niet per product; hoe groot is de markt; welke klanten moeten we ons richten; geschikte partners zoeken; juiste kwekers vinden; juiste ketens vinden; afspraken maken; marktbeleving; een zo kort mogelijke keten;	Waar gaan we het product introduceren en wanneer; welke markt heeft interesse; wat wordt de doelgroep; welke teler is geschikt; exporteurs en ketens bij je product kiezen (doet kweker) en is een trend van de laatste tijd; welk segment introduceren; hoe gaan we het afzetten; welk kanaal kiezen we; hoe gaan we markt opbouwen; merknaam die makkelijke herkend wordt; creatief zijn met het in de markt zetten;
Positionering	Wat is bijzonder aan het product?;	Is het een kwaliteitsproduct?;	Hoe moet je het product positioneren?; hoe onderscheid het product zich;	Positioneringsvraagstuk is belangrijk;	Denken in marktsegmenten, één product op verschillende manieren positioneren voor verschillende marktsegmenten; wat is het onderscheidende vermogen;	Op welke vlakken is het product onderscheidend van wat er nu al is op de markt;	Hoe wil je het product positioneren en hoe ga je dat bewerkstelligen; imago; producten zo positioneren dat het inspeelt op de behoeften; gebruikswaarden van de plant belichten; Positioneren dmv concept; segmenteren.	Hoe wil je het product positioneren; exclusiviteit, iedere keten zijn binnen het product; schaarste creëren; hoe onderscheid het product zich;	selectief wegzetten; meedenken met klanten en hoe die zich positioneren, daar het aanbod op afstemmen; exclusief wegzetten; Hoe presteert het product tov de producten die in de markt zijn (moet minimaal net zo goed zijn);	Hoe moeten we ons positioneren; hoe kunnen we het product oeveral terug laten komen en toch onderscheidend per segment; exclusiviteit; segmentatie doorvoeren in de breedte van het product; positioneren van een product is heel belangrijk;	Soms een bestaand product anders positioneren en je hebt een nieuwe markt te pakken; Hoe doet ons nieuwe product het tov bestaande rassen;
Bedrijfsstrategie	Nog geen 5 jaren plannen, maar wel behoeften hieraan; welke partijen samenwerken; welke producten focussen binnen breed assortiment; Keuzes maken; marketing budgetten;	Budgetten vaststellen;	Hoe kunnen we het bedrijf verbeteren?; gaan wij het product telen/past het product bij ons;	Productassortiment is belangrijk; totale imago en identiteit; budgetten; wat doe je als bedrijf wel en wat niet; bewust keuzes maken en hier consistent in zijn.	Hoeveel budget wordt beschikbaar gesteld;	Als je als bedrijf een keuze maakt, moet je met de hele organisatie daar naar toe; het sturen adv informatie gaat langzaam, want de doorlooptijd van ontwikkeling is lang; Past het nieuwe product bij het bedrijf; Als we iets gaan doen, vragen we ons eerst af of het bij onze klanten past, anders doen we het niet; wat is de cultuur van je bedrijf; op wie richt je je; waar ben je mee bezig en voor wie ben je bezig.	Als je als bedrijf een keuze maakt, moet je met de hele organisatie daar naar toe; het sturen adv informatie gaat langzaam, want de doorlooptijd van ontwikkeling is lang; Past het nieuwe product bij het bedrijf; Als we iets gaan doen, vragen we ons eerst af of het bij onze klanten past, anders doen we het niet; wat is de cultuur van je bedrijf; op wie richt je je; waar ben je mee bezig en voor wie ben je bezig.	Welke klanten wil je belevieren;	Keuze maken als bedrijf en dit consequent doorvoeren en hier ook de productie op afstemmen; Focussen op een bepaalde doelgroep en hier alles op afstemmen, dus ook de veredeling;	Producten ontwikkelen rekening houden met wensen klant, de keten en consument, maar ook met de concurrenten en wat hij heeft;	Doen wat je afgesproken hebt (de manier van zaken doen wordt vaak nog onderschat);

