

CMOTALK - WHITEPAPER 2022

# De wetenschap achter succesvolle marketing

Onderzoek naar de strategische marketingfactoren die  
bijdragen aan duurzaam concurrentievoordeel en het  
financiële en relatieve succes van organisaties



CMOTALK+

Een gezamenlijk onderzoek van CMOTALK,  
Nyenrode Business Universiteit en VIA Nederland

# Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord  | 4  |
| Executive Summary  | 6  |
| Interview VIA Nederland  | 10 |
| Over het onderzoek   |    |
| Het conceptueel model  | 14 |
| De steekproef van het onderzoek  | 18 |
| Demografie   | 20 |
| Resultaten   | 23 |
| Hypothese 1: De relatie tussen duurzaam concurrentievoordeel en financiële en relatieve prestaties | 24 |
| Hypothese 2: De relatie tussen innovatiekracht en duurzaam concurrentievoordeel                    | 26 |
| Hypothese 3: De invloed van wendbaarheid op duurzaam concurrentievoordeel                          | 28 |
| Hypothese 4: De invloed van purpose op duurzaam concurrentievoordeel                               | 32 |
| Hypothese 5: Kanaalstrategie en de relatie met concurrentievoordeel                                | 36 |
| Hypothese 6: De invloed van personalisatie op concurrentievoordeel                                 | 38 |
| Modererende variabelen: markt- en technologische turbulentie                                       | 40 |
| Implicaties voor marketeers  | 42 |
| Bronnen  | 44 |
| Bijlage A - Demografische data & analyse   | 46 |
| Bijlage B - Resultaten data-analyse  | 48 |
| Bijlage C - Discussie  | 50 |
| Bijlage D - Scorecard wendbaarheid   | 54 |
| Bijlage E - Scorecard innovatiekracht  | 55 |
| Colofon  | 56 |

## Voorwoord

In Nederland en daarbuiten worden vele onderzoeken gehouden onder marketeers. CMO's zijn daarbij een gewilde steekproef. Deze onderzoeken hebben een groot nut voor het benchmarken van doelstellingen, budgetten en verwachtingen voor de volgende marketingbegroting. Een prachtig voorbeeld van een dergelijk onderzoek is het halfjaarlijkse CMO-onderzoek van prof. dr. Christine Moorman (<https://cmosurvey.org>). Een dergelijk beschrijvend onderzoek geeft, zeker als het regelmatig wordt herhaald, een goed inzicht in hoe CMO's denken over het marketingvak en de ontwikkelingen daarin door de jaren heen. Ik hoop dat dit specifieke onderzoek en gelijksoortige onderzoeken nog lang worden uitgevoerd.

Met het jaarlijks terugkerende CMOTalk/Pulse-onderzoek willen we een andere stap zetten en de ontwikkelingen in marketing voorzien van een verklarend fundament. We zien marketing als een competentie waarmee organisaties waarde kunnen creëren voor alle belanghebbenden van die organisaties. Voor for-profitorganisaties is financieel succes natuurlijk belangrijk om waarde te creëren. Met verklarend onderzoek kunnen we aangeven welke variabelen (noem het factoren, onderwerpen, thema's) invloed hebben op de prestaties van organisaties, zowel financieel als relatief. Daarmee kunnen we aangeven welke variabelen bepalend zijn voor het succes van je organisatie.

Het doel van het gerapporteerde onderzoek is om CMO's en hun organisaties te helpen met het maken van betere strategische keuzes, dankzij gefundeerde informatie. Alleen het geven van onderzoeksresultaten is daarbij onvoldoende. In dit onderzoek hebben we daarom naast een kwantitatief onderzoek ook twee focusgroepen gehouden om de resultaten te duiden. Ik zie dat als een vorm van co-creatie.

Graag zou ik voor de volgende onderzoeken met jou verder willen co-creëren; welke variabelen en relaties tussen variabelen zou je onderzocht willen zien? Ik ben erg benieuwd naar je ideeën voor verder onderzoek en je reacties op deze whitepaper. Laat het weten via [h.robben@nyenrode.nl](mailto:h.robben@nyenrode.nl) of 06 26 55 65 72.

Het was erg prettig samen te werken met CMOTalk en VIA Nederland voor dit onderzoek. Samenwerken brengt ons allemaal verder.

Veel leesplezier!

Prof. dr. Henry Robben  
*Hoogleraar marketing*  
*Nyenrode Business Universiteit*



## Executive Summary

Welke strategische en tactische marketingfactoren dragen bij aan het financiële succes van een onderneming? Dat is het onderwerp van het eerste wetenschappelijke onderzoek onder marketingdirecteuren in Nederland, dat CMOTALK uitvoert in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en VIA Nederland.

Met het jaarlijks terugkerende onderzoek CMOTALK/Pulse willen we de ontwikkelingen in marketing voorzien van een stevig, wetenschappelijk fundament. En we willen aantonen dat marketing een factor van invloed is op financieel succes. Het doel van dit onderzoek is dan ook om CMO's te helpen met het maken van beter geïnformeerde, strategische keuzes.

We hebben onderzocht wat de drivers zijn voor het vormen van een duurzaam competitief voordeel en vervolgens financiële prestaties; volgens ons de basis van iedere, goed presterende organisatie, namelijk het vermogen om je te onderscheiden van de concurrentie en daardoor relevant te zijn.

Na literatuuronderzoek definieerden we drie thema's, ook wel onafhankelijke variabelen, die volgens ons van invloed zijn op

strategische marketingbeslissingen: innovatiekracht, wendbaarheid en purpose. Oftewel, in hoeverre zijn organisaties in staat effectief en efficiënt te innoveren, snel te reageren op veranderende markten, technologieën en consumentenbehoeften, en onderscheidend te zijn met een doorleefde purpose?

Uit bestaande meta-analyses van honderden onderzoeken komt naar voren dat elk van deze variabelen een positieve relatie heeft met de bedrijfsprestaties. De variabelen, die we jaarlijks laten terugkomen om trends door de tijd te kunnen identificeren, hebben we aangevuld met twee jaarlijks wisselende marketingthema's. Dit jaar hebben we gekozen voor kanaalstrategie en personalisatie.

Onze hypothese was dat een duurzaam concurrentievoordeel de bedrijfsprestaties verbetert. De thema's en hun verband met duurzaam concurrentievoordeel vormen dan ook de ruggengraat van het onderzoek, dat we vervolgens hebben gevisualiseerd in een conceptueel model.

Maar concurrentievoordeel alleen is niet genoeg voor succes; je hebt ook rendement nodig om te investeren, innoveren en te groeien. We willen graag weten of een

duurzaam concurrentievoordeel ook tot betere bedrijfsprestaties leidt. Daartoe hebben we een aantal afhankelijke variabelen onderzocht, namelijk financiële prestaties en de relatieve prestaties van bedrijven, ten opzichte van de concurrentie.

Organisaties opereren in verschillende omstandigheden. Waar de ene markt snel verandert en innoveert, lijkt dat in andere sectoren minder het geval. Dus wilden we onderzoeken of technologische en/of marktturbulentie, zogenoemde modererende variabelen, de relaties tussen de onafhankelijke variabelen innovatiekracht, wendbaarheid, purpose, kanaalstrategie, personalisatie en het duurzaam concurrentievoordeel positief of negatief beïnvloeden.

#### **Enquête onder CMO's**

Om erachter te komen of al deze onafhankelijke variabelen wel of niet bijdragen aan duurzaam concurrentievoordeel, hebben we een enquête uitgezet onder marketingdirecteuren. Uiteindelijk is deze enquête ingevuld door 112 marketingdirecteuren, waarvan 75 volledig ingevulde enquêtes. Deze data gebruikten we als basis voor onze data-analyse.

#### **De belangrijkste uitkomsten**

Uit de data-analyse blijkt onomstotelijk dat financieel succes sterk correleert met duurzaam concurrentievoordeel. Van alle onderzochte variabelen hebben innovatiekracht en wendbaarheid van organisaties een significante invloed op het creëren van duurzaam concurrentievoordeel. Dat geldt niet voor purpose, en ook niet voor de variabelen kanaalstrategie en personalisatie.

#### **Kwalitatief onderzoek**

Daarnaast hebben we de kwantitatieve data uit de enquêtes aangevuld met kwalitatieve data uit twee focusgroepen, waarbij een aantal CMO's de gelegenheid kreeg om hun mening te geven over de uitkomsten. Hun visie, samen met de aanbevelingen voor het onderzoek van komend jaar, geven concrete waarde aan deze whitepaper, aangevuld met relevante quotes uit de CMOTALK-interviews en -podcast.

De realisatie van het huidige onderzoek is gelukt dankzij een unieke samenwerking tussen CMOTALK, Nyenrode Business Universiteit en VIA Nederland. De onderzoeksleider, prof. dr. Henry Robben, hoogleraar Marketing aan de Nyenrode Universiteit, staat in voor de wetenschappelijke verantwoording van het onderzoek. Met VIA Nederland als partner creëren we meer draagvlak voor het onderzoek binnen de marketing- en creatieve industrie.

“ INNOVATIEKRACHT EN WENDBAARHEID  
HEBBEN SIGNIFICANTE INVLOED OP  
DUURZAAM CONCURRENTIEVOORDEEL. ”



## INTERVIEW VIA NEDERLAND

Marketeers willen weten welke drivers nu echt verantwoordelijk zijn voor groei

“WE LEVEN IN EEN TIJD DAT WE ALLES WILLEN BEGRIJPEN: WE WILLEN FACT BASED, DATA DRIVEN MARKETING BEDRIJVEN.”

