

25/11/2014



UNIVERSITEIT
TWENTE.

'DE PROACTIEVE MAKELAAR'

Bacheloropdracht | Stefan Kersing

Titel: 'De proactieve makelaar'

Auteur: Stefan Kersing
s1007564
s.m.kersing@student.utwente.nl

Faculteit: Management en Bestuur
Cursus: 194100010 Bacheloropdracht BK
Studierichting: BSc Bedrijfskunde

Eerste begeleider Universiteit Twente: Dr. A.H. van Reekum
Assistant Professor
a.h.vanreecum@utwente.nl

Tweede begeleider Universiteit Twente: Dr. M.L. Ehrenhard
Assistant Professor
m.l.ehrenhard@utwente.nl

Onderwijsinstelling: Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede
Nederland
<http://www.utwente.nl/>

Datum: 25-11-2014

SAMENVATTING

In deze scriptie wordt een onderzoek gepresenteerd naar de verschillende strategiehoudingen die (Nederlandse) woningmakelaars kunnen aannemen en de implicaties van het aannemen van die verschillende strategiehoudingen voor uitingen op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid binnen een makelaarsorganisatie. De scriptie behelst hoofdzakelijk een literatuuronderzoek en wordt aangevangen met een probleemanalyse die uit een persoonlijke aanleiding voortgekomen is. De probleemanalyse behelst het schetsen van een probleemkader omtrent Nederlandse makelaars en heeft uiteindelijk een afbakenende werking gehad op de te bestuderen wetenschappelijke theorieën en beleidsdocumenten. De probleemanalyse heeft tevens als basis gediend voor de doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek. De doelstelling van het onderzoek, die grotendeels bepalend is voor de vraagstelling en ook in die vraagstelling is terug te zien, luidt als volgt:

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de theorievorming over een effectieve bedrijfsvoering door makelaars, vooral op het terrein van de implicaties van het aannemen van verschillende strategiehoudingen voor de marktgerichtheid van en het gebruik van strategische marketing door makelaars

door

de theorie van Ackoff, theorieën over strategische marketing, theorieën over marktgerichtheid en beleidsteksten met betrekking tot de makelaardij met elkaar te combineren.

Aan de hand van de talrijke, verschillende (typen) theorieën en documenten die in de bovenstaande doelstelling zijn geformuleerd, is een theoretisch kader tot stand gebracht. Het voortgekomen theoretisch kader is een van de twee voornaamste gedeelten van deze scriptie. In het theoretisch kader worden verschillende typen strategiehoudingen onderscheiden die een organisatie kan aannemen en worden de kernbegrippen strategiehouding, strategische marketing en marktgerichtheid geconceptualiseerd en verder uitgeweid. Ook worden de verbanden tussen deze kernbegrippen en onderliggende componenten/onderdelen behandeld in dit theoretisch kader. Aan het eind van het theoretisch kader wordt toegewerkt naar het tot stand brengen van een select aantal specificatiecriteria, waarmee verschillende typen makelaars onderscheiden en vervolgens gespecificeerd kunnen worden.

Het tweede voornaamste gedeelte van deze scriptie is de theoretische specificatie. Aan het begin van deze specificatie worden verschillende typen makelaars onderscheiden, die gaandeweg het betreffende hoofdstuk nader zullen worden aangeduid aan de hand van de eerder geformuleerde criteria. In de theoretische specificatie wordt uiteindelijk toegewerkt naar een typologie die makelaars kunnen aanwenden om in een enkele oogopslag te kunnen zien waar zij zich figuurlijk bevinden op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid. Ook kan in de bijlage een gestandaardiseerde vragenlijst worden aangetroffen waarmee observatoren of makelaars zelf het gebruik van strategische marketing binnen en de marktgerichtheid van een makelaarsorganisatie kunnen toetsen op de mate van activiteit. De algehele conclusie van deze scriptie is dat het proactieve type makelaar het meest wenselijk wordt geacht.

VOORWOORD

De afgelopen maanden ben ik intensief bezig geweest met het tot stand brengen van het document dat zich momenteel onder of voor uw ogen bevindt. Na in het begin enkele opstartproblemen te hebben gehad, ben ik me gaandeweg steeds meer gaan verdiepen in de beroepsuitoefening van de makelaar en in talrijke theorieën op het gebied van proactiviteit, strategiehoudingen, strategische marketing en marktgerichtheid. Deze activiteit van verdieping in een specifiek beroep en bestudering van diverse wetenschappelijke literatuur ben ik gaandeweg ook steeds meer gaan waarderen. Het tot stand brengen van een scriptie nodigt uit tot het integreren van kennis die in tal van cursussen van de opleiding is opgedaan. Dat heeft er bij mij toe geleid dat de scriptie niet altijd een makkelijke horde was om te nemen, maar uiteindelijk heeft de scriptie geresulteerd in een voldaan gevoel en ben ik ervan overtuigd dat de scriptie heeft bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

De scriptie is niet alleen voor het doel van persoonlijke ontwikkeling tot stand gebracht. De scriptie is ook geschreven om de bachelor Business Administration aan de Universiteit Twente volledig af te kunnen sluiten. Deze bachelor dient navolging te krijgen van de gelijknamige master aan dezelfde universiteit, waarbij de specialisatie Financial Management zal worden gevolgd. Hier kijk ik op het moment van schrijven in ieder geval al enorm naar uit.

Tevens wil ik mijn dank kenbaar maken aan mijn begeleider dr. A.H. Van Reekum. Zijn adviezen en opbouwende feedback hebben mij echt verder geholpen en zijn van positieve invloed geweest bij het tot stand brengen van deze scriptie. Ook zou ik mijn dank kenbaar willen maken aan dr. M.L. Ehrenhard voor zijn optreden als meelezer in deze scriptie. Speciale dank gaat uit naar mijn naaste familieleden, die mij gedurende de afgelopen maanden altijd hebben gesteund.

Nijverdal, 25 november 2014

Stefan Kersing

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING.....	3
VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	5
1. INTRODUCTIE.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Conclusies van het vooronderzoek	7
1.3 Probleemanalyse	9
1.3.1 Behoeftte aan andere invulling van marketing in makelaardij	9
1.3.2 Behoeftte aan andere strategiehoudingen m.b.t. marketing en marktgerichtheid	11
1.4 Doelstelling.....	12
1.5 Onderzoeksmodel	13
1.6 Vraagstelling	14
1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	15
1.7.1 Maatschappelijke relevantie	16
1.7.2 Wetenschappelijke relevantie	17
1.8 Leeswijzer	17
2. THEORETISCH KADER	19
2.1 Waarom theorie van Ackoff?	19
2.2 Strategiehoudingen van Ackoff	20
2.2.1 Reactieve strategiehouding	21
2.2.2 Inactieve strategiehouding	22
2.2.3 Actieve strategiehouding	23
2.2.4 Proactieve strategiehouding	24
2.3 Hoe strategiehoudingen zich verhouden tot andere kernbegrippen	27
2.3.1 Verhoudingen bij bewustzijn van marktturbulentie	29
2.3.2 Verhoudingen bij neiging tot decentralisatie	30
2.3.3 Verhoudingen bij openheid ten opzichte van technologie en innovatie	31
2.3.4 Verhoudingen bij langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid	31
2.3.5 Conceptualisatie van proactiviteit in zijn geheel	32
2.4 Strategische marketing.....	33
2.4.1 Segmentatie.....	33
2.4.2 Targeting	37
2.4.3 Positionering	38
2.5 Marktgerichtheid.....	39
2.6 Verhouding tussen strategische marketing en marktgerichtheid.....	42
2.7 Verhoudingen ten opzichte van bedrijfsprestaties	44
2.8 Conceptueel model en specificatiecriteria.....	45
3. METHODOLOGIE.....	48
3.1 Onderzoeksonwerp.....	48
3.1.1 Verkennend, beschrijvend of verklarend?	48
3.1.2 Opbouw en structuur van onderzoek	48
3.2 Dataverzameling.....	49
3.2.1 Onderzoeksstrategie en -materiaal	49

3.3	Data-analyse	50
3.3.1	<i>Koppeling van theorie en analyse</i>	50
3.3.2	<i>Kwalitatieve dataverwerking</i>	50
3.4	Operationalisering	51
4.	THEORETISCHE SPECIFICATIE	53
4.1	Verschillende typen makelaars	53
4.1.1	<i>Reactieve makelaar</i>	53
4.1.2	<i>Inactieve makelaar</i>	54
4.1.3	<i>Actieve makelaar</i>	56
4.1.4	<i>Proactieve makelaar</i>	57
4.2	Theoretische specificatie aan de hand van kernbegrippen	58
4.2.1	<i>Specificatie aangaande segmentatie</i>	58
4.2.2	<i>Specificatie aangaande targeting</i>	67
4.2.3	<i>Specificatie aangaande positionering</i>	71
4.2.4	<i>Specificatie aangaande informatiegeneratie</i>	72
4.2.5	<i>Specificatie aangaande informatieverspreiding</i>	76
4.2.6	<i>Specificatie aangaande responsiviteit op informatie</i>	77
4.3	Typologie	81
5.	CONCLUSIES EN DISCUSSIE	84
5.1	Conclusies	84
5.2	Reflectie op theorie van Ackoff	85
5.3	Beperkingen van het onderzoek	86
5.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	87
	REFERENTIELIJST	88
	BIJLAGE A: GESTANDAARDISEERDE VRAGENLIJST	93
	BIJLAGE B: SCOREMODEL	101

1. INTRODUCTIE

Deze bachelorscriptie is intern uitgevoerd bij de Universiteit Twente, binnen de faculteit Management en Bestuur. De scriptie bestrijkt het werkgebied van makelaars. In dit introductiehoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken en wordt de keuze voor het makelaarswerkgebied gemotiveerd. Na een analyse van het probleem komen de doelstelling en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvragen aan bod. Afsluitend wordt stilgestaan bij de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en treft men een leeswijzer die het lezen van de scriptie dient te vergemakkelijken.

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek vindt zijn oorsprong in een verhuizing van ondergetekende. In het voorjaar van 2012 was er de wens om te verhuizen en niet veel later in datzelfde jaar had ons gezin inmiddels een aantal woningen op het oog. De vraagprijzen van de betreffende woningen waren relatief gezien aan de lage kant en het idee leefde dan ook dat er wel eens kopers op de kust konden zijn. Omdat mensen in tijden van crisis over het algemeen niet zo snel van hun huis afkomen, is het aannemelijk om te denken dat veel woningen in dergelijke tijden onder voorbehoud worden verkocht. Als een eigen woning reeds is verkocht, verschaft je dat een betere onderhandelingspositie en geeft je dat vaak een streepje voor op andere potentiële kopers. Vanuit deze redenering gezien was het dan ook wenselijk om de eigen woning snel van de hand te doen. De voorkeur ging uit naar het inschakelen van twee makelaars om het verkoopproces te bespoedigen. Na enige tijd werd de eigen woning verkocht en begon ik een evaluatie te maken van wat beide makelaars nou precies voor ons hadden betekend. De ene makelaar ging actief met de verkoopopdracht aan de slag, informeerde regelmatig over de laatste ontwikkelingen en stapte op actieve wijze op potentiële kopers af. De handelwijze van de andere makelaar werd daarentegen gekenmerkt door de nodige passiviteit. Op het oog leek deze makelaar achterover te leunen en te wachten totdat mensen het woningaanbod in zijn vitrine zouden bekijken. Ook bestond het idee dat er nauwelijks moeite werd gedaan om te informeren over mogelijke interesse van potentiële kopers. De discrepantie tussen de werkwijzen van beide makelaars heeft mij uiteindelijk aan het denken gezet en aangezet tot het schrijven van deze scriptie. Het betreffende verschil werd aan het begin van het onderzoek uitgelegd als een verschil in proactiviteit. Een proactieve attitude lijkt zo langzamerhand een vereiste te zijn geworden om bij te kunnen blijven met de snel veranderende marktomstandigheden en de nieuwste ontwikkelingen. In de probleemanalyse wordt het belang aangestipt van het aannemen van een dergelijke proactieve strategiehouding en tevens van het aanwenden van verschillende strategische marketinginstrumenten. Naast een probleemanalyse is een vooronderzoek ten uitvoer gebracht. Dit vooronderzoek staat in het teken van de gebreken die de hedendaagse makelaar tentoonspreidt op het gebied van marketing, kennis van het koopproces en de inbreng daarvan. Allereerst worden de conclusies van het vooronderzoek gepresenteerd en vervolgens zal worden overgegaan op de probleemanalyse.

1.2 Conclusies van het vooronderzoek

Na de aanleiding, in een vroegtijdig stadium van het onderzoek, is een vooronderzoek ten uitvoer gebracht. Ondergetekende zat na de aanleiding met een aantal vragen omtrent de houding van de hedendaagse makelaar en een vooronderzoek moest duidelijkheid over die vragen scheppen. Het probleemkader moest toentertijd nog verkend worden en dat is terug te zien in de interviews en

bijbehorende vragen die destijds bij het vooronderzoek werden afgenomen. De onderwerpen die bij deze interviews aan bod zijn gekomen, zijn niet meer letterlijk terug te vinden in het uiteindelijke scriptiedocument. Desondanks heeft het vooronderzoek voornamelijk gebreken van de hedendaagse makelaar blootgelegd en bovenal heeft het vooronderzoek nadrukkelijk gestuurd in de onderwerpen van de te bestuderen beleidsteksten voor de probleemanalyse. Dit gezegd hebbende is het tijd om een blik te werpen op de conclusies van het vooronderzoek, die uiteindelijk de probleemanalyse hebben ingeluid:

- Makelaars lijken over het algemeen huiverig wat betreft het segmenteren van de tot hun beschikking staande woningmarkt en het focussen op specifieke segmenten. Dit zou kunnen liggen aan een drang om elke klantopdracht aan te nemen, maar makelaars lijken zich ook te verschuilen achter het gegeven dat ze mensen liever niet in 'hokjes' plaatsen.
- Makelaars willen graag belangrijk zijn en een voorname rol spelen bij het samenstellen van het (plaatselijke) woningaanbod. Makelaars lijken zich ervan bewust te zijn dat up-to-date marktkennis essentieel is om deze rol te kunnen vergroten.
- Andere marktpartijen, zoals projectontwikkelaars, architecten en gemeenten, stellen regelmatig vraagtekens bij de objectiviteit van het makelaarsadvies. Deze marktpartijen stellen dit vanuit de overtuiging dat makelaars nog steeds aanbodgestuurd denken en zichzelf ten doel stellen om op snelle wijze courtage te verwerven.
- Makelaars handelen in de optiek van andere marktpartijen niet proactief genoeg. De makelaar zou actiever en bewuster op zoek moeten gaan naar potentiële klanten, meer het eerste initiatief moeten nemen en meer zichzelf moeten uitnodigen bij overlegsessies (denk aan marktoverleg). Ook zouden makelaars eerder moeten komen met nieuwe initiatieven.
- Andere marktpartijen zetten hun vraagtekens bij het verstand dat de makelaar heeft van het koopproces van (potentiële) woningkopers. Deze marktpartijen denken in ieder geval te weten dat de makelaar niet tot nauwelijks verdieping zoekt in het zojuist genoemde proces en de wensen en preferenties van (potentiële) woningkopers.
- Andere marktpartijen zijn van mening dat makelaars die zich echt in het koopproces verdiepen, beter overeind blijven en een grotere kans maken om te overleven.
- Makelaars brengen niet snel uitgebreide, trendmatige analyses van klantpreferenties, -wensen, -eisen et cetera tot stand. Als ze wel bevindingen uit dergelijke analyses naar voren brengen, dan wordt de toegevoegde waarde van deze bevindingen door andere marktpartijen vaak in twijfel getrokken.
- Andere marktpartijen zijn van mening dat makelaars meer vraaggestuurd dienen te denken en dat ze hun handelen meer afhankelijk moeten maken van het type koper waarmee ze in aanraking komen.

Bovenstaande conclusies zijn voornamelijk tot stand gebracht aan de hand van interviews met andere marktpartijen dan de makelaar zelf. Afgevaardigden van verscheidene marktpartijen zijn geïnterviewd om een beter en completer beeld te kunnen krijgen van de gebreken van de hedendaagse makelaar. Dergelijke personen zijn echter niet elk moment van de dag intensief betrokken bij de handelingen van de makelaar en weten dan ook niet precies hoe deze makelaar handelt en welke gedachten achter die handelwijze schuilgaan. De aangedragen conclusies hebben dan ook vooral betrekking op *opvattingen* van marktpartijen en dienen ook zo behandeld te worden.

1.3 Probleemanalyse

De economische crisis van 2008 heeft veel teweeg gebracht op de Nederlandse woningmarkt. Het consumentenvertrouwen heeft na 2007 een dramatische daling doorgemaakt. De indicator van het consumentenvertrouwen kende in de eerste helft van 2013 een waarde die slechts tussen de 63 en 67 punten schommelde (NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers [NVB], 2013). Naast het consumentenvertrouwen daalden ook de prijzen van bestaande koopwoningen aanzienlijk. De mediane prijs van een bestaand huis zal in 2013 naar verwachting ruim 18% lager zijn uitgevallen dan de mediane prijs van een bestaand huis in 2008 (NVB, 2013). Het gegeven van een relatief laag consumentenvertrouwen en relatief lage huizenprijzen maakt misschien dat mensen steeds onzekerder worden over de waarde van hun woning. Dit gaat ongetwijfeld zijn uitwerking hebben op het beeld van een huis als rotsvaste investering. Woningen lijken heden ten dage en met het verstrijken van de tijd steeds meer het karakter te krijgen van een gebruiksgoed. Er zijn echter ook nieuwe ontwikkelingen die met zich meebrengen dat woningen nieuwe en/of waarde opleverende functies dienen te vervullen. Denk aan de trend van duurzaamheid en de diverse energie opleverende applicaties die reeds uit deze duurzaamheidgedachte voortgevloeid zijn en kunnen gaan voortvloeien (Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen [NVM], 2013). Ook is er door allerlei trends en maatschappelijke ontwikkelingen behoefte aan een ander woningaanbod en zijn er andere woonbehoeften gekomen (NVM, 2013). Het makelaarsambt zelf blijft, evenals de woningmarkt, niet bepaald gevrijwaard van verandering (NVM, 2013). Het internet en hieruit voortkomende websites als die van Funda hebben de zoekfunctie grotendeels overgenomen van de makelaar (NVM, 2013). Ook dienen makelaars in te spelen op demografische ontwikkelingen als de vergrijzing en de mogelijk nieuwe segmenten die deze ontwikkelingen met zich meebrengen. De implicaties van bovenstaande zaken voor de strategiehouding en het marketingbeleid van de Nederlandse makelaar komen in de volgende twee subparagrafen uitgebreid naar voren. Duidelijk zal worden dat de strategiehouding en het marketingbeleid van de gemiddelde hedendaagse makelaar niet goed aansluiten op opkomende trends en ontwikkelingen. Bovenstaand gegeven is in feite het probleem dat aan de basis ligt van deze bachelorscriptie.

1.3.1 *Behoefte aan andere invulling van marketing in makelaardij*

Zowel individuele makelaars als makelaarsverenigingen en belangenbehartigers als de NVM houden zich met marketing bezig en dat gebeurt bij iedere partij weer op een andere manier. Bijna elke makelaar, groot of klein, past wel zekere marketingdisciplines toe. Dat is ook van belang, want iedere op zichzelf staande makelaar lijkt gebaat bij het vinden van een zo goed mogelijke afstemming tussen het eigen dienstenaanbod en de vraag van de consument. Maak je als makelaar tegenwoordig niet tot nauwelijks gebruik van marketing, dan is de vraag geoorloofd of dat niet nadelig is voor je concurrentiepositie ten opzichte van (meer actief marketing bedrijvende) collega-makelaars. Er rijst echter nog een meer wezenlijke vraag: van welke marketinginstrumenten maken hedendaagse makelaars vooral gebruik en hoe geschikt is de toepassing van deze marketinginstrumenten in de huidige en toekomstige tijd? Deze vraag zal in de volgende alinea aan bod komen. Verder is er nog de vraag welke marketinginstrumenten worden aangewend door makelaarsverenigingen en belangenbehartigers als de NVM. Hier wordt later op teruggekomen.

Wat op marketinggebied vrijwel direct opvalt, is dat de meeste makelaars tegenwoordig beschikken over een moderne website met connecties naar verschillende social media profielen. Op zichzelf is dit een goede ontwikkeling, aangezien steeds meer potentiële klanten zich online voortbewegen en

op sociale media actief zijn. Veel makelaars lijken hun social media profielen echter een verkoopondersteunende functie mee te geven en dan kun je de vraag stellen of die makelaars hun doel niet voorbijschieten. De betreffende verkoopondersteunende functie wijst namelijk op een aanbodgestuurde handelwijze, een handelwijze die niet het meest geschikt lijkt met de laatste en toekomstige ontwikkelingen in ogenschouw nemend. Makelaars zouden zich beter kunnen bezighouden met de uitdagende taak om nieuwe doelgroepen te herkennen, analyseren en benaderen. Verder lijkt op marketinggebied nog veel energie te worden gestoken in het plaatsen van woningadvertenties en overige, meer algemene makelaarsadvertenties. Opmerkelijk aan deze advertenties is dat zowel het bijbehorende plaatsingsmedium als de inhoud zelf vaak niet gericht is op een of enkele doelgroepen. Bovengenoemde voorbeelden lijken niet echt te getuigen van vraaggestuurd denken.

Er vallen echter nog meer kanttekeningen te plaatsen bij de huidige aard van de door makelaars bedreven marketing. Bij de marketing die momenteel wordt toegepast in het makelaarswezen gaat het in de meeste gevallen om marketing die operationeel van soort is. Aan het begin van de probleemanalyse is aandacht besteed aan de grote veranderingen waar de woningmarkt en dus ook de makelaarsdienstverlening waarschijnlijk mee te maken zullen krijgen. Door deze grote veranderingen zullen nieuwe groepen woningkopers en -verkopers ontstaan en zullen reeds bestaande doelgroepen aan verandering onderhevig zijn. Het is van cruciaal belang dat makelaars deze potentiële nieuwe doelgroepen herkennen, analyseren en onderverdelen in targetgroepen en niet-relevante doelgroepen. Het betreft hier activiteiten die deel uitmaken van het domein van de strategische marketing. Bij een turbulente en veranderende omgeving of zelfs een drastisch ander toekomstbeeld (wellicht het geval bij de woningmarkt) kan strategische marketing een van de belangrijkste handvaten zijn om de betreffende veranderingen de baas te kunnen en om onderscheidend te blijven/worden ten opzichte van concurrenten, in dit geval dus collega-makelaars. Of een makelaar strategische marketing bedrijft, kan onder andere worden afgeleid uit de inhoud van een gegeven makelaarswebsite en de diversiteit in het geplaatste woningaanbod. Meestal is er geen sprake van een tot enkele segmenten beperkt woningaanbod en lijkt het woningaanbod van de gemiddelde makelaar tamelijk algemeen en breed van samenstelling te zijn. De meeste makelaars lijken toch wel bijna elke verkoopopdracht aan te nemen en zo kan het aanbod van een betreffende makelaar moeilijk een onderscheidend karakter krijgen ten opzichte van het aanbod van een collega-makelaar. Juist in deze tijd, waarin het aanbod aan huizen en makelaarsdiensten beduidend groter is dan de vraag, lijkt een onderscheidend woningaanbod van levensbelang om een gezonde en enigszins zekere toekomst in het makelaarswezen op te kunnen bouwen. Strategische marketing kan een belangrijke rol vervullen bij het tot stand brengen van een dergelijk onderscheidend woningaanbod. Operationele marketing kan altijd nog ondersteuning bieden in een later stadium, wanneer men begrip heeft van doelgroepsamenstellingen en er een onderscheidend woningaanbod tot stand is gebracht.

Naast individuele makelaars wenden ook makelaarsverenigingen en diverse belangenbehartigers zich tot de discipline van de marketing. De vraag is echter welke bijdrage dergelijke verenigingen en belangenbehartigers momenteel op marketinggebied leveren en of die bijdrage toegevoegde waarde met zich meebrengt. Er vallen diverse makelaarsverenigingen en belangenbehartigers te onderscheiden, maar de NVM wordt door velen toch wel gezien als de partij die zich het meest sterk maakt voor de belangen van de makelaar. De NVM maakt evenals de gemiddelde hedendaagse

makelaar gebruik van operationele marketing, maar verricht in tegenstelling tot de meeste individuele makelaars ook de nodige inspanningen op het gebied van de strategische marketing. Zo heeft de NVM verschillende onderzoeken laten uitvoeren en beleidsdocumenten geschreven die gericht zijn op zaken als consumentengedrag, consumentensegmentatie en strategische positionering. De inspanningen van de NVM op het gebied van strategische marketing maken dat er een goed globaal beeld gevormd kan worden van nieuwe en veranderende stromen woningkopers en -verkopers. Dit kan natuurlijk van nut zijn voor de gemiddelde hedendaagse makelaar, maar men dient op individueel niveau een dieper begrip van de betreffende veranderende stromen tot stand te brengen, wil men onderscheidend kunnen blijven/worden ten opzichte van concurrerende makelaars. In deze behoefte aan een dieper begrip kan de NVM moeilijk voorzien. Iedere makelaar zou afzonderlijk en op actieve wijze bezig moeten gaan met zaken als 'segmenting', 'targeting' en 'positioning'. Op dit laatste, dus het op actieve wijze bedrijven van strategische marketing, wordt in de volgende subparagraaf nader ingegaan. Hier vallen namelijk verschillende gradaties en hoedanigheden in te onderscheiden.

1.3.2 Behoefte aan andere strategiehoudingen m.b.t. marketing en marktgerichtheid

Er zijn ongetwijfeld nog vele makelaars te vinden die zich niet tot nauwelijks bezighouden met zaken als strategische marketing en marktgerichtheid, misschien zelfs wel het merendeel van de makelaars. Men kan in ieder geval stellen dat duidelijke uitingen van marktgerichtheid en strategische marketingonderdelen als segmentatie en positionering niet snel zijn op te merken. Zoekopdrachten als 'duurzame makelaar', 'seniorenmakelaar' en 'studentenmakelaar' of andere zoekopdrachten van soortgelijke strekking resulteren niet in het verschijnen van makelaars die duidelijk naar buiten toe aangeven gefocust te zijn op slechts een of enkele doelgroepen. Sommige makelaars houden zich misschien al wel bezig met zaken als strategische marketing en marktgerichtheid, maar een duidelijke focus op enkele specifieke doelgroepen valt dan meestal niet te bespeuren. Wat uit bovenstaand stuk afgeleid kan worden is dat men verschillende strategiehoudingen kan aannemen ten opzichte van de entiteiten strategische marketing en marktgerichtheid. Er zijn makelaars die eigenlijk zo min mogelijk willen weten van marktgericht denken en alles wat met strategische marketing te maken heeft en er zijn makelaars die zich wel bezighouden met strategische marketing en/of marktgerichtheid. Eerstgenoemde groep wordt logischerwijs gekenmerkt door een inactieve houding ten opzichte van de betreffende entiteiten. Bij de tweede groep vallen er echter verschillende gradaties en hoedanigheden te onderscheiden. Zo zul je makelaars treffen die wel segmenteren en diensten positioneren, maar die dit doen aan de hand van gegevens, bevolkingssamenstellingen en oriëntatiekanalen uit het verleden en/of informatie van tamelijk algemene aard. Ook zul je makelaars treffen die wel marktgericht en vanuit de klant denken, maar die hierbij geen ondersteunende analytische instrumenten als segmentatie en dergelijke gebruiken. Zo zijn er nog tal van andere mogelijkheden/combinaties denkbaar.

Veelal aan de basis van de verschillen in de mate van strategische marketing en marktgerichtheid ligt het begrip proactiviteit. Iemand die het nodige over betreffend begrip heeft geschreven is Russell Ackoff. Ackoff (1981) onderscheidt vier verschillende strategiehoudingen die ieder op de mate van activiteit gericht zijn. Het gaat hierbij om de inactieve, reactieve, preactieve en interactieve strategiehouding. Laatstgenoemde strategiehouding wordt ook wel de proactieve strategiehouding genoemd. Het aannemen van een bepaalde strategiehouding kan bepalend zijn voor het strategische marketinggebruik en de marktgerichtheid van een makelaar. In deze probleemanalyse is naar voren

gekomen dat zowel de mate van strategische marketing en marktgerichtheid als de mate van proactiviteit (regelmatig) achterblijft bij de eisen en verwachtingen van deze tijd en die van de toekomst. Makelaars zullen dus op beide vlakken stappen moeten maken, wil men in de toekomst een gezonde bedrijfsvoering en onderscheidende dienstverlening behouden of bewerkstelligen. De begrippen proactiviteit, strategische marketing en marktgerichtheid en hun implicaties voor de makelaarsdienstverlening worden alle in deze scriptie behandeld en met elkaar geconfronteerd.

1.4 Doelstelling

Op basis van het behandelde projectkader en de aangekaarte punten uit voorgaande paragrafen kan de volgende doelstelling worden geformuleerd:

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de theorievorming over een effectieve bedrijfsvoering door makelaars, vooral op het terrein van de implicaties van het aannemen van verschillende strategiehoudingen voor de marktgerichtheid van en het gebruik van strategische marketing door makelaars

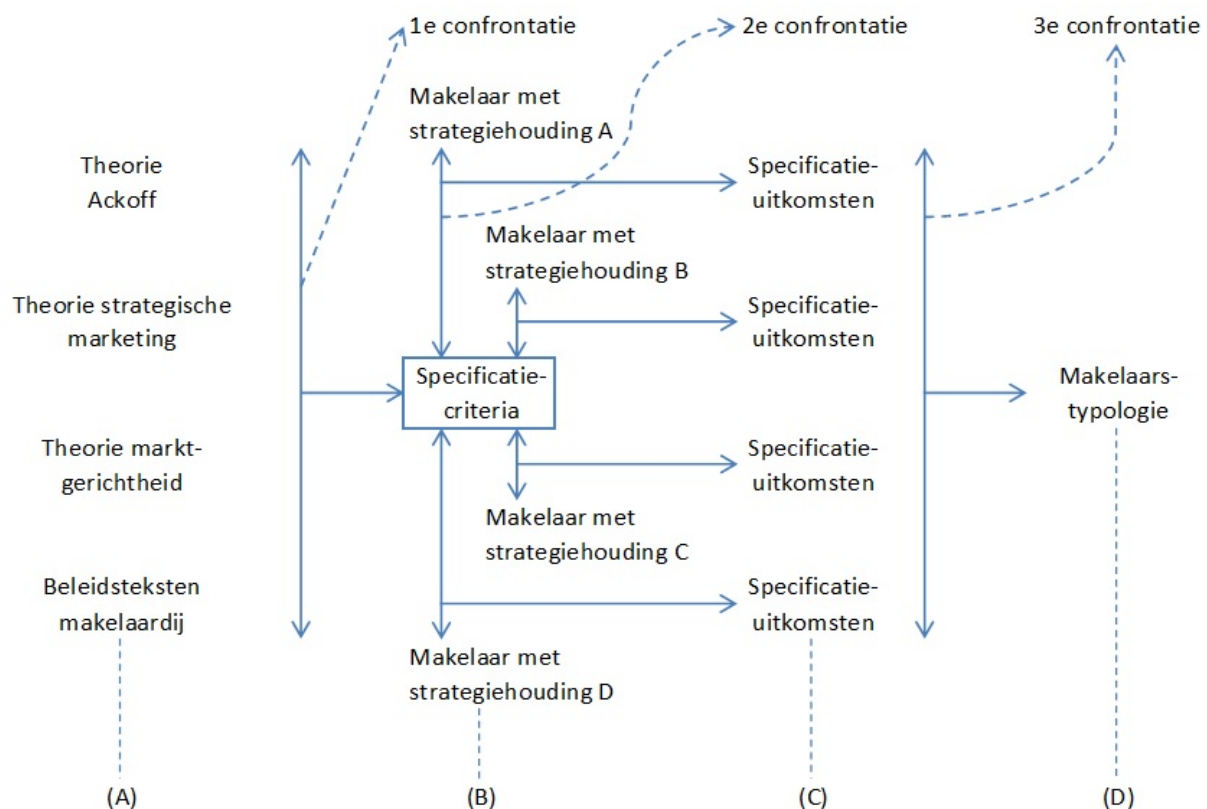
door

de theorie van Ackoff, theorieën over strategische marketing, theorieën over marktgerichtheid en beleidsteksten met betrekking tot de makelaardij met elkaar te combineren.

Om te kunnen spreken van een adequate doelstelling moet aan verschillende kwaliteitscriteria worden voldaan (Doorewaard & Verschuren, 2007). Doorewaard en Verschuren (2007) verstaan onder een adequate doelstelling een doelstelling die nuttig, realistisch, (tijdtechnisch) haalbaar, eenduidig en informatief is. Deze criteria komen elk kort aan bod. De criteria van nuttigheid en eenduidigheid komen terug in de subparagrafen over de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Een realistische doelstelling houdt in dat het geloofwaardig moet zijn dat men daadwerkelijk een reële bijdrage levert aan de problematiek in kwestie (Doorewaard & Verschuren, 2007). Om van een reële bijdrage te kunnen spreken is het van belang om een doelstelling niet al te omvangrijk te maken. Er wordt bewust gekozen voor het leveren van een bescheiden bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de theorievorming over een effectieve makelaarsbedrijfsvoering en daarbij is het focusgebied ook nog eens beperkt tot een select aantal theorieën (in soort) en concepten als strategiehouding, strategische marketing en marktgerichtheid. Het volgende kwaliteitscriterium, de haalbaarheid van een doelstelling, heeft betrekking op de 'fit' tussen de onderzoekuitvoerende persoon en het geheel van benodigde kennis en beschikbare hulpmiddelen. Dit haalbaarheids criterium heeft echter vooral betrekking op de factor tijd (Doorewaard & Verschuren, 2007). De bescheiden onderzoeksbijdrage en het beperkte aantal theorieën (in soort) en concepten in ogenschouw nemend, zou aan het tijdsgerelateerde deel van het haalbaarheids criterium voldaan moeten kunnen worden. Het laatste criterium dat in deze paragraaf aan bod komt, is dat van informativiteit. Een informatieve doelstelling maakt duidelijk wat er van het onderzoek verwacht mag worden en/of wat juist niet en een dergelijke doelstelling maakt duidelijk wat er globaal in het onderzoek gaat gebeuren (Doorewaard & Verschuren, 2007). Het betreft hier twee verschillende zaken en om die reden is het dan ook wenselijk om de doelstelling op te splitsen in twee op elkaar aansluitende gedeeltes. Op deze wijze, die de informativiteit dient te bevorderen, is de doelstelling van dit onderzoek ook opgebouwd.

1.5 Onderzoeksmodel

Voor veel onderzoekers blijkt het een lastige opgave te zijn om de vraagstelling rechtstreeks uit de doelstelling af te leiden (Doorewaard & Verschuren, 2007). Het construeren van een onderzoeksmodel kan hierbij uitkomst bieden en als handige tussenstap fungeren (Doorewaard & Verschuren, 2007). Het voorgaande lijkt zeker te gelden voor de beoogde lezers van deze scriptie: universiteitsstudenten en makelaars die op zoek zijn naar verbeteringen in hun bedrijfsvoering. Deze groepen personen lijken op het eerste oog weinig ervaring te hebben op het gebied van het opzetten van een onderzoek en/of het vergaren van overzicht in een onderzoek. Een onderzoeksmodel geeft schematisch weer wat het doel van het onderzoek is, welke stappen globaal gezet moeten worden om dit doel te bereiken, hoe de verschillende stappen in een onderzoek onderling samenhangen en hoe de ene stap de andere stap veronderstelt (Doorewaard & Verschuren, 2007). Naast deze functie kan een onderzoeksmodel een belangrijke rol vervullen bij het vaststellen en formuleren van de theoretische achtergronden (Doorewaard & Verschuren, 2007). Hieronder worden zaken verstaan als kernbegrippen, bepalende concepten en het conceptueel model. De theoretische achtergronden vormen de fundering van deze bachelorscriptie en als een onderzoeksmodel de vaststelling en/of formulering van deze achtergronden kan bevorderen, dan kan een onderzoeksmodel zeker van toegevoegde waarde zijn. Dit gezegd hebbende is het tijd om een blik te werpen op het onderzoeksmodel van dit onderzoek en de verwoording van het betreffende onderzoeksmodel.



• **Figuur 1:** Onderzoeksmodel

Een en ander dient nog toegelicht te worden om het weergegeven onderzoeksmodel en de opzet van het onderzoek nog verder te verduidelijken. Zo geven de verticale lijnen in het model bepaalde confrontaties weer. Bij een dergelijke confrontatie worden een aantal theorieën, kernbegrippen, bepalende concepten of onderzoeksuitkomsten met elkaar geconfronteerd en/of gecombineerd. De

horizontale lijnen in het model weerspiegelen de uitvloeiselen van de verschillende confrontaties, dus respectievelijk specificatiecriteria, specificatie-uitkomsten en een specifieke makelaartypologie. Verder dient nog opgemerkt te worden dat component '(A)' uit het onderzoeksmodel het theoretisch kader vormt en resulteert in een conceptueel model. Componenten '(B)' en '(C)' zijn terug te vinden in het hoofdstuk waarin de theoretische specificatie aan bod komt en component '(D)' volgt op zijn beurt weer na de theoretische specificatie. De verwoording van het onderzoeksmodel luidt als volgt:

(A) Een bestudering van de theorie van Ackoff, theorieën over strategische marketing en theorieën over marktgerichtheid, levert criteria met betrekking tot strategische marketing en marktgerichtheid (B) waarmee verschillende typen makelaars (gebaseerd op verschillende te onderscheiden strategiehoudingen) worden gespecificeerd. (C) Een vergelijking van deze specificaties resulteert in (D) een op makelaars gerichte typologie die bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de theorievorming over een effectieve bedrijfsvoering door makelaars.

1.6 Vraagstelling

De in de voorgaande paragrafen tot stand gebrachte zaken, te weten de conclusies van het vooronderzoek, de probleemanalyse, de doelstelling, het onderzoeksmodel en de verwoording van laatstgenoemde zaak, dienen te worden vertaald naar een specifieke centrale vraag om het restant van het onderzoek van sturing en afbakening te kunnen voorzien. De tot stand gebrachte centrale vraag luidt als volgt:

- Welke lering kunnen we trekken uit het specificeren van verschillende typen makelaars en hun bijbehorende uitingen van strategische marketing en marktgerichtheid, *met het oog op* het construeren van een op makelaars gerichte typologie en de daaruit voortvloeiende verdere ontwikkeling van de theorievorming over een effectieve makelaarsbedrijfsvoering?

Net als de doelstelling moet ook de vraagstelling van een onderzoek adequaat van aard zijn. Als men van een adequate vraagstelling wil spreken, dient men te voldoen aan de eisen van efficiëntie en sturendheid (Doorewaard & Verschuren, 2007). Met efficiëntie wordt de mate bedoeld waarin de kennis die uit beantwoording van de vraagstelling resulteert, bijdraagt aan het bereiken van de doelstelling (Doorewaard & Verschuren, 2007). Aan deze eis van efficiëntie is hoofdzakelijk getracht te voldoen door de hoofdelementen van de doelstelling te laten terugkeren in de centrale vraag. Ook dient men te voldoen aan de eis van sturendheid. Sturendheid duidt op de mate waarin de vraagstelling duidelijk maakt wat er verder in het onderzoek moet gebeuren (Doorewaard & Verschuren, 2007). Men kan van sturende onderzoeksvragen spreken wanneer de vragen in kwestie aangeven welke soorten kennis benodigd zijn en als uit de vragen kan worden afgeleid welk onderzoeksmateriaal verzameld dient te worden (Doorewaard & Verschuren, 2007). De centrale vraag bij dit onderzoek lijkt op voldoende wijze aan te geven welke soorten kennis benodigd zijn. Het gaat hierbij veelal om beschrijvende kennis, waar ook enige evaluatieve kennis vereist lijkt. De vraag welk specifiek onderzoeksmateriaal verzameld dient te worden is echter moeilijker te beantwoorden, mede vanwege de omvang van het concept strategische marketing. Om meer sturing te krijgen richting specifiek onderzoeksmateriaal en om de afbakening van dit onderzoek te bevorderen, dient het concept van strategische marketing opgesplitst te worden in verschillende *onderdelen* en dienen enkele specifieke deelvragen te worden geformuleerd. De tot stand gebrachte deelvragen luiden als volgt:

- 1 Wat zegt de theorie van Ackoff over strategiehoudingen en de theorie in het algemeen over *segmentatie, targeting, positionering* en marktgerichtheid en welke specificatiecriteria kunnen we hieruit afleiden?
- 2 Welke verschillende typen makelaars kunnen we ontleen aan de theorie van Ackoff?
- 3 In welke mate zijn de verschillende typen makelaars marktgericht en maken ze gebruik van segmentatie, targeting en positionering en hoe zien de bijbehorende uitingen op deze gebieden eruit?
- 4 In welke mate verschillen de uitingen van segmentatie, targeting, positionering en marktgerichtheid van de verschillende typen makelaars?
- 5 Hoe ziet de op makelaars gerichte typologie eruit wanneer de antwoorden op alle voorgaande deelvragen worden meegenomen?