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Product	Product van goede kwaliteit; product goed teken; Teelbeschrijving; iedereen het gevoel geven dat het zijn eigen product is, aanbod geven wat ze leuk vinden;	Teel informatie; Kwaliteit op de winkelvoer van je product; pot, merkteken, label; uitstraling product moet kloppen; opvallen in het schap.	etiketten; boeken als toegevoegde waarden; verhaal achter plant, toegevoegde waarden; met kleuren en toegevoegde waarden inspelen op trends; meer informatie meegeven;	Alles moet kloppen! Intrinsieke eigenschappen kennen.	Uitstraling aanpassen op associatie; hoe valt het product op in het schap; hoe is het product in de winkel; verpakking/aankleding/ concept; toegevoegde waarden (pot, strik);	Verpakking en toegevoegde waarden etc. stemmen we af met de trendanalist en floorconcepting; het product moet goed zijn; story telling bij het product; Alles moet kloppen!	maak je kwaliteit herkenbaar; goede naam; consument helpen het product te zien en ontdekken; verpakking; hoe maak je de boodschap kenbaar; marktwaarden van het product kenbaar maken; goede uitstraling; op trends en op het seizoen in spelen ook met de productie. toegevoegde waarden. het moet aantrekkelijk zijn in het schap; het product moet opvallen!	Zorgen dat het product compleet is naar de wens van de eindklant, de handel doet dat niet; product moet goed presenteren op de winkelvoer; product moet aandacht trekken (WAUW); sfeerwaarden meegeven; kwaliteit leveren; je product laten spreken, het moet knallen; alle zintuigen moeten positief reageren op jou product;	Herkenning; Etiket, displays op tray met foto en sootnaam; product in het schap; laten zien dat je onderscheidend bent; laten zien wat met het product mogelijk is; beleving met het product meegeven; hoe kun je de beleving en uitstraling benadrukken;	Onderscheidend op de verkoopvoer; juiste concept; product moet zich goed presenteren; het moet een blikwanger zijn; informatie bij het product voor medewerkers en consument; een goed product leveren;	Het product moet de mensen op de winkelvoer verleiden; kenbaar maken dat het product anders is; verpakking; consument verleiden tot het kopen van het product; consistente uitstraling;
Promotie	Promotie richting eindklant, over handel en kweker heen; Consument, met interieurbladen, Rob's grote tuinverbouwing; Libelle zomerweek; Product door hele keten bekend maken; binnen 5 min. de boodschap over kunnen brengen; beurzen; adverteren, flyers; aandacht geven; nieuwswaarden creëren; weinig budget.	Reclame bureau; website/ folders; beurzen/ open dagen; opvallen/aandacht trekken; bekendheid; veiligheid vol zetten met jou platen; laten zien dat je onderscheidend bent; herkenbaarheid	laten zien wat de toegevoegde waarden is van de plant; het verhaal achter de plant overbrengen; boeken die passen bij de keten, met informatie voor de medewerkers voor extra beleving; medewerkers in de winkels, de consument laten enthousiasmeren; met mooi verkoopverhaal binnen komen; weinig budget.	activiteiten en evenementen; beurzen; zoveel mogelijk richting eindklant; arrangeurs, topbloemisten; social media; merken en uitingen consistent dooroeren; naamsbekendheid opbouwen; niet beschieden zijn; herkenbaarheid creëren; imago creëren;	Herkenbaarheid creëren; Uitingen van product op associatie aan laten sluiten; klanten met eindklanten langs vragen; welke promotie kan je aan het product geven op de winkelvoer; steken we nog weinig budget in; folders, brochures, productwebsites, banners, etc; marketingbureau's; beurzen.	Communicatiebureau; veel herrie maken om de introductie; aandacht vragen; wat ga je communiceren en hoe; beurzen; je product laten zien; flyers; veel eindklanten weten nog niet wat wij allemaal in ons pakket hebben en dat het bestaat; adverteren in vakbladen voor onze klanten;	Herkenning creëren; consument helpen het product te zien en ontdekken; product website; je product herkenbaar maken; herrie maken; interessant verhaal hebben; boodschap blijven herhalen; marktwaarden van het product communiceren;	Folders; magazines; beurzen; Je product wordt nooit bekend als je het niet laat zien; Promotie maken kost veel geld, maar wat als je dat niet hebt; vertellen wat het product zo goed maakt; Rob's grote tuinverbouwing;	Je soort/merk bekend maken; kost veel geld; promotie is karig in tuinbouwland; promotie door de hele keten heen; is/waai maken op de winkelvoer; je product constant onder de aandacht brengen; huishoudbeurs; veel herrie maken;	Welke communicatie middelen hebben kwekers nodig; vakbladen voor eindklanten; beurzen voor eindklanten; Rob's grote tuinverbouwing en ook in buitenland; lifestyle/home-decoratie programma's/magazines; communicatie; product overal terug laten komen; banners; een sterk verhaal in de markt zetten;	Door de keten heen communiceren; marketingbureau's; het product kenbaar maken en extra onder de aandacht brengen; beurzen; contact met ketens; Herhalen; free-publicity; product bekend maken; consument verleiden tot het kopen van het product; site met inspiratie;