Een gesprek met Joris Lak, bestuurslid VIA Nederland en Director Marketing-channels, Media & Customer Experience bij Albert Heijn. “Het draait niet om gelijk krijgen, maar om het nemen van de juiste beslissingen. Creativiteit moet bijdragen aan de businessdoelstellingen.”

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij samenwerking tussen CMOTALK, Nyenrode Business Universiteit en VIA Nederland, de brancheorganisatie voor marketeers en de creatieve en techindustrie. Joris, waarom is dit onderzoek belangrijk voor VIA Nederland?

“De kern is dat we graag willen weten wat er op leiderschapsniveau speelt in het marketingvak. Wat is actueel en welke uitdagingen zijn relevant?”

“Uiteindelijk zien we in ons ledenbestand dat deze strategische issues vertaald worden naar concrete marketingplannen en opdrachten die moeten zorgen voor groei. Wij willen begrijpen welke drivers hiervoor verantwoordelijk zijn.”

Daarom is de connectie met wetenschap zo belangrijk, aldus Joris: “We leven in een tijd dat we alles willen begrijpen: we willen fact based, data driven marketing bedrijven. En er is nog steeds ergens het buikgevoel, maar ook dan wil je weten of je gedachten kloppen en ergens aan bijdragen. Daarom zijn dit soort onderzoeken goed. Zeker voor CMO's: dat zijn allemaal sterke leiders met een duidelijke visie, maar ook zij zullen die visie steeds moeten onderbouwen. Maar ook voor creatieven is dit een waardevolle exercitie. Ook creativiteit moet bijdragen aan de businessdoelstellingen.”

“Uiteindelijk versterk je hiermee het hele vak. Het gaat tenslotte niet om gelijk krijgen, maar om het nemen van de juiste beslissingen. Wanneer je kiest voor een bepaalde richting, in je campagne of propositie, dan moet je beschikken over feiten.”

Wat betreft het onderzoek zelf is Joris niet echt verrast over de uitkomst voor personalisatie. “Als iets persoonlijk is, hoeft dat niet perse ook succesvol te zijn. Het thema wordt in bepaalde mate overschat en is een toverwoord voor efficiëntie, voor relevanter zijn. Maar het draait in ons vak al jaren om relevantie. Wat je er vervolgens mee doet, dat creëert de relatie met je klant. En dat heel goed doen, dat is moeilijk. Personalisatie is misschien een basisvoorwaarde voor relevantie, maar niet de grootste driver voor succes.”

De drivers geven volgens Joris inzicht, maar ze moeten mensen vooral inspireren om ermee aan de slag te gaan. “Wat ga je doen om deze inzichten vervolgens te kunnen wegen? Dat is een uitdaging in deze tijd van al die touchpoints. Maar begin met meten en maak het beter!”

#### **Conversation starter**

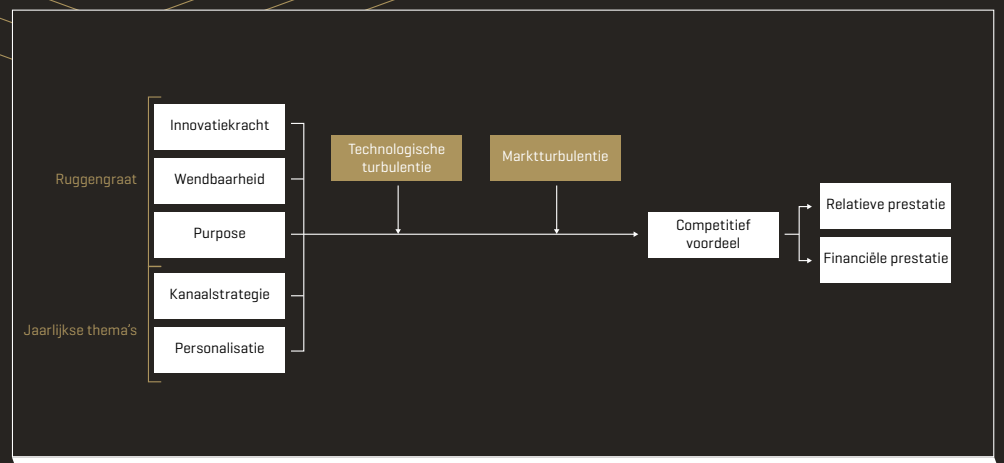
De resultaten uit het onderzoek ziet Joris Lak dan ook als inspiratie voor verdere discussie. “De inzichten helpen je in je eigen hypothesevorming. Wat betekent dit nu voor mijn merk of bedrijf? Het onderzoek zie ik dan ook als een belangrijke conversation starter. Want we zijn een oplossende industrie, dus deze inzichten kunnen ons helpen bij het vormen van een eigen mening, in de dialoog met de klant of de board. De inzichten vormen daarnaast brandstof voor verdieping, voor je eigen research.”

“Daarnaast helpt het je bij het framen van dit soort thema’s. Ook als je geen verbanden ziet, kun je verder door te onderzoeken waarom niet.”

Voor zowel de creatieve industrie als marketeers is het starten van het gesprek hierover echt een stap voorwaarts. “Dus als het onderzoek hierin mensen triggert, is het al geslaagd. Want het vak is niet zwart-wit. Niet alles is te meten, maar dankzij dit soort onderzoeken komen de twee werelden wel steeds meer samen. Dat is het goede van wetenschap.”

OVER HET ONDERZOEK:

# Het conceptueel model



Figuur 1 - Conceptueel onderzoeksmodel

Het CMOTALK/Pulse-onderzoek draait om het identificeren van drivers voor relatieve en financiële prestaties van organisaties. Rendement is noodzakelijk om te investeren, innoveren en te groeien. Om de financiële prestatie te meten, hebben we gevraagd hoe bedrijven presteren ten opzichte van de concurrent op de thema's winstgevendheid, winstmarge, winstgroei en kosten.

Maar met alleen positieve financiële kpi's ben je er nog niet. Op korte termijn lukt het om met een gezonde EBITDA te overleven, maar op de lange termijn zul je beter moeten presteren dan de concurrent om te groeien.

Dus bekijken we ook de relatie tussen het hebben van een duurzaam concurrentievoordeel en de relatieve prestaties van bedrijven ten opzichte van de concurrentie. Denk hierbij aan marktaandeel, omzetgroei, klantbehoud, aantal nieuwe klanten en kostenefficiëntie.

Maar wat beïnvloedt dan beide soorten bedrijfsprestaties? Zonder het vermogen om je te onderscheiden van de concurrentie ben je als bedrijf niet relevant en zul je niet overleven. Daarom onderzoeken we in welke mate een duurzaam concurrentievoordeel bijdraagt aan de financiële prestaties van het bedrijf.

Waarom de keuze voor concurrentievoordeel? De definitie van marketing is niet overal hetzelfde. Voor sommige bedrijven is marketing ondersteunend aan het genereren van incrementele verkoop, voor anderen ligt de focus op proposities en communicatie. Een algemene definitie die alle aspecten van marketing omarmt, is het onderhouden van het duurzame concurrentievoordeel [Wiegand, 2021]. Of je als marketeer nu de focus legt op promotie, productontwikkeling, prijs, distributie of de klant - al deze zaken kunnen bijdragen aan het concurrentievoordeel van jouw bedrijf.



Wij zien het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel als de hoofdtaak van een marketeer. Een concurrentievoordeel betekent in feite het creëren van een reden voor de klant om bij jouw bedrijf te kopen; het duurzaam maken van zo'n concurrentievoordeel komt de concurrentiekracht van een organisatie ten goede [Moenaert, Robben & Gouw, 2011].

In dit onderzoek onderzoeken we verschillende variabelen om te kijken in hoeverre deze bijdragen aan het concurrentievoordeel van organisaties. We meten in hoeverre de resources van het bedrijf winstgevend, uniek en lastig te kopiëren zijn.

### **TERUGKERENDE VARIABLEN: INNOVATIEKRACHT, WENDBAARHEID EN PURPOSE**

Zoals hierboven gesteld, zijn we op zoek naar de juiste drivers voor duurzaam concurrentievoordeel en de effecten op financiële en relatieve prestaties. In het conceptuele model proberen we duurzaam concurrentievoordeel te verklaren aan de hand van drie variabelen: innovatiekracht, wendbaarheid en purpose.

Het lijkt een logische gedachte dat bedrijven die goed en snel kunnen innoveren, makkelijker concurrenten voorblijven. Door snel en effectief te innoveren, wordt het voor concurrenten moeilijker om jouw voordeel te imiteren. Dit blijkt ook uit eerder onderzoek. Capon, Farley en Hoenig [1990], Rousseau, Mathias

en Crook [2016] en Signhal, Mahto en Kraus [2020] hebben in elk van hun meta-analyses in meer dan 400 onderzoeken bewijs gevonden voor de claim dat innovatiekracht bijdraagt aan concurrentievoordeel en financiële prestaties.

Om goed te innoveren, helpt het als het bedrijf wendbaar is; zo kan er snel en effectief worden gereageerd op veranderende markten, technologieën en consumentenbehoeften. Zowel Zhou, Mavondo en Saunders [2019] als Khan [2020] vonden in hun onderzoeken bewijs voor een positieve relatie tussen de wendbaarheid van een organisatie en de bedrijfsprestaties.