De eerste deelvraag moet aan de hand van het theoretisch kader beantwoord worden. Alvorens deze stap geschiedt, wordt er eerst nog stilgestaan bij de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en zal een overzicht gevende leeswijzer worden aangetroffen. De tweede deelvraag zal op impliciete wijze terug te zien zijn in de eerste paragraaf van de theoretische specificatie, de derde en vierde deelvraag zijn verweven in de tweede paragraaf van het betreffende hoofdstuk en de derde paragraaf zal in het teken staan van de vijfde en tevens laatste deelvraag.

1.7 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Volgens Doorewaard en Verschuren (2007) spelen de kwaliteitscriteria van nuttigheid en eenduidigheid een belangrijke rol bij het bepalen van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van een onderzoek. In het werk van Doorewaard en Verschuren (2007) is echter geen scherp onderscheid te vinden tussen het criterium van nuttigheid en het criterium van eenduidigheid. Bij beide criteria wordt gesproken over het formuleren van een te leveren bijdrage aan een bepaalde wetenschappelijke of maatschappelijke problematiek. Het is eerst zaak om het onderscheid tussen deze criteria te verhelderen alvorens de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek te benoemen.

Het lijkt erop dat de bezigheden rond het criterium van eenduidigheid meer een interne onderzoeksaangelegenheid zijn en anderzijds dat de bezigheden rond het criterium van nuttigheid meer een externe onderzoeksaangelegenheid zijn. Bij eenduidigheid gaat het namelijk om het op heldere en ondubbelzinnige wijze overbrengen van een bepaalde zaak. In de context van dit onderzoek ligt de nadruk dus op de wijze waarop de onderzoeksbijdrage wordt geformuleerd: helder en ondubbelzinnig of juist niet. Een dergelijke onderzoeksbijdrage moet ook helder op papier staan om te voorkomen dat verderop in het onderzoek tegen moeilijkheden wordt aangelopen. Nuttigheid kan ook wel worden beschouwd als relatieve bruikbaarheid, dus bruikbaarheid ervaren door verschillende gebruikers en bruikbaarheid te midden van soortgelijke zaken (in dit geval onderzoeken). Bij het criterium van nuttigheid staat het ene dus min of meer in relatie tot het andere. Nu dit onderscheid tussen eenduidigheid en nuttigheid enigszins verhelderd is, kan worden gekeken naar de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van de geformuleerde doelstelling en het onderzoek in het algemeen. Hierbij zal de focus uiteraard meer op nuttigheid liggen, maar ook aan eenduidigheid zal zeker aandacht worden geschonken.

1.7.1 *Maatschappelijke relevantie*

Van maatschappelijke relevantie is simpelweg sprake als een onderzoek of een gelijksoortig document van nut blijkt te zijn voor de praktijk (Doorewaard & Verschuren, 2007). Deze uitspraak roept eigenlijk twee essentiële vragen op: wat houdt dit nut precies in en wat verstaan we onder de praktijk? Laatstgenoemde vraag lijkt op het eerste oog het makkelijkst te beantwoorden. De praktijk wordt in de context van dit onderzoek voornamelijk gevormd door Nederlandse makelaars en direct betrokken partijen en belanghebbenden als de NVM. Zoals het woord 'voornamelijk' al doet vermoeden, is de praktijk breder dan alleen het makelaarsveld. Afstudeerders, promovendi en onderzoekers in het algemeen kunnen namelijk ook deel uitmaken van de betreffende praktijk. Dit punt wordt in het volgende stuk tekst verder uitgeweid.

De vraag wat we onder de praktijk verstaan, lijkt beantwoord. Wat rest is de vraag wat het nut van dit onderzoek voor de praktijk precies inhoudt. Uit de doelstelling is gebleken dat het nut van dit onderzoek bestaat uit een bescheiden, indirecte bijdrage aan de verdere ontwikkeling van een effectieve bedrijfsvoering door makelaars. Dit onderzoek zou ten eerste dan ook gebruikt of bestudeerd kunnen worden om ideeën en/of inspiratie op te doen voor het vormgeven van een (potentieel) effectieve makelaarsbedrijfsvoering. Veel makelaars maken al gebruik van marketing, maar in de meeste gevallen gaat het dan om de operationele variant. Als een makelaar geïnteresseerd is in de tegenhangende variant, namelijk strategische marketing, dan kan de makelaar in kwestie aan de hand van deze scriptie kennismaken met de betreffende marketingvariant. Het tweede punt van nut voor de praktijk heeft betrekking op de op makelaars gerichte typologie die uit dit onderzoek dient voort te vloeien. Makelaars die reeds gebruikmaken van strategische marketing en/of marktgerichtheid kunnen aan de hand van de betreffende typologie kijken waar zij staan op dit gebied, kijken tot welk type makelaar zij zich rekenen en waar nodig verbeterpunten doorvoeren. Zoals opgemerkt aan het begin van deze subparagraaf wordt de praktijk in de context van dit onderzoek niet alleen gevormd door makelaars, maar ook door afstudeerders, promovendi en onderzoekers in het algemeen. Deze groep onderzoekers zou soortgelijke typologieën of soortgelijke raamwerken kunnen construeren waarbij is toegespitst op andere beroepsgroepen. Naast het veranderen van de te belichten beroepsgroep zou men nog meer een andere weg in kunnen slaan door de op strategische marketing en marktgerichtheid gebaseerde specificatiecriteria te vervangen door andersoortige specificatiecriteria.

Naast een op makelaars gerichte typologie wordt er in deze scriptie echter ook nog een ander instrument tot stand gebracht en bijgevoegd, eveneens een instrument dat voor onderzoekers van aanzienlijk praktisch nut kan zijn. In deze scriptie wordt namelijk een gestandaardiseerde vragenlijst bijgevoegd die gebaseerd is op de belangrijkste zaken en uitingen die in de typologie naar voren komen en dus als het ware de typologie belichaamt. De vragenlijst is gestandaardiseerd, omdat deze dan kan worden toegepast op de makelaar in al zijn hoedanigheden (grootte, type, etc.). De gestandaardiseerde vragenlijst kan als instrument ook in verschillende hoedanigheden gebruikt worden. Ten eerste kunnen belanghebbende onderzoekers de betreffende vragenlijst rechtstreeks als enquête (met gesloten vragen) toepassen. Deze toepassing lijkt vooral geschikt wanneer er sprake is van kwantitatief onderzoek. Als een onderzoeker in kwestie meer en/of diepere kennis wenst te vergaren, dan kunnen de vragen van de gestandaardiseerde vragenlijst ook worden voorzien van een meer open karakter. Men kan op open wijze vragen hoe bepaalde uitingen van strategische marketing en marktgerichtheid er precies uitzien in een specifieke organisatie. Verder kunnen

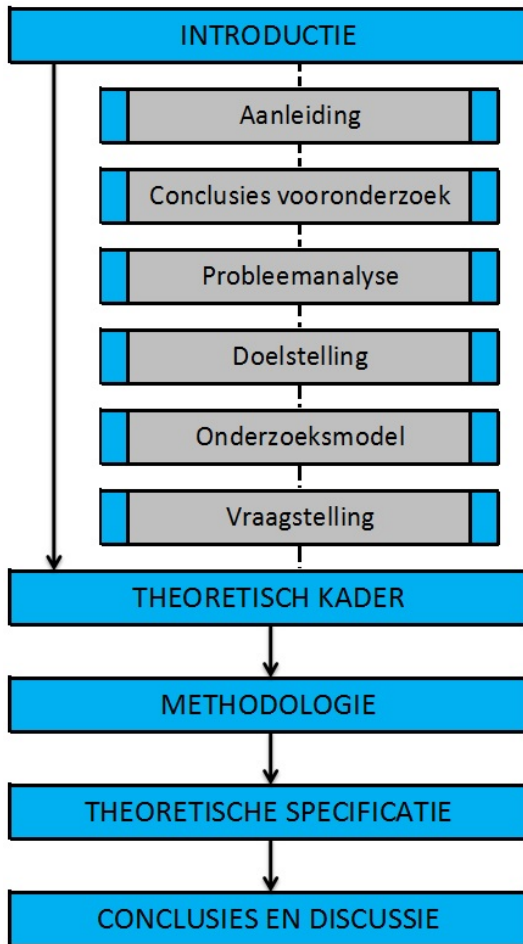
onderzoekers de gestandaardiseerde vragenlijst bij wens tot observatie nog omzetten in een checklist met belangrijke onderwerpen en/of punten. Concluderend lijken de instrumenten van de op makelaars gerichte typologie en de gestandaardiseerde vragenlijst van aanzienlijk nut te zijn voor de in deze subparagraaf geschetste praktijk.

1.7.2 Wetenschappelijke relevantie

Van theoretische of wetenschappelijke relevantie kan worden gesproken als er een directe of indirecte bijdrage wordt geleverd aan de theorievorming op een betreffend vakgebied (Doorewaard & Verschuren, 2007). Ondanks dat er wel degelijk geprobeerd wordt om een bijdrage te leveren aan een specifiek stukje theorievorming en ondanks dat verschillende theorieën met elkaar gecombineerd trachten te worden, lijkt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek betrekkelijk klein te zijn. Het betreft hier een qua opzet en diepgang relatief eenvoudige bachelorscriptie en men mag over het algemeen dan ook niet verwachten dat een dergelijk onderzoek resulteert in nieuwe, laat staan baanbrekende, theorieën. Dit onderzoek kan echter wel als inspiratiebron dienen voor wetenschappers die meer willen schrijven of te weten willen komen over strategiehoudingen, strategische marketing en/of marktgerichtheid en hoe deze zaken zich ten opzichte van elkaar verhouden. Concluderend kan gesteld worden dat dit onderzoek meer maatschappelijke dan wetenschappelijke relevantie met zich meedraagt. Dit document lijkt wat betreft gebruikswaarde dan ook meer van nut voor de gemiddelde makelaar dan voor de gemiddelde wetenschapper.

1.8 Leeswijzer

Deze leeswijzer beoogt kort en bondig weer te geven hoe de ten uitvoer gebrachte bachelorscriptie is opgebouwd, maar kan bij voldoende begrip van de betreffende opbouw natuurlijk worden overgeslagen. Het introductiehoofdstuk, waar deze leeswijzer ook deel van uitmaakt, is nagenoeg afgesloten. De aanleiding van dit onderzoek zette een tijd geleden aan tot het tot stand brengen van een vooronderzoek en het maken van een probleemanalyse. Het uitgebreid omschreven probleemkader moest vervolgens worden afgebakend en worden omgezet in een zorgvuldig geformuleerde doelstelling. Eenmaal een doelstelling is geformuleerd, kan worden overgegaan tot het construeren van een onderzoeksmodel. Zowel de doelstelling als het onderzoeksmodel fungeren in een volgende stap als input bij het samenstellen van de vraagstelling. De vraagstelling bestaat uit een centrale vraag en enkele bijbehorende deelvragen die bepalend (zullen) zijn voor het theoretisch kader, de theoretische specificatie en de conclusies en aanbevelingen. Het theoretisch kader dient een select aantal specificatiecriteria tot stand te brengen waar de theoretische specificatie vervolgens mee tot stand kan worden gebracht. In het derde hoofdstuk, het hoofdstuk na het theoretisch kader, wordt ten slotte nog aandacht geschonken aan de methodologie van dit onderzoek. Om nog meer overzicht te creëren is op de volgende pagina de onderzoeksofbouw weergegeven.



• **Figuur 2:** Onderzoeksopbouw

2. THEORETISCH KADER

Het doel van het theoretisch kader is om een aantal verschillende criteria tot stand te brengen waarmee verschillende, later te behandelen typen makelaars gespecificeerd kunnen worden. De verschillende typen makelaars worden onderscheiden aan de hand van de op proactiviteit gebaseerde strategiehoudingen van Ackoff (1981). Met deze strategiehoudingen dient te worden aangevangen. De verbanden tussen de strategiehoudingen enerzijds en de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid anderzijds dienen ook in het eerste stuk van dit theoretisch kader uiteengezet te worden. Vervolgens worden de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid geconceptualiseerd en wordt uitvoerig gekeken naar de verbanden tussen deze kernbegrippen onderling en hoe de betreffende kernbegrippen zich verhouden tot het kernbegrip van bedrijfsprestaties, het kernbegrip dat aan het eind van de beoogde schakel staat.

2.1 Waarom theorie van Ackoff?

De in deze scriptie aangedragen theorie van Ackoff (1981) is relatief oud. Er had ook een beroep gedaan kunnen worden op meer recente theoretische uitkomsten, zoals de groeistrategieën van Ansoff (1988) en de strategietypen van Mintzberg en Waters (1985). Ook had gebruik gemaakt kunnen worden van de eveneens relatief oude innovatietypen van Miles, Snow, Meyer en Coleman (1978). Toch is de theorie van Ackoff (1981) verkozen boven de zojuist genoemde en soortgelijke theorieën. Het meest van belang was dat de te kiezen theorie goed moest aansluiten bij de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. De volgende analytische argumenten kunnen gegeven worden ten faveure van de keuze voor de theorie van Ackoff (1981):

- De in de aanleiding omschreven, gewenste proactieve houding waarbij de makelaar een verkoopopdracht niet op zijn beloop laat en dingen echt in gang probeert te zetten, is letterlijk en met overeenkomstige kenmerken terug te vinden in de theorie van Ackoff (1981).
- Veel hedendaagse makelaars vertonen op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid waarschijnlijk een houding die overeenkomstig is met de reactieve of inactieve strategiehouding van Ackoff (1981). Deze uitspraak is rationeel gezien natuurlijk ongunstig, maar onderzoektechnisch gezien niet. De proactieve strategiehouding kan namelijk een mooi richtpunt voor makelaars vormen bij het ontwikkelen van een typologie en gestandaardiseerde vragenlijst.
- Ackoff (1981) belicht vele facetten die men in een organisatie kan aantreffen, wat goed aansluit bij marktgerichtheid. Het al dan niet aanwezig zijn van marktgerichtheid valt immers doorgaans in de gehele organisatie op te merken. Dat vele organisatiefacetten belicht worden, heeft ook als voordeel dat de theorie van Ackoff (1981) gemakkelijk geconfronteerd kan worden met de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Zo valt over alle dimensies van deze kernbegrippen wat zinvols te zeggen.
- Ackoff (1981) theoretiseert veel over het algehele planningsproces en over welke tijdshorizonnen bij dit proces kunnen voorkomen, een gegeven dat goed aansluit bij het wezenlijke belang van het proces van strategische marketingplanning in dit onderzoek.
- In de theorie van Ackoff (1981) wordt de nodige aandacht besteed aan de mate van (de)centralisatie binnen verschillende typen organisaties. Dit gegeven sluit zeer goed aan bij een component van marktgerichtheid, namelijk informatieverspreiding.
- Ackoff (1981) besteedt relatief veel aandacht aan de aard van de handelingen binnen een organisatie (ritueel of gericht op daadwerkelijke verbeteringen?) en de wijze waarop deze

handelingen worden uitgevoerd (afzonderlijk of op meer toegewijde wijze). Dit sluit goed aan bij responsiviteit op informatie, waarbij centraal staat of men *echt* in teams werkt en of men informatie daadwerkelijk omzet in kennis.

Naast bovenstaande motivering kan ook worden gemotiveerd waarom niet is gekozen voor de eerder genoemde en soortgelijke theorieën. Deze theorieën leggen doorgaans relatief minder nadruk op tijdsoriëntaties en -horizonnen, wat gezien de bevindingen van de probleemanalyse een minpunt is. Uit deze analyse is namelijk voortgekomen dat segmenten/doelgroepen en woonbehoeften in de toekomst aan verandering onderhevig zullen zijn. Dit maakt dat men eigenlijk een tijdshorizon in acht moet nemen die verder reikt dan de daadwerkelijke planningshorizon. Theorieën die relatief weinig aandacht besteden aan dit aspect zijn dan ook minder geschikt voor dit onderzoek. Ook theorieën die nadrukkelijk ad-hoc-benaderingen naar voren schuiven, hoeven in het geval van dit onderzoek niet per definitie beter te zijn. De woningmarkt verandert immers relatief langzaam en dan is onmiddellijke adaptatie lang niet altijd nodig.

De theorie van Miles, Snow, Meyer en Coleman (1978) wordt minder geschikt geacht, omdat bij de innovatietypen van deze onderzoekers en de daaraan ten grondslag liggende problemen (voornamelijk 'Engineering Problem' en 'Administrative Problem') te veel nadruk lijkt te liggen op het belang van technologie en de noodzaak om te ontwikkelen en innovatie toe te passen. Bij de theorie van Mintzberg en Waters (1985) komen, net als bij Ackoff (1981), vele organisatiefacetten aan bod, maar ook deze theorie wordt minder geschikt geacht, omdat de bijbehorende strategietypen met het oog op het ontwikkelen van een typologie en gestandaardiseerde vragenlijst een ordinale/natuurlijke ordening lijken te missen en te groot in aantal zijn. Tot slot is de theorie van Ansoff (1988) minder geschikt, omdat bij deze theorie relatief veel aandacht wordt gelegd op geheel nieuwe producten en/of markten, zaken die gezien de aard van de makelaarsdienstverlening en woningmarkt lastig tot stand te brengen zijn.

2.2 Strategiehoudingen van Ackoff

Ackoff (1981) onderscheidt vier basisoriëntaties ten opzichte van planning. Deze basisoriëntaties kunnen ook worden gezien en omschreven als strategiehoudingen. Het is belangrijk op te merken dat het gaat om oriëntaties of houdingen ten opzichte van planning. De verschillende strategiehoudingen die Ackoff (1981) onderscheidt, lijken dus in relatie te (kunnen) staan tot het in dit onderzoek belangrijke proces van strategische marketingplanning en de hieruit voortvloeiende onderdelen. Dit is een belangrijk vertrekpunt bij het vormgeven van het theoretisch kader en uiteindelijk het conceptueel model. Voordat uitvoeriger wordt gesproken over de verschillende strategiehoudingen, lijkt het verstandig eerst een blik op die strategiehoudingen te werpen:

- **Figuur 3:** The Four Basic Orientations to Planning (Ackoff, 1981)

Orientation	Past	Present	Future
Reactive	+	–	–
Inactive	–	+	–
Preactive	–	–	+
Interactive	+/–	+/–	+/–

+ = a favorable attitude; – = an unfavorable attitude.

Aan voorgaande tabel kan je zien dat het construct 'orientation' de voornaamste rol speelt bij het onderscheiden van de verschillende basisoriëntaties (ervan uitgaande dat in de tabel zowel sprake is van basisoriëntaties als tijdsoriëntaties). Dit construct zou zowel toekomstgerichtheid ('future orientation') als langetermijngerichtheid kunnen behelzen, waarbij toekomstgerichtheid echt duidt op een al dan niet aanwezige focus op een in de toekomst gelegen periode en bij langetermijngerichtheid meer de nadruk ligt op de lengte of tijdspanne van de focusperiode. Toekomstgerichtheid en langetermijngerichtheid liggen dicht bij elkaar wat betekenis betreft en beide invullingen zullen dan ook regelmatig en op afwisselende wijze terugkeren in deze scriptie. Wat ook in het oog springt, is dat Ackoff (1981) een preactieve en een interactieve basisoriëntatie onderscheidt. In het verdere verloop van deze scriptie zullen de betreffende basisoriëntaties op andere wijze worden aangeduid. De preactieve basisoriëntatie zal worden aangeduid als actief, omdat preactief als benaming te veel lijkt op proactief en nauwelijks lijkt voor te komen in het dagelijks taalgebruik. De interactieve basisoriëntatie zal worden aangeduid als de reeds genoemde proactieve basisoriëntatie. Interactief als benaming zou je in de huidige tijd namelijk ook in verband kunnen brengen met de wisselwerking tussen de mens enerzijds en technologieën als de computer en het internet anderzijds.

2.2.1 Reactieve strategiehouding

Aan de hand van de eerste door Ackoff (1981) weergegeven strategiehouding kun je de reactivist onderscheiden. De reactivist is niet tevreden met de dingen zoals ze zijn en is ook niet tevreden met de dingen die gaan komen (Ackoff, 1981). Reactivisten houden echter wel van de manier waarop dingen eenmaal waren en om die reden proberen ze dan ook terug te keren naar een soortgelijke staat uit het verleden (Ackoff, 1981). Dit tracht men te bewerkstelligen door relevante, tussenkomende veranderingen ongedaan te maken of te gronde te richten (Ackoff, 1981). Volgens de theorie van Ackoff (1981) zal een reactivist op nostalgische wijze over het verleden praten en proberen om het verleden te romantiseren.

Reactivisten geloven dat technologie de belangrijkste oorzaak van verandering is en zien technologie dan ook als hun voornaamste vijand (Ackoff, 1981). Ze trachten terug te keren naar een 'eenvoudig leven' en zijn ervan overtuigd dat elk probleem uit de huidige tijd vroeger niet bestond (Ackoff, 1981). Reactivisten proberen bij een dergelijk probleem na te gaan wat de oorzaak is en vervolgens hebben ze de intentie om deze oorzaak te onderdrukken, te verdringen of weg te nemen (Ackoff, 1981). Het probleem in kwestie zal dan vanzelf moeten verdwijnen. Omdat reactivisten een vijandige houding aannemen ten opzichte van technologie, ondersteunen ze volgens Ackoff (1981) gewoonlijk de kunsten en geesteswetenschappen. Hieruit volgt dat de evaluaties en oordelen van reactivisten geworteld zijn in moraliteit en niet in de wetenschap (Ackoff, 1981). Reactivisten prefereren de kwalitatieve wijze van denken boven de kwantitatieve wijze van denken en zoeken hun heil in het vinden van antwoorden en oplossingen aan de hand van ervaring en zaken die reeds geschied zijn (Ackoff, 1981). Ze associëren kennis, inzicht en wijsheid met leeftijd en levensduur, omdat ze stellig geloven dat ervaring de beste leermeester is (Ackoff, 1981).

Een reactieve strategiehouding heeft ook onderscheidende kenmerken op organisatorisch vlak en op het gebied van de wijze van planning. Omdat reactivisten ervaring en bevindingen uit het verleden centraal stellen, hebben ze de neiging zich te wenden tot oude organisatievormen en/of -structuren (Ackoff, 1981). Volgens Ackoff (1981) gaat het dan meestal om een autoritaire, paternalistische

hiërarchie. Reactieve organisaties worden doorgaans van bovenaf (top-down) bestuurd of geregeerd, terwijl in deze organisaties de planning juist vanaf de onderkant (bottom-up) plaatsvindt (Ackoff, 1981). Verder zijn er nog andere zaken die opgemerkt kunnen worden betreffende het planningsproces van reactieve organisaties. Volgens Ackoff (1981) benaderen reactief plannende organisaties problemen op afzonderlijke wijze en niet systematisch of stelselmatig. Daardoor is er een aanzienlijke kans dat dergelijke organisaties de essentiële eigenschappen van het geheel missen en tevens veel van de belangrijke eigenschappen van de afzonderlijke onderdelen van het betreffende geheel (Ackoff, 1981).

Ten slotte zijn reactief plannende organisaties vaak ritualistisch ingesteld (Ackoff, 1981). Dit houdt in dat reactief plannende organisaties zich doorgaans meer bezighouden met vaste, repeterende handelingen (rituelen) en het mooier of op het oog beter maken van die handelingen, dan dat ze zich bezighouden met het daadwerkelijk doorvoeren van verbeteringen (Ackoff, 1981). Reactivisten hechten waarde aan rituelen, omdat ze een fijn gevoel tot stand brengen en tevens een gevoel van (schijnbare) veiligheid opwekken (Ackoff, 1981). Een punt wat de reactieve strategiehouding wel enigszins aantrekkelijk maakt, is dat de volgers van deze strategiehouding abrupte, ontwrichtende en slecht begrepen veranderingen meestal proberen te vermijden (Ackoff, 1981).

2.2.2 Inactieve strategiehouding

Het tweede type strategiehouding dat onderscheiden kan worden aan de hand van het werk van Ackoff (1981) is de inactieve strategiehouding. Inactivisten zijn tevreden met de dingen zoals ze zijn (Ackoff, 1981). Ze zijn niet bereid om terug te keren naar een vorige staat uit het verleden en ze houden niet van het idee om zich te begeven naar een veranderende toekomst (Ackoff, 1981). Om die reden proberen inactivisten dan ook om verandering te voorkomen (Ackoff, 1981). Inactivisten hebben zichzelf ten doel gesteld om te overleven en om (waar mogelijk) stabiliteit na te streven (Ackoff, 1981). Deze doelstelling komt tot uiting in de vaste positie waarin ze zich trachten te verankeren (Ackoff, 1981). Inactivisten geloven niet dat de toestand van de huidige tijd de best mogelijke toestand is, maar ze geloven wel dat deze toestand goed genoeg is of zo goed als redelijkerwijs mag worden verwacht (Ackoff, 1981). Ook accepteren ze een optie wanneer deze bevredigend is of wanneer deze voldoende genoegdoening geeft (Ackoff, 1981).

De inactivist denkt dat de meeste verandering van tijdelijke of zelfs denkbeeldige aard is en hij gelooft dan ook dat hetgeen wat veranderd is, zal terugkeren naar het oorspronkelijke evenwicht of een soortgelijke evenwichtstoestand, mits de beschreven verandering op haar beloop wordt gelaten (Ackoff, 1981). Zelfs gedurende of na een crisis, zoals de economische crisis van 2008, verrichten inactivisten het minste wat nodig is om het oorspronkelijke evenwicht of een soortgelijke evenwichtstoestand te doen bewerkstelligen (Ackoff, 1981). Ze trachten niet de voornaamste oorzaken van dergelijke crises te herleiden en weg te nemen, maar ze proberen juist het gevoel van ongemak en onbehagen dat met een crisis vergezeld gaat, weg te halen (Ackoff, 1981).

In tegenstelling tot wat men misschien van ze zou verwachten, zijn inactivisten bijzonder actief en bedrijvig (Ackoff, 1981). Het vergt namelijk de nodige inspanning om bepaalde zaken niet te laten gebeuren, aldus Ackoff (1981). Inactivisten zijn erg bedreven in het uitvoeren van activiteiten waarmee normaliter niets te bereiken valt, zoals het eindeloos vergaren van feiten en het beoefenen van allerlei bureaucratische aangelegenheden (Ackoff, 1981). Inactivisten zijn tevens gefocust op

actuele gebeurtenissen en zaken die voortvloeien uit het (plaatselijke) nieuws. Het up-to-date blijven aan de hand van talloze feiten en actualiteiten is een bezigheid die een substantieel aantal mensen aan het werk kan houden zonder dat er ook maar enige vereiste is om iets te bereiken of iets neer te zetten (Ackoff, 1981).

Het komt dikwijls voor dat een inactivist deel uitmaakt van een comité (Ackoff, 1981) in de vorm van een klankbordgroep of een soortgelijk samenwerkingsverband. De overlegsessies van een dergelijk comité of een dergelijke groep resulteren meestal in diverse aanbevelingen voor actie (Ackoff, 1981). Deze aanbevelingen kunnen omwille van evaluatie en herziening altijd worden doorspeeld naar een ander comité en betreffend proces van doorspeling kan in feite elke keer herhaald worden (Ackoff, 1981). Dit proces kan zelfs zo lang duren dat het hoofdzakelijke probleem, waarvoor het betreffende comité is opgericht, van aard verandert en zo de voortvloeiende bevindingen overbodig maakt en nietig verklaart (Ackoff, 1981). Het tot stand brengen van bevindingen voor actie en andere soortgelijke activiteiten worden eerder voor de Bühne ondernomen dan dat ze daadwerkelijk effect sorteren (Ackoff, 1981).

Inactieve organisaties hechten volgens Ackoff (1981) meer waarde aan manieren en omgangsvormen dan aan efficiëntie in hun doen en laten. Ze zijn continu bezig met gewoonten, gebruiken, (onder andere sociale) regels en correcte gedragingen (Ackoff, 1981). Ook verheven inactieve organisaties conformiteit boven creativiteit, wat een van de voornaamste redenen is waarom ze zo veel mogelijk handelen overeenkomstig de belangen van hun stakeholders (Ackoff, 1981). Zo kijken inactieve organisaties in ieder geval tegen zichzelf aan, want het blijft natuurlijk altijd de vraag of de belangen van de stakeholders daadwerkelijk nagestreefd worden. Verder verzetten inactieve organisaties zich tegen mogelijke inspanningen om hun prestaties te meten (Ackoff, 1981). Zo ontstaat er ook geen reden of excuus om af te wijken van de hierboven beschreven, niets opleverende bedrijvigheden. Afsluitend dient nog opgemerkt te worden dat het aannemen van de inactieve strategiehouding ook enig voordeel met zich meebrengt. Inactieve organisaties gaan namelijk doorgaans op voorzichtige wijze te werk en daardoor worden fouten van catastrofale aard bijna altijd voorkomen (Ackoff, 1981).

2.2.3 Actieve strategiehouding

De derde strategiehouding die Ackoff (1981) onderscheidt, is de preactieve strategiehouding, hier ook wel actieve strategiehouding genoemd. Organisaties met een actieve strategiehouding geloven dat de toekomst beter en gunstiger zal uitvallen dan zowel het heden als het verleden (Ackoff, 1981). De toekomst brengt naar alle waarschijnlijkheid verandering met zich mee en daarom trachten actieve organisaties verandering te bespoedigen en proberen ze de mogelijkheden te benutten die met deze verandering gepaard gaan (Ackoff, 1981). Evenals reactivisten geloven activisten dat technologie de voornaamste oorzaak van verandering is, maar omdat activisten denken dat verandering het goede teweegbrengt, nemen ze juist een positieve houding aan ten opzichte van technologie (Ackoff, 1981).

In tegenstelling tot de inactivist is de activist niet bereid om genoeg te nemen met opties en andere zaken die in voldoende mate bevredigend zijn (Ackoff, 1981). De activist wil zo goed mogelijk handelen, hij wil als het ware optimaliseren (Ackoff, 1981). In zijn zoektocht naar het beste vertrouwt de activist op zaken die voortvloeien uit de wetenschap en uit de technologie (Ackoff, 1981). Ackoff

(1981) duidt hiermee op zaken als lineair programmeren, programmabudgettering en risicoanalyse, maar alleen laatstgenoemde lijkt enigszins in de buurt te liggen bij de praktische uitvoering van het makelaarsambt. Omdat activisten geloven dat de toekomst er door technologische ontwikkelingen beduidend anders uit zal zien dan het verleden, leggen ze relatief weinig nadruk op het belang van ervaring (Ackoff, 1981).

Actieve organisaties geloven in een managementstijl waarbij doelstellingen een centrale positie innemen (Ackoff, 1981). Om deze doelstellingen te kunnen behalen, is vindingrijkheid misschien wel een belangrijkere organisatie-eigenschap dan conformiteit en om die vindingrijkheid te bevorderen hebben actieve organisaties doorgaans de neiging om een gedecentraliseerde en informele organisatiestructuur en/of -cultuur aan te nemen (Ackoff, 1981).

Planning in een actieve organisatie bestaat uit het voorspellen van de toekomst en het daaropvolgend maken van voorbereidingen voor die toekomst (Ackoff, 1981). Het proces van voorbereiding neemt verschillende stappen in beslag waarbij wordt getracht om toekomstige bedreigingen te voorkomen of (op zijn minst) te minimaliseren. Misschien nog wel belangrijker is dat er ook stappen worden ondernomen om toekomstige kansen/mogelijkheden zo goed mogelijk te kunnen benutten (Ackoff, 1981). Activisten handelen vanuit de overtuiging dat fouten door nalatenschap kostbaarder zijn dan fouten bij of door het bedrijven van iets (Ackoff, 1981).

Als je de twee componenten van planning naast elkaar legt, dan wordt het proces van voorspelling hoger ingeschaald en belangrijker geacht dan het proces van voorbereiding (Ackoff, 1981). Perfecte voorbereidingen voor een onnauwkeurig of onjuist voorspelde toekomst zijn immers van geen waarde (Ackoff, 1981). Omdat het proces van voorspelling en het planningsproces in het algemeen door activisten als (zeer) belangrijk worden beschouwd, geschieden deze processen op een 'top-down' wijze, dus organisatorisch gezien van boven naar beneden (Ackoff, 1981).

Het hierboven geschetste proces van planning lijkt een belangrijk organisatorisch middel om goed met een veranderende omgeving om te kunnen gaan. Om dergelijke verandering mee te kunnen nemen in het proces van planning, is echter wel enig bewustzijn van deze verandering vereist. In tegenstelling tot reactivisten en inactivisten weten activisten wel wanneer er iets (substantieels) gaande is, maar ze hebben er alleen niet een heel duidelijk beeld of een duidelijke visie over (Ackoff, 1981). Dit punt geeft aan dat de activist in een zekere en redelijke mate over omgevingsbewustzijn beschikt. Dit omgevingsbewustzijn komt als belangrijke component van het kernbegrip strategiehouding later in dit hoofdstuk nog nadrukkelijk aan bod, namelijk in de vorm van bewustzijn van marktturbulentie.

2.2.4 Proactieve strategiehouding

De laatste strategiehouding die Ackoff (1981) onderscheidt, is de inter-/proactieve strategiehouding. Proactivisten zijn niet bereid om terug te keren naar een staat of hoedanigheid uit het verleden, ze zijn niet bereid om genoeg te nemen met hoe de zaken er nu voor staan en ze zijn ook niet bereid om de toekomst willoos of lijdzaam te ondergaan (Ackoff, 1981). Deze uitspraak lijkt te duiden op cynisme bij de proactivist, waar een afkerende houding ten opzichte van de wereld aan vooraf zou moeten gaan (Ackoff, 1981). Dit is echter niet het geval, want proactivisten ontkennen de (impliciete) aanname van reactivisten, inactivisten en activisten, dat de toekomst grotendeels buiten onze

controle ligt en dat daarom alleen onze eigen toekomst binnen de gehele toekomst gecontroleerd kan worden (Ackoff, 1981). Volgens Ackoff (1981) zijn proactivisten ervan overtuigd dat de toekomst grotendeels aan creatie onderhevig is. Het proces van planning wordt door proactivisten gezien als het ontwerpen van een gewenste toekomst en het uitvinden van manieren waarop die gewenste toekomst tot stand gebracht kan worden (Ackoff, 1981). Hierop aansluitend probeert de proactivist verandering te controleren en te beheersen, vanuit de overtuiging dat niets onmogelijk is (Ackoff, 1981).

In tegenstelling tot reactivisten beschouwen proactivisten verandering en technologie niet per definitie als zaken van kwade aard, maar in tegenstelling tot activisten zien proactivisten verandering en technologie ook niet als wezenlijk goed (Ackoff, 1981). De effecten van technologie en van de zaken die hieruit voortvloeien, zijn volgens proactivisten voornamelijk afhankelijk van de wijze waarop we die technologie aanwenden en gebruiken (Ackoff, 1981).

Ook op het gebied van de handelwijze bij problemen hebben proactivisten niet een dusdanig uitgesproken mening/visie als reactivisten en activisten. Bij de handelwijze van de reactivist overheerst zoals eerder gezegd het belang van ervaring en bij de handelwijze van de activist overheerst juist het belang van experimentatie. Proactivisten beroepen zich, net als activisten, waar mogelijk op een experimenterende houding bij het vinden van oplossingen voor problemen en niet op ervaring (Ackoff, 1981). Ervaring wordt door proactivisten echter weer gebruikt voor het blootleggen van problemen die om een oplossing vragen (Ackoff, 1981). Proactivisten beroepen dus zowel op experimentatie als ervaring.

Zoals eerder gezegd is de inactivist bereid om genoeg te nemen met opties en zaken die in voldoende mate bevredigend zijn, terwijl de activist op zijn beurt zo goed mogelijk tracht te handelen en dus als het ware optimaliseert. De proactivist wil op zijn beurt in de toekomst beter handelen dan hetgeen heden ten dage als beste geldt, hij streeft naar een zekere mate van idealisering (Ackoff, 1981). Ook kijken proactivisten eerder naar hoe ze hun prestaties over een langere periode kunnen verbeteren, in plaats van dat ze kijken naar wat de eigen prestaties zijn op een bepaald moment en onder specifieke omstandigheden (Ackoff, 1981). Proactivisten nemen zichzelf doorgaans ten doel om het leer- en aanpassingsvermogen te maximaliseren, ze zijn voornemens zichzelf te ontwikkelen (Ackoff, 1981).

Zoals waarschijnlijk valt te merken, gaat bovenstaand stuk tekst over hoe goed de proactivist tracht te handelen. Om te kunnen beoordelen of een dergelijk iemand goed of slecht handelt, dient ook te worden gekeken naar de aangenomen houding ten opzichte van fouten. Zoals reeds naar voren is gekomen, proberen inactivisten fouten te vermijden of te voorkomen die verband houden met het begaan van iets en proberen activisten zo veel mogelijk weerstand te bieden tegen mogelijke fouten door nalatenschap. Proactivisten trachten deze beide typen fouten te voorkomen, maar ze bekommeren zich eigenlijk meer om twee andere typen fouten die over het algemeen worden genegeerd (Ackoff, 1981). Het kan hierbij gaan om het stellen van de verkeerde vragen of het oplossen van de verkeerde problemen en het kan gaan om het niet stellen van de juiste vragen of het niet oplossen van de juiste problemen (Ackoff, 1981). De proactivist wijt dergelijke fouten aan een gebrek aan bewustzijn op het gebied van de *idealen* die we nastreven (Ackoff, 1981).

Voordat deze paragraaf over de strategiehoudingen van Ackoff (1981) ten einde komt, worden de planningsprocessen van de verschillende strategiehoudingen getypeerd en kort toegelicht. Dit afsluitende stuk dient een beter beeld op te leveren van het strategische dan wel operationele gehalte van de verschillende planningsprocessen.

• **Figuur 4:** Types of Planning and Planning Postures (Ackoff, 1981)

Types of planning	Means	Goals	Objectives	Ideals	Assoc. with
Operational	Choose	Given	Given	Given	Inactivism
Tactical	Choose	Choose	Given	Given	Reactivism
Strategic	Choose	Choose	Choose	Given	Preactivism
Normative	Choose	Choose	Choose	Choose	Interactivism

Uit de voorgaande figuur kan worden opgemaakt dat inactivisten zich voornamelijk bezighouden met de operationele variant van planning, ondanks hun doorgaans negatieve houding ten opzichte van dergelijke planning. Operationele planning focust zich op de korte termijn en past wat dat betreft uitstekend bij de inactivist, die zich vooral bezighoudt met het hier en nu. Het doel van inactivisten is al gegeven en is reeds bekend, namelijk het houden van de zaken zoals ze zijn (Ackoff, 1981). Wat de inactivist wel resteert te doen, is het selecteren van de middelen waarmee dit doel bereikt dient te worden (Ackoff, 1981).

Reactivisten zijn bedrijvig op het gebied van tactische planning. Wanneer we spreken over de langetermijngerichtheid, dan neigt dit type planning meer naar de middellange termijn. Tactische planning bestaat uit het formuleren van doelen en het selecteren van middelen waarmee (van hogerhand) gegeven 'objectives' bereikt dienen te worden (Ackoff, 1981). Deze 'objectives', oftewel *doelstellingen*, kunnen worden gezien als concretere en meer gerichte doelen. De doelen die reactivisten moeten formuleren, zijn doorgaans gewenste staten uit het verleden waar reactivisten zich graag naar zouden willen begeven (Ackoff, 1981). Ook dienen reactivisten geschikte middelen te zoeken bij hun zoektocht naar deze gewenste staten (Ackoff, 1981).

