

Onderzoek: van product- naar marktorientatie

Marktgeoriënteerde bedrijven zien er vaak heel anders uit dan productgeoriënteerde bedrijven. Marktonderzoek, concurrentieanalyse (zoals 'bench marking') en externe communicatie zijn instrumenten die bij marktgeoriënteerde bedrijven veelvuldig worden ingezet. Productgeoriënteerde bedrijven besteden significant minder tijd en geld aan dit soort zaken. De vraag is hoe laatstgenoemde zich meer marktgeoriënteerd kunnen opstellen; het simpelweg inzetten van bovengenoemde instrumenten verandert de aard van de organisatie echter niet.

Gebhardt, Carpenter en Sherry verrichtten exploratief langetermijnonderzoek bij bedrijven die het veranderingsproces met succes hadden voltooid en bedrijven die nog in het veranderingsproces zaten. De analyses tonen aan dat het proces van het creëren van een marktorientatie uit vier stadia bestaat: (1) initiatie, (2) re-constitutie, (3) institutionalisering en (4) onderhoud.

In de initiatiefase namen de onderzoekers waar dat bedrijven die wisten te veranderen van een product- naar een marktorientatie, werden blootgesteld aan een externe dreiging (zoals een sterk dalende omzet). Daarna begonnen vaak één of enkele belangrijke 'stake holders' plannen voor verandering te maken, die altijd waren gebaseerd op twee criteria: (1) het geloof dat elke medewerker kan bijdragen aan de toekomst van het bedrijf en (2) de overtuiging dat wensen en behoeften in de markt de organisatieverandering moeten aansturen. De concrete plannen richtten zich met name op het veranderen van de bedrijfscultuur en de bedrijfsprocessen en niet zo zeer op het nastreven van concrete doelstellingen als marktaandeel of ROI. Bedrijven die de veranderingsslag niet succesvol wisten te maken, focusten te veel op bestaande managementstructuren, nieuwe medewerkers en een nieuwe merkidentiteit.

In de re-constitutiefase wordt de 'blue print' van de organisatie drastisch herzien. Allereerst wordt in deze fase het plan van de verandering aan de gehele organisatie gepresenteerd, waarbij het accent lag op het 'aanwakkeren van het vuur der verandering'. In deze fase past ook het herdefiniëren van de gewenste waarden en normen binnen de organisatie, het opnieuw contact leggen met de markt (zoals Harley-Davidson die haar medewerkers naar Harley-events stuurt), het ontslag van storende elementen in de organisatie en de aanname van 'believers' en het opzetten van projecten waarin medewerkers moeten samenwerken.

Als bedrijven toe zijn aan de institutionaliseringsfase hebben zij al een diepgaand veranderingsproces ondergaan. De veranderingen hebben tot dan toe voornamelijk plaatsgevonden op gebied van organisatiecultuur en het daaruit voortvloeiende gedrag; de formele organisatiestructuur moet daar dan echter nog op aangepast worden (zoals de beloningssystemen, trainingsprogramma's en machtsverschuivingen).

In de vierde en laatste fase – die van onderhoud - is het van groot belang de gerealiseerde verandering vast te houden. De onderzoekers benoemen hier vier factoren: het screenen van nieuwe medewerkers met als belangrijkste vraag of zij bij de cultuur van de organisatie passen, het continue in contact blijven staan met de markt, het koesteren van cultuurdragers en alert blijven op het tegenwerken van managementtypes.

Referentie(s)

Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., Sherry Jr., J.F. (2006), Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, vol.70, no.4, p.37-55. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.