Tot slot: purpose. Bijna alle grote bedrijven voegen tegenwoordig dit thema toe of, beter nog, maken het tot de basis van hun strategie. Toch is purpose geen modewoord. Al in 1990 noemden Capon, Farley en Hoenig [1990] corporate social responsibility een driver voor financiële prestaties. Later werd in een meta-analyse nog meer bewijs gevonden voor deze relatie [Margolis, Elfenbein, & Walsh, 2007]. Bush en Friede [2018] analyseerden 25 meta-analyses over het thema purpose; dit bevatte in totaal 1.902 onderzoeken. Ook zij trokken de conclusie dat purpose inderdaad een positief effect heeft op de financiële prestaties van een bedrijf.

De drie variabelen vormen de ruggengraat van het onderzoek. Wanneer we de komende jaren

dit onderzoek opnieuw uitvoeren, zullen deze variabelen steeds terugkomen om trends door de tijd te kunnen identificeren.

### **TACTISCHE VARIABLEN: KANAALSTRATEGIE EN PERSONALISATIE**

Daarnaast voegen we ieder jaar een of twee tactische variabelen toe aan het onderzoek. In het huidige onderzoek zijn dat kanaalstrategie en personalisatie. Bij kanaalstrategie analyseren we of bedrijven meer concurrentievoordeel genieten als zij op meerdere kanalen actief zijn of hun producten aanbieden. Uit onderzoek blijkt dat het voeren van een omnichannelstrategie een positief effect kan hebben op de financiële prestaties van bedrijven [Sopadjieva, Dholakia, & Benjamin, 2017].

Personalisatie is de tweede, tactische variabele die we hebben onderzocht. De gedachte hierachter is dat bedrijven die aan meerdere vormen van personalisatie doen, ook over meer klantdata beschikken. Zoiets is lastig te kopiëren en de complexiteit neemt toe gezien third-party cookies vanaf 2023 worden afgeschaft. Het is belangrijk voor bedrijven om op nieuwe manieren klantdata te verzamelen, om zo de concurrentie voor te blijven.

### **MODERERENDE VARIABLEN**

Organisaties hebben te maken met specifieke marktomstandigheden. Waar de ene markt snel verandert en innoveert, lijkt dat in andere

sectoren minder het geval. Daarom hebben we ook de marktomstandigheden meegewogen en onderzocht of deze de relaties tussen de onafhankelijke variabelen en het duurzaam concurrentievoordeel positief of negatief beïnvloeden. Als eerste hebben we gekeken naar technologische turbulentie. Wordt een relatie met concurrentievoordeel sterker of zwakker als bijvoorbeeld de technologische ontwikkeling van een zeer hoog niveau is? De tweede variabele is markt-turbulentie: zijn de relaties sterker of zwakker als de markt waarin een bedrijf opereert zeer snel verandert, bijvoorbeeld door wisselende klantbehoeften?

**OVER HET ONDERZOEK:**

# De steekproef van het onderzoek

Om de hypothesen in ons conceptuele model te kunnen toetsen, hebben we een enquête uitgezet onder marketingdirecteuren. We hebben de variabelen gekozen op basis van literatuuronderzoek en die vervolgens voorgelegd aan de CMO's.

De enquête is tussen 21 oktober en 10 december 2021 verspreid onder Nederlandse CMO's die we persoonlijk hebben uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Om de validiteit te waarborgen, moesten respondenten aangeven of hun functie onder de noemer marketing-directeur valt en of ze op het moment van invullen actief werkzaam waren bij een organisatie. Uiteindelijk gaf dit een steekproef van 112 marketingdirecteuren, waarvan 75 volledig ingevulde enquêtes geschikt zijn bevonden voor de data-analyse [zie tabel 1, Functietitels respondenten].

Benieuwd hoe jouw bedrijf scoort op de variabelen innovatiekracht en wendbaarheid? In bijlagen D en E hebben we scorecards toegevoegd die je zelf kunt invullen, om vervolgens de score te berekenen.

| FUNCTIETITEL                         | %   |
|--------------------------------------|-----|
| Chief Marketing Officer              | 24% |
| Marketingdirecteur                   | 18% |
| Directeur Marketing & Communications | 9%  |
| Chief Executive Officer              | 7%  |
| Directeur                            | 6%  |
| Marketingmanager                     | 6%  |
| Chief Commercial Officer             | 6%  |
| Overig                               | 24% |

Tabel 1 - Functietitels respondenten

## OVER HET ONDERZOEK:

## Demografie

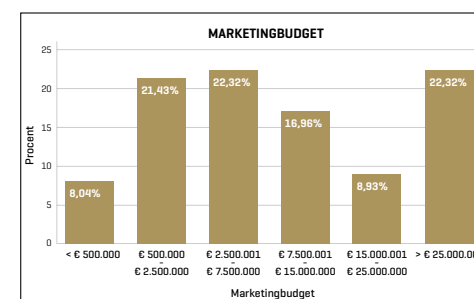
Het onderzoek laat een mooie verdeling zien van verschillende typen bedrijven. Zo is er een goede balans tussen product- en dienstenleveranciers, waardoor geen enkele groep onder- of oververtegenwoordigd is [zie bijlage A]. Daarnaast is de steekproef representatief voor verschillende branches [zie tabel 2], waardoor we de resultaten kunnen betrekken op een grote groep CMO's.

| BRANCHE  | %   |
|--|-----|
| Autohandel, groothandel & detailhandel             | 22% |
| ICT, media & communicatie                          | 17% |
| Industrie  | 12% |
| Financiële dienstverlening                         | 10% |
| Zakelijke dienstverlening                          | 8%  |
| Cultuur & sport                                    | 5%  |
| Onderwijs & training                               | 5%  |
| Horeca   | 4%  |
| Gezondheidszorg & maatschappelijke dienstverlening | 3%  |
| Advies & consultancy                               | 3%  |
| Agrosector   | 3%  |
| Persoonlijke dienstverlening not-for-profit        | 3%  |
| Vervoer, post & opslag                             | 2%  |
| Bouw, installatie & infrastructuur                 | 2%  |
| Energie  | 1%  |

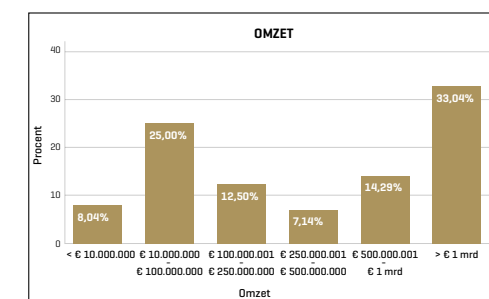
Tabel 2 - Branches respondenten

## Budget

De CMO's hebben we gevraagd naar zowel het marketingbudget als de omzet van hun bedrijf [zie tabel 2 en 3]:



Figuur 2 - Beschikbaar marketingbudget per jaar



Figuur 3 - Bruto omzet per jaar

Bij het uitvragen van de financiële en relatieve prestaties hebben we CMO's gevraagd om hun eigen prestaties te wegen ten opzichte van concurrenten. De financiële data hebben we vervolgens getoetst aan de beschikbare openbare jaarverslagen van de bedrijven afkomstig van Graydon.

# Resultaten

In de volgende secties gaan we dieper in op de relaties die in het conceptuele model zijn gepresenteerd. Als eerste laten we de relaties zien tussen marketingvariabele duurzaam concurrentievoordeel en de variabelen die de bedrijfsprestaties weergeven.

**HYPOTHESE 1:**

# De relatie tussen duurzaam concurrentievoordeel en financiële en relatieve prestaties

Kunnen we in dit onderzoek verbanden aantonen tussen duurzaam concurrentievoordeel en de afhankelijke variabelen financiële en/of relatieve prestaties? Aan de CMD's hebben we gevraagd om een vijftal aspecten van financiële prestaties te wegen ten opzichte van de concurrent, namelijk winstgevendheid, winstmarge, winstgroei, omzet uit export en kosten.

De relatieve prestatie van de organisatie is gemeten aan de hand van zes stellingen die de prestaties vergelijken met concurrenten, op het vlak van marktaandeel, omzetgroei, winstgevendheid, retentie, aantal nieuwe klanten en kostenefficiency. Bij het uitvragen van de financiële en relatieve prestaties hebben we respondenten gevraagd om hun eigen prestaties te wegen ten opzichte van concurrenten.

Wanneer respondenten wordt gevraagd om de prestatie van hun eigen organisatie te evalueren, bestaat altijd het risico dat men de situatie rooskleuriger weergeeft. Om objectieve conclusies te trekken over de relatie tussen duurzaam concurrentievoordeel, financiële prestaties en relatieve prestaties hebben we responses van de deelnemers getoetst aan beschikbare jaarverslagen van de bedrijven via de Graydon-database. De antwoorden van de respondenten toonden een significante relatie met de feitelijke prestatie van de bedrijven ( $r = 0,79, p < 0,001$ ). We kunnen aannemen dat de respondenten de financiële situatie van hun bedrijf adequaat aangeven en dat we de meningen van de respondenten over de omzet van hun organisatie voor een groot deel kunnen vertrouwen.

**Uitkomsten**

Het onderzoek laat zien dat concurrentievoordeel een directe positieve invloed heeft op relatieve en financiële prestaties. Dat wil zeggen dat bedrijven met een sterker competitief voordeel financieel gezonder zijn en beter presteren dan de concurrent.

Een extra analyse suggereert dat het conceptuele model verbeterd kan worden door een indirect effect te schatten van duurzaam concurrentievoordeel op financiële prestaties via relatieve prestaties. Met andere woorden, pas als je het beter doet dan de concurrent kun je geld gaan verdienen.