Plaats		Aandacht trekken op de winkelvoer	met klant praten over schapingdeling;		Waar staat het product in de winkel (positionering op winkelvoer); plaats op moment van introduceren en daarna; hoeveel ruimte krijgt het product in het schap;		Focussen op die plekken waar jou klant komt;	Goede plek op de winkelvoer;	Goede plek op de winkelvoer;	Plaatsing van het product in de winkel;	Goede plek op de winkel voer, hoe staat het product er op de winkelvoer bij; consument verleiden tot het kopen van het product;
Prijs		met welke aantallen hou je de prijs erop?; als iets heel exclusief is, mag je altijd meer vragen; niet rondvragen in de markt; je weet wat je kan vragen;		marktwerking; bepaald kweker;		strak prijsbeleid; peilen in de markt;		Voor exclusieve soroten kan je veel geld vragen;			In de markt horen welke prijs gevraagd kan worden (dit pakt soms hoger uit dan dat je zelf dacht);

Onderwerp	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Productprestaties	Als het product van jezelf is, dan ga je er voor; Naamsbekendheid; steeds aandacht vragen en krijgen; verhaal achter de plant	Onderscheidend, liefst exclusief; marktbeschermen; het moet vernieuwend zijn; afspraken maken en nakomen; iets exclusiefs verkoopt vanzelf; goede producteigenschappen en deze overbrengen en daar een plan voor maken; herkenbaarheid; overal terugkomen; goede naam.	verhaal achter de plant; toegevoegde waarden van een plant; product moet onderscheidend zijn; naamsbekendheid; niet teveel aantallen op de markt brengen; de naam; plant op het juiste moment leveren, wanneer er vraag is;	Alle afdelingen dragen bij aan succes; zo diep mogelijk de keten in; alles moet kloppen; markttechnische en producttechnische eisen zijn belangrijk; het product moet inspelen op de behoeften; naamsbekendheid; marktaandeel; durf; samenwerken; duidelijk merkebeleid; consistentie in (merk)uitingen; herkenbaarheid; merkwaarden; marktwaarden; aantallen in de markt;	Onderscheidend zijn; niet uitwisselbaar zijn; in het schap opvallen; alle schakels moeten aan het product geld verdienen; herhaling;	Je moet zorgen dat je niet te veel produceert, zeker met speciale producten minder maken dan dat er vraag is; Alles moet kloppen! Een combinatie van wat mensen graag willen hebben en dat ook vertellen; communicatie; de markt moet het oppakken; marketingverhaal; het hele verhaal moet kloppen; de basis moet kloppen en daarna vertellen; in minder mate concurrentiekennis; niet makkelijk te kopiëren; product-marktcombinatie moet kloppen.	product herkenbaar; kwaliteit herkenbaar; Onderscheidend vermogen hebben; wanneer er vraag is, zorgen dat je product er is. Als er geen vraag is, ook niet produceren; niet te kopiëren; naamsbekendheid; iedereen leuk, het gaat om het verhaal; je moet interessant blijven en aandacht trekken.	Product moet onderscheidend zijn; Bekendheid van het product; schaarste; rechten hebben op het soort, zodat je het onder controle kan houden; iedereen moet geld verdienen aan het product; inspelen op de pieken, de seizoenen.	Bekendheid van het product; herkenning; onderscheidend product hebben dat beter is dan van de concurrent, in ieder geval net zo goed; promotie door de hele keten heen; gecontroleerd in de markt zetten; goede partners hebben; moeilijk te kopiëren; gesloten keten; onderscheidend in de winkel; merk en beleving;	Onderscheidend zijn; succes zit vooral in het product zelf; exclusiviteit; aantrekkelijk product, het moet sprekend zijn; het verhaal achter de plant; inspelen op hypes/trends; zo goed mogelijk positioneren; compleet plaatje creëren; concept bied meerwaarden en versterkt het product;	Product in de markt zetten ipv kostprijs denken; zoveel mogelijk factoren in de hand proberen te hebben; De kracht van de herhaling; commitment van klant en andere ketenpartners; bekendheid; merk/rasnaam die iedereen kent; imago;
