

Marktgericht maken van semi-publieke organisaties

Semi-publieke organisaties in transitie van publiek naar privaat worden geacht marktgericht te worden. Hoe dat moet is echter nog onduidelijk. Bij woningcorporaties blijken vooral de wil en het kunnen van topmanagers naast de beheersing van verbeterprocessen bepalend.

Overheden van veel westerse landen hebben de afgelopen jaren marktwerking geïntroduceerd in de publieke sectoren (D'Souza en Megginson, 1999). Veel organisaties in onder andere de gezondheidszorg, het openbaar vervoer en de woningmarkt werden deels geprivatiseerd. Daarmee zijn ze semi-publiek van aard geworden. Ze staan onder publieke controle, maar zijn zelfstandig en worden vaak niet gefinancierd door de overheid, zodat ze gedwongen zijn marktgericht te worden. Dit moet leiden tot een grotere efficiëntie, een hogere responsiviteit op klanten en daardoor tot een hogere klanttevredenheid (Osborne en Gaebler, 1992). Voor managers van semi-publieke organisaties is vaak onduidelijk hoe hun organisatie marktgericht kan worden. Een publieke organisatie is immers bureaucratischer en haar managers zijn minder materieel ingesteld en minder betrokken vergeleken met een private organisatie (Boyne, 2002). Het veranderen daarvan is niet op voorhand eenvoudig in deze semi-publieke context. In tegenstelling tot private organisaties is bij semi-publieke organisaties nog nauwelijks onderzocht op welke manier ze marktgericht zijn geworden (Shoham *et al.*, 2006; Zahra *et al.*, 2000). Een onderzoek onder Nederlandse woningcorporaties analyseert de factoren die bepalend zijn voor de marktgerichtheid van semi-publieke organisaties.

Uitgangspunten en data

Uit meta-analyses blijkt dat marktgerichtheid een positief effect heeft op de prestaties, waaronder de klanttevredenheid, van zowel publieke organisaties als private op-winst-gerichte en niet-op-winst-gerichte organisaties (Rodriguez Cano *et al.*, 2004; Shoham *et al.*, 2006). Dat maakt marktgerichtheid ook voor semi-publieke organisaties relevant. Marktgerichtheid wordt in de literatuur vaak gezien als gedrag, in de vorm van een verzameling activiteiten. Dat gaat om het verzamelen en het intern verspreiden van informatie over klanten, concurrenten, en over zaken die klanten en concurrenten beïnvloeden zoals regelgeving. Ook gaat het om het reageren op deze informatie door strategieën te ontwikkelen en te implementeren. Naast gedrag wordt

marktgerichtheid gezien als een organisatiecultuur die de klant centraal stelt. Marktgericht gedrag gaat namelijk niet altijd samen met een marktgerichte cultuur. In dit onderzoek wordt marktgerichtheid zowel met gedragsdimensies als met een cultuurdimensie gemeten. Om de gedragsdimensies van marktgerichtheid te meten is de marktgerichtheidschaal van Matsuno *et al.* (2000) gebruikt. Om met contextspecifieke verschillen rekening te houden is deze meetschaal aangepast aan woningcorporaties (Shoham *et al.*, 2006). Dat betekent onder andere dat items over concurrenten zijn aangepast of verwijderd, omdat concurrentie anders wordt waargenomen. Zo wordt een andere woningcorporatie vaak meer als collega dan als concurrent gezien. Voor de cultuurdimensie zijn enkele items uit de meetschaal van Deshpandé *et al.* (1993) en Homburg en Pflesser (2000) gebruikt. Deze schalen meten een klantgerichte cultuur, waarbij het gaat om waarden als het centraal stellen van de klant, het creëren van toegevoegde waarde voor de klant en het vanuit de klant bekijken van problemen. Voor de factoren die de marktgerichtheid verklaren is de meta-studie in de private sector van Kirca *et al.* (2005) als basis genomen. Dat betreft factoren over de instelling van het topmanagement, afdelingsverhoudingen, systemen en structuren. Op basis van een vooronderzoek met twee woningmarktexperts is daar verbeterprocesbeheersing als factor bijgekomen. Alle items zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal. Voor woningcorporaties is gekozen, omdat deze exemplarisch zijn voor semi-publieke organisaties in transitie (Conijn *et al.*, 2002; Van Kempen en Priemus, 2002). Sinds ongeveer 1995 is er een verzelfstandigingsproces gaande; woningcorporaties worden niet meer gefinancierd door de overheid. De overheid regelt echter de toelating op de markt en beoordeelt de financiële en maatschappelijke prestaties.