De logische vraag die opkomt na het lezen van bovenstaand resultaat: hoe kom je aan duurzaam concurrentievoordeel? Die vraag wordt beantwoord in de volgende hoofdstukken.

## HYPOTHESE 2:

# De relatie tussen innovatiekracht en duurzaam concurrentievoordeel

We hebben innovatiekracht onderzocht op strategisch niveau en vervolgens gemeten op de twee dimensies effectiviteit en efficiëntie. Met effectiviteit bedoelen we: doen we de juiste dingen? Denk hierbij aan uitbreiding van het productaanbod op basis van technologische innovatie, het aanboren van nieuwe markten, of milieuvriendelijke(re) producten ontwikkelen. Bij efficiëntie kijken we of we de dingen juist doen. Ten opzichte van de concurrent: kost innoveren niet te veel geld en tijd, en zijn we tevreden over het proces?



“Binnen de Rabobank is de laatste jaren een enorme slinger gegeven aan de innovatiekracht van de bank. Als je dat doet, moet je ook durven falen, maar geen onverantwoorde dingen doen.”

Dorkas Koenen —

CMO & Head of Strategy & Innovation, Rabobank

Bij het beantwoorden van de twee dimensies konden de CMO's op een beoordelingsschaal aangeven of men het wat betreft innovatie beter of slechter deed dan de concurrentie [veel slechter – veel beter]. Deze schaal staat beschreven in bijlage E.

### Uitkomsten

Het onderzoek laat overduidelijk zien dat innovatiekracht een sterke correlatie heeft met duurzaam concurrentievoordeel, met een p-waarde onder de 0,05. Deze waarde geeft aan dat innovatiekracht substantieel bijdraagt aan concurrentievoordeel. Voor een verdere onderbouwing verwijzen we naar bijlage B.

De twee dimensies effectiviteit en efficiëntie blijken daarnaast beide innovatiekracht goed te voorspellen. Het is dus belangrijk dat je, wanneer je werkt aan innovatie, zowel de juiste dingen doet, als de dingen juist doet.

### Focusgroepen

Deze resultaten van het onderzoek lijken voor de hand te liggen. Echter, niets is minder waar. Vermeulen (2010) vraagt zich af of meer investering in innovatie leidt tot betere resultaten. Daarom hebben we onze resultaten besproken met de CMO's van Grolsch, Yakult, fonQ, Klaverblad, HBM Machines en het Van Gogh Museum. In twee focusgroepen vroegen we hun om een eerste reactie naar aanleiding van de resultaten, maar ook om feedback te geven op het onderzoek zelf. De uitkomsten in deze paper hebben we verrijkt met een aantal relevante quotes uit die discussie. De hele discussie kun je terugvinden in bijlage C.

“Innovatie en disruptie liggen in het hart van het bedrijf. Dat houdt mij gemotiveerd en helpt mij groeien. De leercurve is ontzettend stijl. Het is een cultuur van hele gemotiveerde, diverse mensen die willen samenwerken, winnen en coole producten maken.”

Philipp Markmann —

Chief Marketing Officer L'Oréal



### HYPOTHESE 3:

## De invloed van wendbaarheid op duurzaam concurrentievoordeel

“ We waren al agile voordat die term trending werd. We passen ons aan op de veranderende behoefte van de consument en weten wat er nodig is om relevant te blijven in de categorie. ”

Fabian van Schie —

Managing Director Koninklijke Verkadé (Pladis)



Het thema wendbaarheid hebben we gemeten aan de hand van vijftien vragen, verdeeld over vier dimensies: snelheid, proactiviteit, responsiviteit en flexibiliteit. Waarbij de respondenten op basis van een beoordelingsschaal konden aangeven in hoeverre ze het eens of oneens waren met de invloed van deze factoren.

#### Uitkomsten

Wat blijkt: wendbaarheid heeft een positieve, significante relatie met duurzaam concurrentievoordeel, met een gemeten p-waarde van 0,045. Organisaties die wendbaar zijn ingericht, hebben dus meer duurzaam concurrentievoordeel dan organisaties die deze werkwijze ontberen. Waarbij de factor snelheid het meest van invloed is op een hoge score, gevolgd door proactiviteit, responsiviteit en als laatste flexibiliteit.

Wendbaarheid en innovatiekracht blijken daarnaast onderscheidende concepten te zijn. Voor het behalen van duurzaam concurrentievoordeel moet je dus zowel wendbaar als innovatief zijn. Alleen is niet genoeg: je hebt zowel mensen nodig die kunnen innoveren als een snel systeem. In het conceptuele model is er ten slotte geen significantie gevonden tussen de thema's innovatiekracht en wendbaarheid. Dat betekent dat je ze dus beide nodig hebt voor het behalen van concurrentievoordeel. Excelleren op de een of de ander is onvoldoende.

“ Zorg eerst dat je een winnend concept of product hebt, en zorg daarna dat je een organisatie hebt die zeer wendbaar is en snel kan schakelen en implementeren. Dan kun je de race winnen. ”

Alfred Levi —

Professional Board Member [voormalig CMO Ahold Delhaize]



## INNOVATIE VOLGENS L'ORÉAL

L'Oréal laat consumenten online beautyproducten proberen (die ze vervolgens direct kunnen kopen) via innovatieve AI- en AR-oplossingen. Philipp Markmann, Chief Marketing Officer Western Europe bij L'Oréal Group, legt uit hoe het bedrijf innoveert, met als doel het grootste beautytechbedrijf ter wereld te worden.

Markmann: "Jaren geleden alweer hebben we de fundamentele keuze gemaakt dat digitaal perfect matcht met beauty. Dus hebben we vanaf dat moment geïnvesteerd in digital capabilities en technologie. Dit heeft zeker zijn vruchten afgeworpen tijdens COVID-19, een periode die voor veel sectoren een digitale stresstest is gebleken. Met gesloten winkels en consumenten die steeds vaker en meer kochten met hun smartphone. Het goede nieuws is, dat we er klaar voor zijn."

COVID-19 bleek een versneller van digitale transformatie. Markmann: "Binnen enkele maanden maakten we sprongen die we normaliter in twee à drie jaar zouden maken. Zo groeide e-commerce explosief en zorgde voor meer dan een kwart van de omzet in 2021. Maar ook onze mediamix transformeerde razendsnel naar de digitale en social kanalen, oftewel alle platforms waar onze consumenten zich nu bevinden. De groei zorgde voor een groter marktaandeel en marktleiderschap in zowel e-commerce als traditionele retail, in verschillende categorieën en landen."



## HYPOTHESE 4:

## De invloed van purpose op duurzaam concurrentievoordeel

“Principes kosten geld, maar leveren loyale klanten op. Er is ruimte om te kunnen zeggen: wegwerpplastic gaat nu van het platform af. Ja, dat kost ook natuurlijk sales, want dan verkoop je ineens geen plastic rietjes meer.”

Boukje Taphoorn —  
Chief Marketing Officer Bol.com



Aan de respondenten vroegen we om bij drie stellingen aan te geven in welke mate hij/zij het eens of oneens is met uitspraken over purpose. Omdat de term purpose vele definities kent en hier veel discussie over is, noemen we de stellingen voor de duidelijkheid hieronder:

1. Het doel van mijn organisatie is om goed te doen.
2. Het doel van mijn organisatie is om te inspireren en medewerkers, partners en andere stakeholders tot actie aan te sporen.
3. Het doel van mijn organisatie is om de lokale en wereldgemeenschap te helpen.

### Uitkomsten

Op dit moment blijkt uit de data niet dat purpose effect heeft op het concurrentievoordeel van een bedrijf. Omdat statistische significantie een relatie heeft met de steekproefgrootte, zou het effect van purpose in een grotere steekproef wél significant kunnen zijn. Op basis van de verzamelde data kunnen we alleen maar vaststellen dat purpose geen relatie heeft met duurzaam concurrentievoordeel volgens het huidige onderzoek, wat in contrast staat met ander onderzoek [Van Ingen et al., 2021].

Is purpose driven marketing een hype, of echt? Ons onderzoek suggereert het eerste, maar er zijn genoeg onderzoeken die zowel bij concurrentieel verschil als de financiële prestaties de werkelijke kracht van purpose driven marketing onderschrijven. Zoals Friede et al. [2015], waarin 2.200 onderzoeken worden samengevat, Gartenberg et al. [2019], een onderzoek onder meer dan 450.000 werknemers, en Lins et al. [2017], een onderzoek onder 1.673 Amerikaanse bedrijven, met de conclusie dat doorleefde purpose inderdaad leidt tot betere financiële resultaten. Ons onderzoek kent hiervoor te weinig waarnemingen.

“Hebben we het hier over harde data of de meningen? Is het in het laatste geval dan niet een beetje ‘wij van WC-eend’? Daarom heb ik een tweestrijd over purpose. Purpose alleen is niet voldoende voor het behalen van concurrentievoordeel.”

Ard Bossema —  
CMO Grolsch



# Hoe Unilever bouwt aan een doorleefde purpose

Volgens Conny Braams, Chief Marketing & Digital Officer Unilever, is 'Goed presteren door goed te doen' impliciet altijd onderdeel geweest van het Unilever-DNA. Pas in de laatste tien tot vijftien jaar communiceert Unilever hier explicieter over. Het nieuwe Unilever-kompas is anderhalf jaar geleden gelanceerd en heeft tot doel: duurzaam leven gemeengoed maken. Conny Braams: "We houden vast aan onze drie overtuigingen: 1. mensen met een purpose gedijen, 2. merken met een purpose groeien en 3. bedrijven met een purpose blijven bestaan. Het staat dus echt centraal in alles wat Unilever doet."