Activisten houden zich nadrukkelijk bezig met strategische planning en houden hierbij een periode in acht die langer is dan de daadwerkelijke planningshorizon (Ackoff, 1981). Gezien dit gegeven mag het geen verrassing zijn dat dit type planning neigt naar een focus op de lange termijn (Ackoff, 1981). Op het gebied van langetermijngerichtheid lijken activisten, met het bedrijven van strategische planning, dan ook meer een vooruitziende blik te hebben dan reactivisten en inactivisten (Ackoff, 1981). De activist dient bij het proces van strategische planning doelen en concretere, meer gerichte doelstellingen te formuleren en hij dient middelen te selecteren waarmee deze zaken bereikt kunnen worden (Ackoff, 1981). De vereiste om concretere en meer gerichte doelstellingen te formuleren, is waarschijnlijk verantwoordelijk voor het strategische gehalte van dit type planning. Strategie en richting lijken immers nauw met elkaar verbonden. De na te streven idealen ten slotte worden van hogerhand gegeven, worden volgens overeenstemming/afpraak geaccepteerd of worden zoals gewoonlijk überhaupt niet geformuleerd (Ackoff, 1981).

Het laatste type planning, normatieve planning, wordt uitvoerig beoefend door de proactivist. Bij dit type planning moeten alle reeds naar voren gekomen planningscomponenten worden afgewikkeld, dus dan gaat het om het selecteren van middelen, het formuleren van doelen, het specificeren aan

de hand van concretere, meer gerichte doelstellingen en het formuleren van na te jagen idealen (Ackoff, 1981). Laatstgenoemde planningscomponent speelt een sleutelrol bij normatieve planning en zorgt er mede voor dat de aard van dit type planning oneindig uitgebreid is (Ackoff, 1981). Normatieve planning heeft dan ook geen vaste planningshorizon (Ackoff, 1981).

Samenvattend en alle strategiehoudingen en bijbehorende planningsprocessen in ogenschouw nemend, kunnen een aantal zaken opgemaakt worden. We kunnen stellen dat het planningsproces van de inactivist (bijna) uitsluitend van operationele aard is. Het planningsproces van de inactivist kent niet tot nauwelijks een strategisch gehalte en is gefocust op de korte termijn, veelal het heden. Reactivisten houden zich bezig met tactische planning en formuleren eigen doelen bij dit planningsproces. Ze zijn verre van toekomstgericht, maar nemen doorgaans wel een middellange termijn (uit het verleden) in acht en beschikken in die zin over een zekere mate van langetermijngerichtheid. Activisten formuleren aan de hand van strategische planning concretere en meer gerichte doelstellingen. Dit type planning is strategisch, omdat sturing en richting bij dit type planning een belangrijke rol spelen. Proactivisten maken intensief gebruik van normatieve planning en bezigen daarmee een planningsvariant die oneindig uitgebreid is en geen vaste planningshorizon heeft. Bij normatieve planning worden de eigen, na te jagen idealen geformuleerd en dat speelt een sleutelrol bij dit type planning.

2.3 Hoe strategiehoudingen zich verhouden tot andere kernbegrippen

Allereerst dient gezegd te worden dat de strategiehoudingen van Ackoff (1981) in deze scriptie niet rechtstreeks verbonden worden met de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Dit is het geval omdat Ackoff (1981) niet direct naar de zaken strategische marketing en marktgerichtheid verwijst en omdat in de te raadplegen wetenschappelijke literatuur over strategische marketing en marktgerichtheid veelal niet direct naar het werk van Ackoff (1981) verwezen wordt. In zijn relaas over strategiehoudingen en proactiviteit laat Ackoff (1981) echter elke keer belangrijke componenten van strategiehoudingen terugkeren die wel rechtstreeks met de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid in verband kunnen worden gebracht. Het gaat om de volgende componenten die tevens van een korte toelichting worden voorzien in het volgende stuk tekst: langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid, openheid ten opzichte van technologie en innovatie, bewustzijn van marktturbulentie en neiging tot decentralisatie.

De eerstgenoemde component van langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid behoeft eigenlijk geen verdere toelichting meer. Over deze component is immers reeds het nodige gezegd. Ackoff (1981) onderscheidt de verschillende strategiehoudingen hoofdzakelijk aan de hand van het construct toekomstgerichtheid en men kan bijna wel stellen dat dit construct aan de basis ligt van de verschillende strategiehoudingen. Ook heeft Ackoff (1981) het nodige gezegd over het construct langetermijngerichtheid, dat zoals eerder aangekaart niet verward dient te worden met het construct toekomstgerichtheid.

Een tweede component behelst de openheid van een organisatie ten opzichte van technologie en innovatie. Deze component is in voorgaande paragraaf ook meermaals naar voren gekomen, namelijk als de positieve dan wel negatieve houding ten opzichte van verandering en de hieraan ten grondslag liggende technologie. De hier beschreven component wordt in deze paragraaf iets anders verwoord en heeft een iets ander karakter om zo beter te kunnen aansluiten op de wetenschappelijke literatuur betreffende strategische marketing en marktgerichtheid. De houding

ten opzichte van verandering en technologie, die bij elke strategiehouding anders is, kan op eenvoudige wijze worden vertaald naar een bepaalde openheid ten opzichte van technologie en innovatie.

Het bewustzijn van marktturbulentie is als component ook terug te vinden in de vorige paragraaf, maar wel minder nadrukkelijk dan het geval is bij de vorige twee behandelde componenten. In de vorige paragraaf is namelijk naar voren gekomen dat activisten over een zekere mate van omgevingsbewustzijn beschikken. Dit behelst dat de activist weet wanneer er iets (substantieels) gaande is in zijn omgeving (Ackoff, 1981). Hij heeft er zoals eerder gezegd alleen niet een heel duidelijk beeld of een duidelijke visie over (Ackoff, 1981). De proactivist zal waarschijnlijk ook over een aanzienlijke mate van omgevingsbewustzijn beschikken. Zaken als markt- en omgevingsturbulentie kunnen de zelf gecreëerde idealen van de proactivist immers in gevaar brengen. De proactivist dient dan ook een zekere mate van omgevingsbewustzijn te ontwikkelen om deze idealen te kunnen beschermen. Ook lijkt de proactivist zich bewust te moeten zijn van zijn omgeving en een zekere mate van kennis over zijn omgeving te moeten hebben, om die omgeving efficiënt en naar goeddunken te kunnen beïnvloeden.

Dan rest nog een laatste component en dat is de neiging tot decentralisatie. In de vorige paragraaf is reeds ingegaan op de decentralisatie van het planningsproces en op de decentralisatie van beslissingsbevoegdheden en het inbrengen van informatie over klanten. Op deze laatste wijze van decentralisatie ligt meer de nadruk in deze scriptie, omdat de betreffende wijze van decentralisatie een belangrijke rol kan spelen bij de marktgerichtheid van een organisatie en bij het monitoren en aanpassen van de strategische marketingonderdelen die in de vraagstelling aan bod zijn gekomen. Reactieve organisaties zijn doorgaans gecentraliseerd als het gaat om besluitvorming en beslissingsbevoegdheden (Ackoff, 1981). Planning geschiedt in reactieve organisaties echter weer op een 'bottom-up' wijze en is dus gedecentraliseerd (Ackoff, 1981). Ackoff (1981) verwijst in zijn relaas niet direct naar de (de)centralisatie bij inactivisten, maar wel wordt gezegd dat inactivisten conformiteit belangrijker achter dan creativiteit (Ackoff, 1981). Bij de eigenschap van conformiteit zou men misschien eerder een gecentraliseerde organisatiestructuur en/of -cultuur verwachten, maar dit betreft geen hard gegeven. Actieve organisaties neigen op hun beurt naar een bestuurswijze die gekenmerkt wordt door decentralisatie en informaliteit (Ackoff, 1981). Het proces van planning wordt in actieve organisaties echter vaak overgelaten aan professionele planningsmedewerkers en lijkt dus op gecentraliseerde wijze te worden uitgevoerd (Ackoff, 1981).

De vier hierboven behandelde componenten zullen in de volgende subparagrafen rechtstreeks of in iets andere bewoordingen in verband worden gebracht met de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Voordat deze stap plaatsvindt, is het misschien handig nog enkele zaken toe te lichten met betrekking tot de zojuist genoemde kernbegrippen en hierbij wordt begonnen met strategische marketing. Verderop in dit theoretisch kader zullen de betreffende kernbegrippen uitgebreid worden toegelicht en geconceptualiseerd. De vier naar voren geschoven componenten van strategiehoudingen worden in de wetenschappelijke literatuur, die tot de beschikking van ondergetekende staat, niet direct gerelateerd aan of verbonden met de strategische marketingonderdelen segmentatie, targetting en positionering. De betreffende componenten worden echter wel rechtstreeks in verband gebracht met het geheel van marketingcapaciteiten en met

marketing in het algemeen. Dit hoeft geen probleem te zijn, aangezien de onderdelen segmentatie, targetting en positionering deel uitmaken van deze zaken (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009).

Het kernbegrip marktgerichtheid dient ook nog van enige toelichting te worden voorzien, maar hierbij zal uitsluitend worden ingegaan op componenten van marktgerichtheid die relevant en daadwerkelijk benodigd zijn. Kohli en Jaworski (1990, 1993), bekende onderzoekers op het gebied van marktgerichtheid, conceptualiseren marktgerichtheid als bestaande uit organisatiebrede informatiegeneratie, informatieverbreiding en responsiviteit op informatie (het inspelen op informatie). Informatiegeneratie heeft betrekking op het monitoren en verzamelen van informatie over de externe omgeving, klanten en concurrenten (Kohli & Jaworski, 1990, 1993). Informatieverbreiding omvat het communicatieproces dat plaats moet vinden om de informatie te kunnen distribueren over de betrokken afdelingen binnen de organisatie (Kohli & Jaworski, 1990, 1993). Responsiviteit op informatie ten slotte representeert de acties die ondernomen moeten worden (Diamantopoulos & Hart, 1993) en is in andere bewoordingen de wijze van inspelen op informatie. Narver en Slater (1990) conceptualiseren ook het begrip marktgerichtheid en doen dat aan de hand van drie gedragsdimensies. Het gaat hierbij om de dimensies klantgerichtheid, concurrentgerichtheid en inter-functionele coördinatie. In deze scriptie wordt hoofdzakelijk de nadruk gelegd op de dimensie van klantgerichtheid. De zojuist aangedragen beknopte conceptualisaties lijken tamelijk ten opzichte van elkaar te verschillen, maar zo nu en dan wordt dat betwist. Zo wordt aangevoerd dat de gedragsdimensies klantgerichtheid en concurrentgerichtheid beschouwd kunnen worden als weerspiegelingen van de component van informatiegeneratie (Diamantopoulos & Hart, 1993). Dit gezegd hebbende lijkt de weg vrij voor het in beeld brengen van de verhoudingen tussen strategiehoudingen enerzijds en strategische marketing en marktgerichtheid anderzijds.

2.3.1 *Verhoudingen bij bewustzijn van marktturbulentie*

Marktturbulentie heeft betrekking op de mate en snelheid van verandering in de samenstelling van klanten en hun preferenties (Jaworski & Kohli, 1990) en is een belangrijke oorzaak van instabiliteit en onvoorspelbaarheid van de externe omgeving (Ruekert, Walker, & Roering, 1985). Business units en divisies die in turbulente marktomgevingen opereren, worden geconfronteerd met een snelle verandering in behoeften en preferenties van klanten en onvoorspelbare eisen en wensen. De betreffende business units en divisies ervaren dus, vanwege veranderende behoeften en verwachtingen aan de klantzijde, een grotere noodzaak of behoefte om klantgericht (Jaworski & Kohli, 1990) en dus marktgericht te zijn. Marktgerichtheid helpt bedrijven en organisaties bij het traceren en bijhouden van veranderingen in de omgeving van de klant en helpt tevens bij het managen van vraagonzekerheid (Grewal & Tansuhaj, 2001).

Bovenstaand verhaal diende min of meer als voedingsbodem voor het werk van Theodosiou, Kehagias en Katsikea (2012) op het gebied van de verhouding tussen strategiehoudingen en marktgerichtheid. Theodosiou et al. (2012) vermoedden dat marktturbulentie zich positief zou verhouden ten opzichte van klantgerichtheid. Empirisch onderzoek, uitgevoerd door deze onderzoekers, ondersteunt de hypothese bij de betreffende verhouding (Theodosiou et al., 2012). Er is weliswaar geen sprake van een directe positieve verhouding tussen *bewustzijn* van marktturbulentie en klantgerichtheid, maar het lijkt logisch om aan te nemen dat een hogere mate

van bewustzijn van die marktturbulentie leidt tot een sneller aan de oppervlakte komende noodzaak of behoefte om klantgericht te werk te gaan.

Marktturbulentie wordt door Theodosiou et al. (2012) ook in verband gebracht met innovatiegerichtheid. Innovatiegerichtheid lijkt nauw verwant met de eerder aangedragen component van openheid ten opzichte van technologie en innovatie, maar deze verwantschap komt verderop in dit theoretisch kader nog nader aan bod. Uit empirisch onderzoek is gebleken dat marktturbulentie zich positief verhoudt ten opzichte van innovatiegerichtheid (Theodosiou et al., 2012). Het bewustzijn van marktturbulentie zou invloed op deze relatie kunnen uitoefenen door bijvoorbeeld als interactievariabele te acteren (Doorewaard & Verschuren, 2007). Theodosiou et al. (2012) laten de relatie tussen marktturbulentie en innovatiegerichtheid verlopen via vraagonzekerheid. Vraagonzekerheid noodzaakt tot het aannemen en invoeren van meer radicale innovaties, die voldoen of zullen voldoen aan de veranderende behoeften van de klant en die de concurrentiepositie van een bedrijf in de markt versterken (Theodosiou et al., 2012). Wel dient benadrukt te worden dat de hier geschetste verhouding tussen het bewustzijn van marktturbulentie en de openheid ten opzichte van technologie en innovatie, een verhouding binnen het kernbegrip van strategiehoudingen behelst. Hiervan kan vaker sprake zijn.

2.3.2 Verhoudingen bij neiging tot decentralisatie

Zoals omschreven door Aiken en Hage (1968) heeft centralisatie betrekking op de inverse van de hoeveelheid delegatie van besluitvormingsbevoegdheid binnen een organisatie. Volgens dezelfde definitie heeft centralisatie tevens betrekking op de omvang van de participatie van organisatieleden in het besluitvormingsproces (Aiken & Hage, 1968). Eerder onderzoek suggereert dat centralisatie marktgerichtheid negatief beïnvloedt door verlaging van de uitkomsten bij informatiegeneratie, informatieverspreiding en responsiviteit op informatie (Deshpande & Zaltman, 1982; Jaworski & Kohli, 1993). Auh en Menguc (2007) maken op hun beurt melding van een significant negatief effect van centralisatie op *klantgerichtheid*. In de literatuur van de strategische marketing wordt centralisatie onder andere in verband gebracht met een afname van het strategische bewustzijn en begrip in de midden- en lagere niveaus van een organisatie, waar strategieën doorgaans worden geïmplementeerd (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999). Gezien bovenstaand verhaal is het waarschijnlijk dat centralisatie zal resulteren in een relatief beperkte hoeveelheid kennis over de behoeften van de klant (Theodosiou et al., 2012). Decentralisatie daarentegen betreft werknemers van verschillende organisatorische niveaus en functies bij activiteiten die zijn ontworpen om de klanttevredenheid te doen vergroten en spoort op deze wijze lagere managers aan tot het beoordelen van de waarde van informatiegeneratie en -verspreiding (Pelham & Wilson, 1996). Op basis van bovenstaand onderzoekswerk hebben Theodosiou et al. (2012) een hypothese geformuleerd waarbij decentralisatie zich positief verhoudt ten opzichte van klantgerichtheid en na empirisch onderzoek door de betreffende onderzoekers is deze hypothese ondersteund.

Wetenschappelijke literatuur suggereert ook dat decentralisatie een 'gezonde' uitwisseling van gedachten en opbouwende/constructieve kritiek bevordert, die leidt of kan leiden tot het ontstaan van een verscheidenheid aan nieuwe ideeën van verschillende groepen werknemers (Olson, Slater, & Hult, 2005; Ruekert & Walker, 1987). Deze uitspraak lijkt te wijzen op een relatie tussen twee verschillende componenten van het kernbegrip strategiehouding, namelijk tussen de neiging tot decentralisatie en de openheid ten opzichte van technologie en innovatie. Het mogelijke bestaan van

deze relatie wordt extra kracht bijgezet door Hurley en Hult (1998). Volgens Hurley en Hult (1998) zijn de processen van participatieve besluitvorming, ondersteuning en samenwerking (allen participatief) en machtsdeling namelijk belangrijke antecedenten van een innovatiegerichte houding en van innovatiegerichtheid in het algemeen. Hierop aansluitend hebben Theodosiou et al. (2012) aan de hand van empirisch onderzoek een hypothese getest waarbij decentralisatie zich positief verhoudt ten opzichte van innovatiegerichtheid en nadien is deze hypothese ondersteund verklaard.

2.3.3 *Verhoudingen bij openheid ten opzichte van technologie en innovatie*

Bij het behandelen van de verschillende strategiehoudingen is de openheid ten opzichte van technologie en innovatie nadrukkelijk aan bod gekomen. Verandering, technologie en innovatie vormen gezamenlijk de vijand van de reactivist, proberen (in nieuwe toestand) voorkomen te worden door de inactivist, worden omarmd en bespoedigd door de activist en worden ook positief ontvangen door de proactivist, mits deze zaken goed uitpakken en ook door de proactivist zelf beïnvloed kunnen worden. In de wetenschappelijke literatuur wordt echter veelal gesproken over innovatiegerichtheid. Innovatiegerichtheid is een filosofie die zorgt voor de bevordering van openheid ten opzichte van nieuwe ideeën en weerspiegelt de organisationele bereidheid tot verandering door de aanname en implementatie van nieuwe technologieën, middelen, vaardigheden en bestuurlijke systemen (Han, Kim, & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998). Ook innovatiegerichtheid lijkt dus te draaien om een open en bereidwillige houding ten opzichte van technologie en innovatie en in die zin lijken beide concepten dan ook verwisselbaar. De openheid ten opzichte van technologie en innovatie is als component reeds in verband gebracht met het bewustzijn van marktturbulentie.

Naast een verhouding met het bewustzijn van marktturbulentie lijkt de component van openheid ten opzichte van technologie en innovatie ook een verhouding te hebben met het geheel van marketingcapaciteiten. Hurley en Hult (1998) stellen namelijk dat bedrijven die een grotere innovatiecapaciteit hebben, succesvoller zijn in het inspelen/reageren op hun omgeving en in het ontwikkelen van nieuwe marketingcapaciteiten die tot competitief voordeel en superieure prestaties leiden. Ook volgens Theodosiou et al. (2012) zou innovatiegerichtheid zich positief moeten verhouden tot het geheel van marketingcapaciteiten. De hypothese waarbij deze relatie wordt verondersteld, is uiteindelijk ondersteund en dat maakt dat de bevindingen van Theodosiou et al. (2012) op dit vlak in lijn zijn met de bevindingen van Hurley en Hult (1998). Vanuit een eigen veronderstelling lijkt het ook niet onlogisch dat de component van openheid ten opzichte van technologie en innovatie zich positief verhoudt tot het geheel van marketingcapaciteiten. Voor het succesvol doorvoeren en implementeren van innovaties en technologieën lijkt immers een goed begrip vereist van mogelijke segmenten, beoogde doelgroepen en geschikte positioneringstechnieken.

2.3.4 *Verhoudingen bij langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid*

De laatste component van strategiehoudingen die behandeld dient te worden, is de component van langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid. Het componentgedeelte van toekomstgerichtheid is reeds veelvuldig naar voren gekomen in de theoretische uiteenzetting van de strategiehoudingen van Ackoff (1981) en wordt in deze subparagraaf dan ook minder benadrukt. Het componentgedeelte van langetermijngerichtheid heeft betrekking op de tijdsoriëntatie van een bedrijf of organisatie. Langetermijngerichtheid impliceert hoofdzakelijk dat de toekomst belangrijker wordt geacht dan het heden en dat de aandacht voor langetermijninitiatieven de overhand heeft over de focus op

kortetermijnopbrengsten (Venkatraman, 1989). Bedrijven die langetermijngericht zijn, focussen zich op het tot stand brengen van een langdurig (en het liefst blijvend) competitief voordeel, in plaats van dat ze alleen driemaandelijks of halfjaarlijkse financiële verwachtingen proberen te overtreffen. Langetermijngerichtheid brengt impliciet volharding/doorzettingsvermogen, geduld en de inzet van toegewijde investeringen in resources over een langere tijdshorizon met zich mee (George, Wiklund, & Zahra, 2005).

In de wetenschappelijke literatuur wordt langetermijngerichtheid/toekomstgerichtheid meermaals in verband gebracht met het kernbegrip marktgerichtheid, waarbij deze component zich doorgaans negatief verhoudt ten opzichte van marktgerichtheid. Toekomstgerichtheid suggereert dat bedrijven verder dan bestaande markten en naar een groter 'plaatje' kijken, omdat ze zich realiseren dat de winsten uit die markten eindig zijn en dat die markten op zichzelf ook op een gegeven moment uitgeput zullen zijn (Hooley, Piercy, & Nicoulaud, 2008; Morgan & Strong, 2003). Verder zou men zich een kortetermijngerichte organisatie kunnen voorstellen die allerlei middelen beschikbaar stelt om elke beweging van de concurrentie te kunnen monitoren en eventueel te kunnen beantwoorden. Als deze organisatie plots een langetermijngerichte houding aan zou nemen, dan zou het zojuist beschreven proces van concurrentie-monitoring waarschijnlijk snel verdwijnen of in ieder geval aanzienlijk in intensiteit afnemen. Volgens Johnson, Martin en Saini (2012) hoeft langetermijngerichtheid dan ook niet noodzakelijkerwijs te stroken met marktgerichtheid en kan langetermijngerichtheid de marktgerichtheid van een organisatie zelfs doen laten afnemen. Empirisch onderzoek van Johnson et al. (2012) ondersteunt deze veronderstelling, waarbij gezegd dient te worden dat langetermijngerichtheid zich voornamelijk bij grotere bedrijven negatief lijkt te verhouden ten opzichte van marktgerichtheid.

Aan de hand van empirisch onderzoek brengen Johnson et al. (2012) langetermijngerichtheid ook in verband met technologische turbulentie, waarbij technologische turbulentie invloed kan uitoefenen op de negatieve relatie tussen langetermijngerichtheid en marktgerichtheid. Technologische turbulentie suggereert dat kansen/mogelijkheden in hoog tempo gecreëerd worden, dat nieuwe technologieën voortdurend ontstaan en opkomen en dat de combinatie van deze gegeven zaken een constante beschikbaarheid van nieuwe product- en marktmogelijkheden met zich meebrengt (Kohli & Jaworski, 1990; Porter, 1985; Zhou, Yim, & Tse, 2005). Aan het begin van een empirisch onderzoek vermoedden Johnson et al. (2012) dat de negatieve invloed van langetermijngerichtheid op marktgerichtheid zou afnemen naarmate de omvang van technologische turbulentie zou toenemen. Uiteindelijk is deze verhouding ondersteund en bovendien nog voorzien van een verklaring (Johnson et al., 2012). In een context van substantiële technologische turbulentie trachten langetermijngerichte bedrijven misschien sneller een begrip te ontwikkelen van klantbehoeften en -wensen, marktkennis en mogelijke sterke capaciteiten met betrekking tot het verbinden van markten, omdat zo de kansen/mogelijkheden door de aanwas van nieuwe technologie beter benut kunnen worden (Johnson et al., 2012).

2.3.5 Conceptualisatie van proactiviteit in zijn geheel

In deze subparagraaf wordt een korte conceptualisatie gegeven van proactiviteit in zijn geheel. Dit lijkt een nuttige bezigheid, omdat zo een beter beeld van het concept proactiviteit verkregen kan worden en omdat de proactieve strategiehouding door Ackoff (1981) het meest wenselijk wordt geacht. Miller en Friesen (1978) beschouwen proactiviteit als een actie (misschien is een reeks aan

acties een betere bewoording) die de omgeving moet *vormen* door het implementeren van nieuwe producten, services en technologieën. Het vormen van de omgeving is een eigenschap die ook nadrukkelijk is terug te vinden in de proactieve strategiehouding van Ackoff (1981). Bedrijven of organisaties die een proactieve strategiehouding aannemen, trachten volgens Ackoff (1981) de eigen omgeving en de toekomst (waar mogelijk) te beïnvloeden aan de hand van zelf gecreëerde idealen. Miller (1987) stelt dat proactieve bedrijven daadwerkelijk handelen ten aanzien van hun omgeving, in plaats van dat ze op hun omgeving reageren. Venkatraman (1989) en Morris (1998) beschrijven proactiviteit als de zoektocht naar nieuwe kansen/mogelijkheden die al dan niet betrekking hebben op de huidige lijn aan producten en diensten. Een proactieve organisatie wordt om die reden dan ook gezien als een initiator in plaats van een volger van ontwikkelingen. Dit initiatorschap lijkt weer nauw verwant met de neiging van proactivisten om eigen idealen en een eigen gewenste toekomst te creëren (Ackoff, 1981).

2.4 Strategische marketing

In deze paragraaf wordt het kernbegrip strategische marketing geconceptualiseerd. Er wordt aangevangen met het onderdeel segmentatie, omdat dit onderdeel aan het begin staat van de beoogde schakel van strategische marketing.

2.4.1 Segmentatie

Segmentatie is het proces van het onderverdelen van de markt in groepen van klanten met vergelijkbare behoeften, wensen en gedragingen (Blythe & Megicks, 2010). Segmentatie is noodzakelijk, omdat (nagenoeg) alle bedrijven te maken hebben met beperkte middelen en resources (Blythe & Megicks, 2010). Er moet dan ook worden nagegaan welke groepen van klanten het meest voordelig en/of het meest winstgevend zijn voor een betreffend bedrijf of een betreffende organisatie (Blythe & Megicks, 2010). Om deze relatief voordelige en/of winstgevendende groepen klanten te kunnen traceren, lijkt het verstandig om allereerst een blik te werpen op de verschillende niveaus waarop het proces van segmentatie opereert. Het proces van segmentatie opereert volgens Blythe en Megicks (2010) op vier niveaus en die luiden als volgt:

- 1 **Massamarketing**→ Op dit niveau is er eigenlijk helemaal geen sprake van segmentatie. Een (commerciële) organisatie die op dit niveau marketing bedrijft, legt zich doorgaans toe op het produceren van een product of het leveren van een dienst waar grote behoefte aan is.
- 2 **Gesegmenteerde markten**→ Op dit niveau hebben marketeers substantiële groepen mensen met vergelijkbare behoeften geïdentificeerd en hebben marketeers tevens middelen geïdentificeerd waarmee deze behoeften bevredigd kunnen worden. Het betreffende bedrijf zal vervolgens gaan bepalen op welke segmenten men zich wenst te richten en hoe de beschikbare middelen en resources dienen te worden toegewezen.
- 3 **Nichemarketing**→ Deze marketingbenadering wordt doorgaans gehanteerd door bedrijven met zeer beperkte middelen en resources of door bedrijven met een zeer hoog expertiseniveau op een bepaalde gebied. Marketeers die zich intensief met nichemarketing bezighouden, focussen zich meestal op een klein gedeelte van een segment, waarbij producten worden aangeboden die zorgvuldig op dat segment gericht zijn.
- 4 **Micromarketing**→ Op dit niveau stemt een bedrijf zijn producten en/of diensten af op de exacte vereisten van iedere klant.

Kotler (2000) hanteert nagenoeg dezelfde niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren. Het niveau van massamarketing wordt door Kotler (2000) echter niet genoemd, waarbij Kotler (2000) wel het niveau van lokale marketing erkent. Dit niveau van opereren zou in de context van deze scriptie wellicht interessant kunnen zijn. De marktbenadering van lokale marketing leidt of moet leiden tot marketingprogramma's die zijn afgestemd op de behoeften en wensen van lokale groepen klanten (Kotler, 2000). Het niveau van lokale marketing is vergelijkbaar met het niveau van massamarketing, maar bij eerstgenoemd niveau wordt alleen wel gefocust op de behoeften en wensen van lokale klanten. Waarom deze niveaus toch min of meer vergelijkbaar zijn, komt in de theoretische specificatie aan bod.

Nu bekend en uiteengezet is op welke niveaus het proces van segmentatie beoefend kan worden, is het zaak om een blik te werpen op de verschillende stadia die men bij het segmentatieproces dient te doorlopen. Blythe en Megicks (2010) onderscheiden bij het proces van segmentatie drie fasen en verwoorden die fasen als volgt:

- 1 **Ontwikkel een begrip van de diverse klanten in de gehele markt**→ Het is zelden mogelijk of, misschien beter gezegd, bijna onmogelijk om perfecte kennis te bezitten van ieders behoeften. Echter, hoe groter iemands bezit van kennis, hoe groter de kans op het vinden van een niet eerder geïdentificeerd segment.
- 2 **Verdeel klanten onder in groepen op basis van hun behoeften, gedragingen en kenmerken**→ Het identificeren van de meest relevante kenmerken/eigenschappen van klanten is het moeilijkste deel van het proces van segmentatie.
- 3 **Selecteer de groepen waar men zich op moet richten**→ Ondernemers en managers dienen te beslissen welke groepen klanten onwenselijk worden geacht, aangezien deze activiteit/handeling een minimaliserende werking heeft op de verspilling van middelen en resources die het bedienen van deze groepen klanten met zich meebrengt.

Er zijn vele mogelijke bases/grondslagen denkbaar voor het segmenteren van markten, maar in consumentenmarkten zijn er drie typen factoren te onderscheiden waarmee een segmentatiebasis verband kan houden: gedragsfactoren, psychografische factoren en profielfactoren (Blythe & Megicks, 2010). De verschillende segmentatiebases die uit deze factoren kunnen voortvloeien, sluiten elkaar niet uit en het is ook niet ondenkbaar dat bedrijven of organisaties meerdere verschillende segmentatiebases aanwenden om hun analyse van de markt te kunnen verfijnen (Blythe & Megicks, 2010). De toepassing van een enkele segmentatiebasis lijkt niet geschikt gezien de complexe markten waar de meeste bedrijven mee te maken hebben (Blythe & Megicks, 2010).

Het eerste type segmentatie dat onderscheiden kan worden, is *gedragsmatige segmentatie*. Bij gedragsmatige segmentatie worden kopers onderverdeeld in groepen op basis van hun kennis van, houding ten opzichte van, gebruik van en/of respons op een product of service (Kotler, 2000). Veel marketeers geloven dat gedragsmatige variabelen het beste startpunt vormen voor het construeren van marktsegmenten (Kotler, 2000). Blythe & Megicks (2010) onderscheiden de volgende gedragsmatige segmentatiebases:

- **Nagestreefde voordelen**→ Het gaat hierbij om voordelen die verband houden met praktische, prestigegerelateerde en hedonistische/aangename aspecten van producten of diensten.

- **Aankoopgelegenheid**→ Deze segmentatiebasis omvat redenen en gelegenheden met betrekking tot aankoop of afname.
- **Koopgedrag**→ Deze segmentatiebasis kan voortvloeien in tal van mogelijkheden. In de context van deze scriptie kan aan het bestaan van diverse oriëntatiekanalen worden gedacht.
- **Gebruik**→ Bij deze segmentatiebasis valt een onderscheid te maken tussen zware gebruikers, middelgrote gebruikers, lichte gebruikers, voormalige gebruikers en niet-gebruikers. Vaak is het geval dat voormalige gebruikers de meest lucratieve markt vormen, omdat die groep gebruikers reeds familiair is met een product of service.
- **Fase van koopbereidheid**→ Deze segmentatiebasis omvat alle fasen die doorlopen dienen te worden voordat een uiteindelijke (aan)koopbeslissing tot stand komt.
- **Houding ten opzichte van een product of dienst**→ In sommige gevallen kan het zijn dat niet-gebruikers of voormalige gebruikers een dusdanig negatieve houding ontwikkelen ten opzichte van een product of dienst, dat het schier onmogelijk is om een dergelijk product of een dergelijke dienst te verstrekken.

Het tweede type segmentatie dat onderscheiden kan worden, is *profielmatige segmentatie*. Tot dit type segmentatie kan men geografische segmentatie en demografische segmentatie rekenen. Geografische segmentatie, om mee te beginnen, draait hoofdzakelijk om de beïnvloedingskracht van een locatie. Locatie beïnvloedt de algehele consumptie in vele opzichten (Blythe & Megicks, 2010). Verschillen in klimaat, terrein en cultuur hebben uitgesproken effecten op de zaken die mensen aanschaffen en/of afnemen (Blythe & Megicks, 2010). Demografische segmentatie is in de context van deze scriptie misschien nog wel belangrijker en heeft betrekking op de structuur van een gegeven populatie in termen van leeftijd, welstand, inkomen, geslacht, professie/beroep, opleidingsniveau, et cetera (Blythe & Megicks, 2010). Het proces van demografische segmentatie is wijd verspreid en wordt doorgaans zeer intensief toegepast, omdat het bij dit type segmentatie relatief makkelijk is om de leden/afgevaardigden van gegeven segmenten te identificeren en omdat data relatief makkelijk te verkrijgen zijn via overheidsinstanties en andere bronnen (Blythe & Megicks, 2010). Consumptiepatronen correleren vaak goed met demografische variabelen, maar een valkuil is dat deze variabelen ook misleidend kunnen zijn (Blythe & Megicks, 2010).

Het derde en laatste type segmentatie dat onderscheiden kan worden, is *psychografische segmentatie*. Levensstijlsegmentatie en segmentatie aan de hand van persoonlijkheidskenmerken zijn de subtypen van dit type segmentatie. Levensstijl is het geheel van gedragingen dat verband houdt met een bepaalde set van voorkeuren en preferenties en kent een relatie van wederzijdse beïnvloeding met aankoopkeuzes (Blythe & Megicks, 2010). Levensstijlsegmentatie valt direct te relateren aan koopgedrag en dat is een aanzienlijk voordeel te noemen (Blythe & Megicks, 2010). Een van de voordelen van segmentatie aan de hand van persoonlijkheidskenmerken is dat de persoonlijkheid of het karakter van een mens over het algemeen zeer langzaam verandert gedurende de tijd. Dit behelst dat een individu waarschijnlijk voor langere tijd in een segment zal blijven (Blythe & Megicks, 2010). Een nadeel van segmentatie aan de hand van persoonlijkheidskenmerken is dat het uiterst moeilijk is om groepen mensen te identificeren door middel van hun karaktereigenschappen/-trekken, omdat het bij dergelijke segmentatie vrijwel onmogelijk is om grote groepen mensen te testen (Blythe & Megicks, 2010).

Wat in ieder geval van belang lijkt, is dat er gebruik wordt gemaakt van meerdere segmentatiebases. Dit gebruik van meerdere segmentatiebases wordt door Blythe en Megicks (2010) de 'nested approach to segmentation' genoemd, vrij vertaald de genestelde benadering van segmentatie. De genestelde benadering van segmentatie maakt gebruik van meerdere segmentatiebases om een segment te kunnen *verfijnen* (Bonoma & Shapiro, 1984). Het hanteren van deze benadering impliceert dat een betreffend bedrijf zich *nauwkeuriger* kan richten op de *meest waarschijnlijke* klanten (Blythe & Megicks, 2010). Bovenal dient men een verscheidenheid aan segmentatiebases te gebruiken om een marketingbenadering of een algehele bedrijfsvoering af te kunnen stemmen op een exact segment (Blythe & Megicks, 2010). Naast het hanteren van meerdere segmentatiebases, is het belangrijk dat men voornemens en in staat is om het potentieel van segmenten in te schatten en zo mogelijk te beoordelen. Een gegeven segment kan (onder andere) de volgende specifieke typen potentieel met zich meedragen (Blythe & Megicks, 2010):

- Een betreffend segment kan toekomstpotentieel hebben.
- Een betreffend segment kan invloed uitoefenen op andere segmenten.
- Een betreffend segment kan de deur openen naar een markt voor andere producten/services in de keten.

Het is niet ondenkbaar dat een gegeven segment deze specifieke typen potentieel ontbeert. Om die reden is het van belang dat men segmenten ook op normale wijze kan evalueren of toetsen. Segmenten kunnen aan de hand van een aantal criteria getoetst worden en die luiden als volgt (Blythe & Megicks, 2010):

- **Onmiddellijke winst**→ Een segment waarbij onmiddellijk winst gegenereerd kan worden, lijkt aantrekkelijk, maar bij dergelijke segmenten liggen vaak concurrenten op de loer.
- **Huidige omvang**→ Hoe groter het aantal klanten in een segment, hoe minder belangrijk elke individuele klant wordt.
- **Huidige koopkracht**→ Als de leden van een segment financieel solide zijn of in ieder geval ogen, dan lijkt het betreffende segment aantrekkelijk.
- **Duurzaamheid**→ Dit evaluatiecriterium behelst de mate waarin een betreffend segment op de langere termijn zijn leden behoudt.
- **Toekomstpotentieel**→ Een betreffend segment kan zowel groeien in omvang als groeien met betrekking tot de koopkracht van zijn leden.
- **Aansluiting bij de strategische doelstellingen van een bedrijf of organisatie**→ Dit criterium behelst de mate waarin een betreffend segment een gegeven bedrijf of organisatie de richting in zal helpen van de uiteindelijke strategische doelstellingen.
- **Aansluiting bij de kerncompetenties van een bedrijf of organisatie**→ Hoe nauwer de behoeften van een betreffend segment aansluiten op de capaciteit van een bedrijf of organisatie om die behoeften te bevredigen, hoe waarschijnlijker het is dat het betreffende segment levensvatbaar zal zijn voor dat bedrijf of die organisatie.
- **Aansluiting bij de visie en missie van een bedrijf of organisatie**→ Dit evaluatiecriterium heeft betrekking op de 'fit' van een betreffend segment met de visie van een bedrijf of organisatie. Een gebrek aan of het ontbreken van deze fit, impliceert een algehele malaise met het betreffende segment.

2.4.2 Targeting

Het proces van targeting sluit nauw aan op het zojuist behandelde proces van segmentatie en is wellicht ietwat moeilijk te scheiden van dat segmentatieproces. Wanneer alle relevante segmenten eenmaal zijn geïdentificeerd en (waar mogelijk) geëvalueerd, vangt het proces van targeting aan en kan binnen het geheel van segmenten een selectie worden gemaakt van een beperkt aantal segmenten. Wil een segment geschikt en uiteindelijk levensvatbaar zijn voor een bedrijf of organisatie, dan dient het betreffende segment aan de volgende kenmerken te voldoen (Blythe & Megicks, 2010):

- **Het moet meetbaar of definieerbaar/bepaalbaar zijn**→ Dit kenmerk behelst dat zowel de individuele leden van een betreffend segment als de omvang van het betreffende segment geïdentificeerd dienen te worden.
- **Het moet toegankelijk zijn**→ Dit kenmerk betekent dat er een zekere manier moet zijn om de leden van een segment te kunnen bereiken of te contacteren.
- **Het moet substantieel van omvang zijn**→ Een betreffend segment moet groot genoeg zijn om geschikt en van waarde te kunnen zijn voor targeting. Deze geschiktheid of waarde hangt af van de omvang van de eigen onderneming en haar beschikbare middelen en resources.
- **Het moet stabiel zijn**→ Dit kenmerk behelst dat de leden van een gegeven segment gedurende een redelijke termijn deel moeten blijven uitmaken van dat segment en ook dat de basisbehoeften van de betreffende leden over een langere periode stabiel dienen te blijven.
- **Het moet congruent/overeenstemmend zijn**→ De behoeften van segmentleden moeten voldoende vergelijkbaar zijn om de betreffende leden te kunnen bedienen met een of enkele aangeboden producten of diensten.

Van de bovenstaande kenmerken worden toegankelijkheid, omvangsubstantie en meetbaarheid het belangrijkste geacht (Blythe & Megicks, 2010). Freytag en Clarke (2001) hebben ook een model ontwikkeld aangaande segmentsselectie, waarbij voornamelijk de zogeheten variabele van toekomstige aantrekkelijkheid een belangrijke rol speelt. De door Freytag en Clarke (2001) geformuleerde toekomstige aantrekkelijkheid van een segment kan worden bepaald aan de hand van de volgende criteria: omvang en groei, winstgevendheid, relatief risico, concurrentie, overheids-/milieuoverwegingen, wisselwerking tussen klantverlangens en technologie, huidige betrekkingen (relaties) en ontwikkeling van nieuwe betrekkingen. Omvang en groei worden als criterium tezamen genomen, omdat een te klein geacht segment (substantieel) kan groeien en zo ook aantrekkelijk kan zijn (Blythe & Megicks, 2010). Een verdere sleutelfactor in het proces van targeting is de hierboven genoemde wisselwerking tussen klantverlangens en technologie (Blythe & Megicks, 2010). Het belang van deze wisselwerking zal in de theoretische specificatie nog blijken. Dat tegen zaken wordt aangelopen als het ontbreken van de juiste en vereiste technologie om in klantverlangens te voorzien, is niet vreemd bij het afwikkelen van het proces van targeting. Nagenoeg alle bedrijven en organisaties lijken te maken te hebben met beperkingen op het gebied van middelen en resources. Dit gezegd hebbende lijken de processen van segmentatie en targeting een (positief) noodzakelijk kwaad. Ook dient gezegd te worden dat men zich bij targeting, net als bij het proces van segmentatie, bijna altijd op meerdere segmenten moet *richten* (Blythe & Megicks, 2010). Doet men dit niet, dan zou men nog wel eens te weinig 'business' kunnen genereren om levensvatbaar te worden en/of te blijven (Blythe & Megicks, 2010).