De data over alle variabelen zijn verzameld met een enquête. Deze bestond uit zeventig vragen en is uitgezet onder de directeuren van alle woningcorporaties met ten minste vijfhonderd wooneenheden. Medio 2005 waren dat 423 van in totaal 527 woningcorporaties. Ongeveer een kwart van de directeuren heeft gereageerd. Uiteindelijk waren 104 vragenlijsten bruikbaar en zijn anoniem verwerkt. De verdeling van 104 woningcorporaties in grootteklassen was nauwelijks anders dan de verdeling van de populatie van woningcorporaties. Ook verschilden vroege respondenten niet significant van de latere in hun antwoorden.

ROBERT KOK, PAUL DRIESSEN, WERNER PETERS EN CEES KAMMINGA

Universitair docenten aan het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit Nijmegen, directeur bij Verse Visie en directeur bij Habitask Consultants

Uit de analyse van de items blijkt dat marktgerichtheid inderdaad goed wordt weergegeven door drie gedragsdimensies en een cultuurdimensie. Op een schaal van 1 tot en met 5 liggen de gemiddelden van deze dimensies rond 3 (tabel 1). Met een meervoudige regressieanalyse zijn de effecten op de vier dimensies van marktgerichtheid getoetst. De resultaten tonen aan dat de modelfit voor elk van de vier dimensies significant is, met een acceptabele verklaarde variantie.

Resultaten

Uit het onderzoek blijkt dat marktgerichtheid een positief effect heeft op de marktprestaties van woningcorporaties zoals klanttevredenheid. Verder laten de resultaten (tabel 1) indicatief zien dat risicoaversie van het topmanagement, voornamelijk de directie, de marktgerichtheid van woningcorporaties remt. De effecten zijn niet heel sterk en risicoaversie remt alleen het intern verspreiden van marktinformatie en een klantgerichte cultuur. Zoals verwacht blijkt verder dat woningcorporaties die hun verbeterprocessen beter beheersen marktgericht zijn. Hier is zelfs een sterke samenhang zichtbaar met het verzamelen, intern verspreiden van en reageren op informatie, evenals met een klantgerichte cultuur. Ook de nadruk die het topmanagement legt op het belang van marktgerichtheid heeft een sterke samenhang met het verkrijgen van een marktgerichte organisatie. Verder blijkt uit de data dat de conflicten tussen afdelingen het reageren op marktinformatie tegen lijken te werken. Naarmate de verbondenheid tussen afdelingen toeneemt, is ook de organisatiecultuur sterker op klanten gericht, hoewel dit wel het beter reageren op marktinformatie lijkt te belemmeren. Zo blijkt ook dat woningcorporaties waarin de besluitvorming sterker gecentraliseerd is, minder goed reageren op marktinformatie. Voor het verband met formalisering van de werkwijze in procedures en regels is geen bewijs gevonden, behalve voor wat betreft het verspreiden van marktinformatie. Tegengesteld aan de verwachtingen blijkt dat formalisering wel het verspreiden van marktinformatie bevordert. Dit is echter niet verbazend als de procedures en regels juist het verspreiden van informatie betreffen. Beloningssystemen die gebaseerd zijn op marktgegevens zoals klanttevredenheid blijken samen te hangen met het verkrijgen van een klantgerichte cultuur.

Conclusie

Het onderzoek naar Nederlandse woningcorporaties laat zien dat marktgerichtheid van belang is en vooral wordt bepaald door factoren in de sfeer van organisatieverandering. Betere beheersing van verbeterprocessen, meer nadruk van het

topmanagement op het belang van marktgerichtheid en minder risicoaversie van topmanagers maken woningcorporaties marktgericht. Andere factoren, zoals de verhoudingen tussen afdelingen, en structuren en systemen, die voornamelijk in studies naar private organisaties zijn meegenomen, blijken maar beperkt samen te hangen met marktgerichtheid. Maar ook deze resultaten geven wel aanwijzingen waarmee directeuren hun woningcorporatie marktgericht kunnen maken. Als hiermee meer aandacht komt voor woonwensen zou de werking van de woningmarkt zelfs kunnen verbeteren (Van Asselt en Gradus, 2009).