Unilever presenteert zich vooral aan de wereld via de 400 merken. "Allemaal ontrafelen ze hun purpose op deze reis. Sommige daarvan zijn al langer op deze reis dan andere. Een paar voorbeelden: Dove bevordert zelfvertrouwen voor het brede spectrum van mooie vrouwen, Knorr wil ervoor zorgen dat mensen goed eten - voor zichzelf, maar ook voor de planeet - en Hellmann's Make Taste, Not Waste om oplossingen te bieden voor voedselverspilling. Dus ik denk dat we de steeds belangrijker wordende belofte echt waarmaken."

## Hoe zorg je ervoor dat deze initiatieven meer zijn dan een modegril en op de lange termijn goed presteren?

"Door ervoor te zorgen dat merkpurpose in de loop van de tijd duurzaam wordt opgebouwd. Zo is rassendiscriminatie in de VS bijvoorbeeld een belangrijk thema. Meisjes met getextureerd haar werden zelfs van school gestuurd vanwege hun haar. Dove herkende dit en zei: "Nee, het gaat om natuurlijke schoonheid." Veertien staten hebben sindsdien wetgeving aangenomen die discriminatie op grond van haren of haardracht op scholen, werkplekken en zwembaden voorkomt. Dus hier hielp Dove meisjes met het vergroten van

zelfvertrouwen door actie te ondernemen tegen regels die niet inclusief zijn en een bron van raciale onrechtvaardigheid. En deze strijd kost tijd, doorzettingsvermogen en geloof in de juiste zaak."

"Marketeers zijn nog steeds gedreven om merken te laten groeien. Een merk kan op vele manieren goed doen voor de mensen en de planeet, en tegelijkertijd groeien. Daarnaast hebben we anderen nodig om de weg te wijzen, omdat we zelf nog op reis zijn."

"Digitaal biedt volop kansen. Mensen zijn bijvoorbeeld gewend om codes te scannen, dus je kunt QR-codes op verpakkingen toevoegen die aanvullende informatie geven over herkomst, CO<sub>2</sub> of volledige ecolabels, of beloningsschema's voor het kiezen van duurzame producten. Een van de best werkende beloningssystemen is van Alibaba, die kopers van duurzamere producten de gelegenheid geeft om een boom te planten. Dit heeft ertoe geleid dat miljoenen bomen in heel China zijn gepland door meer dan 500 miljoen gebruikers. Er zijn verschillende manieren om consumenten ertoe aan te zetten om duurzamer te kiezen. Als er ooit een moment was, dan is het nu. In al ons onderzoek zien we dat consumenten bewuster zijn; ze willen echt de producten kopen die beter zijn voor hen en voor de wereld waarin we leven. Ze hebben alleen de juiste informatie nodig."

"Tweeënhalf miljard mensen gebruiken onze producten elke dag; dat is ongelooflijk. Knorr wil ervoor zorgen dat in 2025 zeven miljard mensen duurzaam kunnen eten, door meer biodiversiteit te stimuleren in de planten en groenten die we eten. Dat is impact! Maar ik hou van de start-ups. Zij helpen ons met innovatieve oplossingen voor het recyclen van plastic en we werken met hen samen in vele andere innovatiepartnerschappen. Zowel start-ups als multinationals moeten hun steentje bijdragen. En vaak moeten ze het samen doen voor de grootste impact."



## HYPOTHESE 5:

## Kanaalstrategie en de relatie met concurrentievoordeel

“ De combinatie fysiek en digitaal maakt het sterk. Consumenten oriënteren en vergelijken graag online, maar we zien dat onze klanten ook graag eerst naar de winkel gaan om het product te zien, te voelen, en om advies te vragen. Die human touch is heel belangrijk.”

Miranda Smit —

Director Marketing Praxis



Om de kanaalstrategie te kunnen beoordelen, hebben we gebruik gemaakt van de Omnichannel Maturity Assessment tool van Forrester [Witcher, 2020]. Aan de CMO's is gevraagd om vragen verdeeld over vijf [tactische] dimensies te beoordelen, te weten omnichannel ervaring, koop online/haal op in de winkel, online bezorgen vanuit de winkel, het winkelschap gecombineerd met online voorraad [endless aisle] en de mogelijkheid om online aankopen retourneren in de winkel. De hypothese hierbij is dat wanneer je aan deze eigenschappen voldoet, dit leidt tot duurzaam concurrentievoordeel.

### Uitkomsten

Na analyse van de antwoorden komen we tot een verrassende conclusie. Bij kanaalstrategie vinden we namelijk geen significante relatie met het competitief voordeel van een bedrijf.

Het maakt dus volgens de antwoorden van de CMO's voor het competitieve voordeel niet uit of de organisatie een single channel of omnichannel strategie voert. Een opmerkelijk resultaat.

De uitkomsten suggereren dat kanaalstrategie een hygiënefactor zou kunnen zijn. Consumenten verwachten gewoon dat je alles op orde hebt. Met andere woorden, kanaalstrategie is een ticket to ride, maar geen ticket to heaven [aldus concurrentievoordeel volgens Moenaert et al., 2011].

“ Een kanaalstrategie is indirect en direct; er zijn zo veel keuzes en afhankelijkheden... Stel, je bent actief op marketplaces en je vergeet je merk, dan heb je niets aan personalisatie.”

Jan Willem Stapel —

Chief Commercial Officer HBM Machines





## HYPOTHESE 6:

## De invloed van personalisatie op concurrentievoordeel

Bij het thema personalisatie kregen de respondenten acht vragen te zien over de mate van personalisatie in hun bedrijf. Van het gebruik van demografische data om consumenten persoonlijk aan te spreken, tot het gebruik van zoekopdrachten om websitecontent dynamisch aan te passen. De respondenten moesten selecteren welke vormen van personalisatie ze al toepassen. De score vormt het aantal vormen dat is geselecteerd; een hogere score betekent dus een hogere mate van personalisatie.

“ Personalisatie krijgt vaak kritiek als te technisch en weinig écht persoonlijk. Dan wordt het een disqualifier. Het wordt pas bijzonder als de klant de benefit van dat persoonlijke ervaart. Zo niet, dan slaan we de plank mis en wordt persoonlijk onpersoonlijk. ”

Alfred Levi —

Professional Board Member  
[voormalig CMO Ahold Delhaize]

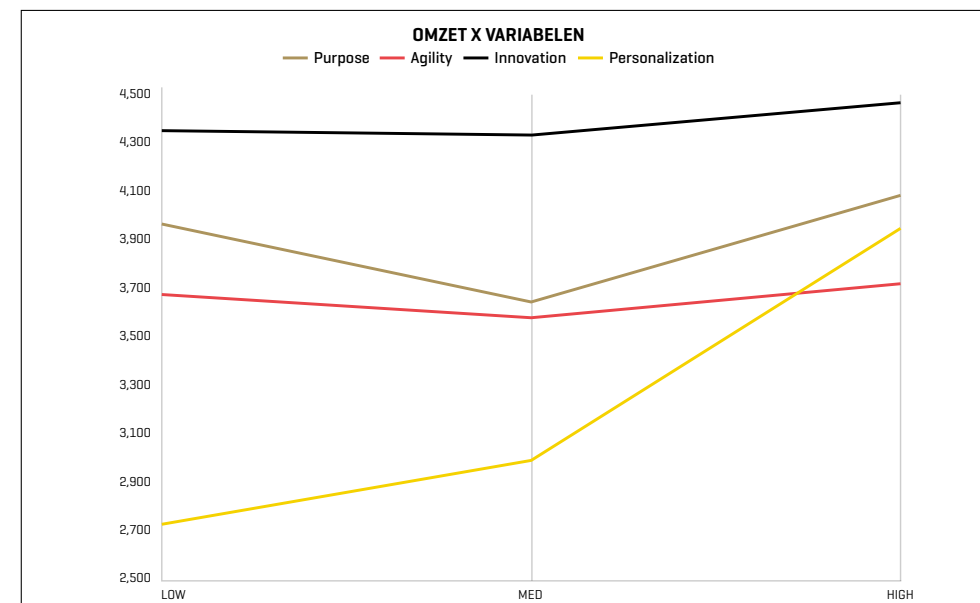


### Uitkomsten

Bij personalisatie vinden we geen relatie met duurzaam concurrentievoordeel. We kunnen op basis van dit onderzoek dus niet zeggen dat meer personalisatie zal bijdragen aan het competitieve voordeel van een bedrijf.

Als we kijken naar de demografische data, dan is onze hypothese dat organisaties met een hogere omzet (> 500 miljoen) ook meer marketingbudget vrijmaken om personalisatie toe te passen. Echter, de toename in het gebruik van personalisatie is alleen gelinkt aan de hoogte van de omzet. Wat opvalt is dat organisaties met een hogere omzet en een hoger marketingbudget graag evenveel aandacht willen geven aan zowel purpose, wendbaarheid als personalisatie. Bij lagere budgetten is dit veel minder het geval. Ook zien we dat innovatie, ongeacht het budget, altijd als belangrijkste wordt beschouwd (zie figuur 4).

De variabelen zijn ook afgezet tegen het organisatietype. Wat blijkt is dat product- en dienstaanbieders niet heel erg verschillen in hun focus wat betreft het toepassen van purpose, innovatie, wendbaarheid en personalisatie (zie bijlage A, figuur 7).