Op welke en op hoeveel segmenten men zich richt, is ten slotte ook afhankelijk van de vraag of men een strategie met betrekking tot marktdekking hanteert. Deze vraag lijkt het meest van belang bij relatief grote bedrijven en organisaties (Blythe & Megicks, 2010). Abell (1980) draagt vijf basisstrategieën aan met betrekking tot marktdekking en die strategieën zijn weergegeven in de volgende tabel:

- **Figuur 5:** Market coverage strategies (Abell, 1980)

Strategy	Explanation
Product/market concentration	Niche marketing; the company takes over one small part of the market.
Product specialisation	Firm produces a full line of a specific product type.
Market specialisation	Firm produces everything that a specific group of customers needs.
Selective specialisation	Firm enters selective niches that are not closely related, but are profitable.
Full coverage	Firm enters every possible segment of its potential market.

De hierboven vermelde basisstrategieën met betrekking tot marktdekking lijken vrijwel naadloos aan te sluiten op de eerder behandelde, verschillende niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren. Dit zal in de theoretische specificatie nog blijken.

2.4.3 Positionering

Positionering is het proces van het creëren van een perceptie van een merk te midden en ten opzichte van concurrerende merken (Blythe & Megicks, 2010). In feite heeft positionering betrekking op de plaats die een product of (een geheel van) dienst(en) inneemt in de gedachten van consumenten / potentiële klanten (Blythe & Megicks, 2010). De positionering van een geheel van diensten ten opzichte van zijn concurrenten is een kwestie van het positioneren van dat geheel in de gedachten van de consument / potentiële klant (Blythe & Megicks, 2010). Dit duidt op en vraagt om het ontwikkelen van een thema (of een soort van belevings invalshoek) dat een zinvol onderscheid voor klanten met zich meebrengt, zodat een gegeven product of dienst zich kan onderscheiden van andere, concurrerende producten of diensten (Day, 1990). Er vallen acht generieke/algemene factoren te onderscheiden die de positie van een (organisatie)merk of dienstengeheel kunnen bepalen en die luiden als volgt (Blankson & Kalafatis, 2004):

- **Top van het gamma**→ Producten of services die deze positie innemen, worden beschouwd als zijnde van de hoogste kwaliteit en wellicht ook het duurst.
- **Service**→ Het service-element van een gegeven merk is vaak een essentiële onderscheidende factor. Het aanbieden van een eersteklas service of geheel van services zal zeker een factor zijn in het positioneren van een merk.
- **Waarde voor het geld**→ Deze factor duidt op de verhouding tussen kwaliteit en prijs.
- **Betrouwbaarheid**→ Sommige merken hebben een reputatie van betrouwbaarheid die hen een onderscheidende positie geeft ten opzichte van andere merken.
- **Aantrekkelijkheid**→ De aantrekkelijkheid van een merk wordt in de ene markt belangrijker geacht dan in de andere markt.

- **Land van oorsprong**→ Het land waarin een product tot stand wordt gebracht, kan/zal als gegeven van invloed zijn op de eigen merkwaarden. Deze factor wordt in de context van deze scriptie niet echt een belangrijke rol toegedicht.
- **Merknaam**→ Het hebben van een goede merknaam helpt bij het vastleggen/nestelen van een product of service in de gedachten van mensen.
- **Selectiviteit**→ Mensen zijn selectief in de informatie die ze tot zich nemen en het kan derhalve zijn dat mensen een product of service niet positioneren op de door een bedrijf of organisatie gewenste plaats.

Kotler (2000) onderscheidt ook nog een aantal onderscheidende factoren die specifiek betrekking hebben op services. Deze factoren zijn niet alle even interessant gezien de context van deze scriptie, maar welke factor wel interessant lijkt, is de onderscheidende factor van klantconsultatie (Kotler, 2000):

- **Klantconsultatie**→ Deze factor heeft betrekking op de data, informatiesystemen en adviesdiensten die verkopers/verstrekkers aanbieden aan klanten en afnemers. Het aanbieden van additionele adviesdiensten zou klanten meer betrokken kunnen maken en dat zou vervolgens mogelijkheden kunnen bieden met betrekking tot het opwaarderen van klanten naar een hogere/zwaardere gebruikersgroep.

Ten slotte vallen er volgens Ries en Trout (2001) drie generieke strategieën te onderscheiden met betrekking tot positionering. Ten eerste kan een bedrijf of organisatie de eigen positie verstevigen door de factoren te versterken die in de eerste plaats voor de betreffende positie zorgden (Ries & Trout, 2001). Ten tweede kan een bedrijf of organisatie trachten een nieuwe positie te vinden door te zoeken naar (potentievolle) hiaten in de gedachten van klanten en consumenten (Ries & Trout, 2001). De derde en laatste strategie die men kan hanteren met betrekken tot positionering, is het ondernemen van de poging om de concurrentie figuurlijk onderuit te halen en/of te herpositioneren (Ries & Trout, 2001). Laatstgenoemde strategie kan gevaarlijk zijn in de zin dat de namen van concurrenten voortgebracht kunnen worden in de gedachten van consumenten (Ries & Trout, 2001).

2.5 Marktgerichtheid

In deze paragraaf wordt het kernbegrip marktgerichtheid geconceptualiseerd en behandeld. Er wordt aangevangen met het herhalen van de eerder gegeven beknopte conceptualisatie. Vervolgens komen nieuwe aspecten van marktgerichtheid aan bod. Kohli en Jaworski (1990, 1993) definiëren marktgerichtheid als de mate waarin een bedrijf of organisatie zich bezighoudt met de generatie van, de verspreiding van en het geven van respons op (het inspelen op) marktinformatie, die betrekking heeft op huidige en toekomstige klantbehoeften, strategieën en acties van concurrenten, vereisten en capaciteiten van communicatiekanalen en de bredere zakelijke omgeving. Het proces van informatiegeneratie behelst het monitoren en verzamelen van informatie over de externe omgeving, klanten en concurrenten (Kohli & Jaworski, 1990, 1993). Informatieverspreiding heeft betrekking op het communicatieproces dat plaats moet vinden om de informatie te kunnen distribueren over de betrokken afdelingen binnen de organisatie (Kohli & Jaworski, 1990, 1993). De laatste component van marktgerichtheid, de responsiviteit op informatie, staat voor de acties die ondernomen moeten worden met betrekking tot informatie (Diamantopoulos & Hart, 1993) en staat tevens voor de wijze waarop men inspeelt op informatie. Narver en Slater (1990) hebben ook een conceptualisatie van

marktgerichtheid tot stand gebracht en onderscheiden daarbij drie gedragsdimensies, die als volgt luiden: klantgerichtheid, concurrentgerichtheid en inter-functionele coördinatie. Zoals eerder gezegd wordt in deze scriptie hoofdzakelijk de nadruk gelegd op de dimensie van klantgerichtheid. De reden hiervoor is dat klantgerichtheid, van alle gedragsdimensies, het meest verband lijkt te houden met de afzonderlijke strategische marketingonderdelen segmentatie, targetting en positionering. De componenten van marktgerichtheid die door Kohli en Jaworski (1990, 1993) zijn aangedragen, lijken op het eerste oog te verschillen ten opzichte van de gedragsdimensies van Narver en Slater (1990). Deze veronderstelling kan echter worden betwist, want door (onder andere) Diamantopoulos en Hart (1993) wordt aangevoerd dat de gedragsdimensies klantgerichtheid en concurrentgerichtheid beschouwd kunnen worden als weerspiegelingen van de marktgerichtheidcomponent informatiegeneratie.

Bedrijven of organisaties die gekenmerkt worden door een superieure marktgerichtheid, realiseren doorgaans superieure bedrijfsprestaties, omdat ze een beter begrip hebben dan hun rivalen op het gebied van door klanten tot uitdrukking gebrachte wensen en latente behoeften, capaciteiten en strategieën van concurrenten, vereisten en ontwikkelingen aangaande communicatiekanalen en de marktomgeving in bredere zin (Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993). Narver, Slater en MacLachlan (2004) benoemen eveneens het specifieke belang van latente klantbehoeften en zien het proces van het blootleggen en bevredigen van die latente klantbehoeften zelfs als een van de voornaamste representanten van *proactieve* marktgerichtheid. Om meer precies te zijn, bestaat proactieve marktgerichtheid uit items die latente klantbehoeften vastleggen door het gedrag van klanten te monitoren en door verwachtingen van klanten te overtreffen (Narver et al., 2004). Aansluitend op de hier beschreven proactieve marktgerichtheid en de daaruit voortkomende organisatie, schuift Day (1994) een eigen versie van een dergelijke organisatie naar voren, namelijk de *marktgestuurde* organisatie. Day (1994) benadrukt het belang van diepe marktinzichten en geeft aan dat dergelijke inzichten voornamelijk gevoed en ontwikkeld worden binnen marktgestuurde organisaties. Deze organisaties blinken uit in hun vermogen om voortdurend aan te voelen wat de opkomende trends en gebeurtenissen in de eigen markt zijn en om vervolgens op die trends en gebeurtenissen te reageren (Day, 2011). In marktgestuurde organisaties is elke werknemer gesensibiliseerd om te luisteren naar latente problemen en mogelijkheden (Day, 2011). Een tweede punt van belang dat Day (2011) benadrukt en dat op voorgaand punt aansluit, is dat het gedrag van bedrijven en organisaties dient te verschuiven van een reactieve benadering naar een benadering van aanvoelen en reageren. Dit behelst dat beslissingen worden gedreven door huidige wensen/verzoeken en gedragingen van klanten en door signalen over hun veranderende behoeften (Day, 2011). In een tijdperk van steeds sneller verlopende veranderingen moeten diepgaande markt- en klintinzichten bovendien worden bevorderd met een systeem voor vroegtijdige waarschuwing en worden versterkt aan de hand van nieuwe, opkomende technologieën voor het zoeken van patronen in microdata (informatiegeneratie) en het snel kunnen delen van inzichten zoals zojuist benoemd (informatieverspreiding) (Day, 2011).

In deze paragraaf is tot nu toe vooral gesproken over de processen van het genereren van, het verspreiden van en het inspelen op informatie. Dat op repeterende wijze het woord 'informatie' wordt aangedragen, is eigenlijk onjuist. In de wereld waarin we ons voortbewegen, kent men namelijk niet alleen informatie en dient men een onderscheid te maken tussen data, informatie en kennis. Data, om mee te beginnen, zijn ruwe gegevens waar op zichzelf geen betekenis aan

verbonden is (Instituut Fysieke Veiligheid [IFV], n.d.). Informatie bestaat op haar beurt uit data, ofwel gegevens, waar een betekenis aan is toegekend (IFV, n.d.). Als je deze uitspraak heel strikt hanteert, dan bestaat een boekwerk of regulier tekstverwerkingsdocument ook nooit uit informatie, maar slechts uit data (IFV, n.d.). De betekenis die een lezer aan data toekent, vormt informatie voor de desbetreffende lezer (IFV, n.d.). Doorgaans alleen een mens kan betekenis aan iets toekennen en derhalve is informatie een persoonsafhankelijke entiteit. Kennis is vervolgens weer het product van onder andere informatie (Weggeman, 1997). Weggeman (1997, p. 30-34) geeft een beknopte doch duidelijke definiëring en een nadere omschrijving van kennis en daarvan luidt eerstgenoemde, de definitie, als volgt: "kennis is een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van de informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt". Hierbij wordt informatie door Weggeman (1997) als expliciete kennis beschouwd en worden de componenten van ervaring, vaardigheid en attitude beschouwd als impliciete kennis. Expliciete kennis kan hoofdzakelijk worden verkregen door studie te bedrijven en heeft vooral betrekking op het kennen en weten van zaken (Bertrams, 2000). Impliciete kennis is echter niet te verkrijgen door het bedrijven van studie. Bij impliciete kennis geschiedt kennisverwerving hoofdzakelijk in en aan de hand van sociale processen (Bertrams, 2000). Omdat het impliciete type kennis beduidend meer componenten bevat dan het expliciete type kennis (informatie), wordt het algemene geheel van kennis hoofdzakelijk bepaald door wat er geschiedt in en aan de hand van sociale processen.

Laatstgenoemde constatering en bovenstaande opheldering zijn van belang, omdat deze zaken van grote invloed zijn op de component van responsiviteit op informatie. Men kan inspelen op informatie door informatie *backwards* te delen met medewerkers tijdens periodieke meetings. Bij dergelijke meetings zal de nadruk waarschijnlijk blijven liggen op het aspect van het bedrijven van studie, maar dan gaat het wel om 'luisterend studeren'. Zo wordt expliciete kennis, dus informatie, niet of moeilijker omgezet in algehele kennis. Men kan ook inspelen op informatie door informatie over te dragen aan de hand trainingen. Bij dergelijke trainingen zal waarschijnlijk meer nadruk liggen op het aspect van 'kunnen' en het belang van het ontwikkelen van vaardigheden. Meetings en trainingen zijn echter vaak van periodieke aard en in dat geval vindt er geen voortdurende responsiviteit op informatie plaats. Men kan wellicht beter op informatie inspelen door een teamstructuur te introduceren. Wanneer er sprake is van een of meerdere teams, lijkt de kans groter dat er continue informatieoverdracht plaatsvindt en zo lijkt de kans op het creëren van daadwerkelijke kennis ook groter. Bij nagenoeg elke organisatiegrootte lijkt men een teamstructuur te kunnen implementeren, omdat men natuurlijk niet per definitie met meerdere teams hoeft te werken. Katzenbach en Smith (1993, p. 90-92) onderscheiden verschillende typen teams die in de context van deze scriptie interessant kunnen zijn en die luiden als volgt:

- **Figuur 6:** Verschillende typen teams (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92)

Point	Description
Working group	There is no significant need to become a team. The focus is on individual effort. Members interact mainly to share information and best practices. They help each other to perform within their area of responsibility. There is no strong common purpose or joint work product for which they are all accountable.

Pseudo-team	The are opportunities for collective performance, but members have not focused on trying to achieve it. No interest in shaping a common purpose or set of performance goals, though it may call itself a team. Time in meetings detracts from individual performance, without any joint benefits. Whole is less than potential sum of parts.
Potential team	There are opportunities for collective performance, and members are trying to achieve this. They still need to develop clarity over purpose, goals or joint work products. They may require more discipline in working out a common approach or to establish collective accountability.
Real team	A small number of people with complementary skills who are equally committed to a common purpose, performance goals and working approach for which they hold themselves mutually accountable.
High-performance team	Meets all the tests of a real team, and in addition members are deeply committed to one another's personal growth and success.

De hier weergegeven teams kunnen geprojecteerd worden op de verschillende typen makelaars die in deze scriptie worden onderscheiden en zullen dan ook terugkomen in het hoofdstuk van de theoretische specificatie. Nu de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid geconceptualiseerd zijn en uitvoerig zijn besproken, is het moment aangebroken om een nadere blik te werpen op de verhouding(en) tussen deze kernbegrippen.

2.6 Verhouding tussen strategische marketing en marktgerichtheid

In de wetenschappelijk literatuur is men verdeeld over hoe de verhouding tussen strategische marketing en marktgerichtheid er precies uitziet. In sommige wetenschappelijke artikelen verhoudt strategische marketing zich positief ten opzichte van marktgerichtheid, sommige onderzoekers beschouwen strategische marketing als een antecedent van marktgerichtheid, andere onderzoekers spreken van een wederzijdse relatie tussen strategische marketing en marktgerichtheid en weer andere onderzoekers zien strategische marketing als een middel om marktgerichtheid te operationaliseren. Deze mogelijke verhoudingen tussen strategische marketing en marktgerichtheid zullen alle kort aan bod komen, waarvan eerstgenoemde het eerst wordt behandeld. Het betreft hier de positieve invloed van strategische marketing op marktgerichtheid. Uit empirisch onderzoek van Moorman en Rust (1999) is naar voren gekomen dat sterke marketingafdelingen waarde bieden over en bovenop marktgerichtheid en dat die sterke marketingafdelingen tevens een positief effect bewerkstelligen of kunnen bewerkstelligen op bedrijfsprestaties. Het gaat hier echter wel om een zekere invloed van *marketingafdelingen*. Het is maar zeer de vraag of elke onderneming of organisatie over een marketingafdeling beschikt, laat staan een sterke marketingafdeling.

Resultaten uit empirisch onderzoek van Pulendran, Speed en Widing (2003) suggereren dat de kwaliteit van marketingplanning positief geassocieerd is met de mate van marktgerichtheid. Deze onderzoeksresultaten zijn echter niet van causale aard. Pulendran et al. (2003) stellen dat een kwalitatief beter proces van marketingplanning wellicht kan helpen bij het ondersteunen/assisteren van managers die elementen van marktgerichtheid trachten te implementeren. Tegelijkertijd zou een marktgerichte houding ondersteuning kunnen bieden bij het proces van marketingplanning, door een

duidelijk en eenduidig doel te verschaffen dat het proces van marketingplanning van focus voorziet of kan voorzien (Pulendran et al., 2003). Uit empirisch onderzoek van Pulendran et al. (2003) is tevens gebleken dat het proces van marketingplanning wel een significante voorspeller is van marktgerichtheid en om die reden moet het proces van marketingplanning vermoedelijk worden behandeld als een *antecedent* in toekomstig onderzoek. Ook stellen Pulendran et al. (2013) dat het proces van marketingplanning een additionele impact op marktgerichtheid heeft in omgevingen met een hoge technologische en/of marktturbulentie.

In het werk van Morgan et al. (2009) kan men ondersteuning vinden voor de aanname dat verhoudingen tussen resources en capaciteiten complementariteitseffecten kunnen uitoefenen op bedrijfsprestaties. Dit wijst erop dat marktgebaseerde kennisvermogens van organisaties, zoals marktgerichtheid, en marktgerelateerde organisationele capaciteiten, zoals het geheel van marketingcapaciteiten, elkaar complementeren in belangrijke opzichten die bijdragen aan het verklaren van bedrijfsprestaties (Morgan et al., 2009). Volgens Morgan et al. (2009) zijn er goede redenen om te verwachten dat er verhoudingen van *bidirectionele cospecialisatie* bestaan tussen deze variabelen en hun onderliggende componenten, omdat de wetenschappelijke literatuur enerzijds aangeeft dat marktkennis benodigd is voor het ontwikkelen van afzonderlijke marketingcapaciteiten (Dutta, Zbaracki, & Bergen, 2003) en anderzijds aangeeft dat afzonderlijke capaciteiten, zoals marketingplanning, in staat zijn tot het genereren van marktinformatie die de marktgerichtheid van een organisatie bevordert of kan bevorderen (Day, 1994, 2011; Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003).

Empirische onderzoeksresultaten van Taghian (2010) wijzen op een nauw verband tussen marketingplanning en marktgerichtheid en wijzen tevens op een nagenoeg zelfde mate van associatie tussen deze afzonderlijke variabelen en bedrijfsprestaties. Dit empirische bewijs kan erop wijzen dat de variabelen marketingplanning en marktgerichtheid een en hetzelfde domein vertegenwoordigen (Taghian, 2010). De empirische onderzoeksbevindingen van Taghian (2010) impliceren dat ondernemers en managers het proces van marketingplanning als een *methode* dienen te beschouwen die men kan gebruiken om de *strategie* van marktgerichtheid te *operationaliseren*. Het proces van marketingplanning moet op formele en periodieke wijze beoefend worden om in toenemende mate van nut te kunnen zijn (Taghian, 2010). Het hier benadrukte belang van het op formele wijze toepassen van het proces van marketingplanning, sluit nauw aan bij het eerder benadrukte belang van de aanwezigheid van een marketingafdeling in een bedrijf of organisatie. Deze zaken dienen er beide voor te zorgen dat het geheel van marketing een grotere rol wordt toegedicht.

In deze beknopte paragraaf is naar voren gekomen dat de wetenschappelijke literatuur verschillende, uiteenlopende zienswijzen kent met betrekking tot de verhouding tussen strategische marketing en marktgerichtheid. Deze verhouding lijkt niet eenduidig van aard en lijkt ook niet gekenmerkt te worden door de aanwezigheid van een overduidelijk causaal verband, wat op impliciete wijze terug te zien zal zijn in het conceptueel model. In dit hoofdstuk rest nog het schetsen van de mogelijke verhoudingen tussen de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid enerzijds en het kernbegrip van bedrijfsprestaties anderzijds.

2.7 Verhoudingen ten opzichte van bedrijfsprestaties

In deze paragraaf wordt zowel strategische marketing als marktgerichtheid in verband gebracht met het kernbegrip bedrijfsprestaties. Ook over de mogelijke verhoudingen tussen strategische marketing en marktgerichtheid enerzijds en bedrijfsprestaties anderzijds is de wetenschappelijke literatuur verdeeld. Het ene wetenschappelijke artikel stelt dat er sprake is van zowel een sterke directe invloed van strategische marketing op bedrijfsprestaties als een indirecte, via marktgerichtheid lopende, invloed op bedrijfsprestaties, het andere wetenschappelijke artikel pretendeert dat een directe invloed van marktgerichtheid op bedrijfsprestaties voorrang dient te krijgen boven een indirecte invloed van marketingplanning op die bedrijfsprestaties, sommige onderzoekers benadrukken een volledige tussenkomst/bemiddeling van marktgerichtheid in de relatie tussen strategische marketing en marktgerichtheid en weer andere onderzoekers wijzen op een indirecte invloed van *marktgerichtheid* op bedrijfsprestaties, die via het proces van marketingplanning zou moeten verlopen. Al deze geschetste verhoudingen ten opzichte van het kernbegrip bedrijfsprestaties zullen in het komende stuk tekst aan bod komen.

Wirtz, Tuzovic en Kuppelwieser (2014) stellen aan de hand van hun empirische onderzoeksresultaten dat een sterke marketingafdeling een directe en positieve invloed uitoefent of kan uitoefenen op bedrijfsprestaties. Wirtz et al. (2014) onderscheiden ook een indirect effect op bedrijfsprestaties, waarbij de variabele van marktgerichtheid gedeeltelijk bemiddelt in het verband tussen de invloed van een marketingafdeling en het geheel van bedrijfsprestaties. Hiermee verwordt marktgerichtheid tot een interveniërende variabele. Ondanks de in dit onderzoek geldende aanwezigheid van een indirect verband, blijft het eerder geschetste directe verband significantie vertonen (Wirtz et al., 2014). Hieruit blijkt dat een sterke marketingafdeling direct bijdraagt aan zekere bedrijfsprestaties, naast de indirecte bijdrage die via marktgerichtheid verloopt (Wirtz et al., 2014).

Empirisch onderzoek van Pulendran et al. (2003) brengt naar voren dat zowel marketingplanning als marktgerichtheid effect sorteert of kan sorteren op de variabele van bedrijfsprestaties. Waar dit onderzoek echter wel sterk op wijst, is de vermoedelijke voorrang van het effect van marktgerichtheid boven het effect van marketingplanning (Pulendran et al., 2003). Ook suggereren de empirische onderzoeksresultaten van Pulendran et al. (2003) dat de invloed van de kwaliteit van marketingplanning op bedrijfsprestaties van indirecte aard is. Het empirisch onderzoek van Pulendran et al. (2013) waarover hier gesproken wordt, levert namelijk bewijs voor de voordelen van een systeem van marketingplanning dat van hoge kwaliteit is, maar er wordt wel gesuggereerd dat deze voordelen van het proces van marketingplanning verlopen via het creëren van (een hogere mate van) marktgerichtheid. Mocht hetgeen hier gesteld wordt daadwerkelijk het geval zijn en meermaals bewezen worden, dan kan de relatie tussen de variabelen marketingplanning en bedrijfsprestaties worden aangeduid als een indirect verband. Zoals eerder gezegd stellen Pulendran et al. (2003) dat de variabele van marktgerichtheid zich wel direct verhoudt ten opzichte van het geheel van bedrijfsprestaties.

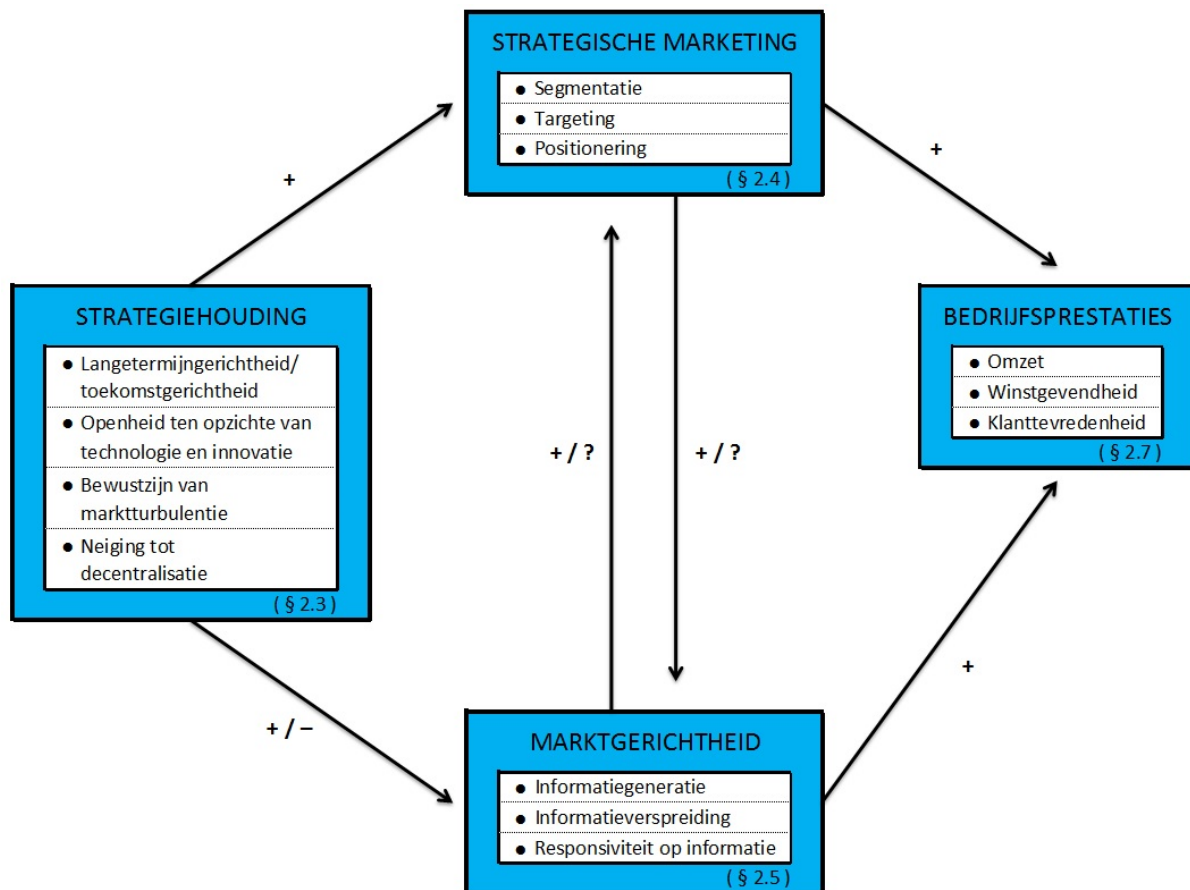
Er zijn tevens onderzoeken en studies te vinden die aan strategische marketing gerelateerde zaken relatief kleine rol toedichten bij het tot stand brengen van bedrijfsprestaties. Zo wijzen (onder andere) twee wetenschappelijke studies erop dat de variabele van marktgerichtheid bemiddelt in de relatie tussen de invloed van een marketingafdeling en het geheel van bedrijfsprestaties (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef, Leeflang, Reiner, Natter, Baker, Grinstein, Gustafsson, Morrison, &

Saunders, 2011), waarbij de studie van Verhoef en Leeflang (2009) zelfs wijst op een volledige bemiddeling van marktgerichtheid in de relatie tussen de invloed van een marketingafdeling en het geheel van bedrijfsprestaties. Verhoef en Leeflang (2009) schrijven deze volledige bemiddeling toe aan het vermoeden dat organisaties, sinds de studie van Moorman en Rust (1999), marktgerichter zijn geworden, wat vervolgens wellicht heeft gezorgd voor een minder sterke behoefte aan een invloedrijke marketingafdeling. Verhoef et al. (2011) merken op dat de invloed van een marketingafdeling zich tevens direct verhoudt tot het geheel van bedrijfsprestaties, maar zoals eerder gezegd wordt de bijdrage van dergelijke marketingzaken in het tot stand brengen van bedrijfsprestaties wel relatief klein geacht.

Ten slotte zijn er nog wetenschappers/onderzoekers die vooral geïnteresseerd zijn in de wijze waarop marktgerichtheid zich verhoudt ten opzichte van bedrijfsprestaties. Uit empirisch onderzoek van O'Cass, Ngo en Siahtiri (2012) is gebleken dat het bevorderen van marktgerichtheid in een bedrijf of organisatie niet automatisch leidt tot superieure bedrijfsprestaties. Marktgerichtheid dient allereerst de capaciteit van marketingplanning te bevorderen (O'Cass et al., 2012). Vervolgens zal een bevorderde capaciteit van marketingplanning waarschijnlijk leiden tot een groter vermogen om marketing te kunnen implementeren (O'Cass et al., 2012). Een groter vermogen met betrekking tot marketingimplementatie zal dan uiteindelijk (moeten) leiden tot bevorderde bedrijfsprestaties en wellicht zelfs tot superieure prestaties (O'Cass et al., 2012). Marktgerichtheid kan volgens O'Cass et al. (2012) dus op indirecte wijze invloed uitoefenen op zekere bedrijfsprestaties. Deze zekere bedrijfsprestaties bestaan bij het betreffende onderzoek uit prestaties waarbij de klant centraal staat, de zogeheten 'customer-centric performance' (O'Cass et al., 2012). Deze klant centraal stellende prestaties hebben betrekking op het aantrekken van klanten en het vervolgens behouden van deze klanten (Blattberg, Getz, & Thomas, 2001). Klant centraal stellende prestaties draaien enerzijds om de relatie tussen klant en bedrijf/organisatie en anderzijds om de beoordeling van klanten van marktgebaseerde middelen en zaken (O'Cass et al., 2012). Deze beide focuspunten lijken nauw verwant aan de mate van klanttevredenheid en zullen dan ook in die bewoording terug te vinden zijn in het conceptueel model.

2.8 Conceptueel model en specificatiecriteria

Alle in dit onderzoek geldende kernbegrippen zijn geconceptualiseerd en behandeld en mede de bijbehorende verhoudingen tussen deze kernbegrippen. Al deze zaken zijn weergegeven en op overzichtelijke wijze terug te zien in het conceptueel model op de volgende pagina. Ter aanvulling dient te worden opgemerkt dat de componenten (of onderdelen) uit het conceptueel model betrekking hebben op de *mate* van diezelfde componenten. Als deze gradaties van componenten niet in ogenschouw worden genomen, dan kunnen de verhoudingen tussen de kernbegrippen niet optimaal worden gevisualiseerd.



• **Figuur 7:** Conceptueel model

In bovenstaand conceptueel model zijn een tweetal vraagtekens weergegeven. Deze vraagtekens staan voor het gegeven dat de verhouding tussen de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid niet per definitie een causaal verband hoeft te behelzen. In het theoretisch kader zijn verschillende visies naar voren gekomen over hoe de relatie tussen strategische marketing en marktgerichtheid er precies uit ziet of uit zou kunnen zien. Uit het theoretisch kader is voortgekomen dat strategische marketing (onder andere) een significante voorspeller kan zijn van marktgerichtheid, dat strategische marketing een methode kan zijn waarmee men marktgerichtheid kan operationaliseren en dat strategische marketing zelfs deel zou kunnen uitmaken van hetzelfde domein als marktgerichtheid.

Aan de hand van het theoretisch kader is niet alleen het afgebeelde conceptueel model tot stand gebracht, maar ook een select aantal specificatiecriteria. Met deze reeks van specificatiecriteria kunnen de verschillende typen makelaars nader aangeduid worden. De betreffende specificatiecriteria zullen dan ook, zowel impliciet als expliciet, terug te vinden zijn in het hoofdstuk van de theoretische specificatie. Gezegd dient te worden dat de eerder geformuleerde vraagstelling nadrukkelijk sturing heeft uitgeoefend en richting heeft gegeven bij het tot stand brengen van de reeks van specificatiecriteria. De vraagstelling is niet *expliciet* terug te zien in de scriptie, maar is wel op *impliciete* wijze verweven in dit theoretisch kader en de scriptie in het algemeen. Tot slot zal het belang van de reeks van specificatiecriteria verder worden aangestipt in de verantwoording van de methodologie. De tot stand gebrachte specificatiecriteria luiden als volgt:

- **Figuur 8:** Overzicht van specificatiecriteria

Onderdelen/componenten	→	Specificatiecriteria
1. Segmentatie	1.1	Niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren
	1.2	Afwikkeling van segmentatiefasen
	1.3	Verscheidenheid met betrekking tot segmentatiebases
	1.4	Potentieel van segmenten en criteria waarmee segmenten kunnen worden geëvalueerd
2. Targeting	2.1	Criteria met betrekking tot geschiktheid voor targeting en uiteindelijke levensvatbaarheid
	2.2	Mate van wisselwerking tussen klantbehoeften en technologie
	2.3	Strategieën met betrekking tot marktdekking
3. Positionering	3.1	Onderscheidende factoren met betrekking tot positionering
	3.2	Strategieën met betrekking tot positionering
4. Informatiegeneratie	4.1	Type informatie die gegenereerd wordt en wijze van informatieverzameling
	4.2	Verwerkingswijze van marktturbulentie
5. Informatieverspreiding	5.1	Wijze en richting van informatieverspreiding
6. Responsiviteit op informatie	6.1	Wijze en potentieel van gegevensvastlegging
	6.2	Mate van coördinatie bij responsiviteit op informatie

3. METHODOLOGIE

In dit methodologiehoofdstuk komen respectievelijk het onderzoeksonderwerp, de wijze van dataverzameling, de wijze van data-analyse en de operationalisering aan bod. Bij het onderzoeksonderwerp wordt stilgestaan bij de opbouw en structuur van het onderzoek en bij de vraag of het onderzoek verkennend, beschrijvend of verklarend is. In de paragraaf betreffende dataverzameling staat het geheel van onderzoeksstrategie en -materiaal centraal. Bij de verantwoording van de data-analyse wordt uiteengezet op welke wijze theorie en analyse gekoppeld zijn en op welke wijze data zijn verwerkt bij het tot stand brengen van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksonderwerp

In deze paragraaf wordt ten eerste aandacht geschonken aan de vraag of het onderzoek verkennend, beschrijvend of verklarend en vervolgens wordt stilgestaan bij de onderzoekopbouw en -structuur.

3.1.1 *Verkennend, beschrijvend of verklarend?*

Babbie (2010) onderscheidt drie doelen van onderzoek: verkenning, beschrijving en verklaring. Het doel van verkenning treedt naar de voorgrond wanneer een nieuw interessegebied wordt onderzocht of wanneer het onderwerp van studie relatief nieuw is (Babbie, 2010). Van beide zaken is geen sprake bij dit onderzoek. Beleidsvoering door makelaars behelst geen nieuw interessegebied en is gezien de diverse onderzoeken door belangenbehartigers als de NVM ook geen nieuw onderwerp van studie. Van de overige twee onderzoeksdoelen is wel sprake. Dit onderzoek staat voornamelijk in het teken van beschrijving. Verschillende typen makelaars en bijbehorende eigenschappen worden beschreven en mede hun uitingen op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid. Door deze typen zorgvuldig te omschrijven kan uiteindelijk een typologie worden vormgegeven, die makelaars vervolgens kunnen aanwenden om in één oogopslag te zien waar zij staan. Makelaars kunnen tevens gebruikmaken van de gestandaardiseerde vragenlijst en het bijbehorende scoremodel, waarmee ze zelf belangrijke aspecten van hun bedrijfsvoering kunnen analyseren en beschrijven. Van het onderzoeksdoel verklaring is ook enigszins sprake. De uitingen van de verschillende typen makelaars op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid worden namelijk verklaard aan de hand van de strategiehoudingen die ze aannemen.

3.1.2 *Opbouw en structuur van onderzoek*

Dit onderzoek is na een aanleiding uit het verleden begonnen en heeft uiteindelijk geresulteerd in zaken als een typologie, gestandaardiseerde vragenlijst en bijbehorend scoremodel. De weg waarlangs het onderzoek tot stand is gekomen, is van logische en zorgvuldige aard en dat zal in het komende stuk tekst blijken. De aanleiding heeft ondergetekende in een vroegtijdig stadium van het onderzoek aangezet tot het afwikkelen van een vooronderzoek. Het probleemkader was destijds nog niet tot nauwelijks afgebakend en dat is terug te zien aan de interviewvragen die toentertijd werden afgenomen. Zaken uit deze vragen, zoals nieuwe woningbouwprojecten, projectontwikkelingsproces en ruimtelijke ordeningsbeleid, zijn niet meer terug te vinden in de uiteindelijke scriptie. Het vooronderzoek heeft echter wel aangezet tot het tot stand brengen van de probleemanalyse en heeft invloed gehad op de keuze voor de beleidsdocumenten die voor deze analyse zijn bestudeerd. De probleemanalyse heeft op haar beurt gestuurd in de aard van de theorieën die voor het tot stand brengen van het theoretisch kader zijn aangewend. Het theoretisch kader heeft uiteindelijk geresulteerd in een reeks van specificatiecriteria en vormt daarmee het slotstuk van het eerste gedeelte van het onderzoek.

De reeks van specificatiecriteria is een wezenlijke reeks in dit onderzoek. Deze reeks vormt ten eerste de lijst van onderwerpen waarop de verschillende typen makelaars worden gespecificeerd. De theoretische specificatie resulteert uiteindelijk in de op makelaars gerichte typologie, een typologie die in feite een relatief korte en bondige weergave is van de bevindingen van deze specificatie. In de theoretische specificatie zijn verder geen figuren en overzichten van bevindingen terug te zien, omdat alle wezenlijke bevindingen al in de typologie te aanschouwen zijn en omdat anders 'dubbel werk' geleverd zou worden. Ten tweede vormt de reeks van specificatiecriteria de lijst van indicatoren waarmee de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid geoperationaliseerd worden. Deze lijst van indicatoren staat aan de basis van de gestandaardiseerde vragenlijst en dat maakt dat de operationalisering echt gebruikt wordt voor het ontwikkelen van een instrument. Meer over de feitelijke operationalisering kan worden aangetroffen in de paragraaf over dit onderwerp. De bevindingen uit de cellen van de typologie zijn terug te zien in de antwoorden bij de gestandaardiseerde vragenlijst, waardoor deze vragenlijst de typologie als het ware belichaamt. Tezamen met bijgevoegd scoremodel kunnen makelaars zelf hun eigen uitingen op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid meten, analyseren en beschrijven. Tot slot is gepoogd het verloop van de reeks van specificatiecriteria tot het uiteindelijke scoremodel te verduidelijken door de specificatiecriteria/indicatoren en de daaruit voortvloeiende zaken van corresponderende nummers te voorzien.

3.2 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt een beknopte beschrijving gegeven van de gehanteerde onderzoeksstrategie en het geraadpleegde onderzoeksmateriaal. Er wordt aangevangen met de onderzoeksstrategie, omdat het te raadplegen onderzoeksmateriaal grotendeels afhankelijk is van deze strategie.

3.2.1 Onderzoeksstrategie en -materiaal

Doorewaard en Verschuren (2007) onderscheiden vijf voorname onderzoeksstrategieën, te weten survey, experiment, casestudy, gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek. Bij dit onderzoek is de strategie van bureauonderzoek gehanteerd. De belangrijkste kenmerken van deze strategie luiden als volgt (Doorewaard & Verschuren, 2007):

- Er wordt gebruik gemaakt van bestaand materiaal, in combinatie met reflectie.
- Er vindt geen direct contact plaats tussen de onderzoeker en het onderzoeksobject.
- Gebruik van het materiaal geschiedt vanuit een ander perspectief dan waarmee het werd geproduceerd.