Bedrijfsprestaties	Balans tussen lange termijn en korte termijn geld verdienen; 5 jaren plannen; je moet je focussen; extra's bieden en onderscheiden; Specialiseren.	waarborgen kwaliteit; Je moet steeds met iets vernieuwends komen; afspraken maken en nakomen; zorgen dat je opvalt; vrouwen; mensen moeten met plezier werken; het bedrijf moet netjes zijn	specialiseren; productontwikkeling, marketing en verkoop; vernieuwing; je moet je focussen; interesse van mensen wekken; naamsbekendheid; op de juiste momenten de juiste planten leveren;	Alle afdelingen dragen bij aan succes; marketingdenken integreren; marktwaarden bieden voor alle ketenpartners; alles moet kloppen; profileren als bedrijf; onderscheiden; hoe voeg ik waarden toe; keuzes maken.	Focussen; blijven perfectioneren;	Bedrijfsvisie en cultuur en dit uitstralen in alles. Alles moet kloppen! Kwaliteit, service en een breed pakket; De heel bedrijfsfilosofie, het hele assortiment, alles is erop gericht onze doelgroep te bedienen.	Je moet weten wat je wil en waar je voor staat en daar keuzes in maken en consistent zijn; je moet producten telen voor de momenten dat er vraag naar is;	Differentiëren, onderscheidend zijn; beter zijn dan de concurrent en betere rechten hebben op je soorten; produceren voor de markt	De beste soorten hebben en een breed assortiment; maken wat de klant wil; scherp blijven en steeds weer verbeteren; Goed weten wat de markt wil en daar op in spelen; Imago moet kloppen bij identiteit;	Betere genetica in huis hebben; inspelen op wensen van de keten; constant verbeteren en vragen waarop je kan verbeteren; klachten serieus nemen en daar wat mee doen;	Samenwerken; imago;
Diverse	Doorzettingsvermogen;		zorg dat je wat te vertellen hebt, dan kom je binnen; je moet durven en brutaal zijn;			Van productgericht naar marktgericht; de handel niet altijd laten kiezen, dan kiezen ze vaak voor het goedkoopste, wat niet beter is.	De tijd van het klokken is voorbij, je moet met het product mee naar de consument en je moet gaan kijken hoe beweegt het in de markt.		Vanuit de mix overgestapt op per soort verkopen; hierdoor kun je op soort informatie terug krijgen;	Constant product evalueren wat de klanten ervan vinden;	De namen van de verschillende afdelingen zijn product gericht, maar we maken steeds meer de omschakeling naar markt gericht; Niet zo lang geleden en nog steeds een aantal kwekers/collega's denken in kostprijs; telers bezig met telen, daardoor marktstuk vaak vergeten; Café de Colombia doet veel gezamenlijke promotie, dat doen wij veel te weinig;
Dynamiek	afzetkant schaasvergroting; onbalans in macht afzet een aanbod; wat vandaag je concurrent is kan morgen je collega zijn; weer invloed op vraag, dus vraag onvoorspelbaar;	Je moet nooit denken dat je er ben, want dan is het te laat; kwekers stappen niet zomaar over, maar de handelaren wel	De macht verplaatst zich; wensen van de klanten zijn grillig.	markt verandert snel en doorlooptijd verdeling is langzaam; bederfelijk product met beperkte doorlooptijd=dynamiek; snel veranderende consumenten behoeften; rollen van de schakels veranderen snel.	consumenten voorkeuren zijn grillig; weersomstandigheden hebben veel invloed; je kunt de producten niet bewaren;	concurrentiemarkt; vraag en aanbod is niet op elkaar afgestemd; we doen maar wat en kijken niet naar wat de klanten wanneer willen hebben.	Het is een wankel markt; de ene week loopt het goed en de andere week niet;	Waar is niet beïnvloedbaar, maar heeft veel invloed op de vraag;		Gehele markt potplanten stabiel, maar daarbinnen verscheidelheid, dit is niet te voorspellen; vraag is niet voorspelbaar; de markt is niet voorspelbaar;	Markt niet stabiel; feestdagen vallen ieder jaar anders; weer heeft veel invloed; markt wordt beïnvloed door factoren die niet beïnvloedbaar zijn;