Figuur 4 - Variabelen afgezet tegen omzet respondenten

Purpose: sig=,286, wendbaarheid: sig=,718, innovatiekracht: sig=,743, personalisatie: sig=,038

Y-as: score voor variabele

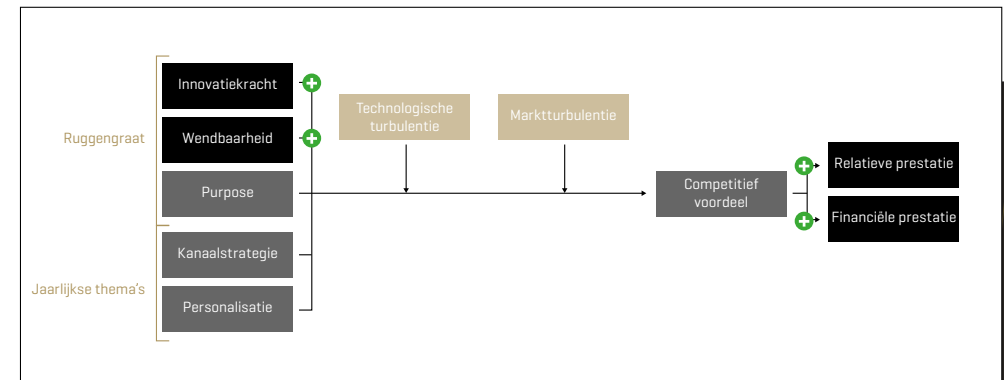


## MODERERENDE VARIABELN:

# Markt- en technologische turbulentie

Zowel marktturbulentie als technologische turbulentie zou, als modererende variabelen, onder bepaalde omstandigheden relaties tussen de variabelen kunnen versterken of verzwakken. Je kunt je voorstellen dat organisaties in bepaalde markten veel meer te maken hebben met technologische innovaties dan organisaties die opereren in andere markten; denk aan de telecomsector. Of organisaties die opereren in een hoog-competitieve markt, bijvoorbeeld (online) retail.

Maar uit onze data is geen bewijs gevonden dat marktturbulentie of technologische turbulentie een modererende werking laat zien. In figuur 5 hebben we het conceptuele model nog een keer weergegeven, ditmaal met alle statistisch significante relaties. Met andere woorden, de relaties tussen innovatiekracht, wendbaarheid en duurzame concurrentievoordelen zijn niet sterker of zwakker op basis van markt- of technologieturbulentie in dit onderzoek.



Figuur 5 - Uitkomsten empirisch onderzoek

# Implicaties voor marketeers

Wat laat dit onderzoek zien? Op de eerste plaats dat het hebben van een duurzaam concurrentievoordeel essentieel is voor het creëren van betere prestaties dan die van de concurrent en voor financiële prestaties voor de eigen organisatie.

Ten tweede is innovatie van groot belang voor het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel. En dat moet je zowel effectief doen (de juiste dingen) als efficiënt (de dingen juist doen).

Ten derde: wendbaarheid van je organisatie is van belang. Dat betekent dat de vier

dimensies snelheid, proactiviteit, responsiviteit en flexibiliteit op orde moeten zijn voordat je een duurzaam concurrentievoordeel kunt creëren.

Ten vierde zien we dat innovatiekracht en wendbaarheid onafhankelijk van elkaar het duurzame concurrentievoordeel opleveren. Je kunt innovatiekracht en wendbaarheid niet met elkaar uitwisselen; je hebt beide nodig.

De niet-significante relaties tussen purpose, kanaalstrategie en personalisatie kunnen we niet eenduidig interpreteren. Het niet vinden van verwachte relaties geeft altijd

onduidelijkheden. Deze drie variabelen zijn statistisch adequaat gemeten, zo laten de statistieken zien. Dus wat kan de oorzaak zijn van het niet vinden van deze relaties? In het geval van purpose kan de kleine steekproef hiervoor verantwoordelijk zijn, in het geval van kanaalstrategie en personalisatie kan het zijn dat deze variabelen eerder als hygiënefactoren of als tactische variabelen zijn gezien. Die laatste suggestie kwam ook in de focusgroepen naar voren.

De resultaten lenen zich dan ook goed voor een vervolg. Dit smaakt naar meer! Vrijwel alle thema's leveren interessante gesprekstof op, plus extra vragen die we in vervolgonderzoek willen beantwoorden. We zullen dit onderzoek in 2022 opnieuw gaan uitvoeren, samen met CMO's. Aan jou dan ook de oproep om met discussiepunten te komen! Wij hebben er hieronder alvast een paar onder elkaar gezet, als onze suggesties voor vervolgonderzoek en discussie:

1. Concurrentievoordeel binnen een categoriale context correleert aan sterke bedrijfsprestaties. Hoe meten we die voordelen en maken we dit echt hard?
2. Belangrijke manieren om concurrentievoordeel te realiseren, zijn innovatie en wendbaarheid. Hoe weet ik als organisatie dat ik daarover beschik? En welke stappen kan ik nemen om daar te komen?

3. Personalisatie leidt volgens dit onderzoek niet tot concurrentievoordeel. Hoe komt dat, zien we iets over het hoofd? Is de behoefte aan persoonlijke benadering minder groot of anders dan we denken? Of is een generiek, krachtig innovatie-idee [Apple iPhone] voldoende om grote groepen te binden en concurrentie achter ons te laten?

4. Dit onderzoek laat zien dat marketeers inzake kanaalstrategie de lessen van Byron Sharp niet volgen, ondanks dat het overgrote deel de theorie wel gelooft. Hoe zit dat nu? Is de route van 'altijd en overal' juist een zwakgebod van je merkstrategie en het resultaat van onvoldoende concurrentieel vermogen om klanten naar je merk te lokken?

5. Is purpose driven marketing een hype of echt? Ons onderzoek suggereert het eerste, maar uit andere onderzoeken blijkt dat zowel het concurrentieel verschil als de financiële prestaties de werkelijke kracht van (doorleefde) purpose driven marketing onderschrijven.

# Bronnen

- Bush, T., & Friede, G. (2018).** The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 583-608.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990).** Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015).** ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serfeim, G. (2019).** Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.
- Kantar (2020).** Van Consulting Kantar. <https://consulting.kantar.com/wp-content/uploads/2019/06/Purpose-2020-PDF-Presentation.pdf>
- Khan, H. (2020).** Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? *International Business Review*, 29.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017).** Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1823.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007).** Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001 (48109-1234), 1-68.
- Moenaert, R., Robben, H., & Gouw, P. (2011).** *Marketing strategy & organisation: Building sustainable business*. LannooCampus.
- Rousseau, M., Mathias, D. B., & Crook, T. R. (2016).** Innovation, firm performance, and appropriation: a meta-analysis. *International Journal of Innovation Management*, 20(3).
- Signal, C., Mahto, R. V., & Kraus, S. (2020).** Technological innovation, firm performance, and institutional context: a meta-analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B. (2017).** A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. *Harvard Business Review*, 3, 1-2.
- Tellis, G. J., & Golder, P. N. (2006).** *Will & Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*. Los Angeles, CA: Figueroa Press.
- Vermeulen, F. (2010).** *Business Exposed: The naked truth about what really goes on in the world of business*. Pearson Education.
- Wiegand, N. (2021).** *Marketing Strategy: What the hell is marketing?* Amsterdam.
- Witcher, B. (2020).** *The Omnichannel Maturity Assessment*. Forrester.
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019).** The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing*, 83, 31-41.

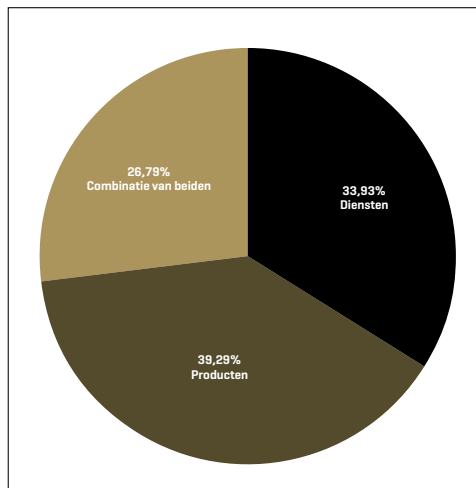
# Bijlage A - Demografische data & analyse

| OPLEIDINGSNIVEAU | %   |
|------------------|-----|
| Hbo              | 22% |
| Wo-bachelor      | 5%  |
| Wo-master        | 72% |
| PhD              | 1%  |