Het eerste en derde kenmerk hebben bij dit onderzoek met zich meegebracht dat bestaande theorieën op het gebied van proactiviteit, strategiehoudingen, strategische marketing en marktgerichtheid zijn verzameld, geanalyseerd en met elkaar zijn geconfronteerd om, vanuit een ander perspectief, een op makelaars gerichte typologie tot stand te brengen. Het tweede kenmerk kon bij dit onderzoek ook grotendeels in acht worden genomen. Uitsluitend bij het vooronderzoek heeft direct contact plaatsgevonden tussen ondergetekende en het onderzoeksobject. Dit bewerkstelligt een gezonde afstand ten opzichte van het onderzoeksobject, maar een nadeel is wel dat men op dergelijke wijze allerlei non-verbale informatie mist (Doorewaard & Verschuren, 2007).

De onderzoeksstrategie van bureauonderzoek is nog niet specifiek genoeg en (mede) daarom onderscheiden Doorewaard en Verschuren (2007) twee varianten van deze strategie, te weten literatuuronderzoek en secundair onderzoek. Meer specifiek is bij dit onderzoek de variant van literatuuronderzoek gehanteerd. Dit heeft geïmpliceerd dat aan de hand van *bestaande vakliteratuur* een beroep is gedaan op door anderen geproduceerde kennis. Dit gegeven onthult deels van welk onderzoeksmateriaal gebruik is gemaakt, namelijk literatuur. Doorewaard en Verschuren (2007) onderscheiden ook nog vier andere bronnen van informatie, te weten personen, media, werkelijkheid en documenten. Het resterende onderzoeksmateriaal is tot stand gebracht door bij het vooronderzoek *personen* te interviewen en door een beroep te doen op aan de makelaardij gerelateerde beleids*documenten*.

3.3 Data-analyse

In deze paragraaf wordt uiteengezet op welke wijze gezocht is naar patronen in het onderzoeksmateriaal, van welk type analyse hoofdzakelijk gebruik is gemaakt en welke methoden zijn aangewend met betrekking tot dataverwerking.

3.3.1 Koppeling van theorie en analyse

Alvorens het onderzoeksmateriaal kan worden geanalyseerd en er iets over gezegd kan worden, dient men in dit materiaal op zoek te gaan naar patronen en causale verbanden. J. Lofland, Snow, Anderson en L. H. Lofland (2006) onderscheiden zes manieren waarop men deze patronen kan vinden, namelijk door op zoek te gaan naar frequenties, magnitudes (grootheden), structuren, processen, oorzaken en gevolgen. Bij het onderzoek is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van de laatste vier manieren uit deze reeks. Er is gezocht naar structuren om een beter beeld te krijgen van de componenten van strategische marketing en marktgerichtheid en de samenhang tussen deze componenten. Er is gezocht naar processen om te weten te komen hoe de afzonderlijke componenten precies in elkaar steken. Welke stappen dienen bijvoorbeeld doorlopen te worden bij het onderdeel segmentatie en in welke volgorde geschieden deze stappen? Deze manier om patronen te vinden is voornamelijk toegepast bij strategische marketing en in mindere mate bij marktgerichtheid, aangezien strategische marketing meer een proces behelst en marktgerichtheid meer wegheeft van een organisatiebrede houding. Ook is logischerwijs gezocht naar oorzaken en gevolgen om een beter beeld te krijgen van de mogelijke causale verbanden tussen de kernbegrippen.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van 'cross-case analysis' en meer in het specifiek van de strategie 'variable-oriented analysis' (Huberman, Michael, & Miles, 1994). Dit type analyse maakt het mogelijk om met relatief weinig variabelen een gedeeltelijke verklaring te geven voor algehele oriëntaties, houdingen, handelingen, et cetera (Huberman et al., 1994). Deze eigenschap is zeer gewenst, aangezien ondergetekende geen volledige kennis bezit van de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid en alle bijbehorende details. Zo kan in dit onderzoek met relatief weinig kernbegrippen en bijbehorende variabelen een specificatie worden gemaakt van verschillende typen makelaars en hun uitingen op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid.

3.3.2 Kwalitatieve dataverwerking

Babbie (2010) onderscheidt verschillende technieken voor het verwerken van kwalitatieve data, waaronder codering, het schrijven van memo's en het letterlijk in kaart brengen van concepten.

Vooraf van de twee laatstgenoemde technieken is in dit onderzoek gebruik gemaakt. Ten eerste zijn tijdens het tot stand brengen van de scriptie de nodige memo's geschreven. Bij het bestuderen van de verschillende strategiehoudingen van Ackoff (1981) zijn de belangrijkste kenmerken van deze strategiehoudingen op papier gezet. Hierdoor konden de verschillende typen makelaars gemakkelijker en in beduidend kortere tijd worden onderscheiden en omschreven. Tevens konden aan de hand van deze memo's de theoretische inzichten van Ackoff (1981) gemakkelijker worden geconfronteerd met theorieën en teksten aangaande strategische marketing en marktgerichtheid. De belangrijkste inzichten van Ackoff (1981) konden immers onmiddellijk worden aangewend indien nodig. Verder is nog enkele keren gemaakt van het in kaart brengen van concepten. Deze techniek diende voornamelijk ondersteuning te bieden bij het vormgeven van het conceptueel model en het beschrijven van de mogelijke verhoudingen tussen de verschillende kernbegrippen. De kernbegrippen kwamen niet in exact dezelfde bewoordingen terug in elk wetenschappelijk artikel en het maken van schetsen bij die artikelen maakte de verhoudingen tussen de kernbegrippen (en onderliggende componenten) dan ietwat overzichtelijker.

3.4 Operationalisering

Volgens Doorewaard en Verschuren (2007) behelst het proces van operationalisering het kiezen en zorgvuldig omschrijven van indicatoren voor complexe en/of abstracte begrippen. Een indicator wordt door Doorewaard en Verschuren (2007, p. 143) vervolgens omschreven als een "zintuiglijk waarneembaar fenomeen dat ons informatie verschaft over het (niet direct waarneembare) verschijnsel dat met het te definiëren begrip wordt bedoeld". De indicatoren horende bij de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid zijn reeds bekend en kunnen worden aangetroffen in de lijst van specificatiecriteria. De betreffende kernbegrippen zijn te complex en abstract om direct geoperationaliseerd te kunnen worden en de onderdelen/componenten van deze kernbegrippen vormen, als tussenstap, dan ook de noodzakelijke dimensies. Een dimensie, ter verduidelijking, wordt door Babbie (2010) omschreven als een specificeerbaar aspect van een concept. De kernbegrippen en bijbehorende dimensies en indicatoren zijn dus bekend. Dit is echter niet afdoende.

Eerder in deze methodologie is naar voren gekomen dat de lijst van indicatoren aan de basis staat van de gestandaardiseerde vragenlijst en dus ook nadrukkelijk gebruikt wordt bij het tot stand brengen van die vragenlijst. Om op een goede wijze een vragenlijst te kunnen samenstellen, dienen de meetniveaus van de gebruikte indicatoren pertinent vast te staan en moeten deze meetniveaus uiteindelijk ook nadrukkelijk terug te zien zijn in de tot stand gebrachte vragen. Babbie (2010) onderscheidt vier meetniveaus: nominaal, ordinaal, interval en ratio. Deze meetniveaus worden beknopt toegelicht. Van het nominale meetniveau is sprake als een variabele slechts de kenmerken van uitputtendheid en wederzijdse exclusiviteit (uitsluiting) met zich meedraagt (Babbie, 2010). Bij dit meetniveau wordt hetgeen dat gemeten wordt uitsluitend voorzien van namen of labels (Babbie, 2010). Bij het ordinale meetniveau is sprake van een variabele die samengesteld is uit attributen die langs een bepaalde dimensie gerangschikt kunnen worden (Babbie, 2010). Bij dit meetniveau is de *exacte* afstand tussen de attributen niet van belang en ook niet te bepalen. Van het meetniveau interval is sprake wanneer de attributen van een variabele gerangschikt kunnen worden en de afstanden tussen aangrenzende attributen gelijk zijn (Babbie, 2010). Het meetniveau ratio tot slot bezit alle kenmerken van voorgaande meetniveaus en beschikt bovenal over een waar nulpunt (Babbie, 2010). Nu een en ander is verduidelijkt met betrekking tot meetniveaus, kan een blik

worden geworpen op het geheel van dimensies, operationalisering (indicatoren), meetniveaus en aangewende literatuur bij het tot stand brengen van de indicatoren:

• **Figuur 9: Operationaliseringstabel**

Dimensies	Operationalisering (indicatoren)	Meetniveaus	Literatuur
1. Segmentatie	1.1 Niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren	Ordinaal	Blythe & Megicks, 2010
	1.2 Afwikkeling van segmentatiefasen	Nominaal	Blythe & Megicks, 2010
	1.3 Verscheidenheid m.b.t. segmentatiebases	Nominaal	Blythe & Megicks, 2010
	1.4 Potentieel van segmenten en criteria waarmee segmenten kunnen worden geëvalueerd	Ordinaal	Blythe & Megicks, 2010
2. Targeting	2.1 Criteria m.b.t. geschiktheid voor targeting en uiteindelijke levensvatbaarheid	Nominaal	Blythe & Megicks, 2010; Freytag & Clarke, 2001
	2.2 Mate van wisselwerking tussen klantbehoeften en technologie	Ordinaal	Blythe & Megicks, 2010
	2.3 Strategieën m.b.t. marktdkking	Ordinaal	Abell, 1980
3. Positio- nering	3.1 Onderscheidende factoren m.b.t. positionering	Nominaal	Blankson & Kalafatis, 2004; Kotler, 2000
	3.2 Strategieën m.b.t. positionering	Nominaal	Ries & Trout, 2001
4. Informatie- generatie	4.1 Type informatie die gegenereerd wordt en wijze van informatieverzameling	Nominaal	Kohli & Jaworski, 1990, 1993
	4.2 Verwerkingswijze van marktturbulentie	Ordinaal	Theodosiou et al., 2012
5. Informatie- verspreiding	5.1 Wijze en richting van informatieverspreiding	Nominaal	Kohli & Jaworski, 1990, 1993; Ackoff, 1981
6. Respon- siviteit op informatie	6.1 Wijze en potentieel van gegevensvastlegging	Ordinaal	Kohli & Jaworski, 1990, 1993; Ackoff, 1981
	6.2 Mate van coördinatie bij responsiviteit op informatie	Nominaal	Katzenbach & Smith, 1993; Ackoff, 1981

Bij deze operationaliseringstabel dient afsluitend opgemerkt te worden dat de tot stand gebrachte indicatoren in sommige gevallen niet rechtstreeks uit de vermelde literatuur voortkomen. In dat geval dient de vermelde literatuur ter inspiratie en/of zijn theoretische inzichten uit deze literatuur tezamen genomen om alsnog op geschikte indicatoren uit te komen.

4. THEORETISCHE SPECIFICATIE

In dit hoofdstuk van theoretische specificatie wordt getracht verschillende typen makelaars te onderscheiden en nader aan te duiden. Deze activiteit dient een goed eerste beeld op te leveren van de verschillende typen makelaars en met dat goede eerste beeld kan vervolgens de feitelijke theoretische specificatie worden ingegaan. Aan het eind van dit hoofdstuk zal worden toegewerkt naar de beoogde, op makelaars gerichte typologie.

4.1 Verschillende typen makelaars

Deze paragraaf staat in het teken van het onderscheiden van verschillende typen makelaars. Deze typen makelaars en hun bijbehorende kenmerken en uitingen dienen tot stand te worden gebracht aan de hand van de strategiehoudingen van Ackoff (1981).

4.1.1 *Reactieve makelaar*

Aan de hand van de reactieve strategiehouding kan het eerste type makelaar onderscheiden worden en dat is de reactieve makelaar. Als je de theorie van Ackoff (1981) vertaalt naar het makelaarsambt, dan is de reactieve makelaar een makelaar die houdt van de manier waarop dingen eenmaal waren. Deze voorliefde voor het verleden uit zich bij de reactieve makelaar in het ongedaan maken van noemenswaardige veranderingen, maar bovenal in de nostalgische en romantische wijze waarop ze over het verleden praten. In de context van de Nederlandse woningmarkt zal de reactieve makelaar waarschijnlijk liefkozend oreren over de tijd van voor de economische crisis van 2008, de grote vraag naar woningen die er ooit was en de snelle verkopen die werden bewerkstelligt.

De reactieve makelaar hekelt verandering en de hieraan ten grondslag liggende technologie. Deze zaken kunnen zelfs tot zijn vijand gerekend worden. Volgelingen en aanhangers van de reactieve strategiehouding begeven zich om die reden doorgaans tot de kunsten en geesteswetenschappen (Ackoff, 1981), maar een dergelijke uiting lijkt misschien niet helemaal van toepassing op de hedendaagse makelaar. Er kan echter wel worden nagegaan wat de betreffende uitspraak impliceert voor makelaars in de huidige tijd. De reactieve makelaar zal misschien liever met mensen en hun bijbehorende normen en waarden van doen hebben dan met abstracte (op technologie gebaseerde) werktuigen en zaken die verband houden met efficiëntie.

Reactieve makelaars ontleen hun kennis en inzichten aan opgedane levensjaren en ervaring. Dit maakt van de reactieve makelaar een makelaar die de woningen uit zijn portefeuille tracht te verkopen volgens een handelwijze die in het verleden zijn vruchten heeft afgeworpen en die nadrukkelijk gestoeld is op ervaring. Het lijkt logisch om te denken dat reactieve makelaars vaker vasthouden aan statige panden (met de nodige aantrekkingskracht), gevestigde segmenten, statische segmentatiebasissen en weinig onderscheidende positioneringstechnieken. Deze zaken waren in het verleden succesvol of toonden in ieder geval niet hun gebreken, omdat de vraag naar woningen het aanbod veelal overtrof en omdat er voor de economische crisis van 2008 een tijd lang sprake was van een verkopersmarkt (NVB, 2013).

Eerder in het theoretisch kader stelt Ackoff (1981) dat reactieve organisatie doorgaans een autoritaire hiërarchie omarmen, 'top-down' bestuurd worden en een 'bottom-up' wijze van planning kennen. Deze organisatorische invulling lijkt echter niet goed toepasbaar op de makelaarsorganisatie, omdat makelaarskantoren over het algemeen een relatief beperkt aantal werknemers behelzen. Bij

veel makelaarskantoren zijn echter secretaresses werkzaam die ook de planning (hierbij gaat het niet om strategische planning) vanaf de onderkant verzorgen. Ook lijken makelaars, die tevens vaak ondernemer zijn, de besluitvorming hoofdzakelijk zelf op zich te nemen en lijken er nauwelijks beslissingsbevoegdheden weggelegd voor het overige personeel. Het geschetste beeld van de reactieve makelaar lijkt op het gebied van besluitvorming en planning dus sterk op het beeld dat je van de hedendaagse makelaar kan schetsen. De 'lijnen' wat betreft besluitvorming en planning zijn bij makelaarsorganisaties vaak relatief kort gezien het aantal werknemers en dat lijkt kansen te bieden op het gebied van besluitvorming vanaf de onderkant en het inbrengen van informatie over klanten. Bij dit laatste kan gedacht worden aan eisen, wensen, behoeften, preferenties en informatie met betrekking tot veranderingen in deze zaken. De reactieve makelaar lijkt de beschreven kansen, gezien zijn organisatiestructuur en wijze van besluitvorming, niet zo makkelijk te kunnen benutten.

Ook in het theoretisch kader naar voren gekomen, is dat reactief plannende organisaties problemen op afzonderlijke wijze benaderen of tegemoet treden, dus niet op systematische of stelselmatige wijze (Ackoff, 1981). Gezien vanuit de dimensie van de reactieve makelaar zou dit kunnen betekenen dat de reactieve makelaar elke verkoopdracht (of aankoopopdracht in het geval van een aankoopmakelaar) afzonderlijk afwikkelt. Als je als makelaar elke verkoopopdracht op afzonderlijke wijze ten uitvoer brengt, dan is het aannemelijk dat je diverse mogelijkheden misloopt als het gaat om het linken en met elkaar in verband brengen van te koop staande woningen en potentiële woningkopers/-verkopers. Ook zou het kunnen zijn dat een reactieve makelaar bij het herzien van zijn strategische (marketing)planning de componenten van die planning los aanpakt en op afzonderlijke wijze van herziening probeert te voorzien. Als dergelijke componenten individueel worden behandeld en min of meer los van elkaar staan, dan is de kans aanzienlijk dat de betreffende componenten niet goed op elkaar aansluiten en dat er geen goede 'fit' aanwezig is.

Een laatste punt dat aangehaald dient te worden om een compleet beeld van de reactieve makelaar te kunnen vormen, is dat de reactieve makelaar zich doorgaans liever bezighoudt met vaste, repeterende handelingen (rituelen) die op het oog weinig toevoegen, dan dat hij zich bezighoudt met daadwerkelijk waardetoevoegende handelingen. Concreet en direct vertaald zou deze rituelenkwestie kunnen betekenen dat de reactieve makelaar zich eerder bezighoudt met het mooier maken van de makelaarsetalage, het moderner maken van de website of iets anders van soortgelijke strekking, dan dat hij zich bezighoudt met het oppikken van signalen betreffende doelgroepveranderingen, het vergroten van de marktgerichtheid in zijn organisatie of andere zaken met (eveneens) een minder rituele aard.

4.1.2 Inactieve makelaar

Het tweede type makelaar dat onderscheiden kan worden aan de hand van de strategiehoudingen van Ackoff (1981) is de inactieve makelaar. Wanneer men de inactieve strategiehouding en bijbehorende theorie vertaalt naar het beroep van de makelaar, dan ontstaat het beeld van een makelaar die tevreden is met de dingen zoals ze zijn en die verandering probeert te voorkomen. De inactieve makelaar is voornemens te overleven, vooral tijdens perioden van crisis, en tracht een vaste positie in te nemen. Als er op een gegeven moment sprake is van een zekere en bovenal genoegdoening gevende clientèle, dan probeert de inactieve makelaar in kwestie die clientèle te handhaven of op zijn minst zo veel mogelijk bij elkaar te houden. Mocht er een aanzienlijke verandering optreden in de samenstelling en/of omvang van een dergelijke klantenkring, dan

onderneemt de inactieve makelaar doorgaans helemaal niets. De inactieve makelaar gelooft namelijk dat een zekere, veranderde toestand van de woningmarkt en/of het makelaarswezen uiteindelijk terug zal keren naar zijn oorspronkelijke evenwicht. Zo gelooft de inactieve makelaar ook dat de eigen organisatie zichzelf heelt bij of na een economische (of soortgelijke) crisis, mits de door die crisis bewerkstelligde zaken en veranderingen op hun beloop worden gelaten. Opmakend uit deze uitspraak, zal de inactieve makelaar bij of na een crisis niet al te kritisch kijken naar zijn eigen woningportefeuille en mogelijke oorzaken van de teruggelopen omzet, de tegenvallende woningverkoop, de toegenomen verkooptijd, et cetera.

Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, zijn inactivisten erg bedrijvig als het gaat om het laten uitvoeren van normaliter nutteloze zaken door een aanzienlijk aantal mensen (Ackoff, 1981). De gemiddelde makelaar heeft waarschijnlijk niet een groot aantal werknemers in dienst, maar de makelaar zelf en/of enkele van zijn werknemers kunnen zich wel volop bezighouden met het vergaren van feiten en het bijhouden met de actualiteit. Er kunnen tal van feiten worden verzameld over nieuw of potentieel te koop staande woningen en de onderscheidende eigenschappen van die woningen. Tevens kan de inactieve makelaar behoorlijk bedrijvig zijn als het gaat om het inspelen op wat er leeft in de plaatselijke of lokale woningmarkt. Denk dan bijvoorbeeld aan uitingen die het imago van een zekere makelaar beogen te bevorderen en die tegelijkertijd misschien niet direct met het makelaarsambt verband houden, zoals het reageren op Facebook-profielen waarin een aanzienlijk deel van een lokale gemeenschap genesteld is. Om op de hoogte te blijven van de nieuwste feiten en actualiteiten moet de inactieve makelaar in contact komen met zo veel mogelijk mensen die nieuwe feiten en actualiteiten genereren en daarom hebben inactivisten de neiging om connecties belangrijker te achten dan competenties (Ackoff, 1981).

Inactieve makelaars maken, vertaald vanuit de theorie van Ackoff (1981), dikwijls deel uit van allerlei comités, zoals klankbordgroepen en andere soortgelijke samenwerkingsverbanden. Ook achten inactieve makelaars conformiteit belangrijker dan creativiteit en gezien deze beide punten lijkt het dan ook niet geheel onlogisch dat inactieve makelaars relatief veel waarde hechten aan manieren en omgangsvormen. Op dit vlak lijkt de inactieve makelaar sterke overeenkomsten te hebben met de hedendaagse makelaar. Ook van de hedendaagse makelaar kan namelijk de indruk worden verkregen dat hij zich in aanzienlijke mate bezighoudt met zaken als het vinden van een correcte manier van handelen en de wijze waarop het eigen makelaarskantoor gepresenteerd dient te worden. Denk hierbij aan voorbeelden als het eerder genoemde nette en statige pand, een uiterst representatieve zakelijke auto en formele, goed ogende kledij. Deze zaken en de conformiteit die deze zaken met zich meedragen, worden door de inactieve makelaar hoger ingeschaald op de ladder van prioriteit dan zaken die verband houden met de efficiëntie in het eigen doen en laten. Inactieve makelaars nemen doorgaans een afwijzende houding aan ten aanzien van het meten van de eigen algehele prestaties en efficiëntie, mede vanwege het streven om de eerder benoemde niets opleverende handelingen in stand te houden. Hieruit volgt dat de inactieve makelaar waarschijnlijk niet zo snel een blik zal werpen op zijn eigen verkoopcijfers en andere prestatie-indicatoren zoals klanttevredenheid. Tot slot zijn inactieve organisaties voorzichtig in hun handelwijze, waardoor catastrofale fouten bijna altijd worden voorkomen (Ackoff, 1981). Als een inactieve makelaar een positief en gevestigd imago met zich meedraagt en niet te veel risico neemt in zijn bedrijfsvoering, dan is de kans aanwezig dat hij zonder catastrofale gevolgen een crisisperiode (mits niet te lang) door kan komen.

4.1.3 Actieve makelaar

De actieve makelaar is het derde type makelaar dat onderscheiden kan worden. Gezien vanuit de actieve strategiehouding van Ackoff (1981) is de actieve makelaar een makelaar die gelooft dat de toekomst beter gaat zijn dan zowel het heden als het verleden. De actieve makelaar leeft en denkt vanuit de overtuiging dat verandering en nieuwe technologie een mooie toekomst tot stand kunnen brengen. Zaken als verandering en technologie worden door de actieve makelaar dan ook omarmd. In de huidige tijd zou voorgaand stuk zich kunnen vertalen in een makelaar die zich bewust is van een veranderd en nog steeds veranderend oriëntatie- en communicatieproces. Deze makelaar wenst vervolgens de algehele verandering op dit gebied te bespoedigen en omarmt allerlei nieuwe interactieve technologieën die het oriëntatie- en communicatieproces beogen te bevorderen.

De actieve makelaar is in tegenstelling tot de inactieve makelaar niet bereid om genoeg te nemen met opties en zaken die slechts bevredigend zijn. De actieve makelaar zal zijn cliëntèle willen uitbreiden, waar mogelijk nieuwe doelgroepen willen aanspreken en in zijn algemeenheid voorop willen lopen in het voor hem relevante makelaarswezen. Activisten, dus ook actieve makelaars, vertrouwen bij een dergelijk streven doorgaans op zaken die voortkomen uit de wetenschap en uit de technologie (Ackoff, 1981). Ackoff (1981) draagt hierbij echter een aantal voorbeelden aan die nauwelijks enige verwantschap kennen met de daadwerkelijke invulling en uitvoering van het makelaarsambt. Denk dan ook eerder aan zaken als interactieve websites, social media, instrumenten voor doelgroepanalyse, zoekmachinemarketing en geavanceerde etalagetechnieken. In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat activisten geloven dat de toekomst er door technologische ontwikkelingen beduidend anders uit zal zien en dat ze om die reden het belang van ervaring relatief klein achten (Ackoff, 1981). De actieve makelaar draagt deze zienswijze ook met zich mee en dat uit zich in een meer experimenterende houding en een blik die niet al te ver terug gaat in het verleden.

De actieve strategiehouding vloeit doorgaans voort in vindingrijkheid en het aannemen van een gedecentraliseerde en informele organisatiestructuur en/of -cultuur om die vindingrijk te kunnen bevorderen (Ackoff, 1981). Een makelaarskantoor behelst over het algemeen slechts een relatief beperkt aantal werknemers en decentralisatie moet dan worden gezocht in toegenomen beslissingsbevoegdheden bij lager geplaatst personeel en het 'bottom-up' doorspelen van allerlei informatie over klanten. De wijze van het doorspelen van informatie kan ook wel informatieverbreiding worden genoemd en komt later in dit hoofdstuk van theoretische specificatie nog aan bod als component van het kernbegrip marktgerichtheid.

De actieve makelaar besteedt bij het proces van planning relatief veel aandacht aan de toekomstige kansen/mogelijkheden die hij zou kunnen benutten en is ervan overtuigd dat fouten door nalatenschap kostbaarder zijn dan fouten door het najagen van die kansen/mogelijkheden. De actieve makelaar schroomt dus niet om nieuwe, kans(en) opleverende voortvloeisels uit de technologie in te zetten, zoals eerder genoemde zaken als zoekmachinemarketing en geavanceerde etalagetechnieken. Actieve makelaars achten bij planning het proces van voorspelling belangrijker dan het proces van voorbereiding. Hieruit volgt dat de actieve makelaar doorgaans intensiever bezig is met het schetsen van toekomstige scenario's en het in beeld brengen van mogelijke toekomstige doelgroepen dan dat hij bezig is met het tot stand brengen van zorgvuldige voorbereidingen. Gezegd dient te worden dat de actieve makelaar het algehele planningsproces sowieso belangrijk acht en dat

maakt dat de actieve makelaar de processen van dit planningsproces op 'top-down' wijze laat geschieden. Dit punt heeft, zoals misschien te verwachten valt, geen grote implicaties voor makelaarskantoren met een relatief beperkt aantal werknemers. Ten slotte dient nog eenmaal een opmerking geplaatst te worden bij de handelwijze van de actieve makelaar bij het proces van planning. Planning lijkt een essentieel proces om goed met een veranderende omgeving om te kunnen gaan. Om dergelijke verandering in het proces van planning te kunnen betrekken, is echter wel enig bewustzijn van deze verandering vereist. De actieve makelaar weet, in tegenstelling tot de eerder behandelde typen makelaars (reactief en inactief), wanneer er iets substantieels gaande is in zijn omgeving, maar een duidelijk beeld van of een duidelijke visie over hetgeen gaande is, ontbreekt. Een actieve makelaar zou bijvoorbeeld op een gegeven moment hoogte kunnen krijgen van een substantiële verandering in de klantbehoeften, maar vervolgens weet hij dan niet welke specifieke klantbehoeften een verandering hebben ondergaan en hoe de specifieke veranderingen getraceerd dienen te worden.

4.1.4 Proactieve makelaar

Het laatste type makelaar dat onderscheiden kan worden, is de proactieve makelaar. Gezien vanuit de theorie van Ackoff (1981) is de proactieve makelaar voornemens niet al te nadrukkelijk en passief stil te staan bij het verleden, het heden en de toekomst en de invloedrijke veranderingen die met deze tijdperken gepaard gaan. De proactieve makelaar probeert zijn omgeving en de toekomst (waar mogelijk) juist te beïnvloeden of zelfs te controleren. Proactieve makelaars wachten niet totdat potentiële doelgroepen tot wasdom zijn gekomen of totdat nieuwe positioneringstechnieken beschikbaar zijn, proactieve makelaars creëren ze. De proactieve makelaar schets zijn eigen gewenste toekomst binnen het kader van het makelaarswezen en probeert op vindingen te komen om die gewenste toekomst te kunnen bewerkstelligen. De gewenste toekomst zou het bedienen van een of enkele specifieke doelgroepen kunnen behelzen. Een mogelijke vinding om die gewenste toekomst te kunnen bewerkstelligen, zou bijvoorbeeld een website kunnen zijn die de behoeften van jouw (beoogde) klanten inventariseert en tevens beoordeelt en die zo de 'fit' tussen de eigen makelaarsdienstverlening en de (beoogde) klanten kan monitoren.

De proactieve makelaar is niet per definitie tegen veranderingen in het makelaarswezen en nieuwe toepasbare technologieën, maar deze zaken worden door de proactieve makelaar ook niet blindelings omarmd. Hoe goed veranderingen en nieuwe technologieën uitpakken, hangt af van verschillende factoren, zoals het mogelijk nut van de betreffende zaken en de wijze waarop met deze zaken wordt omgegaan. Een makelaar kan bijvoorbeeld nog wel zo goed gebruikmaken van de nieuwste doelgroepanalysetechnieken, maar als diezelfde makelaar hierbij verouderde doelgroepgegevens gebruikt, dan wordt de technologie in kwestie niet goed aangewend en is de som van technieken en gegevens vruchteloos in de ogen van de proactieve makelaar.

De proactieve makelaar tracht, net als de actieve makelaar, problemen van oplossingen te voorzien door een *experimenterende* houding aan te nemen. Deze problemen komen echter aan het licht, doordat de proactieve makelaar in kwestie een beroep doet op zijn *ervaring*. De proactieve makelaar die op zijn ervaring beroept, kan dus bijvoorbeeld een probleem aan het licht brengen sprake is van een substantiële doelgroepverandering. De proactieve makelaar in kwestie kan dan vervolgens een nieuwe of geschiktere doelgroep proberen aan te spreken door te experimenteren met andere positioneringsuitingen en/of -technieken.

De proactieve makelaar is voornemens in de nabije of de wat verdere toekomst een betere makelaarsdienstverlening te bieden dan de dienstverlening die momenteel het hoogste aanzien geniet. De proactieve makelaar tracht dit streven te bewerkstelligen door het eigen leer- en aanpassingsvermogen te maximaliseren, maar ook door een houding aan te nemen waarin foutpreventie en -reductie centraal staan. De proactieve makelaar stelt zichzelf hierbij ten doel om de juiste problemen op te lossen en om de juiste vragen te stellen om tot die probleemoplossing te kunnen komen. Fouten als het stellen van de verkeerde vragen, het oplossen van de verkeerde problemen, het niet stellen van de juiste vragen en het niet oplossen van de juiste problemen, dienen vermeden te worden. Als een willekeurige makelaar bijvoorbeeld het idee heeft dat hij zijn doelgroep(en) niet meer sufficiënt bereikt en/of aanspreekt, dan moet de desbetreffende makelaar er allereerst voor zorgen dat hij alle relevante juiste vragen stelt om het specifieke, op te sporen probleem te kunnen oplossen en daarnaast en bovenal dienen de verkeerde vragen vermeden te worden. Vervolgens moet de makelaar in kwestie het juiste probleem identificeren en trachten op te lossen. Ook hier moet worden gewaakt voor een verkeerde probleemkeuze. Het hierboven geschetste probleem van de makelaar zou bijvoorbeeld te maken kunnen hebben met het gevoerde beleid op het gebied van de strategische marketingonderdelen segmentatie, targetting en positionering. Het zou kunnen zijn dat de makelaar in dit voorbeeld het probleem wijt aan verkeerd gekozen segmentatiebases, maar dat in feite het daadwerkelijke probleem op het gebied van positionering ligt. De proactieve makelaar is zich bewust van dergelijke mogelijke fouten en waakt hier dan ook voor.

4.2 Theoretische specificatie aan de hand van kernbegrippen

Deze paragraaf behelst de feitelijke theoretische specificatie. De verschillende typen makelaars zullen in deze paragraaf worden gespecificeerd aan de hand van de criteria die ter afsluiting van het theoretisch kader zijn aangedragen. De theoretische specificatie zal worden afgewerkt langs een weg van reeds behandelde onderdelen en componenten van de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid.

4.2.1 Specificatie aangaande segmentatie

Nadere aanduiding van de bedrijving van segmentatie bij de verschillende typen makelaars en de daarbij horende uitingen, is misschien nog wel wezenlijker dan het specificeren van de bedrijving van targetting en positionering. Segmentatie is immers de eerste schakel in het strategische marketingproces dat we in deze scriptie onderscheiden en dat maakt dat de onderdelen targetting en positionering grotendeels afhankelijk zijn.

1.1 Niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren

Er wordt aangevangen met de verschillende niveaus waarop het segmentatieproces van makelaars kan opereren. De verschillende segmentatieniveaus luiden ter herhaling als volgt: massamarketing, gesegmenteerde markten, nichemarketing en micromarketing (Blythe & Megicks, 2010). Het niveau van micromarketing lijkt eigenlijk niet van toepassing bij de uitvoering van het makelaarsambt, omdat een gegeven makelaar in dat geval zijn diensten moet afstemmen op de exacte vereisten van iedere klant. Onderdelen en specifieke aspecten van zijn diensten zal de betreffende makelaar wel moeten afstemmen op iedere klant, maar dan valt meer te denken aan de benadering en communicatie ten opzichte van klanten.

De reactieve makelaar zal zijn segmentatieproces allereerst trachten te laten opereren op het niveau van massamarketing. De reactieve makelaar zal immers waarschijnlijk uitvoerig spreken over het beduidend hogere aantal woningverkoop en de beduidend kortere verkooptijden die (volgens hem) bij het verleden horen. De reactieve makelaar zal vanuit zijn drang om terug te keren naar een dergelijke, gunstige staat uit het verleden zijn segmentatieproces trachten te laten opereren op het niveau van massamarketing. Het kan ook zijn dat de reactieve makelaar *geen* beeld van het verleden heeft als zijnde een periode met relatief hoge aantallen woningverkoop en korte verkooptijden. In dat geval is de verwachting dat de reactieve makelaar de woningmarkt gaat segmenteren aan de hand van groepen klanten die hij vanuit vroeger gezien kent.

De inactieve makelaar stelt zichzelf ten doel om te overleven en om (waar mogelijk) stabiliteit te bewerkstelligen. Het hier geschetste doel kan ogenschijnlijk op twee manieren worden bereikt. De inactieve makelaar kan in eerste instantie de nadruk leggen op het overlevingsaspect van het gestelde doel. In dat geval zal de inactieve makelaar doorgaans alle nieuwe clientèle aangrijpen die zich tot hem wendt. De inactieve makelaar zal het proces van segmentatie dan waarschijnlijk trachten te laten opereren op het niveau van massamarketing, dat eigenlijk geen segmentatie behelst. De inactieve makelaar kan ook de nadruk leggen op het aspect van het bewerkstelligen van stabiliteit. In dat geval zal de inactieve makelaar de voor hem relevante woningmarkt segmenteren en kijken tot welk segment of welke segmenten de *huidige*, eigen clientèle behoort. Vervolgens zal de betreffende makelaar trachten zijn positie op het gebied van deze segmenten te verstevigen.

Voor zelfstandig ondernemende makelaars en relatief kleine makelaarskantoren klinkt het wellicht ietwat vreemd in de oren om het proces van segmentatie te laten opereren op het niveau van massamarketing. Kotler (2000) onderscheidt, zoals in het theoretisch kader gezegd, echter ook een niveau van lokale marketing. Dit niveau valt te vergelijken met het niveau van massamarketing, maar er wordt wel gefocust op de behoeften en wensen van lokale klanten. Sommigen zullen aanvoeren dat hier wel degelijk sprake is van segmentatie en targetting, aangezien op een lokale *groep* klanten wordt gefocust. Dit is echter niet het geval, want de algehele woningmarkt behoort sowieso al niet tot het marktdomein van de zelfstandig ondernemende makelaar en het relatief kleine makelaarskantoor. De regionale/lokale woningmarkt is het marktdomein van een dergelijke makelaar en die markt zou eventueel in groepen opgedeeld kunnen worden. Dat laatstgenoemde handeling plaatsvindt, is echter niet waarschijnlijk, omdat er dan naar alle waarschijnlijkheid niet een sufficiënte hoeveelheid 'business' overblijft om te kunnen genereren.

De actieve makelaar wil zo goed mogelijk handelen en wil zijn dienstverlening en bijbehorende diensten zo goed mogelijk afstemmen. Dit wordt logischerwijs een lastige situatie wanneer een gegeven makelaar voornemens is het segmentatieproces op het niveau van massamarketing te laten opereren, vooral wat betreft de intentie tot het afstemmen van een betreffende dienstverlening. De actieve makelaar zal de voor hem relevante woningmarkt dan ook sowieso moeten segmenteren. Aangezien de actieve makelaar zich doorgaans naar een staat uit de toekomst wenst te begeven en verandering(en) wenst te bespoedigen, zal de actieve makelaar trachten de woningmarkt te segmenteren zoals die in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid zal zijn. De actieve makelaar zal vervolgens een select aantal segmenten selecteren, waarmee hij het proces van targetting ingaat.

De proactieve makelaar is voornemens in de toekomst een betere dienstverlening te bewerkstelligen dan de makelaarsdienstverlening die heden ten dage het hoogste aanzien geniet. De proactieve makelaar tracht dit streven te verwezenlijken aan de hand van eigen, zelf gecreëerde idealen. Ook de proactieve makelaar lijkt gezien zojuist genoemd streven niet te ontkomen aan het afstemmen van zijn dienstverlening. De proactieve makelaar zal de tot zijn beschikking staande woningmarkt, in tegenstelling tot de andere typen makelaars, niet segmenteren aan de hand van groepen mensen uit een bepaald tijdvak. Nadruk op een specifieke periode van tijd wenst de proactieve makelaar namelijk te voorkomen. Bij de handelwijze van de proactieve makelaar geniet geen enkele periode van tijd een bevoorrechte positie en wordt er gehandeld vanuit de overtuiging dat de toekomst *niet* buiten onze controle staat, dat de toekomst aan creatie onderhevig is. Het is wellicht lastig om een geheel eigen doelgroep of segment te creëren en vervolgens tot wasdom te brengen en daarom zal de proactieve makelaar in de praktijk doorgaans een selectie maken van segmenten die dicht bij de eigen idealen liggen. Dergelijke segmenten kunnen immers aan de hand van beïnvloeding altijd nog nader tot de eigen idealen worden gebracht. Het eindpunt van een ideaal, voor zover daarover gesproken kan worden, ligt vaak in de toekomst. Het lijkt dan ook niet onlogisch dat de selectie van mogelijke segmenten van de proactieve makelaar voornamelijk bestaat uit potentiële, toekomstige segmenten die nog tot volledige wasdom moeten komen.

1.2 Afwikkeling van segmentatiefasen

Als eenmaal bekend is op welk niveau een gegeven makelaar zijn segmentatieproces laat opereren, dan kan worden overgegaan op het afwickelen van de verschillende fasen van dat segmentatieproces. Blythe en Megicks (2010) onderscheiden drie fasen bij het proces van segmentatie en die kunnen, ter herhaling, als volgt worden verwoord: (1) het ontwikkelen van een begrip van de diverse klanten in de gehele markt, (2) het onderverdelen van klanten in groepen op basis van hun behoeften, gedragingen en kenmerken en (3) het selecteren van de groepen waar men zich op moet richten. Er kan worden aangenomen dat alle typen makelaars de eerste fase van het proces van segmentatie afwickelen en op voldoende wijze afronden. Het makelaarsambt is immers een beroep waarbij men zo goed als elke dag in aanraking komt met (potentiële) klanten en waarbij men in de loop der tijd waarschijnlijk voldoende begrip van die klanten zal opbouwen. De kwaliteit van dit begrip zal per makelaar verschillen, maar wat men in ieder geval lijkt te kunnen verwachten is dat de reactieve en inactieve typen makelaars niet echt baat hebben bij het ontwikkelen van een bovengemiddeld klantenbegrip.

De tweede fase van het proces van segmentatie behelst het onderverdelen van klanten in groepen op basis van hun behoeften, gedragingen en kenmerken. De inactieve makelaar lijkt zich, ten opzichte van de andere typen makelaars, het minst intensief bezig te houden met het afwickelen van deze tweede fase. Als de inactieve makelaar het eigen proces van segmentatie tracht te laten opereren op het niveau van massamarketing, dan lijkt er sowieso geen onderverdeling in groepen gemaakt te gaan worden door dit type makelaar. Als de inactieve makelaar het aspect van het bewerkstelligen van stabiliteit laat prevaleren boven het aspect van overleven, dan lijkt de kans groter dat de betreffende makelaar voornemens is om de tot zijn beschikking staande woningmarkt te segmenteren. Bij het aspect van het bewerkstelligen van stabiliteit ligt immers relatief veel nadruk op het verstevigen van de eigen positie bij de huidige clientèle. Om deze huidige clientèle optimaal te kunnen bedienen, is het wenselijk om enig begrip te hebben van bij de clientèle horende behoeften,

gedragingen en kenmerken en is het bovendien wenselijk om te weten welke segmenten men binnen de eigen clientèle kan onderscheiden.