Woningcorporaties zijn exemplarisch voor semi-publieke organisaties in transitie van publiek naar privaat. Het is daarom aannemelijk dat voor andere typen semi-publieke organisaties soortgelijke conclusies gelden. Dit betekent overigens niet automatisch dat marktwerking voor overheidsdiensten of semi-overheidsdiensten geschikt is en dat privatisering wenselijk is. Daarvoor moet de marktconformiteit en de maatschappelijke rol van deze diensten worden beoordeeld.

LITERATUUR

- Asselt, E. van en R. Gradus (2009) *Beweging op de woningmarkt*. *ESB*, 94(4553), 70–73.
- Boyne, G. (2002) *Public and private management: what's the difference?* *Journal of management studies*, 39(1), 97–122.
- Conijn, J., P. Eichholtz, J. Hakfoort en C. Koedijk (2002) *Transparantie en concurrentie nodig*. *ESB*, 87(4363), 5–8.
- Deshpandé, R., J. Farley en J. Webster (1993) *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis*. *Journal of marketing*, 57(1), 23–37.
- D' Souza, J. en W. Megginson (1999) *The financial and operating performance of privatized firms during the 1990s*. *Journal of finance*, 54(4), 1397–1438.
- Homburg, C. en C. Pflesser (2000) *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes*. *Journal of marketing research*, 37(4), 449–462.
- Kempen, R. van en H. Priemus (2002) *Revolution in social housing in the Netherlands: possible effects of new housing policies*. *Urban studies*, 39(2), 237–253.
- Kirca, A., S. Jayachandran en W. Bearden (2005) *Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*. *Journal of marketing*, 69(2), 24–41.
- Matsuno, K., J. Mentzer en J. Rentz (2000) *A refinement and validation of the MARKOR scale*. *Journal of the academy of marketing science*, 28(4), 527.
- Osborne, D. en T. Gaebler (1992) *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Amsterdam: Addison Wesley.
- Rodriguez Cano, C., F. Carrillat en F. Jaramillo (2004) *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*. *International journal of research in marketing*, 21(2), 179–200.
- Shoham, A., A. Ruvio, E. Vigoda-Gadot en N. Schwabsky (2006) *Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance*. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(3), 453–476.
- Zahra, S., R. Ireland, I. Gutierrez en M. Hitt (2000) *Privatization and entrepreneurial transformation: emerging issues and a future research agenda*. *Academy of management review*, 25(3), 509–524.

Tabel 1

Gestandaardiseerde regressieschattingen van de effecten op de marktgerichtheidsdimensies.

Dimensies van marktgerichtheid	Informatie verzamelen	Informatie verspreiden	Reageren op informatie	Klantgerichte cultuur
Invoedsfactoren:				
Risicoaversie van het topmanagement	0,13	-0,17*	-0,08	-0,15*
Beheersing van verbeterprocessen	0,57***	0,40***	0,21**	0,23**
Nadruk van het topmanagement	0,28***	0,28***	0,18**	0,26***
Conflicten tussen afdelingen	0,02	-0,04	-0,43***	0,13
Verbondenheid tussen afdelingen	-0,09	-0,05	-0,22**	0,26**
Formalisering van werkwijze	0,09	0,21**	0,05	-0,10
Centralisatie van besluitvorming	-0,06	0,04	-0,30***	-0,09
Marktgebaseerde beloningssystemen	-0,07	0,02	0,08	0,20**
Grootte	0,08	0,05	-0,08	-0,18
Gemiddelde	3,66	3,11	2,99	3,79
Standaarddeviatie	0,63	0,73	0,57	0,55
F-waarde (df = 9,94) (n = 104)	7,13***	5,62***	7,87***	7,07***
R²	0,41	0,35	0,43	0,40
Adjusted R²	0,35	0,29	0,38	0,35

* Significant op tienprocent-niveau; ** significant op vijfprocent-niveau; *** significant op éénprocent-niveau.