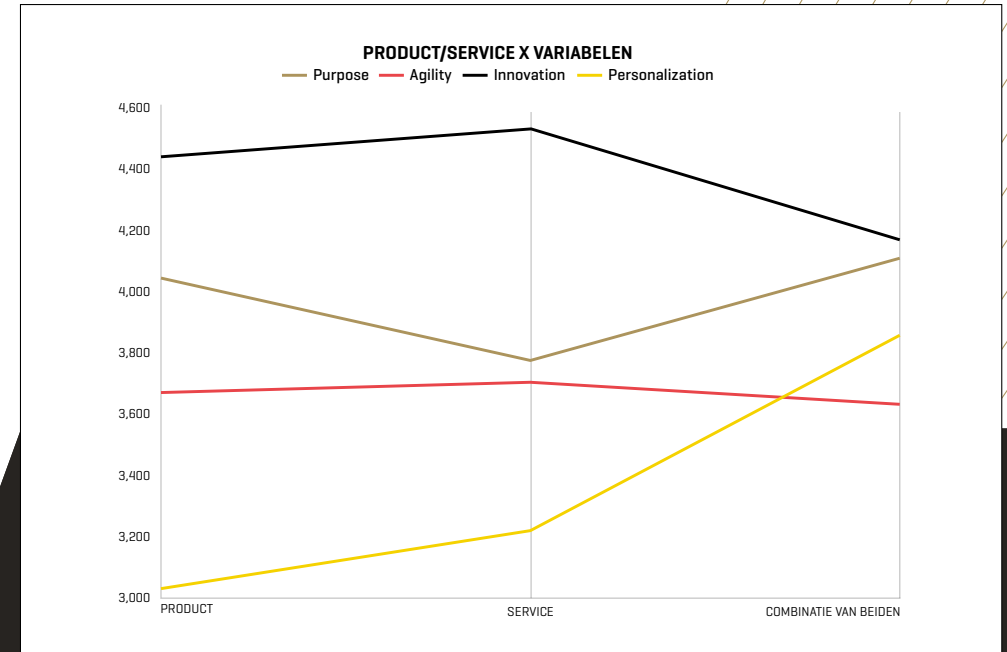
Tabel 3 - Opleidingsniveau respondenten

| LEEFTIJD  |       |
|-----------|-------|
| Min.      | 33    |
| Max.      | 72    |
| Gemiddeld | 47.52 |

Tabel 4 - Leeftijd respondenten



Figuur 6 - Verdeling product-/dienstaanbieders



Figuur 7 - Verdeling product-/dienstaanbieders t.o.v. de gemeten variabelen  
 Purpose: sig=,358, wendbaarheid: sig=,895, innovatiekracht: sig=,189, personalisatie: sig=,451  
 Y-as: score voor variabele

## Bijlage B – Resultaten data-analyse

In deze analyse is gekeken naar de samenhang tussen de verschillende marketing-thema's en de afhankelijke variabele duurzaam concurrentievoordeel. Hieruit blijkt dat innovatiekracht en wendbaarheid een significant effect hebben op duurzaam concurrentievoordeel.

De bèta-coëfficiënt ( $\beta$ ) geeft weer hoeveel het duurzaam competitief voordeel verandert als de onafhankelijke variabele innovatiekracht, wendbaarheid, purpose, kanaalstrategie of personalisatie met één 'unit' toeneemt.

Zoals eerder is benoemd zijn alleen de variabelen innovatiekracht en wendbaarheid significant, wat wil zeggen dat deze variabelen een p-waarde onder de 0,05 hebben. Als een variabele significant is, betekent dat deze substantieel bijdraagt aan, in dit geval, duurzaam concurrentievoordeel.

Dit betekent dus dat als een bedrijf zijn innovatiekracht verbetert met één 'unit', het duurzaam competitief voordeel van dit bedrijf zal toenemen met 0,310 [zie tabel]. Binnen deze thema's is het lastig vast te stellen wat één 'unit' van innovatiekracht of wendbaarheid is. Je kunt dus nooit precies vaststellen met hoeveel het voordeel zal toenemen. Innovatiekracht en wendbaarheid zijn op de keper beschouwd ieder even belangrijk voor het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel. En je hebt ze blijkbaar beide nodig.

Naast het effect van de thema's op duurzaam concurrentievoordeel, is ook het effect van concurrentievoordeel op financiële en relatieve prestaties in kaart gebracht. Duurzaam concurrentievoordeel heeft een positief significant effect op zowel financiële prestaties ( $\beta=0,486$ ,  $p=,000$ ), als relatieve prestaties ( $\beta=0,563$ ,  $p=,000$ ).

| VARIABELE       | $\beta$ | P-WAARDE |
|-----------------|---------|----------|
| Innovatiekracht | 0,310   | 0,015    |
| Wendbaarheid    | 0,282   | 0,045    |
| Purpose         | 0,156   | 0,109    |
| Kanaalstrategie | 0,042   | 0,327    |
| Personalisatie  | 0,097   | 0,109    |

Tabel 5 - Resultaten data-analyse

## Bijlage C - Discussie

De kwantitatieve data uit de enquêtes hebben we aangevuld met kwalitatieve data uit twee focusgroepen, waarbij een aantal CMO's de gelegenheid kreeg om hun mening te geven over de uitkomsten. Dit zijn Esther Oostrom [Klaverblad Verzekeringen], Ard Bossema [Grolsch], Theo van Uffelen [Yakult Europe], Yvonne Nassar [Van Gogh Museum], Jan Willem Stapel [HBM Machines] en Jeremiah Albinus [fonQ], aangevuld met Klaas Weima en Alfred Levi van CMOTALK, en professor Henry Robben. Hun visie geeft concrete waarde aan deze whitepaper.

### Innovatie

Wat is nu eigenlijk de definitie van innovatie? Zo vraagt menig marketeer zich af. Henry Robben legt uit dat gekeken is naar innovatiekracht op strategisch niveau. Ard Bossema, CMO bij Grolsch, begrijpt de vraag wel: "Vroeger was innovatie bij a-merken het enige bestaansrecht. Maar huismerken innoveren ook, of ze kopiëren slim heel snel. Leidt dat tot duurzaam concurrentievoordeel? Want innovatie is wel key voor de lange termijn."

Theo van Uffelen, CMO bij Yakult Europe, antwoordt: "Het kan succesvol zijn, als het je strategie is om fast follower te zijn." Henry

Robben haalt in dit verband relevant onderzoek aan, waaruit blijkt dat pioniers in slechts 9 procent van de gevallen marktleider blijven. Snelle volgers nemen het vrijwel altijd over [Tellis & Golder, 2006].

Alfred Levi geeft een suggestie: "Innovatiekracht zou ik aanscherpen naar relevante innovatie. Want dat maakt het verschil. Er wordt veel geïnoveerd, maar niet alles is direct relevant. Kijk naar de positionering van Coolblue vs. Bol.com: waar de eerste effectief innoveert op basis van 'alles voor een glimlach', kijkt de laatste vooral naar 'groeien in aantallen producten op het platform'." Esther Oostrom van Klaverblad vult aan: "Is de kennis van de markt en de doelgroep in dat geval op orde? Je moet breder kijken dan enkel kwantitatieve data en precies weten waar de doelgroep op aangaat."

Op dat laatste punt komt met name feedback van CMO's. In het conceptuele model is er geen significantie gevonden tussen de thema's innovatiekracht en wendbaarheid, terwijl je ze beide nodig hebt voor concurrentievoordeel. Zo merkt Esther Oostrom op: "Raar dat er geen interactie tussen is, als je ze allebei nodig hebt."

### Wendbaarheid

Alfred Levi: "Zorg eerst dat je een winnend concept of product hebt, en zorg daarna dat je een organisatie hebt die zeer wendbaar is en snel kan schakelen en implementeren. Dan kun je de race winnen."

Esther Oostrom vult aan: "Het kan ook de factor mens zijn die hier van invloed is, en kennis. Anders loop je het gevaar dat innovatie een doel op zich wordt." Alfred Levi: "Dat is een rake opmerking. Henry, kom je dit ook in andere onderzoeken tegen? Je kunt super wendbaar zijn, maar als het niet relevant voor de klant is... Wellicht heb je consumer focus nodig?"

Henry Robben beaamt: "Dat kan het geval zijn als je hele nieuwe doelgroepen ontsluit, maar je hebt gelijk, het ligt eraan hoe je resultaten meet." Alfred Levi, ten slotte: "Zou client focus misschien deze thema's kunnen verbinden?"

### Purpose

Veel CMO's struikelen over dit thema. Het is het begin van een aantal boeiende discussies. Jeremiah Albinus [fonQ] stelt als eerste dat "Iedereen wel een andere definitie van het woord purpose heeft." Yvonne Nassar vult aan: "Purpose kent twee definities dan wel

stromingen: de eerste gaat over duurzame ambitie en de laatste over de Why. Dat laatste kan ook niet-duurzaam zijn."

Theo van Uffelen, CMO Yakult, is kritisch: "Wat is hier precies gemeten? Hebben we het over harde data of meningen van respondenten?" Dat laatste is het geval. Ard Bossema: "Is het dan niet een beetje wij van WC-eend? Daarom heb ik een tweestrijd over purpose. Purpose alleen is niet voldoende."

Daar is Henry Robben het mee eens: "Kijk naar het Purpose Manifesto dat enkele Amerikaanse bedrijven tijdens de Business Roundtable een aantal jaren geleden hebben ondertekend. Later bleek dat deze bedrijven het helemaal niet beter deden dan andere. Maar er is zeker onderzoek [Van Ingen et al., 2021] dat laat zien dat dit bij een doorleefde purpose zeker wel het geval is. Alle waarden moeten dan echter kloppen; niet enkel dat je klantgericht opereert." Theo van Uffelen: "Purpose geeft richting en dat is prima, maar of het per se zorgt voor groei..."

Klaas Weima wil een lans breken voor purpose: "Op basis van de CMOTALK-interviews merk ik dat men in Nederland het onderwerp eigenlijk wel zat is. Maar in het buitenland wil iedereen



over purpose praten. Conny Braams van Unilever praatte bijvoorbeeld over de relatie tussen purpose en performance, en noemde specifiek het Kantar-onderzoek, waaruit een direct effect blijkt bij purpose-led organisaties, dat die harder groeien dan de markt [Kantar, 2020]. Er is in ons onderzoek een lijntje gemeten, maar te weinig voor een significant verband tussen purpose en financial performance.”