De reactieve makelaar zal in eerste instantie trachten het proces van segmentatie te laten opereren op het niveau van massamarketing. Dit streven komt voort uit het beeld van het verleden als zijnde een gunstige periode met relatief hoge aantallen woningverkopten en korte verkooptijden. De noodzaak om segmentatie toe te passen ontbreekt in een dergelijke periode. Mocht het nostalgische en romantische beeld van het verleden onverhoopt niet uitkomen, dan zal de reactieve makelaar wel overgaan op het onderverdelen van klanten in zekere groepen mensen. De reactieve makelaar zal deze activiteit dan laten geschieden op basis van behoeften, gedraging en kenmerken die horen bij het verleden en die destijds als gangbaar werden gezien. De reactieve makelaar kan bij deze tweede fase nog een stap verder gaan door de groepen reeds te laten vaststaan. Deze groepen zijn dan eveneens gebaseerd op het verleden, maar (potentiële) klanten dienen dan nog wel onderverdeeld te worden in deze groepen.

De actieve makelaar besteedt relatief veel aandacht aan de tweede fase van het proces van segmentatie. De actieve makelaar wenst zich het liefst zo snel mogelijk te begeven naar een zekere toekomstige staat. Een dergelijke toekomstige staat gaat doorgaans gepaard met veel verandering en het is dan ook zaak om deze algehele verandering zorgvuldig te volgen en mee te nemen in het proces van segmentatie. Als een makelaar de tendens (richting) van verandering niet op voldoende wijze volgt of zelfs uit het oog verliest, dan bestaat de kans dat de makelaar in kwestie een selectie maakt van gewenste segmenten die uiteindelijk helemaal niet zullen bestaan of tot wasdom zullen komen. De actieve makelaar is zich bewust van deze situatie en tracht (catastrofale) fouten bij het proces van segmentatie waar mogelijk te voorkomen. Aangezien de actieve makelaar zich naar een zekere toekomstige staat wenst te begeven, zal hij ook een toekomstig waarschijnlijke woningmarkt willen segmenteren. Door scenario's te schetsen en door zich te verdiepen in de waarschijnlijkheid van die scenario's, kan de actieve makelaar op een select aantal, enigszins waarschijnlijke toekomstbeelden van de woningmarkt uitkomen met uiteindelijk de bijbehorende segmenten.

Ook de proactieve makelaar is intensief bezig met het onderverdelen van klanten in groepen op basis van hun behoeften, gedragingen en kenmerken. Het hoeft niet per definitie het geval te zijn dat de proactieve makelaar voornemens is om een toekomstige staat van de woningmarkt te segmenteren. Als de proactieve makelaar zijn idealen kan verwezenlijken in het hier en nu, dan zal niet eerst gewacht worden totdat een toekomstige staat van de woningmarkt zich aandient. De 'fit' tussen klanten en de eigen idealen wordt nadrukkelijk meegenomen in het onderverdelen van die klanten in groepen. Als een groep klanten niet past bij de eigen idealen, dan komt een dergelijke groep klanten in de optiek van de proactieve makelaar bij voorbaat niet in aanmerking om op te worden genomen in een mogelijke selectie van segmenten. Zoals eerder vermeld ligt het eindpunt van idealen vaak in de toekomst en het is dan ook niet onlogisch als de proactieve makelaar op een gegeven moment alsnog een toekomstige staat van de woningmarkt aan het segmenteren is.

De derde fase van het proces van segmentatie behelst het selecteren van de groepen waar men zich op moet richten. Ook bij deze laatste fase van het segmentatieproces is de inactieve makelaar niet al te bedrijvig. Het liefst richt hij zich op de gehele, voor hem relevante markt. Als de inactieve makelaar zich toch genooddaakt voelt om een selectie te maken van groepen klanten waar men zich mogelijk

op kan/moet richten, dan zal een dergelijke selectie veelal bestaan uit huidige, eigen groepen klanten. De inactieve makelaar selecteert deze groepen klanten vanuit het oogpunt van stabiliteit.

De reactieve makelaar zal zich, net als de inactieve makelaar, initieel trachten te richten op de gehele markt. Mocht de reactieve makelaar de tot zijn beschikking staande woningmarkt toch hebben gesegmenteerd, dan zal bij de selectie van mogelijk interessante en relevante segmenten weer de nadruk liggen op de tijdsperiode van het verleden. De reactieve makelaar voegt doorgaans segmenten toe aan zijn selectie wanneer deze of soortgelijke segmenten in het verleden vruchtbaar bleken. Die vruchtbaarheid van een segment leest de reactieve makelaar doorgaans af van het vroegere potentieel op het gebied van aantallen woningverkopten en de lengte van verkooptijden.

De actieve makelaar segmenteert doorgaans vrijwel zeker de tot zijn beschikking staande woningmarkt. Aangezien het in de meeste gevallen gaat om toekomstige groepen, zal de actieve makelaar ook zijn selectie van mogelijke segmenten laten afhangen van aan de toekomst gerelateerde zaken. In zijn algemeenheid zal de hier geschetste selectie tot stand worden gebracht aan de hand van het toekomstig potentieel van segmenten. Als een gegeven segment niet over enige mate van toekomstig potentieel beschikt, dan zal het betreffende segment niet veel kans hebben om opgenomen te worden in de segmentsselectie van de actieve makelaar. Verder moet het toekomstpotentieel van een segment logischerwijs wel enigszins waarschijnlijk zijn.

De proactieve makelaar hecht bij het maken van een selectie van mogelijk interessante en relevante segmenten, net als de actieve makelaar, relatief veel waarde aan het toekomstig potentieel van segmenten. De door de proactieve makelaar gecreëerde idealen hebben immers vaak betrekking op de toekomst en dan lijkt het logischerwijs wenselijk dat de segmenten waarop gefocust wordt over enig toekomstpotentieel beschikken. Het bezitten van toekomstpotentieel is echter niet de enige belangrijke zaak die komt kijken bij het maken van een selectie van mogelijke segmenten. De eerder aangestipte 'fit' tussen klanten en idealen is misschien nog wel belangrijker dan het bezitten van toekomstpotentieel. De proactieve makelaar is erop bedacht dat hij geen segmenten moet selecteren waarbij de desbetreffende 'fit' volledig ontbreekt. Verder laat de proactieve makelaar zijn selectie van segmenten afhangen van de beïnvloedbaarheid van die segmenten. In het geval van een beïnvloedbaar segment kan de proactieve makelaar het betreffende segment namelijk zo veel mogelijk richting de eigen idealen trachten te sturen. Het meest wenselijk voor de proactieve makelaar is natuurlijk een segment te treffen dat dicht bij de eigen idealen ligt en tevens op aanzienlijke wijze te beïnvloeden valt.

1.3 Verscheidenheid met betrekking tot segmentatiebases

Blythe en Megicks (2010) hebben, zoals reeds naar voren is gekomen, drie typen segmentatie onderscheiden en die luiden als volgt: gedragsmatige segmentatie, profielmatige segmentatie en psychografische segmentatie. Aangezien de kenmerken en voordelen van ieder type segmentatie benoemd zijn in het theoretisch kader, kan worden gekeken naar de segmentatietypen en bijbehorende -bases die door de verschillende typen makelaars worden aangewend.

De reactieve makelaar bedrijft doorgaans liever niet het proces van segmentatie en zal het beoefenen van dit proces dan ook zo veel mogelijk proberen te vermijden. Mocht de reactieve makelaar zich toch genoodzaakt voelen zich aan het proces van segmentatie te wagen, dan zal hij

waarschijnlijk een enkel type segmentatie en enkele bijbehorende segmentatiebases aanwenden. Het zal dan veelal gaan om demografische segmentatie. Het gemak waarmee men data over segmenten kan verkrijgen, speelt hier natuurlijk een rol bij, maar de belangrijkste motivatie van de reactieve makelaar om gebruik te maken van demografische segmentatie is dat dit type segmentatie goed aansluit op het beeld dat men in het verleden van de woningmarkt leek te hebben. Men beschikte over een bepaald inkomen en een bepaalde mate van welstand en daar hoorde dan een passende woning bij. Dikwijls was het ook het geval dat groepen (potentiële) woningkopers werden ingedeeld naargelang hun beroep of professie. Treffende doch misschien ietwat simplistische voorbeelden zijn de notariswoning en de arbeiderswoning. De reactieve makelaar denkt en handelt vanuit zijn verlangen naar het verleden of een soortgelijke toestand. Een dergelijke toestand uit het verleden wordt door de reactieve makelaar doorgaans beschouwd als een periode met relatief hoge aantallen woningverkoop en korte verkooptijden en tevens een relatief zekere en stabiele financiële situatie van (potentiële) woningkopers. Een dergelijke financiële situatie lijkt het aantrekkelijk te maken om segmentatiebases als inkomen en mate van welstand aan te wenden.

De inactieve makelaar is doorgaans intensief bezig met het vergaren van feiten en nieuws en met handelingen waarmee normaliter niets te bereiken valt. Gezien dit gegeven lijkt het niet verwonderlijk dat de inactieve makelaar het proces van segmentatie liever mijdt. In sommige gevallen kan het zijn dat de inactieve makelaar het proces van segmentatie wel beoefent, maar dan worden doorgaans, net als bij de reactieve makelaar, slechts een of enkele segmentatiebases aangewend. De inactieve makelaar zal in het geval van segmentatie de nadruk willen leggen op het snel kunnen identificeren van leden/afgevaardigden van segmenten en het snel kunnen vergaren van bijbehorende data. Logischerwijs lijkt demografische segmentatie dan het meest geschikt om toe te passen. Mocht deze beweegreden niet opgaan, dan lijkt demografische segmentatie voor de inactieve makelaar alsnog een uiterste geschikt type segmentatie om toe te passen. Bij demografische segmentatie kunnen namelijk op relatief eenvoudige wijze *grote hoeveelheden* data worden verkregen via overheidsinstanties en andere bronnen (Blythe & Megicks, 2010). Deze eigenschap spreekt de inactieve makelaar behoorlijk aan, mits hij natuurlijk niets met deze data en gegevens hoeft te bereiken.

Zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar is voornemens zich te richten op een of meerdere segmenten. Een goede afstemming op die segmenten wordt noodzakelijk geacht en het aanwenden van slechts een enkele segmentatiebasis lijkt in dat geval niet afdoende. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, kan men dan de genestelde benadering van segmentatie toepassen. Deze benadering maakt gebruik van meerdere segmentatiebases om een segment te kunnen verfijnen (Bonoma & Shapiro, 1984). Tevens impliceert deze benadering dat een betreffende makelaar zich nauwkeuriger kan richten op de meest waarschijnlijke klanten (Blythe & Megicks, 2010).

Laatstgenoemd punt lijkt zeker een rol te spelen bij de motivatie van de actieve makelaar om van meerdere segmentatiebases gebruik te maken. De actieve makelaar wenst zich te focussen op een of meerdere segmenten die in de toekomst volledig tot wasdom zullen komen. Het is echter niet zeker hoe bepaalde beoogde segmenten zich ontwikkelen en dat ontwikkelingsproces gaat dan ook met de nodige onzekerheid gepaard. Tevens heeft de actieve makelaar sowieso met onzekerheid te maken, omdat hij verschillende scenario's van de toekomstige woningmarkt in kaart brengt, waarvan slechts

een of enkele scenario's uiteindelijk (deels) zullen uitkomen. Als de actieve makelaar zich aan de hand van de gestelde benadering ten opzichte van segmentatie *nauwkeuriger* kan richten op de meest *waarschijnlijke* klanten, dan lijkt in ieder geval enige onzekerheid te worden weggenomen.

De proactieve makelaar heeft weer een andere beweegreden voor het toepassen van de genestelde benadering van segmentatie. De *proactivist* is doorgaans alleen voornemens een technologie in de praktijk te brengen en te gebruiken wanneer deze technologie op goede wijze toegepast kan worden (Ackoff, 1981). Mocht dit onverhoopt niet het geval zijn, dan past de proactivist de betreffende technologie liever niet toe (Ackoff, 1981). Het proces van segmentatie is weliswaar niet een technologie, maar men kan toch wel met enige zekerheid van een techniek of methode spreken. Voor de proactieve makelaar, als proactivist, zal ook gelden dat hij de techniek van segmentatie bij voorkeur alleen gebruikt wanneer deze techniek op goede wijze toegepast kan worden. Aangezien het toepassen van een enkele segmentatiebasis niet lijkt te volstaan, zal de proactieve makelaar alleen gebruikmaken van het proces van segmentatie in de vorm van de genestelde benadering.

Wat rest is de vraag welke typen segmentatie en bijbehorende segmentatiebases de actieve makelaar en de proactieve makelaar doorgaans zullen aanwenden. Ten eerste dient gesteld te worden dat beide typen makelaars doorgaans intensief gebruik zullen maken van gedragsmatige segmentatie. Volgens vele marketeers vormt dit type segmentatie namelijk het beste startpunt voor het construeren van marktsegmenten (Kotler, 2000). Bovendien valt gedragsmatige segmentatie direct te relateren aan koopgedrag en dat lijkt gezien de aanwezigheid van een kopersmarkt (sinds de economische crisis van 2008) (NVB, 2013) zeker een gewenste factor.

Het tweede type segmentatie dat direct aan koopgedrag te relateren valt, is levensstijlsegmentatie, een subtype van psychografische segmentatie. De actieve makelaar maakt voornamelijk gebruik van levensstijlsegmentatie vanwege het gegeven dat dit type segmentatie direct aan koopgedrag te relateren is. De proactieve makelaar heeft echter een meer speciale reden voor het toepassen van levensstijlsegmentatie. De proactieve makelaar is ervan overtuigd zijn dat levensstijl en idealen doorgaans nauw verwant zijn met elkaar. Mensen die leven naar en volgens bepaalde idealen hebben ook vaak een typerende levensstijl, zo kan aangevoerd worden. Als een gegeven proactieve makelaar de tot zijn beschikking staande woningmarkt segmenteert aan de hand van levensstijlsegmentatie, dan kan de betreffende makelaar, na het voltooien van het segmentatieproces, zien welke levensstijl de voortgekomen segmenten met zich meedragen en welke segmenten dus bij de idealen van de makelaar passen. Segmentatie aan de hand van persoonlijkheidskenmerken lijkt door zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar niet tot nauwelijks gebezigd te worden vanwege de in het theoretisch kader benoemde moeilijkheden.

Ten slotte zal men wellicht aanvoeren dat het toepassen van meerdere segmentatiebases waarschijnlijk zal uitmonden in 'surrealistische' segmenten, maar dat hoeft absoluut niet het geval te zijn. Als men bijvoorbeeld de segmentatiebases levenswijze met betrekking tot (groene) energie, beschikbaar inkomen / welvaart en leeftijd tezamen neemt, dan kan men op verschillende realistische en mogelijk interessante segmenten uitkomen. Ten eerste kan men op een segment uitkomen van relatief welvarende, oudere mensen die geven om en zuinig om willen gaan met de natuur dan wel het milieu en energiezuinig willen leven. Een ander mogelijk segment waar men op kan uitkomen, is het segment van jonge, welvarende stellen die in een energieopleverende woning

willen wonen en relatief veel geld over hebben voor energieopleverende applicaties. Beide hier geschetste segmenten zijn realistisch en wellicht interessant voor een makelaar.

1.4 Potentieel van segmenten en criteria waarmee segmenten kunnen worden geëvalueerd

Als een gegeven makelaar de tot zijn beschikking staande woningmarkt eenmaal heeft gesegmenteerd, dan kan worden overgegaan op het evalueren van de voortgekomen segmenten. Deze activiteit geschiedt voornamelijk aan de hand van verschillende evaluatiecriteria, maar een makelaar dient eigenlijk eerst te kijken naar het strategisch potentieel van de uit segmentatie voortgekomen segmenten. Het strategisch potentieel van een segment gaat verder dan de onmiddellijke tactische waarde van het betreffende segment, zoals het genereren van onmiddellijke winst (Blythe & Megicks, 2010). De reactieve makelaar en de inactieve makelaar lijken dit laatste punt doorgaans niet te beseffen. De reactieve makelaar houdt zich doorgaans intensief bezig met repeterende bezigheden (rituelen) en lijkt niet voornemens zijn makelaarsorganisatie een bepaalde strategische richting in te sturen en de bijbehorende *daadwerkelijke* verbeteringen door te voeren. De inactieve makelaar is hoofdzakelijk bezig met het hier en nu, tracht zich in een vaste positie te manoeuvreren en laat veranderingen en zaken in het algemeen liever op hun beloop. Deze houding ontbeert volledig de intentie tot het doelbewust volgen van een strategische richting. De actieve makelaar en de proactieve makelaar hebben een beduidend andere visie ten aanzien van strategisch potentieel. Een gegeven segment kan, ter herhaling, de volgende specifieke typen strategisch potentieel met zich meedragen (Blythe & Megicks, 2010):

- Een betreffend segment kan toekomstpotentieel hebben.
- Een betreffend segment kan invloed uitoefenen op andere segmenten.
- Een betreffend segment kan de deur openen naar een markt voor andere producten/services in de keten.

De actieve makelaar zal doorgaans de nadruk leggen op het toekomstpotentieel van een segment. De actieve makelaar segmenteert immers een of enkele toekomstige staten van de woningmarkt en wenst zich te focussen op segmenten die met enige zekerheid in de toekomst zullen ontstaan. Mocht dit onverhoopt niet mogelijk zijn (door bijvoorbeeld een uiterst onzeker algeheel toekomstbeeld), dan selecteert de actieve makelaar het liefst bestaande segmenten waarvan hij een aanzienlijke toekomstige ontwikkeling verwacht. Segmenten zonder toekomstpotentieel dienen in de optiek van de actieve makelaar nadrukkelijk vermeden te worden.

Het belang van de aanwezigheid van toekomstpotentieel bij segmenten wordt ook de proactieve makelaar ingezien en op waarde geschat, maar wel om een andere reden. Als een segment toekomstpotentieel bezit, zo zal de proactieve makelaar redeneren, dan moet het betreffende segment of nog tot stand komen of zich nog aanzienlijk ontwikkelen / nog tot volledige wasdom komen. Een segment dat nog moet ontstaan of dat nog tot volledige wasdom moet komen, lijkt een beduidend grotere mate van beïnvloedbaarheid te kennen dan een volledig ontwikkeld / uitontwikkeld segment. Deze relatief grote mate van beïnvloedbaarheid wordt door de proactieve makelaar zeer aantrekkelijk geacht. Een segment met een dergelijke mate van beïnvloedbaarheid, lijkt immers makkelijker richting de eigen idealen gestuurd te kunnen worden. Verder is de proactieve makelaar zoals eerder opgemerkt voornemens om in de toekomst een betere dienstverlening tot stand brengen dan de makelaarsdienstverlening die heden ten dage het hoogste

aanzien geniet. Het strategisch potentieel van segmenten om deuren te kunnen openen naar markten voor andere, eventueel aanvullende producten/services, lijkt gezien dit streven eveneens een relevant en geschikt criterium om mee te nemen bij het proces van segmentselectie. Concreet gezien kan men bijvoorbeeld denken aan een segment van relatief welvarende, oude mensen die weinig mobiel zijn, maar die toch een grote tuin wensen. Dit segment opent wellicht spreekwoordelijke deuren tot het bieden van aanvullende, lucratieve services waarbij deze mensen ontzorgd worden, zoals periodiek tuinonderhoud, het ontwerpen van een uitgestrekte doch onderhoudsvrije tuin en het leveren van automatische/sensorgestuurde beregeningsinstallaties.

Naast rekening te houden met het strategisch potentieel van segmenten, dient een makelaar de uit segmentatie voortgekomen segmenten ook te evalueren. Dit proces van segmentevaluatie kan volgens Blythe en Megicks (2010) geschieden aan de hand van de volgende criteria: onmiddellijke winst, huidige omvang, huidige koopkracht, duurzaamheid, toekomstpotentieel, aansluiting bij de strategische doelstellingen van een organisatie, aansluiting bij de kerncompetenties van een organisatie en aansluiting bij de visie en missie van een organisatie. Bij dit proces van het evalueren van segmenten wordt aangevangen met het specificeren van de reactieve makelaar. De reactieve makelaar is voornemens en tracht zo snel mogelijk terug te keren naar een zekere, vruchtbare staat uit het verleden. De reactieve makelaar denkt dit streven te kunnen bewerkstelligen door segmenten te selecteren die in het verleden groot van omvang waren en destijds een garantie tot succes bleken. De evaluatiecriteria van onmiddellijke winst en huidige omvang lijken gezien voorgaande redenering de meest passende en geschikte criteria om toe te passen. In het geval van de reactieve makelaar zou men deze criteria nog kunnen vertalen naar winstpotentieel en omvang vanuit het verleden.

De inactieve makelaar zal niet snel segmentevaluatie (en segmentatie in het algemeen) toepassen. Mocht de inactieve makelaar zich toch genooddacht voelen om segmenten te evalueren (bijvoorbeeld in het geval van een *serieuze* crisis), dan zal het doorgaans gaan om de criteria onmiddellijke winst en huidige omvang. Om te kunnen overleven en om enigszins voor stabiliteit te kunnen zorgen, dient de inactieve makelaar namelijk zo veel mogelijk klanten van diensten te voorzien en dient de inactieve makelaar zo snel mogelijk winst te genereren.

De actieve makelaar en de proactieve makelaar maken, naast het evaluatiecriterium van toekomstpotentieel, ook gebruik van de criteria van duurzaamheid en de aansluiting bij de strategische doelstellingen van een organisatie. De actieve makelaar schetst toekomstige scenario's en bijbehorende segmenten en bereidt zich op die verschillende toekomstige scenario's voor. Een dergelijk planningsproces gaat doorgaans gepaard met een zekere factor van onzekerheid en risico. De actieve makelaar is bereid om te gaan met deze factor om in de toekomst een of meerdere florerende segmenten van diensten te kunnen voorzien. De actieve makelaar neemt de geschetste investeringen en bijkomende risico's niet om in de toekomst 'opgezaagd' te worden met een segment dat niet over een langere termijn zijn leden/afgevaardigden kan behouden. Evalueren op duurzaamheid lijkt voor de actieve makelaar dan ook een vereiste. De proactieve makelaar hecht vooral waarde aan de duurzaamheid van een segment, omdat leden die voor een langere tijd in een segment verblijven relatief langer beïnvloed kunnen worden en zo ook meer richting de eigen idealen gedreven kunnen worden.

Dat zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar waarde hecht aan het criterium van de aansluiting van een segment bij de doelstellingen van een organisatie, lijkt niet moeilijk te verklaren. Zoals Ackoff (1981) naar voren heeft gebracht, zijn de reactivist en inactivist niet in staat of bij machte om eigen *doelstellingen* te formuleren. De activist en proactivist zijn daarentegen wel in staat om dergelijke doelstellingen te formuleren (Ackoff, 1981). Bijbehorende typen makelaars lijken er logischerwijs baat bij te hebben dat er uitsluitend segmenten worden geselecteerd die aansluiten bij de eigen strategische doelstellingen. Door het betreffende evaluatiecriterium toe te passen, lijkt de kans op laatstgenoemd punt beduidend groter.

De proactieve makelaar maakt ten slotte nog gebruik van een evaluatiecriterium dat niet tot nauwelijks door de andere typen makelaars wordt toegepast. Het gaat hier om het criterium van de aansluiting van een segment bij de visie en missie van een organisatie. Deze visie en missie lijken in het geval van de proactieve makelaar nauw verwant met de idealen van de desbetreffende makelaar. Het lijkt niet onlogisch dat de proactieve makelaar de eigen idealen aan de basis laat staan van de visie en missie van zijn organisatie. Als een gegeven segment dan niet aansluit bij de visie en missie van een zekere makelaarsorganisatie, dan lijkt het segment in kwestie ook niet aan te sluiten bij de idealen van de makelaar die aan het roer staat van de betreffende organisatie. Het ontbreken van een dergelijke 'fit' impliceert doorgaans een algehele malaise met het betreffende segment (Blythe & Megicks, 2010).

4.2.2 Specificatie aangaande targeting

In voorgaande subparagraaf is reeds het nodige gezegd over het tot stand brengen van een selectie van segmenten. Zaken als evaluatiecriteria en het strategisch potentieel van segmenten spelen ieder een rol in het tot stand brengen van een dergelijke segmentsselectie. Deze zaken en bijbehorende specificatie-inzichten hadden evengoed in deze subparagraaf opgenomen kunnen worden. Bij het proces van segmentatie lijkt echter meer sprake te zijn van een initiële selectie van segmenten. Het proces van targeting borduurt hierop voort, wat in deze subparagraaf zal blijken.

2.1 Criteria met betrekking tot geschiktheid voor targeting en uiteindelijke levensvatbaarheid

Wanneer een initiële segmentsselectie eenmaal tot stand is gebracht, kan worden overgegaan op het verkleinen van deze selectie tot een beperkt/select aantal segmenten. Bij het bewerkstelligen van deze beperkte selectie wordt nadrukkelijk gekeken naar de (potentiële) levensvatbaarheid van de resterende segmenten. Wil een gegeven segment geschikt en uiteindelijk levensvatbaar zijn voor een makelaarsorganisatie, dan dient het betreffende segment volgens Blythe en Megicks (2010) aan de volgende kenmerken te voldoen: (1) het segment dient meetbaar of definieerbaar/bepaalbaar te zijn, (2) het segment moet toegankelijk zijn, (3) het segment dient substantieel van omvang te zijn, (4) het segment moet stabiel zijn en (5) het segment dient congruent/overeenstemmend te zijn. Al deze kenmerken dienen min of meer in voldoende mate voldaan te worden, mits een gegeven segment in aanmerking wil komen.

Naast de zojuist aangedragen kenmerken kan men de geschiktheid en levensvatbaarheid van een segment ook op andere wijze bepalen. Zo hebben Freytag en Clarke (2001) een model met betrekking tot segmentsselectie ontwikkeld, waarbij voornamelijk de zogeheten variabele van toekomstige aantrekkelijkheid een belangrijke rol speelt. Deze toekomstige aantrekkelijkheid van een segment kan worden bepaald aan de hand van diverse, eerder behandelde criteria. Het lijkt uiterst

lastig om al deze criteria mee te nemen en/of even zwaar te laten wegen bij het tot stand brengen van de relatief beperkte selectie van segmenten. De verschillende typen makelaars zullen de bovenstaande kenmerken en criteria dan ook niet op evenredige wijze toepassen bij het proces van targeting. Men zal onderscheid tussen de verschillende kenmerken en criteria gaan maken.

De reactieve makelaar zal doorgaans vooral een beroep doen op de kenmerken/criteria van omvangsubstantie, winstgevendheid en concurrentie, maar zal deze kenmerken/criteria logischerwijs wel relateren aan het verleden. De reactieve makelaar selecteert graag segmenten die in het verleden een hoge mate van winstgevendheid kenden. Een hoge mate van winstgevendheid is volgens de reactieve makelaar namelijk nauw verwant met relatief hoge aantallen woningverkoop (waardoor veel courtage) en korte verkooptijden, zaken die in de geromantiseerde optiek van de reactieve makelaar kenmerkend voor het verleden zijn. Vanwege dit punt doet de reactieve makelaar doorgaans ook een beroep op het kenmerk/criterium van omvangsubstantie. Bij een segment van substantiële omvang lijken immers relatief hoge aantallen woningverkoop en korte verkooptijden bewerkstelligd te kunnen worden. Een hoge mate van concurrentie zou dergelijke verkoopaantallen en/of -tijden in de weg kunnen staan en om die reden acht de reactieve makelaar het criterium van concurrentie ook belangrijk bij het maken van een nauwere segmentselectie.

De inactieve makelaar legt bij het tot stand brengen van een beperkte selectie van segmenten (als de betreffende makelaar deze handeling al uitvoert) de nadruk op de kenmerken/criteria van toegankelijkheid, omvangsubstantie, stabiliteit, winstgevendheid, concurrentie en relatief risico. Al deze kenmerken/criteria lijken in het teken te staan van het verlangen naar stabiliteit en de overlevingsdrang van de inactieve makelaar. Laatstgenoemd criterium heeft van doen met de voorzichtige wijze waarop de inactieve makelaar doorgaans acteert. Risico kan immers overleving en stabiliteit in gevaar brengen en houdt dus ook verband met die zaken. De inactieve makelaar selecteert het liefst segmenten die op eenvoudige en snelle wijze toegankelijk zijn, die snel tot winst leiden, die substantieel van omvang zijn (dat lijkt immers bij te dragen aan het snel creëren van winst), die gepaard gaan met weinig concurrentie en die weinig risico met zich meedragen.

De actieve makelaar en de proactieve makelaar doen doorgaans min of meer beroep op dezelfde kenmerken/criteria, maar dragen wel een ietwat afwijkende motivatie aan voor het gebruik van deze kenmerken/criteria. Beide typen makelaars beroepen zich doorgaans op de kenmerken/criteria van stabiliteit, omvangsubstantie en omvang en groei. De actieve makelaar past het criterium van stabiliteit toe, omdat hij zich logischerwijs op stabiele segmenten wenst te richten. De actieve makelaar voorspelt toekomstige staten van de woningmarkt, segmenteert deze toekomstige staten en bereidt zich voor op verschillende toekomstscenario's. Deze werkwijze gaat logischerwijs gepaard met de nodige onzekerheid. Het is voor de actieve makelaar dan ook wenselijk om te weten (indien mogelijk) welke resterende toekomstige segmenten stabiel zullen zijn en welke niet. Als de actieve makelaar enigszins op de hoogte is van deze stabiliteit, dan wordt de mate van onzekerheid in ieder geval niet beduidend hoger. Bij een stabiel toekomstig segment kan men bijvoorbeeld denken aan een segment dat zal ontstaan door een langdurige en eventueel blijvende trend in de samenleving. Het criterium van omvangsubstantie valt ook te plaatsen in bovenstaand verhaal over onzekerheid. Bij een segment van substantiële omvang is de actieve makelaar immers minder afhankelijk van iedere (potentiële) klant en mocht het betreffende segment in de toekomst minder groot uitvallen dan verwacht, dan blijft er waarschijnlijk altijd nog genoeg 'business' over om te kunnen genereren.

Het criterium van omvang en groei is voor de actieve makelaar van belang, omdat een bestaand, relatief klein segment in de toekomst kan uitgroeien tot een lucratief segment van grote omvang.

De proactieve makelaar wenst zich in het geval van stabiliteit niet te richten op reeds bestaande segmenten. Stabiele, reeds bestaande segmenten behelzen namelijk vaak volledig ontwikkelde / uitontwikkelde segmenten. Dergelijke segmenten dragen doorgaans geen hoge mate van beïnvloedbaarheid met zich mee en dat wordt in de optiek van de proactieve makelaar onwenselijk geacht. De proactieve makelaar is echter wel weer voorstander van segmenten die met enige zekerheid in de toekomst zullen ontstaan en in die toekomst ook stabiel lijken te worden. Als een gegeven proactieve makelaar de eerste of een van de eerste makelaars is die zich op een dergelijk segment richt, dan lijkt de betreffende makelaar ervan verzekerd dat hij gedurende een relatief lange tijd (potentiële) klanten kan beïnvloeden. De keuze voor het toepassen van de criteria van omvangsubstantie en omvang en groei, lijkt ook verband te houden met deze mate van beïnvloedbaarheid. Men kan simpelweg stellen dat de proactieve makelaar zich graag op segmenten van substantiële omvang richt, omdat hij dan in theorie veel (potentiële) klanten kan beïnvloeden. De proactieve makelaar waakt er echter wel voor dat hij zich niet op segmenten van te grote omvang richt. Dergelijke segmenten maken het namelijk doorgaans moeilijk om de eigen algehele dienstverlening af te stemmen op een exact segment. Het aspect van groei, van het criterium van omvang en groei, wordt door de proactieve makelaar ook belangrijk geacht. Een segment dat nog een aanzienlijke weg moet bewandelen om tot volledige wasdom te komen, is vanwege de hoge mate van beïnvloedbaarheid immers uiterst interessant voor de proactieve makelaar. Dit punt geldt des te meer met de eigen idealen in het achterhoofd.

2.2 Mate van wisselwerking tussen klantbehoeften en technologie

Een nog niet verder uitgeweid criterium dat alle typen makelaars bezighoudt, is het criterium van de wisselwerking tussen klantbehoeften en technologie. Eerder in deze scriptie is gebleken dat de verschillende typen makelaars ieder een uitgesproken visie/mening hebben ten opzichte van technologie. Dat is ook grotendeels de reden voor het op afzonderlijke wijze behandelen van dit criterium. De reactieve makelaar, om mee te beginnen, wenst vooral segmenten toe te voegen aan zijn beperkte selectie waarbij vroegere klantbehoeften worden bevredigd door zaken die niet tot nauwelijks verband houden met technologie. Men kan hierbij bijvoorbeeld denken aan een (ouderwetse) potentiële koper die een woning op het oog heeft en zijn eerste indruk van deze woning tot stand wil laten brengen door de betreffende woning in de *werkelijkheid* te *ervaren*. De makelaar die deze woning in de verkoop heeft, kan in deze klantbehoefte voorzien door een welbekende, *klassieke bezichtiging* te geven. Een meer moderne potentiële koper zou een eerste indruk van een woning wellicht eerder *virtueel* tot stand brengen, door bijvoorbeeld *hoge resolutie foto's* van de betreffende woning op een *website* als die van Funda te bekijken.

De inactieve makelaar selecteert het liefst segmenten waarbij huidige klantbehoeften worden bevredigd met huidige technologieën of daaraan gerelateerde zaken. De inactieve makelaar poogt verandering(en) in zijn dienstverlening te voorkomen en daar hoort ook het introduceren en toepassen van nieuwe technologieën/technieken bij. De inactieve makelaar richt zich op huidige klantbehoeften, omdat hij zo snel en zo veel mogelijk klanten moet zien te werven om te kunnen overleven. Het bevredigen van andere dan de huidige klantbehoeften vraagt wellicht ook om een andere invulling van de eigen dienstverlening. Dat leidt onvermijdelijk tot verandering en brengt het

gevoel van stabiliteit van de inactieve makelaar in gevaar. De actieve makelaar wenst zich te richten op toekomstige of sterk opkomende segmenten en dergelijke segmenten gaan vanzelfsprekend gepaard met toekomstige klantbehoeften. De actieve makelaar is voornemens deze toekomstige klantbehoeften te bevredigen en bereikt dit streven het liefst aan de hand van nieuwe, opkomende technologieën. De actieve makelaar is overtuigd van de goedheid en toegevoegde waarde van nieuwe technologieën en schroomt dan ook niet deze technologieën in te zetten. Het toepassen van nieuwe, opkomende technologieën past tevens bij de experimenterende houding van de actieve makelaar en bij het streven om zo goed mogelijk te handelen. De proactieve selecteert hoofdzakelijk segmenten waarbij toekomstige en latente (verborgen) klantbehoeften bevredigd dienen te worden. Deze klantbehoeften komen vaak (impliciet) aan de oppervlakte bij segmenten die nog niet in hoge mate ontwikkeld zijn. Leden uit dergelijke segmenten en hun bijbehorende klantbehoeften kennen in de optiek van de proactieve makelaar een relatief hoge mate van beïnvloedbaarheid en dat wordt door de proactieve makelaar gunstig geacht. De proactieve makelaar past bij het bevredigen van zojuist genoemde klantbehoeften niet per definitie nieuwe, opkomende technologieën toe. Dergelijke technologieën hoeven in de optiek van de proactieve makelaar niet altijd goed uit te pakken en men past dan ook liever technologieën en/of technieken toe die aan lijken te sluiten bij de betreffende klantbehoeften en die op goede wijze kunnen worden toegepast. Bij latente klantbehoeften dient men helemaal voorzichtig te werk te gaan, omdat dergelijke klantbehoeften nog niet bevredigd zijn en dan ook zeer kansrijk kunnen zijn.

2.3 Strategieën met betrekking tot marktdekking

Ten slotte zijn in het theoretisch kader vijf basisstrategieën met betrekking tot marktdekking aangedragen en die luiden als volgt: volledige marktdekking, productspecialisatie, marktspecialisatie, product-/marktconcentratie en selectieve specialisatie (Abel, 1980). Deze basisstrategieën lijken vrijwel naadloos aan te sluiten op de niveaus waarop het proces van segmentatie kan opereren en dat zal in het komende stuk tekst op beknopte wijze blijken. De reactieve makelaar en de inactieve makelaar prefereren hun proces van segmentatie te laten opereren op het niveau van massamarketing. Bij de benadering van massamarketing is eigenlijk niet tot nauwelijks sprake van segmentatie en een dergelijke benadering lijkt uitsluitend geschikt wanneer men voornemens is zich op de gehele markt te richten, oftewel wanneer men voornemens is om een strategie van volledige marktdekking toe te passen. Mochten de reactieve makelaar en de inactieve makelaar zich tot genoodzaakt voelen om de processen van segmentatie en targetting toe te passen, dan zal waarschijnlijk de basisstrategie van marktspecialisatie worden gehanteerd. Deze basisstrategie wordt doorgaans ook aangewend door de actieve makelaar en de proactieve makelaar. De basisstrategie van marktspecialisatie lijkt immers nauw aan te sluiten op het segmentatieniveau van gesegmenteerde markten. De actieve of proactieve makelaar verdeelt de tot zijn beschikking staande woningmarkt onder in segmenten en richt zich vervolgens op een of enkele specifieke segmenten. De behoeften van de klanten uit die specifieke segmenten moeten uiteindelijk worden bevredigd met passende services. De proactieve makelaar zal dikwijls ook de basisstrategie van selectieve specialisatie toepassen. Bij deze strategie richt men zich (tevens) op niches die niet geheel nauw verwant zijn, maar die wel winstgevendheid met zich meedragen (Abell, 1980). Denk aan het eerdere voorbeeld van het leveren van aanvullende, tuingerelateerde services aan relatief oude, weinig mobiele mensen.

4.2.3 Specificatie aangaande positionering

Als een gegeven makelaar zich eenmaal op een of enkele specifieke segmenten richt, dan kan worden overgegaan op het proces van positionering. Er wordt aangevangen met de onderscheidende factoren met betrekking tot dit proces.

3.1 Onderscheidende factoren met betrekking tot positionering

Zoals eerder gezegd vallen er acht generieke/algemene factoren te onderscheiden die de positie van een (organisatie)merk kunnen bepalen en die luiden als volgt (Blankson & Kalafatis, 2004): top van het gamma, service, waarde voor het geld, betrouwbaarheid, aantrekkelijkheid, land van oorsprong, merknaam en selectiviteit. Ook Kotler (2000) komt met een van belang zijnde onderscheidende factor, namelijk klantconsultatie. Een makelaar kan de eigen dienstverlening *trachten* te positioneren door onderscheid te maken tussen deze factoren en door op bepaalde factoren de nadruk te leggen.

De reactieve makelaar legt doorgaans de nadruk op de onderscheidende factoren van betrouwbaarheid en waarde voor het geld. De reactivist, dus ook de reactieve makelaar, associeert kennis, inzicht en wijsheid met leeftijd en levensduur (Ackoff, 1981). De reactieve makelaar gelooft stellig dat zijn opgedane ervaring leidt of kan leiden tot kennis en inzichten en denkt zich dan ook beter te kunnen positioneren door deze ervaring te benadrukken. De reactieve makelaar associeert zijn ervaring met een hoge mate van betrouwbaarheid en een goede prijs-kwaliteitverhouding. Een makelaar met veel ervaring zal immers wel weten wat hij doet en lijkt dus betrouwbaar. Bovendien krijgt men voor de gevraagde prijs, courtage, et cetera een makelaar die over ruime ervaring beschikt, zo zal de reactieve makelaar doorgaans redeneren.

Ook de inactieve makelaar tracht de nodige nadruk te leggen op de onderscheidende factor van betrouwbaarheid, maar de motivatie voor het benadrukken van deze factor is ietwat afwijkend. De inactivist, dus ook de inactieve makelaar, acht menselijke normen, waarden en manieren belangrijker dan efficiëntie in het handelen (Ackoff, 1981). De inactieve makelaar leeft en handelt dan ook het liefst volgens de sociale regels en is erop gefocust zich (uitermate) correct te gedragen. Deze wijze van handelen levert in de optiek van de inactieve makelaar een beeld van betrouwbaarheid op. De inactieve makelaar wenst dit beeld te versterken en legt dan ook relatief veel nadruk op de factor van betrouwbaarheid bij het creëren van een perceptie. De inactieve makelaar legt tevens veel nadruk op de onderscheidende factor van service. Conformiteit wordt door de inactivist, dus ook door de inactieve makelaar, belangrijker geacht dan creativiteit (Ackoff, 1981) en dat uit zich in een houding waarbij de inactieve makelaar belangen van klanten zo goed mogelijk tracht te dienen en waarbij de inactieve makelaar probeert om onvervangbaar te zijn voor de eigen klanten. De inactieve makelaar denkt simpelweg een eersteklas service te bieden (ook al ligt de waarheid dikwijls anders) en wenst dat ook te benadrukken.

Zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar leggen doorgaans de nadruk op de onderscheidende factor van top van het gamma. De actieve makelaar is voornemens en tracht een zo goed mogelijke dienstverlening neer te zetten, terwijl de proactieve makelaar zelfs tracht om in de toekomst een betere dienstverlening tot stand te brengen dan de makelaarsdienstverlening die heden ten dage het hoogste aanzien geniet. Zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar wenst dan ook te benadrukken dat bij de eigen dienstverlening sprake is van hoogwaardige en onderscheidende services. De proactieve makelaar legt tevens de nadruk op de onderscheidende

factor van klantconsultatie. De proactieve makelaar draagt de eigen idealen graag over op zijn (potentiële) klanten. Door een klant van consultatie te voorzien kan een gegeven proactieve makelaar de betreffende klant wellicht ietwat dichterbij de eigen idealen brengen. Het voorzien in consultatie / het adviseren van klanten kan ook in een makelaarsorganisatie worden opgenomen in de vorm van aanvullende, advies verstreckende services. In dat geval is klantconsultatie ook nog eens lucratief.

3.2 Strategieën met betrekking tot positionering

Als men eenmaal heeft bepaald op welke onderscheidende factoren men de nadruk wenst te leggen, dan kan men een blik werpen op de te hanteren positioneringsstrategie. Volgens Ries en Trout (2001) vallen er drie generieke strategieën te onderscheiden met betrekking tot positionering. Ten eerste kan een bedrijf of organisatie de eigen positie verstevigen door de factoren te versterken die in de eerste plaats voor de betreffende positie zorgden (Ries & Trout, 2001). Ten tweede kan een bedrijf of organisatie trachten een nieuwe positie te vinden door te zoeken naar (potentievolle) hiaten in de gedachten van klanten en consumenten (Ries & Trout, 2001). De derde en laatste strategie die men kan hanteren met betrekking tot positionering, is het ondernemen van de poging om de concurrentie figuurlijk onderuit te halen en/of te herpositioneren (Ries & Trout, 2001). Deze strategie lijkt met het oog op de verschillende typen makelaars in ieder geval niet geschikt. De reactieve makelaar is overtuigd van de eigen ervaring en dus (indirect) ook van zijn kennis, inzicht en wijsheid. Een dergelijke makelaar die dusdanig overtuigd is van zichzelf, zal niet zo snel de concurrentie pogen onderuit te halen. De inactieve makelaar handelt doorgaans op correcte wijze en acteert uiterst voorzichtig. Het onderuit halen van de concurrentie past niet bij de correcte handelwijze van de inactieve makelaar en kan ook nog eens tot een aanzienlijke tegenreactie leiden, wat niet wenselijk is in de ogen van een zeker iemand die doorgaans uiterst voorzichtig acteert. De actieve makelaar en de proactieve makelaar richten zich meestal op segmenten die nog moeten ontstaan of die zich nog aanzienlijk dienen te ontwikkelen. Deze beide typen makelaars verwachten niet een hoge mate van concurrentie aan te treffen bij dergelijke segmenten.

De reactieve makelaar past eigenlijk geen enkele van de hierboven aangedragen strategieën toe. De reactieve makelaar is niet voornemens de eigen, huidige positie te verstevigen en is tevens niet voornemens om een nieuwe positie te vinden. De reactieve makelaar wenst terug te keren naar een zekere staat uit het verleden en is dan ook voornemens zijn voormalige positie terug te krijgen. De inactieve makelaar hanteert logischerwijs de eerste strategie. Van de inactieve makelaar is reeds bekend dat hij zich in een vaste positie tracht te manoeuvreren. Het verstevigen van de eigen positie past uitstekend bij dit streven. Zowel de actieve makelaar als de proactieve makelaar is voornemens een nieuwe positie in het eigen domein van de woningmarkt te vinden. De actieve makelaar en de proactieve makelaar richten zich doorgaans op toekomstige/potentiële segmenten en/of groeisegmenten. De keuze voor het bedienen van dergelijke segmenten gaat min of meer altijd gepaard met het innemen van een nieuwe marktpositie en dus ook met het hanteren van de tweede positioneringsstrategie.

4.2.4 Specificatie aangaande informatiegeneratie

Zoals in het theoretisch kader gezegd behelst het proces van informatiegeneratie het monitoren en verzamelen van informatie over de externe omgeving, klanten en concurrenten (Kohli & Jaworski, 1990, 1993). In deze theoretische specificatie wordt voornamelijk een blik geworpen op het

monitoren en verzamelen van informatie over klanten, hoewel informatie over de externe omgeving en concurrenten ook zeker van belang blijft.

4.1 Type informatie die gegenereerd wordt en wijze van informatieverzameling

De reactieve makelaar is voornamelijk geïnteresseerd in informatie die verband houdt met eerdere/vroegere behoeften, wensen en preferenties van klanten. De reactieve makelaar wenst zich te richten op succesvolle en winstgevende segmenten die hij associeert met het verleden en dan is het verzamelen van informatie over eerdere/vroegere klantbehoeften min of meer een vereiste. De reactieve makelaar betwijfelt of de informatie die momenteel voorhanden is, in staat is om hem inzicht(en) te verschaffen over eerdere/vroegere klantbehoeften. Dit wordt door de reactieve makelaar echter niet als problematisch beschouwd, omdat de reactieve makelaar overtuigd is van het nut van de eigen opgedane ervaring. Door nadrukkelijk te beroepen op de eigen ervaring denkt de reactieve makelaar relevante informatie te kunnen verkrijgen over eerdere/vroegere klantbehoeften en andere aan de klant gerelateerde informatie. Aan de hand van eerder tot stand gebrachte woningverkoop heeft de reactieve makelaar de nodige documentatiestukken, woningrapportages, notulen, et cetera opgebouwd. Door naar patronen te zoeken in deze documenten tracht de reactieve makelaar relevante informatie over klanten te verkrijgen en waar mogelijk 'nieuwe' inzichten te verwerven. De reactieve makelaar vergaart ook informatie over klanten gedurende zijn contactmomenten met deze klanten, maar in dat geval is het voor de reactieve makelaar beduidend moeilijker om informatie over eerdere/vroegere behoeften van klanten te verkrijgen. Bij de betreffende contactmomenten gaat het meestal om de traditionele initiële gesprekken tussen een makelaar en een klant.

De inactieve makelaar is ook voornemens informatie over (potentiële) klanten te verzamelen. Aangezien de inactieve makelaar de eigen positie in de woningmarkt wenst vast te houden en waar mogelijk te verstevigen, is de inactieve makelaar voornamelijk geïnteresseerd in informatie die betrekking heeft op de behoeften, wensen en preferenties van de huidige clientèle. Mocht de omvang van de huidige clientèle niet volstaan, dan focust de inactieve makelaar zich op het verzamelen van informatie over geïnteresseerde potentiële klanten/woningkopers. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, verzamelt de inactivist, dus ook de inactieve makelaar, doorgaans een grote hoeveelheid aan informatie (Ackoff, 1981). De inactieve makelaar lijkt zelfs dusdanig veel informatie te verzamelen dat hij het overzicht dreigt kwijt te raken met betrekking tot het *geheel* van informatie. Dit kan logischerwijs negatieve gevolgen hebben voor de informatie omtrent de behoeften, wensen en preferenties van klanten, informatie die zich ook in het geheel van informatie bevindt.

De actieve makelaar wenst zich het liefst en indien mogelijk te richten en voor te bereiden op toekomstige/potentiële segmenten. Groeisegmenten vormen het alternatief. De eerstgenoemde typen segmenten hebben gemeenschappelijk dat ze doorgaans niet tot nauwelijks over klanten beschikken. Informatie over deze segmenten en bijbehorende klanten dient dan ook verkregen te worden aan de hand van gesprekken met *bestaande* klanten. Dit klinkt ietwat abstract, maar door gesprekken te voeren met bestaande klanten kan men op hiaten in de gedachten van deze klanten komen en zo kunnen, door de betreffende hiaten op te vullen, uiteindelijk nieuwe klanten ontstaan. Een meer eenvoudige wijze waarop de actieve makelaar de benodigde informatie verzamelt, is het in de gaten houden van opkomende trends en gebeurtenissen. Belangenverenigingen van de actieve

makelaar brengen regelmatig documenten tot stand waarin opkomende trends en gebeurtenissen belicht worden. Door deze documenten te bestuderen kan en zal de actieve makelaar informatie verkrijgen over mogelijke behoeften, wensen en preferenties van toekomstige/potentiële klanten.

De proactieve makelaar is voortdurend bezig met het blootleggen en bevredigen van *latente* klantbehoeften. Dit type klantbehoeften lijkt overeen te stemmen met de zojuist belichte hiaten, maar dat is niet helemaal het geval. Zowel latente klantbehoeften als hiaten worden op het huidige moment niet bevredigd. Klanten of potentiële klanten zijn zich echter doorgaans bewust zijn de hiaten in de eigen gedachten, terwijl latente behoeften echt verborgen behoeften behelzen waar (potentiële) klanten zich niet bewust van zijn. In de proactieve makelaarsorganisatie is elke werknemer gesensibiliseerd om te *luisteren* naar latente problemen en mogelijkheden. Hierbij ligt de nadruk vooral op het luisteren naar klanten. De proactieve makelaar denkt alleen goed te kunnen luisteren naar klanten, als hij veelvuldig met deze klanten in contact treedt. Heden ten dage zijn er tal van geschikte communicatiemiddelen denkbaar en van die middelen maakt de proactieve makelaar optimaal gebruik. De proactieve makelaar handelt vanuit de overtuiging dat elk klantcontact telt, ongeacht met welke werknemer van de betreffende makelaarsorganisatie dat contact plaatsvindt.

4.2 Verwerkingswijze van marktturbulentie

Het is vanzelfsprekend een goede zaak om als makelaar informatie te verzamelen over behoeften, wensen en preferenties van klanten. Behoeften, wensen en preferenties van klanten zijn echter geen statische zaken die niet aan verandering onderhevig zijn. Behoeften, wensen en preferenties van klanten veranderen en in sommige gevallen zelfs op drastische wijze. Hier is waar het begrip marktturbulentie komt kijken. Marktturbulentie heeft betrekking op de mate en snelheid van verandering in de samenstelling van klanten en hun preferenties (Jaworski & Kohli, 1990) en is een belangrijke oorzaak van instabiliteit en onvoorspelbaarheid van de externe omgeving (Ruekert, Walker, & Roering, 1985). Marktturbulentie kan dan ook een gevaar vormen voor de gemiddelde makelaarsorganisatie en dient dan ook gesignaleerd/verwerkt en waar mogelijk beantwoord te worden. De verschillende typen makelaars kennen ieder een eigen verwerkingswijze met betrekking tot marktturbulentie en die verwerkingswijzen zullen in het komende stuk tekst worden gespecificeerd.

De aanwezigheid van marktturbulentie wordt door de reactieve makelaar kortweg beschouwd als een probleem. Marktturbulentie behelst namelijk verandering in de samenstelling van klanten en verandering van klantbehoeften, -wensen en -preferenties. Dergelijke verandering is in de ogen van de reactieve makelaar absoluut onwenselijk. In initiële gesprekken met klanten krijgt de reactieve makelaar zo nu en dan signalen van veranderende klantbehoeften, -wensen en -preferenties. Aangezien de reactivist, dus ook de reactieve makelaar, problemen afzonderlijk oppakt en daardoor vaak essentiële eigenschappen van het geheel mist (Ackoff, 1981), pakt de reactieve makelaar ook deze signalen van marktturbulentie op afzonderlijke wijze op. Door deze benadering ten opzichte van problemen te hanteren, ziet de reactieve makelaar *niet* dat na verloop van tijd een geheel/tendens van verandering ontstaat of kan ontstaan. Dit maakt het voor de reactieve makelaar uiterst lastig om marktturbulentie (op snelle wijze) te signaleren en vervolgens te verwerken.

De inactieve makelaar beschouwt de aanwezigheid van marktturbulentie in zekere mate ook als een probleem. De inactieve makelaar tracht te overleven en waar mogelijk stabiliteit te bewerkstelligen

en dan is een algehele verandering in de samenstelling van klanten en hun behoeften, wensen en preferenties logischerwijs niet gewenst. De inactieve makelaar denkt van zichzelf dat hij de belangen van zijn klanten op goede wijze dient en de inactieve makelaar denkt tevens intensief bezig te zijn voor zijn klanten. Dit brengt met zich mee dat de inactieve makelaar doorgaans meer klantcontacten zal hebben dan de reactieve makelaar. Tevens kan de inactieve makelaar signalen van marktturbulentie opvangen tijdens overlegsessies van de samenwerkingsverbanden waar hij deel van uitmaakt, zoals advies- en klankbordgroepen. Men kan gezien bovenstaand verhaal dan ook verwachten dat de inactieve makelaar misschien nog wel meer signalen aangaande marktturbulentie krijgt dan de reactieve makelaar. De inactieve makelaar handelt echter niet naar deze signalen. De inactieve makelaar doet doorgaans weinig moeite om mogelijke oorzaken te vinden van veranderingen op het gebied van klantsamenstelling, -behoeften, -wensen, et cetera. Het in feite negeren van dergelijke marktturbulentie komt voort uit de wens van de inactieve makelaar om veranderende zaken liever op hun beloop te laten. De inactieve makelaar is er namelijk stellig van overtuigd dat veranderde klantsamenstellingen, -behoeften, -wensen, -preferenties, et cetera uiteindelijk zullen terugkeren naar een zeker oorspronkelijk evenwicht. De inactieve makelaar voelt zich dan ook niet genoodzaakt te anticiperen op eventueel gesignaleerde marktturbulentie.

De actieve makelaar is niet per definitie een voorstander van de aanwezigheid van marktturbulentie, maar marktturbulentie duidt wel op het opkomen van verandering(en) en dat wordt door de actieve makelaar beschouwd als een goed iets. Hoe meer signalen en informatie de actieve makelaar weet te verkrijgen over veranderingen in klantsamenstellingen, -behoeften, -wensen, -preferenties, et cetera, hoe eerder en beter de actieve makelaar weet hoe de toekomst van de woningmarkt (of een zeker domein daarvan) eruit komt te zien. Als de actieve makelaar beduidend meer te weten komt over de toekomst van de woningmarkt, kan hij wellicht enkele geschetste toekomstscenario's betreffende die woningmarkt wegstrepen. Om van dergelijke marktturbulentie op de hoogte te blijven, treedt de actieve makelaar zeer regelmatig in contact met de eigen klanten. Dergelijke contactmomenten zijn in het belang van die klanten en leveren wellicht ook nieuwe inzichten op omtrent veranderingen aan de klantzijde, zo zal de actieve makelaar redeneren. Periodiek persoonlijk contact volstaat echter niet in de optiek van de actieve makelaar. De actieve makelaar tracht ook een beeld te krijgen van marktturbulentie door opkomende trends en gebeurtenissen te volgen. Dergelijke trends en gebeurtenissen kunnen wijzen op een aanstaande algehele verandering en/of op een tendens van verandering en zijn hier in sommige gevallen zelfs verantwoordelijk voor. Ondanks alle inspanningen met betrekking tot het signaleren van marktturbulentie, weet de activist, dus ook de actieve makelaar, zich niet direct een helder beeld te vormen van intredende veranderingen (Ackoff, 1981).

De proactieve makelaar is nadrukkelijk bezig met marktturbulentie, ondanks zijn stellige overtuiging dat zaken als de toekomst en de markt 'gewoon' aan creatie onderhevig zijn. De proactieve makelaar is zich ervan bewust dat hij niet een reactieve benadering dient te hanteren. De proactieve makelaar oppert juist een benadering waarbij men de markt en bijbehorende veranderingen voortdurend dient aan te voelen en waar nodig dient te voorzien van een antwoord. Denk bijvoorbeeld aan een makelaar die al vrij snel een patroon herkent in een reeks van veranderde klantbehoeften en dat patroon vervolgens gebruikt voor het aanpassen van zijn strategische marketingplan en andere zaken. De proactieve makelaar tracht doorgaans een 'systeem voor vroegtijdige waarschuwing' (Day, 2011) te implementeren in zijn organisatie. Dit klinkt wellicht ietwat abstract, maar een dergelijk systeem kan simpelweg bestaan uit een aantal lager geplaatste makelaars en/of ondersteunende

werknemers die voortdurend in contact staan met de klant en gefocust zijn op het oppikken van signalen met betrekking tot veranderende klantbehoeften, -wensen, -preferenties, et cetera. Deze makelaars en werknemers kunnen opgepikte signalen vervolgens vastleggen en op 'bottom-up' wijze binnen de eigen organisatie verspreiden.

4.2.5 Specificatie aangaande informatieverbreiding

De mate van centralisatie dan wel decentralisatie binnen een organisatie lijkt van grote invloed te zijn op het proces van informatieverbreiding binnen diezelfde organisatie. Men kan wellicht aanvoeren dat deze uitspraak minder opgaat in het geval van de makelaarsorganisatie, maar dat hoeft zeker niet zo te zijn. De Nederlandse makelaarsbranche kent tal van makelaarsorganisaties en -kantoren die een aanzienlijk aantal werknemers in dienst hebben. Ook hoeft bij relatief kleine makelaarsorganisaties en -kantoren lang niet altijd sprake te zijn van gelijkwaardigheid op het gebied van beslissingsbevoegdheden en het dragen/verzamelen van informatie aangaande klantbehoeften en dergelijke. De verschillende typen makelaars uit deze scriptie kennen ieder een eigen mate van centralisatie dan wel decentralisatie en die mate zal ook van invloed zijn op het proces van informatieverbreiding.

5.1 Wijze en richting van informatieverbreiding

De reactieve makelaar richt de eigen organisatie het liefst in aan de hand van een traditionele organisatiestructuur en -cultuur. Dit impliceert onder andere dat beslissingsbevoegdheden worden gecentraliseerd en dat leidinggevenden/managers de belangrijkste (klant)informatie beheeren. De reactieve makelaar die aan het hoofd staat van de (eigen) makelaarsorganisatie zal, gezien de relatief hoge mate van centralisatie, belangrijke informatie over klanten vooral voor zichzelf willen houden. Alleen in een uitzonderlijk geval zal de betreffende reactieve makelaar die klantinformatie willen delen met lager geplaatste werknemers en/of ondersteunend personeel.

Ackoff (1981) spreekt zich niet nadrukkelijk en expliciet uit over de mate van centralisatie dan wel decentralisatie binnen de inactieve organisatie. Wat wel gesteld kan worden, is dat reguliere werknemers van een inactieve organisatie nadrukkelijk te maken hebben conformiteit, regels, afspraken en organisationele gewoonten (Ackoff, 1981). Ook dienen reguliere werknemers van een inactieve organisatie de belangen van hun investeerders en andere belangrijke stakeholders. In het geval van de makelaarsorganisatie kan de investeerder worden gezien als de makelaar die aan het hoofd staat van de organisatie en die tevens verantwoordelijk is voor het vermogen van die organisatie. Voorgaande punten lijken te duiden op een aanzienlijke mate van centralisatie binnen de inactieve makelaarsorganisatie, maar binnen dit type organisatie is ook wel degelijk sprake van decentralisatie. Reguliere werknemers van de inactieve makelaarsorganisatie dienen namelijk zo veel mogelijk feiten te vergaren en dienen die feiten waar nodig te delen met medewerkers. Bij die feiten zal men *zo nu en dan* relevante klantinformatie aantreffen en de betreffende klantinformatie dient dan op 'bottom-up' wijze binnen de eigen organisatie verspreid te worden. Van echte decentralisatie met betrekking tot het verzamelen en verspreiden van *relevante* klantinformatie, kan men eigenlijk niet spreken. Leidinggevenden en/of managers van de inactieve makelaarsorganisatie zullen de relevante klantinformatie die zij verzamelen doorgaans niet verspreiden binnen de eigen organisatie. Relevante klantinformatie wordt dus niet op 'top-down' wijze verspreid.

De actieve makelaarsorganisatie kent doorgaans een hoge mate van decentralisatie en is tamelijk informeel van aard. Alleen het proces van planning geschiedt op een expliciet gecentraliseerde wijze. Dat het proces van planning op gecentraliseerde wijze geschiedt, zegt echter wel iets. Belangrijke zaken als planning en voorspelling besteedt de aan het hoofd staande reactieve makelaar liever niet uit aan lager geplaatste werknemers en/of ondersteunend personeel. Volgens deze redenatie valt te verwachten dat de aan het hoofd staande reactieve makelaar belangrijke klantinformatie liever voor zichzelf houdt. Belangrijke klantinformatie lijkt dan ook niet op 'top-down' wijze verspreid te worden binnen de betreffende organisatie. Reguliere werknemers en ondersteunende personeelsleden van de actieve makelaarsorganisatie dienen zich nadrukkelijk bezig te houden met het genereren en het verspreiden van relevante klantinformatie. Daar hoort ook informatie bij omtrent veranderingen in klantbehoeften, -wensen en -preferenties. Reguliere en ondersteunende werknemers dienen relevante klantinformatie zo snel mogelijk op 'bottom-up' wijze binnen de organisatie te verspreiden. Deze verspreiding van klantinformatie geschiedt doorgaans vlak na de zeer regelmatig terugkerende contactmomenten met klanten.

De proactieve makelaar is ervan overtuigd dat elk contactmoment met de klant relevante klantinformatie voort kan brengen. De proactieve makelaar wenst voortdurend in contact te staan met de klant en dat contact geschiedt dan ook niet uitsluitend op traditionele wijze. De proactieve grijpt diverse communicatiemiddelen aan om met de klant in contact te blijven. De behoeften, wensen en preferenties van de klant kunnen immers op elk willekeurig moment veranderen. Reguliere en ondersteunde werknemers van de proactieve makelaarsorganisatie zijn gesensibiliseerd om te luisteren naar latente problemen en mogelijkheden met betrekking tot klanten en maken in sommige gevallen zelfs deel uit van het eerder behandelde systeem voor vroegtijdige waarschuwing. Wat in ieder geval vaststaat in de proactieve makelaarsorganisatie, is dat zowel aan het hoofd staande makelaars als reguliere en ondersteunende werknemers relevante klantinformatie genereren en verspreiden binnen de organisatie. Er is dus sprake van een proces van informatie dat zowel op 'top-down' wijze als op 'bottom-up' wijze geschiedt en de proactieve makelaarsorganisatie lijkt zowel een zekere mate van centralisatie te kennen als een zekere mate van decentralisatie.

4.2.6 Specificatie aangaande responsiviteit op informatie

Tot nu toe is elke keer in deze paragraaf gesproken over informatie. Dit is echter niet helemaal juist. Bij het genereren en verspreiden van informatie gaat het in feite om het genereren en verspreiden van *data/gegevens*. Pas als de werknemers van een organisatie de tot hen komende gegevens interpreteren en betekenis aan die gegevens toekennen, is er sprake van informatie. Impliciete kennis (en dus uiteindelijk ook algehele kennis) ontstaat op haar beurt weer aan de hand van sociale processen. De wijze waarop gegevens worden vastgelegd, is van invloed op de processen waarbij die gegevens worden omgezet in informatie en uiteindelijk kennis. De verschillende typen makelaars hanteren ook ieder een eigen wijze van gegevensvastlegging en de ene wijze zal meer potentie met zich meebrengen met betrekking tot omzetting in informatie en kennis dan de andere wijze.

6.1 Wijze en potentieel van gegevensvastlegging

De reactieve makelaar maakt doorgaans gebruik van traditionele methoden en technieken om gegevens te verwerken en vast te leggen. Dan kan men denken aan genestelde en alom geaccepteerde kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's, zoals Microsoft Word en het geheel van pen en papier. De reactieve makelaar schuwt verandering en zal dan ook niet snel

voornemens zijn te werken met relatief nieuwe toepassingen en programma's. De reactieve makelaar heeft zijn (rijklijk) opgedane ervaring bij wijze van spreken met pen en papier tot stand gebracht en ziet dan ook niet veel reden om een nieuwe 'schat' aan ervaring op andere wijze tot stand te brengen. De reactieve makelaar verwerkt de voor hem relevante klantgegevens in reguliere tekstverwerkingsdocumenten en hanteert hierbij *geen* vaste documentvorm/-opzet. Er is dan ook geen sprake van gestandaardiseerde documenten. Dit gebrek aan standaardisatie zou gecompenseerd kunnen worden wanneer de betreffende documenten zouden worden gedeeld met medewerkers, maar in het geval van de reactieve makelaarsorganisatie is daar geen sprake van. Laatstgenoemd punt wordt nog verder uitgeweid.

De inactieve makelaar maakt bij het verwerken en vastleggen van gegevens hoofdzakelijk gebruik van hedendaagse methoden en technieken. Dan kan worden gedacht aan kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's die heden ten dage gangbaar worden geacht. In zekere zin kent de inactieve makelaar op dit gebied dus raakvlakken met de reactieve makelaar. De inactieve makelaar maakt echter zo min mogelijk gebruik van het relatief ouderwetse geheel van pen en papier. Deze wijze van gegevensverwerking en -vastlegging lijkt, gezien de aanzienlijke hoeveelheid feiten die de inactieve makelaar verzamelt, ook niet aan te bevelen. Hoewel de inactieve makelaar relatief nieuwere kantoortoepassingen en programma's voor tekstverwerking aanwendt, gebruikt ook dit type makelaar *geen* vaste documentvorm/-opzet. Ook bij de inactieve makelaar is er dus geen sprake van standaardisatie. De nadruk ligt duidelijk op hoeveelheid en snelheid bij de gegevensvastlegging.

De actieve makelaar neemt doorgaans een positieve houding aan ten opzichte van verandering en tracht dergelijke verandering ook te bespoedigen. Wanneer zich *nieuwe* kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's aandienen, dan zal de actieve makelaar deze zaken dan ook veelal omarmen. Het kan zijn dat een gegeven actieve makelaar tegen nieuwe toepassingen en/of programma's aanloopt die uiteindelijk niet succesvol blijken. Dit wordt door de actieve makelaar dan niet beschouwd als een groot falen, maar juist als iets dat inherent is aan de experimenterende houding die men aanneemt. In de praktijk zullen de kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's die de actieve makelaar toepast niet aanzienlijk verschillen ten opzichte van die van de inactieve makelaar. In een makelaarsorganisatie werkt men immers meestal niet met ingewikkelde datastromen. Het verschil tussen de actieve makelaar en de inactieve makelaar kan beter worden gezocht op het vlak van standaardisatie en de mate daarvan. De actieve makelaar hanteert namelijk wel vaste documentvormen bij het genereren en verspreiden van gegevens. Het proces van informatieverspreiding wordt door de actieve makelaar beschouwd als een belangrijk proces dat op *zorgvuldige* wijze dient te geschieden. Een hoge mate van standaardisatie met betrekking tot gegevensvastlegging draagt aanzienlijk bij aan die zorgvuldigheid.

De voorgaande typen makelaars maken allen gebruik van afzonderlijke kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's. De documenten die uit deze toepassingen en programma's voortkomen, zijn doorgaans ook van een op zichzelf staande aard. Een werknemer die een dergelijk document tot stand brengt, heeft als het ware eerst de gegevens voor zichzelf en zal die gegevens vervolgens al dan niet verspreiden binnen de eigen organisatie. Hier kan enige tijd overheen gaan en dat impliceert dat de verschillende werknemers niet in gelijke mate op de hoogte zijn van bepaalde relevante klantgegevens/-informatie. Ook worden de tot stand gebrachte documenten doorgaans niet gekenmerkt door een zekere mate van standaardisatie. Deze zaken zijn in de optiek van de

proactieve makelaar uiterst onwenselijk. Heden ten dage en zelfs al sinds enige tijd kan de makelaar een beroep doen op softwaretoepassingen met betrekking tot relatiebeheer. In het geval van de Nederlandse makelaarsbranche is het CRM-systeem ('customer relationship management') van Realworks (mede opgericht door belangvereniging NVM) wellicht een goed voorbeeld. De proactieve makelaar maakt doorgaans gebruik van een dergelijk CRM-systeem. In de organisatie van de proactieve makelaar hebben alle makelaars, reguliere werknemers en ondersteunende personeelsleden toegang tot het betreffende CRM-systeem. Relevante klantgegevens/-informatie kan men na een klantcontact direct in het CRM-systeem vastleggen en zo wordt in de proactieve makelaarsorganisatie het voordeel gecreëerd dat elke werknemer gelijktijdig op de hoogte is of kan zijn van relevante klantinformatie/-gegevens. Ook een belangrijk voordeel van een dergelijk CRM-systeem is dat gegevens op gestandaardiseerde wijze worden vastgelegd en verspreid. Elke werknemer die met het CRM-systeem werkt, kan uitsluitend op dezelfde gestandaardiseerde wijze gegevens vastleggen en verspreiden. Men dient zelf alleen nog de relevante gegevens in te voeren. Aangezien een CRM-systeem tal van voordelen lijkt te kennen, kan men aanvoeren dat een dergelijk systeem voor de relatief kleine (proactieve) makelaar niet te bekostigen is, maar dit is echter niet het geval. Ook voor relatief kleine makelaarskantoren en eenmanskantoren zijn CRM-systemen te vinden (Realworks, n.d.).

6.2 Mate van coördinatie bij responsiviteit op informatie

De laatste stap van het algehele proces van marktgerichtheid behelst het al dan niet inspelen op vastgelegde en verspreide informatie, de zogeheten responsiviteit op informatie. De verschillende typen makelaars verschillen aanzienlijk ten opzichte van elkaar wat betreft deze responsiviteit op informatie en dat zal in het komende stuk tekst blijken.

Zoals eerder opgemerkt houdt de reactieve makelaar relevante klantgegevens vooral voor zichzelf. De reactieve makelaar legt deze klantgegevens op traditionele wijze en in traditionele documenten vast. Vervolgens zal de reactieve makelaar trachten de betreffende klantgegevens te interpreteren en van betekenis te voorzien, waardoor informatie ontstaat. Mocht de reactieve makelaar na de totstandbrenging van informatie tot de conclusie komen dat hij dient in te spelen op die informatie, dan zal de reactieve makelaar dit op afzonderlijke wijze doen, dus zonder zijn medewerkers te betrekken aan de hand van sociale processen. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, kan informatie doorgaans alleen in kennis worden omgezet aan de hand van sociale processen. Aangezien deze sociale processen in het geval van responsiviteit op informatie ontbreken bij de reactieve makelaar, lijkt de kans op het creëren van daadwerkelijke organisationele kennis klein.

Inactieve makelaars zijn doorgaans vrijwel uitsluitend bezig met het genereren, vastleggen en verspreiden van klantgegevens en dan hoeven deze gegevens niet eens per definitie relevant te zijn. De werknemers van een inactieve makelaarsorganisatie delen dergelijke gegevens doorgaans wel met elkaar, maar deze gegevens worden dan wel op afzonderlijke wijze geïnterpreteerd en van betekenis voorzien. De inactieve makelaar heeft er absoluut geen baat bij om in te spelen op informatie. De inactieve wenst zich namelijk in een vaste positie te manoeuvreren en wenst die positie vervolgens te verstevigen. Inspelen op informatie zou misschien kunnen leiden tot veranderingen in de eigen organisatie en (indirect) tot een andere positie in het eigen domein van de woningmarkt. De inactieve makelaar kan wel *trachten* in te spelen op relevante klantinformatie door deel uit te maken van klankbordgroepen en andere samenwerkingsverbanden. In dergelijke

samenwerkingsverbanden worden zeer regelmatig nieuwe, toepasbare ideeën geopperd. Deze ideeën zijn veelal gebaseerd op relevante klantinformatie die door de afzonderlijke leden aangedragen wordt. Het probleem van dergelijke samenwerkingsverbanden is echter dat men nieuwe ideeën vaak doorspeelt naar andere adviesorganen, die de nieuwe ideeën vervolgens weer proberen te herzien. Dit proces van doorspeling kan zich volgens Ackoff (1981) eindeloos voortzetten en kan ervoor zorgen dat ogenschijnlijk nieuwe ideeën gedateerd zijn ten tijde van invoering.

De actieve makelaar is wel voornemens om op *serieuze* wijze te reageren en in te spelen op relevante klantinformatie. Dit geldt nog nadrukkelijker wanneer het gaat om relevante klantinformatie met betrekking tot mogelijke veranderingen in klantsamenstelling(en) en -behoeften. Door op deze informatie in te spelen, hoopt de actieve makelaar de betreffende veranderingen te bespoedigen. De actieve makelaar wil zo goed mogelijk handelen en heeft er dan ook baat bij dat relevante klantinformatie wordt omgezet in daadwerkelijke organisationele kennis. De actieve makelaar is voornemens deze omzetting in kennis te laten verlopen aan de hand van sociale processen. Aangezien de actieve makelaar periodieke contactmomenten heeft met de klant, vindt hij het ook van belang dat relevante klantinformatie aan bod komt in periodieke meetings en trainingen. Klantbehoeften en daaraan gerelateerde zaken kunnen immers zeer regelmatig veranderen en dan lijkt het wenselijk om ook zeer regelmatig over die veranderingen van gedachten te wisselen. Tijdens dergelijke meetings en trainingen, in feite sociale processen, wordt informatie omgezet in daadwerkelijke organisationele kennis. Bij dergelijke sociale processen wisselt men echter niet voortdurend van gedachten en in dat geval lijkt er dan ook geen sprake te zijn van voortdurende kenniscreatie.

De proactieve makelaar wenst op informatie in te spelen door deze informatie voortdurend om te zetten in kennis. De proactieve makelaar denkt aan de hand van een rijke 'schat' aan organisationele kennis de eigen dienstverlening beter te kunnen afstemmen op zijn klanten. De proactieve makelaar denkt dat *periodieke* sociale processen als meetings en trainingen niet afdoende zijn om *voortdurend* kennis op te bouwen. Alleen door continue informatieoverdracht kan men voortdurend kennis laten ontstaan. De proactieve makelaar tracht dit te bereiken door een teamstructuur in te voeren in zijn organisatie. Wanneer er sprake is van een of meerdere teams, lijkt de kans op continue informatieoverdracht en dus ook kenniscreatie beduidend groter. In het geval van de makelaar is het invoeren van een teamstructuur niet altijd mogelijk (bijvoorbeeld in het geval van het eenmanskantoor), maar doorgaans dient het invoeren van een dergelijke teamstructuur geen problemen op te leveren. Men hoeft bij het implementeren van een teamstructuur immers niet per definitie met meerdere teams te werken (denk aan één *hecht* team). Katzenbach en Smith (1993, p. 90-92) onderscheiden, ter herhaling, verschillende typen teams die als volgt luiden: de werkgroep, het pseudoteam, het potentiële team, het 'echte team' en het 'team van hoge prestaties' (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). De proactieve makelaar wenst in de toekomst een betere dienstverlening te bewerkstelligen dan de makelaarsdienstverlening die heden ten dage het hoogste aanzien geniet. Hier hoort in de optiek van de proactieve makelaar ook een superieure teamstructuur bij die dit streven kan ondersteunen. De typen teams van de werkgroep, het pseudoteam en het potentiële team lijken in het geval van de proactieve makelaar niet te volstaan. De proactieve makelaar zal een teamstructuur trachten te bewerkstelligen die overeenkomt met de typen van het 'echte team' en het 'team van hoge prestaties'. Bij het 'echte team' gaat het om een klein aantal werknemers met complementaire vaardigheden die in nagenoeg gelijke mate toegewijd

zijn aan een gemeenschappelijk doel, gemeenschappelijke prestatiedoelstellingen en een gemeenschappelijke werkwijze/-benadering (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). Dit type team lijkt zeer goed aan te sluiten op de proactieve makelaarsorganisatie. Ook in de proactieve makelaarsorganisatie kent men een gemeenschappelijke werkwijze/-benadering, namelijk een werkwijze die grotendeels aan de hand van een CRM-systeem geschiedt. Ook kennen de werknemers van een proactieve makelaarsorganisatie gemeenschappelijke doelen, doelstellingen en zelfs idealen. Het 'team van hoge prestaties' komt sterk overeen met het 'echte team', maar bij dit type team zijn werknemers ook nog eens op diepe wijze toegewijd aan elkaars persoonlijke ontwikkeling en succes(sen) (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). De proactieve makelaar ziet het tot stand brengen van dit type team niet als een vereiste, maar een dergelijk type team wordt logischerwijs wel zeer voordelig geacht.

Het kan voorvallen dat andere typen makelaars pretenderen een team te vormen, maar dan is er bij die typen makelaars wel sprake van een ander type team dan het geval is bij de proactieve makelaar. Het type team van de werkgroep sluit nauw aan bij de werkwijze die men bij een inactieve makelaarsorganisatie kent. Bij het type team van de werkgroep is er geen significante behoefte om een echt team tot stand te brengen, hebben werknemers vooral contact met elkaar omtrent het delen van informatie en kent men geen gemeenschappelijk werkproduct waarvoor men verantwoordelijk is (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). Bij een inactieve makelaarsorganisatie hebben werknemers ook voornamelijk contact met elkaar met betrekking tot het delen van gegevens en/of informatie en lijkt men ook niet daadwerkelijk verantwoordelijk voor een gemeenschappelijk werkproduct. Deze verantwoordelijkheid lijkt er simpelweg niet te zijn, omdat men in een inactieve organisatie weigert om concrete (bedrijfs)prestaties te meten (Ackoff, 1981). Het type team van het pseudoteam sluit op zijn beurt weer nauw aan bij de werkwijze van de reactieve makelaarsorganisatie. Bij het pseudoteam heeft men geen belang bij het formuleren en hanteren van gemeenschappelijke prestatiedoelstellingen en is men ervan overtuigd dat groepsprocessen ten koste gaan van individuele/afzonderlijke prestaties (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). Bij het pseudoteam hanteert men het motto dat het geheel minder is dan de som der delen (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92). Ook bij de reactieve makelaarsorganisatie werkt men niet tot nauwelijks met gemeenschappelijke prestatiedoelstellingen. De reactieve makelaar lijkt meer bezig te zijn met repeterende handelingen dan dat hij bezig is met het najagen van concrete prestatiedoelstellingen. Ook pakt men in een reactieve makelaarsorganisatie problemen doorgaans op afzonderlijke wijze aan, een houding die lijkt aan te sluiten bij het zojuist genoemde motto van het pseudoteam. Het type team van het potentiële team lijkt ten slotte aan te sluiten bij de werkwijze van de actieve makelaarsorganisatie. In beide gevallen dient men meer tijd en energie te steken in het bewerkstelligen van een gemeenschappelijke werkwijze/-benadering, hoewel de contouren en het potentieel van een echt team zeker aanwezig zijn (Katzenbach & Smith, 1993, p. 90-92).

4.3 Typologie

De theoretische specificatie heeft uiteindelijk uitgemondd in een op makelaars gerichte typologie (zie volgende pagina). De min of meer algehele conclusie van het onderzoek is dat het proactieve type makelaar het meest wenselijk is en dat elke makelaar in feite de proactieve houding als richtpunt zou moeten nemen. Deze summiere conclusie volstaat echter niet en in het volgende hoofdstuk zal men dan ook een geheel van conclusies aantreffen.