Theo van Uffelen: “Purpose is een modewoord met veel definities; er zijn maar weinig bedrijven die het tien jaar geleden ook al over purpose hadden. Unilever deed dat toen al wel. Van de nieuwe lichting bedrijven valt bijvoorbeeld Patagonia op. Een purpose-led organisatie, te midden van veel meelopers. In Nederland is men inderdaad wat kritischer, zeikerig eigenlijk. Purpose wordt niet bedacht in een creatieve brainstorm. Een doorleefde purpose werkt echter wel, want is gedragen door het hele bedrijf.”

Henry Robben deelt een ander onderzoek: “Eén van onze promovendi werkt aan het onderwerp purpose. Veel bedrijven hebben er iets mee, maar komt die purpose bijvoorbeeld dan ook overeen met de purpose van de oprichter? Conclusie uit het onderzoek [Van

Ingen et al., 2021]: Als de purpose doorleefd is, dan is de kans groot dat je een positief effect hebt op diverse vormen van bedrijfsresultaat, conform de drie eerdergenoemde bronnen.”

Ard Bossema: “Daar zit het onderscheid. Purpose geeft richting en motiveert intern: mensen worden beter als er een hoger doel is. Dat verbindt.” Esther Oostrom: “Er is wel correlatie tussen sterke merken en de financiële performance. Volgens mij zit purpose hier meer op merkniveau.” Henry Robben: “Het bijzonder is, als je een significant effect ziet in klein onderzoek, dan is dat heel waardevol. Maar ook: als je het niet ziet, waar ligt dat dan precies aan?”

### **Kanaalstrategie**

Alfred Levi is verbaasd over de uitkomst: “Als ik een retailer was, dan zou ik mijn wenkbrauwen fronsen.” Esther Oostrom is ook verrast: “Distributiestrategie is in mijn markt cruciaal. Het draait om availability, verkrijgbaar zijn, toch?” Net als Yvonne Nassar: “Je zou toch een verband verwachten.” Alfred Levi, scherp: “Dit ontkent de theorie van Byron Sharp. Terwijl meer dan 90 procent van de marketeers met hem wegloupt. Maar in dit onderzoek ontkennen ze het.”

Veel marketeers waren verrast door de uitkomst van dit onderdeel. Wat blijkt: bij het thema kanaalstrategie worden tactieken uitgevraagd, terwijl de andere vragen strategisch zijn ingestoken. Voor de meeste marketeers was deze vraag dan ook het lastigste om in te vullen.

Theo van Uffelen: “Het verbaast me wel, deze uitkomst. Het zijn strategische keuzes, toch? Gaan we een combinatie maken, of kiezen we voor een bepaald kanaal? Ik zou verwachten dat dit flink verschil uitmaakt, want een aantal industrieën zijn hierdoor flink verstoord. Al is strategie een fundamentele keuze en zit het niet in tactieken, zoals hier gesteld.”

Jan Willem Stapel, CCO bij HBM Machines: “En als je het een niveau hoger tilt dan tactieken? Ik vind ze moeilijk met elkaar te rijmen. Een kanaalstrategie is indirect en direct; er zijn zo veel keuzes en afhankelijkheden... Stel, je bent actief op marktplaatsen en je vergeet je merk, dan heb je niets aan personalisatie. En innovatiekracht neemt af als je bij Amazon gaat verkopen. Het wordt wel complex. Ship-from-store is een hygiënefactor; het zal iets schelen, maar toch...”

### **Personalisatie**

Alfred Levi is niet verrast door de uitslag, maar wel blij: “Personalisatie krijgt kritiek en wordt niet ervaren als benefit, maar als disqualifier. Het wordt pas bijzonder als je het iets extra's geeft, echte service geeft. Ik denk dat we in de aanpak van personalisatie doorschieten en dat de klant helemaal niet zit te wachten op 1.000 persoonlijke berichten van merken.” Esther Oostrom is het daar mee eens: “Is personalisatie een middel of doel op zich?”

## Bijlage D - Scorecard wendbaarheid

Stellingen worden beantwoord op een schaal van 5 [1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = niet mee eens niet mee oneens, 4 = eens, 5 = helemaal eens].

### 1. Proactiviteit

- + We zien altijd nieuwe bedreigingen in de markt ontstaan.
- + We zijn vaak de eersten die nieuwe marktmogelijkheden benutten.
- + We lopen vooruit op nieuwe markuitbreidingsmogelijkheden.
- + We creëren nieuwe voorkeuren door klanten te informeren over nieuwe productvoordelen.

### 2. Responsiviteit:

- + We kunnen schommelingen in de vraag opvangen zonder te veel producten op voorraad te houden of verkoop mis te lopen.
- + We kunnen snel reageren op schommelingen in de aanlevering door in een groot aantal regio's leveranciers te hebben.
- + Als er sprake is van een onverwachte bedreiging, kunnen we ons aanpassen door herverdeling van onze resources.
- + We kunnen reageren op wezenlijke veranderingen in het concurrentielandschap.

### 3. Flexibiliteit:

- + We kunnen een groot aantal verschillende producten in de markt zetten.
- + We kunnen andere producten aanbieden door bestaande producten een beetje aan te passen.
- + We kunnen ons aanbod afstemmen op de marktbehoeften.

### 4. Snelheid:

- + We kunnen sneller in nieuwe klantbehoeften voorzien dan onze concurrenten.
- + We kunnen de tijd van concept tot marktintroductie verkorten om snel op nieuwe klantbehoeften te kunnen inspelen.
- + We kunnen de productmix snel aanpassen in reactie op nieuwe marktmogelijkheden.
- + We kunnen snel activiteiten aanpassen die niet het gewenste effect opleveren.

## Bijlage E - Scorecard innovatiekracht

Alle vragen worden beantwoord op een schaal van 5 [1 = veel slechter, 2 = slechter, 3 = op hetzelfde niveau, 4 = beter, 5 = veel beter].

### 1. Effectiviteit:

Wij zijn beter dan onze concurrent(en) in:

- + Het vervangen van verouderde producten.
- + Het uitbreiden van het aanbod in de belangrijkste productlijn met technologisch nieuwere producten.
- + Het uitbreiden van het aanbod in de belangrijkste productlijn met technologisch betere producten.
- + Het uitbreiden van het aanbod buiten de belangrijkste productlijn.
- + Het ontwikkelen van milieuvriendelijke producten.
- + Het ontwikkelen van marktaandeel.
- + Het aanboren van nieuwe binnenlandse markten.

### 2. Efficiëntie:

Onze innovaties scoren beter op de volgende factoren dan die van onze concurrent(en):

- + De gemiddelde duur van innovatieprojecten, van ontwikkeling tot nieuw product/ onderdeel [lager=beter].
- + Het gemiddeld aantal uren dat aan innovatieprojecten wordt besteed [lager=beter].
- + De gemiddelde kosten per innovatieproject [lager=beter].
- + De algehele tevredenheid over de efficiëntie van innovatieprojecten [hoger=beter].

Voor een compleet overzicht van alle gebruikte schalen in de enquête, stuur een e-mail naar [klaas@cmotalk.nl](mailto:klaas@cmotalk.nl).

## Colofon

### Over CMOTALK

CMOTALK is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot het kwalitatief meest hoogwaardige CMO-netwerk van Nederland. Met de prijswinnende marketingpodcast en exclusieve events is het een begrip in marketingland.

Oprichter Klaas Weima interviewt maandelijks Nederlandse Chief Marketing Officers over actuele marketingthema's. Centraal staat hun marketingvisie over thema's als digitale transformatie, innovatie en marketingcommunicatie. Meer informatie vind je op [cmotalk.nl](https://cmotalk.nl).

### Word onderdeel van de community

Lidmaatschap aan de CMOTALK-community is gereserveerd voor CMO's, CCO's, VP Marketing en marketingdirecteuren van Top 500-bedrijven. Interesse om als CMO of partner onderdeel te worden van het CMOTALK-netwerk? Stuur dan een berichtje naar:

CMOTALK BV  
t.a.v. Elize Wind  
[elize@cmotalk.nl](mailto:elize@cmotalk.nl)

### Aan deze whitepaper werkten mee

Onderzoek: prof. dr. Henry Robben, Milo Bik, Kasimir Vermeulen

Redactie: Elsbeth van den Berg

Concept & eindredactie: Klaas Weima

Projectmanagement: Elize Wind, Iris Willemsen

Opmaak: Bycen Molenaar

Deelnemende partners: Nyenrode Business Universiteit, VIA Nederland

Druk: Imago Sign Center

Panelleden: Jeremiah Albinus [fonQ.nl], Ard Bossema [Royal Grolsch], Alfred Levi [Heelal B.V.], Yvonne Nassar [Van Gogh Museum], Esther Oostrom [Klaverblad], Jan Willem Stapel [HBM Machines], Theo van Uffelen [Yakult].

### Copyright

Alle teksten in deze whitepaper zijn eigendom van CMOTALK BV en mogen niet worden verveelvoudigd, gekopieerd, gepubliceerd, opgeslagen, aangepast of gebruikt in welke vorm dan ook, online of offline, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van CMOTALK BV.

Deze whitepaper is mede mogelijk gemaakt door:

CMOTALK+

 NYENRODE  
BUSINESS UNIVERSITEIT

 VIA

CMOTALK+

 NYENRODE  
BUSINESS UNIVERSITEIT