• **Figuur 10:** Typologie

Type makelaar → Onderdelen/ componenten ↓	REACTIEF	INACTIEF	ACTIEF	PROACTIEF
1. Segmentatie	1.1 Massamarketing / lokale marketing, maar segmentatie bij geen gunstig beeld verleden 1.2 Segmentatie aan hand van behoeften, gedragingen en kenmerken óf groepen uit verleden 1.2 Selectie van segmenten die in het verleden vruchtbaar bleken 1.3 Enkel type segmentatie en enkele bijbehorende bases, veelal demografische segmentatie 1.4.1 Bij evaluatie segmenten geen aandacht voor specifieke typen strategisch potentieel 1.4.2 Evaluatie segmenten aan hand van winstpotentieel en omvang vanuit verleden	• Massamarketing / lokale marketing bij nadruk op overleven, maar segmentatie bij nadruk op stabiliteit • Bij nadruk op aspect stabiliteit segmenten binnen eigen clientèle onderscheiden • Selectie van huidige, eigen groepen klanten • Enkel type segmentatie en enkele bijbehorende bases, veelal demografische segmentatie • Bij evaluatie segmenten geen aandacht voor specifieke typen strategisch potentieel • Evaluatie segmenten aan hand van onmiddellijke winst en huidige omvang	• Segmentatie van woningmarkt zoals die in toekomst naar alle waarschijnlijkheid zal zijn • Segmentatie aan hand van enkele toekomstige staten van woningmarkt • Selectie van segmenten met een waarschijnlijk toekomstpotentieel • Genestelde benadering, vooral gebruik van gedragsmatige en levensstijlsegmentatie vanwege koppeling met koopgedrag • Bij evaluatie segmenten aandacht voor toekomstpotentieel • Evaluatie segmenten aan hand van toekomstpotentieel, duurzaamheid en aansluiting bij strategische doelstellingen	• Segmentatie waarbij selectie wordt gemaakt van segmenten die dicht bij eigen idealen liggen en/of beïnvloedbaar zijn • Nadruk bij segmentatie op fit tussen idealen en klanten, minder nadruk op tijdsperiodes • Selectie van segmenten met fit met idealen, toekomstpotentieel en beïnvloedbaarheid • Genestelde benadering, vooral gebruik van gedragsmatige en levensstijlsegmentatie vanwege koppeling met idealen • Bij evaluatie segmenten aandacht voor toekomstpotentieel en potentieel tot het 'openen van deuren' • Evaluatie segmenten aan hand van toekomstpotentieel, duurzaamheid en aansluiting bij strategische doelstellingen en visie en missie
2. Targeting	2.1 Selectie segmenten aan hand van omvangsubstantie, winstgevendheid en concurrentie, gerelateerd aan verleden 2.2 Selecteert het liefst segmenten waarbij vroegere klantbehoeften worden bevredigd met zaken die niet verband houden met technologie 2.3 Strategie van volledige marktdekking, in uiterste gevallen strategie van marktspecialisatie	• Selectie segmenten aan hand van toegankelijkheid, omvangsubstantie, stabiliteit, winstgevendheid, concurrentie en relatief risico • Selecteert het liefst segmenten waarbij huidige klantbehoeften worden bevredigd met huidige technologieën/technieken • Strategie van volledige marktdekking, in uiterste gevallen strategie van marktspecialisatie	• Selectie segmenten aan hand van stabiliteit, omvangsubstantie en omvang en groei, vanwege reeds hoge mate van onzekerheid • Selecteert het liefst segmenten waarbij toekomstige klantbehoeften worden bevredigd met opkomende en nieuwe technologieën/technieken • Strategie van marktspecialisatie	• Selectie segmenten aan hand van stabiliteit, omvangsubstantie en omvang en groei, vanwege idealen en hoge beïnvloedbaarheid • Selecteert het liefst segmenten waarbij latente klantbehoeften worden bevredigd met passende en geschikte technologieën/technieken • Strategie van marktspecialisatie en evt. aanvullend strategie van selectieve specialisatie
3. Positionering	3.1 Nadruk op onderscheidende factoren van betrouwbaarheid en waarde voor het geld 3.2 Past geen van de aangeboden positioneringsstrategieën toe, wenst voormalige positie terug te krijgen	• Nadruk op onderscheidende factoren van betrouwbaarheid en service • Wendt positioneringsstrategie aan waarbij eigen positie wordt versterkt door versterken huidige factoren	• Nadruk op onderscheidende factor van top van het gamma • Wendt positioneringsstrategie aan waarbij nieuwe positie wordt gevonden door zoeken van hiaten bij (pot.) klanten	• Nadruk op onderscheidende factoren van top van het gamma en klantconsultatie • Wendt positioneringsstrategie aan waarbij nieuwe positie wordt gevonden door zoeken van latente klantbehoeften

4. Informatie-generatie	4.1.1 Generatie van informatie die verband houdt met eerdere/vroegere behoeften, wensen en preferenties van klanten 4.1.2 Informatiegeneratie geschiedt door initiële contactmomenten met klanten en door te beroepen op opgedane ervaring en eerdere documentatiestukken 4.2 Marktturbulentie is onwenselijk, maar wordt niet opgemerkt doordat signalen op afzonderlijke wijze worden opgepakt	• Generatie van informatie die verband houdt met behoeften, wensen en preferenties van huidige cliëntèle • Informatiegeneratie geschiedt door eendeloos vergaren van feiten, waarbij dikwijls het overzicht met betrekking tot het geheel van informatie verloren gaat • Marktturbulentie is onwenselijk en wordt soms opgemerkt, maar marktturbulentie wordt op haar beloop gelaten	• Generatie van informatie die verband houdt met behoeften, wensen en preferenties van toekomstige/pot. klanten • Informatiegeneratie geschiedt door te zoeken naar hiaten in gesprekken met klanten en door het bestuderen van opkomende trends en gebeurtenissen • Marktturbulentie is nuttig en wordt opgespoord en verwerkt, maar men heeft er geen duidelijke, heldere visie over	• Generatie van informatie die verband houdt met latente behoeften van klanten • Informatiegeneratie geschiedt door veelvuldig klantcontact waarbij werknemers zijn gesensibiliseerd om te luisteren naar latente problemen en mogelijkheden • Hanteert strategie van aanvoelen en reageren met betrekking tot marktturbulentie, waarbij doorgaans systeem voor vroegtijdige waarschuwing wordt gebruikt
5. Informatie-Verspreiding	5.1.1 Hoge mate van centralisatie met betrekking tot beheer en verzameling van relevante klantinformatie 5.1.2 Alleen in uiterste gevallen sprake van informatieverbreiding en dat geschiedt dan op 'top-down' wijze	• Relevante klantinformatie wordt op centrale wijze beheerd en enigszins op decentrale wijze verzameld • In sommige gevallen sprake van verspreiding van relevante klantinformatie op 'bottom-up' wijze	• Hoge mate van decentralisatie met betrekking tot verzameling en verspreiding van relevante klantinformatie, beheer voornamelijk centraal • Hoge mate van verspreiding van relevante klantinformatie op 'bottom-up' wijze	• Verzameling, verspreiding en beheer van relevante klantinformatie vindt zowel centraal als decentraal plaats • Hoge mate van zowel 'top-down' als 'bottom-up' verspreiding van relevante klantinformatie
6. Responsiviteit op informatie	6.1 Gegevensvastlegging aan hand van traditionele methoden en technieken en gaat niet gepaard met standaardisatie 6.2 Inspelen op informatie geschiedt op afzonderlijke wijze en daardoor kans op organisatorische kennis klein	• Gegevensvastlegging aan hand van hedendaagse methoden en technieken en gaat niet gepaard met standaardisatie • Heeft absoluut geen baat bij inspelen op informatie, maar wel sprake van schijnbare responsiviteit op informatie	• Gegevensvastlegging aan hand van nieuwe methoden en technieken en gaat wel gepaard met standaardisatie • Inspelen op informatie geschiedt aan hand van periodieke meetings en trainingen waardoor kennis ontstaat	• Gegevensvastlegging en -verspreiding aan hand van CRM-systeem (of soortgelijk systeem), waarbij sprake is van zeer hoge mate van standaardisatie • Hanteert bepaald type teamstructuur waarbij informatie voortdurend wordt omgezet in kennis

5. CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd, wordt reflectie gepleegd op de theorie van Ackoff (1981) en worden tevens de beperkingen van het onderzoek en mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek behandeld. Er wordt aangevangen met de conclusies.

5.1 Conclusies

Bij de typologie is de beknopte, algehele conclusie van dit onderzoek gegeven en dat is dat het proactieve type makelaar met meest wenselijk is. Deze conclusie is echter te summier en er dient dan ook een lijst van verdere conclusies tot stand te worden gebracht. De conclusies uit onderstaande lijst kunnen worden beschouwd als aanbevelingen en geven dan ook wenselijke situaties weer op het gebied van strategische marketing en marktgerichtheid. De betreffende conclusies bevatten de meest wezenlijke aspecten waarop makelaars zich moeten ontwikkelen om tot een proactieve strategiehouding te kunnen komen.

- Makelaars dienen de tot hun beschikking staande woningmarkt onder te verdelen in groepen van klanten met vergelijkbare behoeften, wensen en gedragingen. Vervolgens dient men de groepen te selecteren die in relatief hoge mate beïnvloedbaar zijn en/of overeenstemming vertonen met de idealen van de makelaar.
- Makelaars dienen meerdere segmentatietypen en bijbehorende -bases aan te wenden, dus gebruik te maken van de genestelde benadering van segmentatie. Gedragmatige en levensstijlsegmentatie zijn hierbij de meest wenselijke typen segmentatie, omdat deze typen gekoppeld kunnen worden aan koopgedrag en in sommige gevallen ook aan de eigen idealen.
- Makelaars dienen segmenten te evalueren aan de hand van hun toekomstpotentieel, mate van duurzaamheid, aansluiting bij eigen strategische doelstellingen en bovenal aan de hand van hun aansluiting bij de eigen visie en missie.
- Makelaars dienen zich te richten op nieuwe dan wel opkomende segmenten die over voldoende omvang- en groeipotentieel beschikken. Ook dienen de segmenten waarop men zich gaat richten in de (nabije) toekomst stabiel te worden wat betreft toebehorende leden en bijbehorende basisbehoeften.
- Het best kan een makelaar zich richten op een of enkele specifieke segmenten waarbij latente klantbehoeften bevredigd kunnen worden. Van deze verborgen behoeften zijn klanten, maar ook veel concurrerende makelaars zich niet bewust en dat biedt kansen. Door latente behoeften te ontdekken kan een makelaar ook een nieuwe positie verwerven in de gedachten van klanten.
- Makelaars dienen op zoek te gaan naar mogelijkheden tot klantconsultatie. Door het aanbieden van (eventueel vrijblijvende) additionele adviesdiensten kunnen klanten meer betrokken worden gemaakt en/of afhankelijker van de makelaar worden.
- Makelaars dienen klantinformatie te verzamelen die mogelijk verband houdt met latente klantbehoeften. De kans op het vinden van deze informatie is groter wanneer veelvuldig contact met de klant plaatsvindt en werknemers worden gesensibiliseerd om te luisteren naar latente problemen en mogelijkheden.
- Makelaars dienen in hun organisatie te zorgen voor een systeem (dat kan een geheel van werknemers zijn) dat vroegtijdig waarschuwingen afgeeft over signalen van veranderende klantbehoeften, -wensen, -preferenties, et cetera.

- Verzameling, verspreiding en beheer van relevante klantinformatie dient binnen de organisatie van de makelaar zowel centraal als decentraal plaats te vinden. Er moet sprake zijn van een hoge mate van zowel 'top-down' als 'bottom-up' verspreiding. Zo kan elke makelaar/werknemer binnen de organisatie op elk moment of in ieder geval op snelle wijze over relevante klantinformatie beschikken.
- Het vastleggen en verspreiden van relevante klantgegevens kan het best geschieden aan de hand van een CRM-systeem (of systeem van soortgelijke aard). Bij een dergelijk systeem is sprake van een wenselijke, zeer hoge mate van standaardisatie en kunnen werknemers op nagenoeg hetzelfde moment op de hoogte zijn van nieuwe relevante klantinformatie.
- Makelaars kunnen binnen de eigen organisatie informatie uitwisselen en hierop inspelen aan de hand van periodieke sociale processen als meetings en trainingen. Zo wordt kennis gecreëerd. Nog beter kan binnen de makelaarsorganisatie een teamstructuur ingevoerd worden, zodat voortdurend uitwisseling van informatie plaatsvindt en kennis gecreëerd wordt. Deze aanbeveling is echter lastig in acht te nemen in het geval van een eenmanskantoor.

5.2 Reflectie op theorie van Ackoff

In deze paragraaf wordt reflectie gepleegd op het gebruik van de theorie van Ackoff (1981) bij dit onderzoek. Hierbij staan eigenlijk twee vragen centraal. Wat draagt het onderzoek bij aan de theorie van Ackoff (1981)? En in hoeverre blijft de keuze voor de theorie van Ackoff (1981) na het onderzoek overeind staan? Er wordt aangevangen met het behandelen en beantwoorden van de eerste vraag.

Dit onderzoek kent een relatief bescheiden bijdrage ten aanzien van de theorie van Ackoff (1981) in de zin dat niet is gepleit voor modificatie van de theorie en geen poging is ondernomen tot het uitbreiden van de theorie met nieuwe, aanvullende theoretische inzichten. Dit is echter niet kwalijk te noemen. Het onderzoek laat namelijk zien dat de theorie van Ackoff (1981) nog steeds toegepast kan worden op de hedendaagse praktijk en zelfs ook op zaken die in de toekomst waarschijnlijk van aanzienlijk belang zullen zijn, zoals strategische marketing en marktgerichtheid. Ook kan na het onderzoek geconcludeerd worden dat de theorie van Ackoff (1981) op relatief eenvoudige wijze kan worden geconfronteerd met theorieën aangaande strategische marketing en marktgerichtheid. Dit duidt erop dat de theorie van Ackoff (1981) wellicht ook op dergelijk eenvoudige wijze geconfronteerd kan worden met theorieën over andere aspecten die binnen een commerciële organisatie van belang zijn. Samenvattend brengt dit onderzoek vooral naar voren dat de theorie van Ackoff (1981) (nog steeds) van aanzienlijk nut kan zijn voor de hedendaagse praktijk.

Wat rest is de vraag in hoeverre de keuze voor de theorie van Ackoff (1981) na het onderzoek overeind blijft staan. Wat in ieder geval als een paal boven water staat, is dat de theoretische inzichten van Ackoff (1981) niet altijd even letterlijk genomen dienen te worden. De nadrukkelijk bij de reactivist aanwezige vijandigheid ten opzichte van technologie, de aanzienlijke bijdrage die de kunsten en geesteswetenschappen kunnen leveren bij het vinden van onbeantwoorde vragen en nog te verkrijgen waarden, het zijn stuk voor stuk theoretische inzichten die met de hedendaagse praktijk in het achterhoofd ietwat vergezocht lijken en vaag in de oren klinken. Toch zijn de meeste theoretische inzichten van Ackoff (1981) op eenvoudige wijze te vertalen naar de hedendaagse praktijk en kunnen tevens op eenvoudige wijze geconfronteerd worden met theorieën aangaande strategische marketing en marktgerichtheid. Laatstgenoemd punt was bij dit onderzoek het meest van belang. In de probleemanalyse is naar voren gekomen dat makelaars in de toekomst beduidend

meer aandacht zullen moeten besteden aan strategische marketing en marktgerichtheid, willen zij hun hoofd boven water houden. Hieruit volgt dat er een theorie gekozen moest worden waarbij het belang van strategische marketing (en gerelateerd vraaggestuurd denken) en marktgerichtheid voorop zou blijven staan. Dit is bij de theorie van Ackoff (1981) het geval gebleken. Ingeval de keuze bijvoorbeeld was gevallen op de theorie van Miles, Snow, Meyer en Coleman (1978), dan had eveneens het belang van een CRM-systeem naar voren kunnen komen. De nadruk had dan echter waarschijnlijk wel gelegen op het CRM-systeem als een wenselijke technologie of innovatie, in plaats van dat de nadruk ligt op het CRM-systeem als een systeem dat op proactieve wijze beoefend kan worden en een uitvloeisel is van marktgericht denken. Indien gekozen was voor de theorie van Miles, Snow, Meyer en Coleman (1978), dan had het CRM-systeem evengoed ondersteuning kunnen bieden bij een aanbodgestuurde benaderingswijze. Door de theorie van Ackoff (1981) toe te passen, kan meer nadruk worden gelegd op het op proactieve wijze beoefenen van strategische marketing en marktgerichtheid en kan beter worden gekeken naar de 'fit' tussen de makelaar en mogelijke doelgroepen.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken. De grootste beperking van het onderzoek en meer specifiek van dit document is de relatief academische toon die veelal bespeurd kan worden. Als uitsluitend wetenschappers, onderzoekers, promovendi en afstuderende studenten dit document onder ogen zouden krijgen, dan zou een ietwat academische toon geen problemen moeten opleveren. De beoogde doelgroep van het onderzoek behelst echter de groep van (Nederlandse) woningmakelaars en dan kan een dergelijke academische toon wel degelijk implicaties hebben voor de begrijpelijkheid en dus indirect ook voor de toepasbaarheid van dit document in de praktijk. Dat deze voor de makelaar geldende begrijpelijkheid en toepasbaarheid in het geding zijn, valt ook terug te zien in het theoretisch kader. Het theoretisch kader is voor een beoogd conceptueel paper op het vakgebied van de makelaar tamelijk groot van omvang, helemaal gezien het gegeven dat de gemiddelde makelaar die dit document onder ogen krijgt/neemt, misschien niet eens zit te wachten op het doorspitten van een theoretisch kader. Ook zijn in dit document een aantal voorbeelden te vinden van concrete toepassingen van theorieën en concepten in de praktijk van de makelaar, maar het aantal praktijkvoorbeelden blijft beperkt en dat komt de begrijpelijkheid van dit document voor makelaars en andere mensen uit de praktijk niet ten goede. Wel dient opgemerkt te worden dat men er wel degelijk voor kan kiezen om het theoretisch kader over te slaan. De op makelaars gerichte typologie die tot stand is gebracht, lijkt immers het nodige overzicht met zich mee te brengen. Ook is het geval dat de bij dit document gevoegde gestandaardiseerde vragenlijst van nut kan zijn in de praktijk en tevens relatief snel kan worden toegepast.

Een andere voorname beperking van het onderzoek is dat er in het theoretisch kader niet echt sprake is van een eenduidig, sterk verband tussen de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Door het ontbreken van een dergelijk eenduidig, sterk verband zou men zich wellicht kunnen afvragen wat het daadwerkelijke belang is van het tezamen behandelen van de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Dergelijke scepsis is begrijpelijk, maar in het onderzoek is bewust gekozen voor het behandelen van *verschillende* visies ten aanzien van de verhoudingen tussen de kernbegrippen strategische marketing en marktgerichtheid. Het betreft hier min of meer een afweging die men dient te maken, waarbij in oenschouw moet worden genomen

dat zo goed als elke wijze van het behandelen van theoretische verbanden zo zijn voor- en nadelen heeft.

Een andere beperking van het onderzoek is dat het geen empirisch onderzoek betreft. Er is bij deze scriptie dus niet empirisch onderzocht hoe sterk de verbanden zijn tussen de proactieve strategiehouding (die in deze scriptie als wenselijk naar voren is geschoven) enerzijds en de variabelen van strategische marketing en marktgerichtheid anderzijds. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt nauwelijks gerept over deze specifieke verbanden. Als men (uit zowel primaire als secundaire bron) niet weet hoe sterk deze specifieke verbanden zijn, dan kan ook moeilijk wat worden gezegd over de bijdrage die de proactieve strategiehouding *indirect* kan leveren aan het geheel van bedrijfsprestaties.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek aangedragen. Deze paragraaf zal relatief beknopt van aard zijn. Mogelijke aanbevelingen voor vervolgonderzoek zouden kunnen voortvloeien uit de in de voorgaande paragraaf besproken beperkingen van het onderzoek. Er wordt aangevangen met het aandragen van een mogelijke aanbeveling voor vervolgonderzoek aan de hand van de laatstgenoemde beperking van het onderzoek. Men zou empirisch onderzoek kunnen doen naar de sterkte en richting van de specifieke verbanden tussen de proactieve strategiehouding enerzijds en de variabelen van strategische marketing en marktgerichtheid anderzijds. Mocht men sterke verbanden tussen de proactieve strategiehouding en de betreffende variabelen (een of meerdere malen) empirisch aantonen, dan stijgt mogelijk de toegevoegde waarde van de in deze scriptie tot stand gebrachte typologie. Men zou ook aanvullend empirisch onderzoek kunnen doen naar het specifieke verband tussen de variabelen van strategische marketing en marktgerichtheid, maar deze aanbeveling voor vervolgonderzoek is wellicht ietwat te eenvoudig en voor de hand liggend. Tot slot zouden mogelijke vervolgonderzoeken gericht kunnen zijn op het tot stand brengen van nieuwe, soortgelijke typologieën en bijbehorende gestandaardiseerde vragenlijsten. Een dergelijke typologie zou dan betrekking kunnen hebben op een ander vakgebied of een andere branche (dan de makelaardij) of op een ander samenspel van variabelen. Beide opties zijn mogelijk, maar eerstgenoemde optie lijkt wellicht het meest interessant en uitdagend.

REFERENTIELIJST

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. New York: John Wiley & Sons.
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*, 33 (6), 912-930.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 1022-1034.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Bertrams, J. (2000). *De Kennisdelende Organisatie: Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis*. Schiedam: Scriptum Management.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2004). The development and validation of a scale measuring consumer/customer derived generic typology of positioning strategies. *Journal of Marketing Management*, 20 (1), 5-43.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing Planning: Strategy, environment and context*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1984). Evaluating market segmentation approaches. *Industrial Marketing Management*, 13 (4), 257-268.
- Day, G. S. (1990). *Market-Driven Strategy: Process for Creating Value*. New York: The Free Press.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75 (4), 183-195. doi:10.1509/jmkg.75.4.183
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors effecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19 (2), 14-31.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1 (2), 93-121.
- Doorewaard, J. A. C. M., & Verschuren, P. J. M. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24 (7), 615-630.
- Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2001). Business to business segmentation. *Industrial Marketing Management*, 30 (6), 473-486.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31 (2), 210-233.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Harris, L. C., & Cai, K. Y. (2002). Exploring market driving: a case study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (3), 171-196.
- Hooley, G., Piercy, N., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*. Harlow: Prentice Hall.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 428-444). Thousand Oaks: Sage.
- Hult, G. T., & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.
- Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.

- Instituut Fysieke Veiligheid (n.d.). *Wat is het verschil tussen informatie en gegevens?* Verkregen op 3 augustus, 2014, van <http://www.infopuntveiligheid.nl/Publicatie/Faq/67/37/wat-is-het-verschil-tussen-informatie-en-gegevens.html>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation, antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, 41, 715-724.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Incorporated.
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., & Lofland, L. H. (2006). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Wadsworth.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30 (1), 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-272.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (4), 180-197.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920. doi:10.1002/smj.764
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, CT: Quorum.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
- Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen (2013). *Makelaar van de toekomst*. Nieuwegein: Nederlandse Vereniging van Makelaars o.g. en Vastgoeddeskundigen.
- NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers (2013). *Thermometer Koopwoningen, najaar 2013*. Voorburg: NVB Vereniging voor ontwikkelaars & bouwondernemers.
- O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2012). Examining the marketing planning-marketing capability interface and customer-centric performance in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 20 (6), 463-481. doi:10.1080/0965254x.2012.707675
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing*, 69 (3), 49-65.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27-43.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E., II (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 476-497. doi:10.1108/03090560310459050
- Realworks (n.d.). *CRM - de online software voor makelaars*. Verkregen op 11 augustus, 2014, van <http://www.realworks.nl/diensten/crm/>

- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle For Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C., Jr. (1987). Marketing's Interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1-19.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., Jr., & Roering, K. J. (1985). The organisation of marketing activities: A contingency theory. *Journal of Marketing*, 49 (1), 13-25.
- Taghian, M. (2010). Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management*, 26 (9/10), 825-841. doi:10.1080/02672571003683813
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070.
doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.001
- Van Vuuren, J., & Woergoetter, N. (2013). Market Driving Behaviour in Organisations: Antecedents and Outcomes. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, 16 (2), 115-141.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73 (2), 14-37.
- Verhoef, P. C., Leeflang, P. S. H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P., & Saunders, J. (2011). A cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: toward initial empirical generalizations. *Journal of International Marketing*, 19 (3), 59-86.
- Weggeman, M. C. D. P. (1997). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum Management.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25 (2), 171-194. doi:10.1108/josm-01-2014-0037
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60.

BIJLAGE A: GESTANDAARDISEERDE VRAGENLIJST

STRATEGISCHE MARKETING

1. Segmentatie

1.1 In hoeverre verdeelt u, als makelaarsorganisatie, het tot uw beschikking staande domein van de woningmarkt onder in groepen klanten met vergelijkbare behoeften, wensen en gedragingen (segmentatie)?

- ☐ **A.** Niet, het tot onze beschikking staande domein van de woningmarkt wordt als een gehele markt benaderd
- ☐ **B.** Niet, tenzij we ons *genoodzaakt* voelen om de eigen dienstverlening af te stemmen op een of enkele specifieke groepen klanten
- ☐ **C.** Wel, bij voorkeur worden een of enkele toekomstige gedaanten van de woningmarkt onderverdeeld in groepen klanten
- ☐ **D.** Wel, waarbij groepen klanten niet alleen vergelijkbaar moeten zijn op het gebied van behoeften, wensen en gedragingen, maar *ook* op het gebied van beïnvloedbaarheid en aansluiting bij onze idealen

1.2 Welke segmenten selecteert u doorgaans nadat het tot uw beschikking staande domein van de woningmarkt is gesegmenteerd?

- ☐ **A.** Segmenten die in het verleden succesvol bleken
- ☐ **B.** Segmenten waarmee tegenwoordig succes kan worden behaald en/of waarin onze eigen, huidige klanten zich bevinden
- ☐ **C.** Segmenten die op reële wijze potentie hebben om in de toekomst succesvol te zijn
- ☐ **D.** Segmenten die op reële wijze potentie hebben om in de toekomst succesvol te zijn en die *tegelijktijd* beïnvloedbaar zijn en/of aansluiten bij onze idealen

1.3.a In hoeverre worden binnen uw organisatie meerdere *typen* segmentatie gebruikt bij het toepassen van segmentatie?

- ☐ **A.** Niet, slechts een enkel segmentatietype wordt gebruikt
- ☐ **B.** Wel, er wordt gebruik gemaakt van meerdere typen segmentatie

1.3.b In hoeverre worden binnen uw organisatie meerdere segmentatie*bases* gehanteerd bij het toepassen van segmentatie?

- ☐ **A.** Niet, slechts een enkele segmentatiebasis wordt gehanteerd
- ☐ **B.** Wel, er worden meerdere segmentatiebases gehanteerd

1.4.1 In hoeverre wordt binnen uw organisatie aandacht besteed aan het strategisch potentieel van segmenten bij het evalueren van die segmenten?

- ☐ A. Niet, er is geen aandacht voor het strategisch potentieel van segmenten
- ☐ B. Wel, er wordt aandacht besteed aan de potentie die segmenten hebben om in de toekomst succesvol te zijn
- ☐ C. Wel, er wordt aandacht besteed aan de potentie die segmenten hebben om in de toekomst succesvol te zijn en *tegelijkertijd* wordt er aandacht besteed aan de potentie die segmenten hebben om 'deuren te openen' naar markten voor andere, eventueel aanvullende producten en/of services

1.4.2 Welke criteria worden binnen uw organisatie toegepast bij het evalueren van segmenten? (indien het geval mag u meerdere antwoorden aanvinken)

- ☐ A. Omvang en winstgevendheid van segmenten vanuit het verleden gezien
- ☐ B. Huidige omvang van segmenten en mate waarin men bij segmenten vrijwel onmiddellijk winst kan maken
- ☐ C. Potentie van segmenten om in de toekomst succesvol te zijn
- ☐ D. Duurzaamheid van segmenten
- ☐ E. Mate van aansluiting van segmenten bij strategische doelstellingen van onze organisatie
- ☐ F. Mate van aansluiting van segmenten bij de visie en missie van onze organisatie
- ☐ G. Geen van bovenstaande evaluatiecriteria

2. Targeting

2.1 Welke criteria/kenmerken worden binnen uw organisatie toegepast bij het maken van een nauwere selectie van segmenten die mogelijk geschikt zijn voor targeting en die uiteindelijk levensvatbaar kunnen zijn voor uw organisatie? (indien het geval mag u meerdere antwoorden aanvinken)

- ☐ A. Toegankelijkheid van segmenten
- ☐ B. Omvang van segmenten
- ☐ C. Mate van groei van segmenten
- ☐ D. Stabiliteit van segmenten
- ☐ E. Winstgevendheid van segmenten
- ☐ F. Relatieve mate van risico van segmenten
- ☐ G. Mate van concurrentie
- ☐ H. Kwaliteit van de wisselwerking tussen enerzijds klantverlangens en anderzijds aangewende technieken om die klantverlangens te bevredigen
- ☐ I. Geen van bovenstaande criteria/kenmerken

2.2 Hoe ziet de wisselwerking tussen klantbehoeften en toegepaste technologieën/technieken er precies uit bij uw organisatie? (vink aan wat het meest van toepassing is)

- ☐ **A.** Onze organisatie selecteert het liefst segmenten waarbij we van vroeger uit bekende klantbehoeften kunnen bevredigen zonder al te veel inmenging van technologieën/technieken
- ☐ **B.** Onze organisatie selecteert het liefst segmenten waarbij we tegenwoordig geldende klantbehoeften kunnen bevredigen aan de hand van hedendaagse technologieën/technieken
- ☐ **C.** Onze organisatie selecteert het liefst nieuwe/opkomende segmenten waarbij we uiteindelijk toekomstige klantbehoeften kunnen bevredigen aan de hand van nieuwe technologieën/technieken
- ☐ **D.** Onze organisatie selecteert het liefst segmenten waarbij we latente klantbehoeften (voor de klant verborgen en waar de klant zich niet bewust van is) kunnen bevredigen met hierop aansluitende technologieën/technieken. De nadruk ligt niet zozeer op een periode van tijd

2.3 In hoeverre *richt* uw organisatie zich op specifieke groepen klanten met vergelijkbare behoeften, wensen en gedragingen?

- ☐ **A.** Niet, we richten ons op het gehele domein van de woningmarkt dat tot onze beschikking staat
- ☐ **B.** Niet, tenzij we ons *genoodzaakt* voelen om de te leveren diensten af te stemmen op de behoeften van een of enkele specifieke groepen klanten
- ☐ **C.** Wel, onze organisatie richt zich normaliter altijd op een of enkele specifieke groepen klanten
- ☐ **D.** Wel, onze organisatie richt zich op een of enkele specifieke groepen klanten en tegelijkertijd wordt er gericht op *niches* die niet direct gerelateerd zijn aan deze groepen klanten en hun behoeften, maar wel winstgevend zijn

3. Positionering

3.1 Op welke onderscheidende factoren legt uw organisatie doorgaans de nadruk bij het creëren van een perceptie van uw dienstverlening in de gedachten van klanten (positionering)?

- ☐ **A.** Op de onderscheidende factoren van betrouwbaarheid en prijs-kwaliteitverhouding
- ☐ **B.** Op de onderscheidende factoren van betrouwbaarheid en het bieden van een eersteklas geheel aan services
- ☐ **C.** Op de onderscheidende factor van het top van het gamma (deze factor impliceert de hoogste kwaliteit en tevens vaak ook de duurste services ten opzichte van concurrenten)
- ☐ **D.** Op de onderscheidende factoren van het top van het gamma en specifieke aanvullende klantenadvisering (naast de bestaande adviesservices)
- ☐ **E.** Op geen van de bovenstaande onderscheidende factoren wordt de nadruk gelegd binnen onze organisatie

3.2 Welke positioneringsstrategie past uw organisatie doorgaans toe?

- ☐ **A.** Een strategie waarbij wordt getracht om onze voormalige positie in de woningmarkt terug te krijgen
- ☐ **B.** Een strategie waarbij wordt getracht om onze huidige positie in de woningmarkt te verstevigen door de huidige onderscheidende factoren te versterken
- ☐ **C.** Een strategie waarbij wordt getracht om een nieuwe positie in de woningmarkt te vinden door te zoeken naar *hiaten* (bv. nog niet bevredigde behoeften) in de gedachten van klanten
- ☐ **D.** Een strategie waarbij wordt getracht om een nieuwe positie in de woningmarkt te vinden door te zoeken naar *latente* (verborgen) behoeften van klanten

MARKTGERICHTHEID

4. Informatiegeneratie

4.1.1 Welk type informatie wordt binnen uw organisatie doorgaans gegenereerd bij het monitoren en verzamelen van informatie over klanten (informatiegeneratie)?

- ☐ **A.** Informatie die verband houdt met eerdere/vroegere behoeften, wensen en preferenties van klanten
- ☐ **B.** Informatie die verband houdt met behoeften, wensen en preferenties van bestaande klanten en onze huidige klanten
- ☐ **C.** Informatie die verband houdt met behoeften, wensen en preferenties van potentiële klanten (in de zin van nog moeten ontstaan) en toekomstige klanten
- ☐ **D.** Informatie die verband houdt met latente behoeften van klanten

4.1.2 Op welke wijze wordt binnen uw organisatie informatie over klanten in de gaten gehouden en verzameld?

- ☐ **A.** Informatiegeneratie geschiedt aan de hand van contactmomenten met de klant die meestal aan het begin van een verkoopopdracht plaatsvinden en/of aan de hand van eerdere documentatiestukken, woningrapportages en notulen
- ☐ **B.** In onze organisatie ligt minder nadruk op de wijze van informatiegeneratie en ligt de nadruk meer op de hoeveelheid informatie die wordt gegenereerd
- ☐ **C.** Informatiegeneratie geschiedt door hiaten te zoeken in gesprekken met klanten en/of door opkomende trends en gebeurtenissen te bestuderen
- ☐ **D.** Informatiegeneratie geschiedt door veelvuldige contactmomenten met de klant, waarbij onze werknemers in hun luisterwijze gevoelig zijn voor latente problemen en mogelijkheden

4.2 Op welke wijze wordt binnen uw organisatie omgegaan met algehele en/of snelle verandering aan de klantzijde (marktturbulentie)?

- ☐ **A.** Marktturbulentie wordt door ons onwenselijk geacht, maar meestal ook niet opgemerkt, omdat iedere werknemer afzonderlijk en op een andere manier met verandering aan de klantzijde omgaat
- ☐ **B.** Marktturbulentie wordt door ons onwenselijk geacht en wordt ook regelmatig opgemerkt, maar we laten veranderingen aan de klantzijde liever op hun beloop
- ☐ **C.** Marktturbulentie kan nuttig zijn en wordt ook door ons opgemerkt en verwerkt, maar we hebben er meestal geen duidelijke/heldere visie over
- ☐ **D.** Binnen onze organisatie worden we het liefst vroegtijdig gewaarschuwd voor marktturbulentie en we proberen verandering aan de klantzijde dan ook aan te voelen en van een antwoord te voorzien

5. Informatieverspreiding

5.1.1.a In hoeverre vindt het beheer van klantinformatie *centraal* plaats binnen uw organisatie?

- ☐ **A.** Beheer van klantinformatie vindt uitsluitend centraal plaats binnen onze organisatie
- ☐ **B.** Beheer van klantinformatie vindt voornamelijk centraal plaats binnen onze organisatie
- ☐ **C.** Beheer van klantinformatie vindt zowel centraal als decentraal plaats binnen onze organisatie

5.1.1.b In hoeverre vindt het verzamelen en verspreiden van klantinformatie binnen uw organisatie centraal plaats?

- ☐ **A.** Het verzamelen en verspreiden van klantinformatie binnen onze organisatie vindt nagenoeg uitsluitend op centrale wijze plaats
- ☐ **B.** Het verzamelen en verspreiden van klantinformatie binnen onze organisatie vindt enigszins op *decentrale* wijze plaats
- ☐ **C.** Het verzamelen en verspreiden van klantinformatie binnen onze organisatie vindt voornamelijk op decentrale wijze plaats
- ☐ **D.** Het verzamelen en verspreiden van klantinformatie binnen onze organisatie vindt zowel centraal als decentraal plaats

5.1.2 In welke mate en richting vindt het verspreiden van klantinformatie binnen uw organisatie plaats?

- ☐ A. Binnen onze organisatie komt verspreiding van klantinformatie relatief weinig voor en het verspreiden van klantinformatie op een 'top-down' wijze geschiedt alleen in uiterste gevallen
- ☐ B. Binnen onze organisatie komt verspreiding van klantinformatie geregeld voor en het verspreiden van klantinformatie op een 'bottom-up' wijze geschiedt in sommige gevallen
- ☐ C. Binnen onze organisatie komt verspreiding van klantinformatie in hoge mate voor en die verspreiding geschiedt dan vaak op een 'bottom-up' wijze
- ☐ D. Binnen onze organisatie vindt verspreiding van klantinformatie voortdurend plaats en is er sprake van een hoge mate van zowel 'top-down' als 'bottom-up' verspreiding van klantinformatie
- ☐ E. Geen van bovenstaande antwoorden is echt van toepassing op mijn organisatie

6. Responsiviteit op informatie

6.1 Op welke wijze worden relevante gegevens over klanten vastgelegd binnen uw organisatie?

- ☐ A. Relevante gegevens over klanten worden vastgelegd aan de hand van traditionele kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's, waarbij niet wordt gewerkt met vaste (gestandaardiseerde) documentvormen
- ☐ B. Relevante gegevens over klanten worden vastgelegd aan de hand van hedendaagse kantoortoepassingen en tekstverwerkingsprogramma's, waarbij niet wordt gewerkt met vaste (gestandaardiseerde) documentvormen
- ☐ C. Relevante gegevens over klanten worden vastgelegd aan de hand van nieuwe methoden en technieken (in het algemeen), waarbij sprake is van een zekere mate van standaardisatie
- ☐ D. Relevante gegevens over klanten worden vastgelegd aan de hand van een CRM-systeem of een soortgelijk systeem met betrekking tot relatiebeheer, waarbij sprake is van een *zeer* hoge mate van standaardisatie

6.2 Op welke wijze speelt uw organisatie doorgaans in op klantinformatie?

- ☐ A. Iedere werknemer reageert meestal afzonderlijk op klantinformatie
- ☐ B. Bij onze organisatie wordt op *organisatieniveau* ingespeeld op klantinformatie, vaak door deel uit te maken van klankbordgroepen en andere samenwerkingsverbanden
- ☐ C. Binnen onze organisatie wordt op klantinformatie ingespeeld door, aan de hand van periodieke meetings en trainingen, die informatie om te zetten in klantkennis
- ☐ D. Onze organisatie bestaat uit een of meerdere hechte teams waarbij op klantinformatie wordt ingespeeld door die informatie voortdurend om te zetten in klantkennis

SPECIFICERENDE VRAGEN

7. Hoe zou u het proces van segmentatie in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Hoe zou u het proces van targeting in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Hoe zou u het proces van positionering in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Hoe zou u het proces van informatiegeneratie in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Hoe zou u het proces van informatieverspreiding in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:.....
.....
.....
.....
.....

12. Hoe zou u het proces van het inspelen op informatie in uw organisatie precies willen omschrijven?

Omschrijving:.....
.....
.....
.....
.....

ORGANISATIESPECIFIEKE VRAGEN

13. Wat is de naam van uw makelaarsorganisatie?

.....

14. Wat zijn uw naam, specifieke functie en contactgegevens?

.....

15. Wat zijn uw taken binnen de makelaarsorganisatie met betrekking tot strategische marketing en marktgerichtheid?

.....

16. In welk jaar is uw makelaarsorganisatie opgericht?

.....

17. Wat is het aantal werknemers (in FTE) van uw makelaarsorganisatie?

.....

BIJLAGE B: SCOREMODEL

Type makelaar →	REACTIEF	INACTIEF	ACTIEF	PROACTIEF
Vraagnummer ↓				
1.1	A of B	A of B	C	D
1.2	A	B	C	D
1.3.a	A	A	B	B
1.3.b	A	A	B	B
1.4.1	A	A	B	C
1.4.2	A	B of G	C, D, E	C, D, E, F
2.1	B, E, G	A, B, D, E, F, G of I	B, C, D	B, C, D
2.2	A	B	C	D
2.3	A of B	A of B	C	D
3.1	A	B of E	C	D
3.2	A	B	C	D
4.1.1	A	B	C	D
4.1.2	A	B	C	D
4.2	A	B	C	D
5.1.1.a	A	A	B	C
5.1.1.b	A	B	C	D
5.1.2	A	B of E	C	D
6.1	A	B	C	D
6.2	A	B	C	D

Bij bovenstaand model dient opgemerkt te worden dat in sommige gevallen meerdere antwoorden door de respondenten gegeven kunnen worden. Hierdoor is het mogelijk dat respondenten, zelfs op één bepaald gebied, kenmerken van meerdere typen makelaars bezitten. Dit impliceert dat een respondent niet per definitie hoeft te behoren of gerekend kan worden tot een enkel type makelaar. De houding van de meeste makelaars zal na afname van de vragenlijst waarschijnlijk omschreven kunnen worden als een hybride/mengvorm van verschillende typen makelaars.