



rijksuniversiteit
groningen

faculteit economie
en bedrijfskunde

customer insights center

Waarom marketingprojecten slagen of falen

De mensfactor is cruciaal bij implementaties

Drs. J.T. Bouma

Rapport CIC 2009-01

ISBN 978-90-811191-7-7





Inhoud

- ✓ **Managementsamenvatting** pag. 2

- ✓ **Theorie** pag. 7
Wat hebben we geleerd over meer of minder succesvolle marketingprojecten?

- ✓ **Praktijk** pag. 15
Hoe succesvol zijn marketingprojecten in de praktijk?

- ✓ **Onderzoek** pag. 24
Welke rollen spelen medewerkers bij het slagen of falen?

- ✓ **Aanbevelingen** pag. 40
Hoe kunt u de succeskans van uw marketingproject vergroten?

- ✓ **Bijlagen** pag. 47
CV auteur, belangrijkste referenties, overzicht CIC-rapporten



rijksuniversiteit
 groningen

faculteit economie
 en bedrijfskunde

customer insights center

Managementsamenvatting





Veel organisaties werken aan grote veranderingen

Marketing vroeger

- › Marketing als creatieve kunst
- › Merkontwikkeling via massamedia
- › Marketing op gevoel
- › Geen analyses van klantgedrag
- › Verouderde klantdata per afdeling
- › Alleen de veldmedewerker kent de klant
- › Budget gebaseerd op vroegere winst
- › Marketing als zelfstandige afdeling
- › Productgedreven innovaties

Marketing nu

- › Marketing als creativiteit en wetenschap
- › Merkontwikkeling via gerichte reclame
- › Marketing gebaseerd op feiten en cijfers
- › Analyses van klantgedrag en klantwaarde
- › Gecentraliseerde realtime info per klant
- › Medewerkers delen Customer Insights
- › Budget gebaseerd op winstbijdrage
- › Integratie van marketing, verkoop, service, productontwikkeling en financiën
- › Klantgedreven innovaties

Een dergelijke kanteling van productgericht naar klantgericht werken kan uitsluitend plaatsvinden via min of meer succesvolle verandertrajecten.



Veel marketingveranderingen zijn niet succesvol

“85 % van alle Customer Relationship Management (CRM) implementaties is in meer of minder mate mislukt, met als belangrijkste reden dat slechts 14% van alle medewerkers het goed wil of kan benutten”

IBM Global Survey

“55 Procent van de CRM projecten is geen succes”

Gartner research

“Marketing verliest invloed in de board van Nederlandse organisaties, omdat ze te weinig meetbare resultaten oplevert”

*Leeflang & Verhoef,
Rijksuniversiteit Groningen*



“I know that half my advertising works, I just don't know which half” (*John Wannamaker, 1865*)

“66 % van het marketingbudget kan in de 21e eeuw nog steeds niet exact worden verklaard”
Marketing Leadership Council

“50% van de CEO's vindt dat hun marketingmanagers de effectiviteit van de bestedingen maar eens moeten verbeteren”

IDC



Wat maakt het verschil tussen slagen en falen?

“Het merendeel van de top-10 faalfactoren zijn terug te leiden tot menselijk gedrag, zoals weerstanden, tegenwerking/sabotage, onbegrip, onvoldoende voorbereiding/training/motivatie”
Gartner Group

“De grootste uitdagingen bij CRM implementaties zijn terug te leiden op interne organisatieproblemen”
Ernst & Young

“Niet technologie maakt het grote verschil, maar de mensen die deze moeten helpen invoeren”
IBM Global



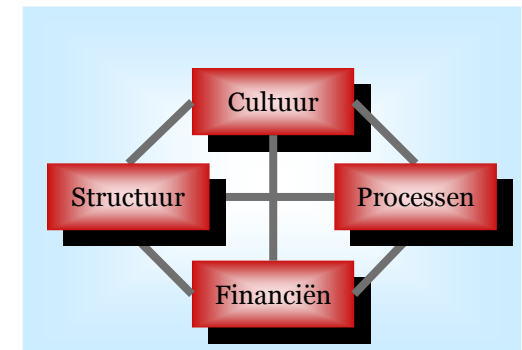
“A little more effort on the part of everybody to make the times better, and better times will surely come along” (*dezelfde John Wannamaker, 1920*)

“Slechts 7% van de marketingimplementaties houdt rekening met de ‘mensfactor’, terwijl juist dat het succes het meest kan verbeteren”
IBM Global Survey



Besef waardoor veranderingen slagen of falen

- › Natuurlijk moeten processen, financiën en andere voorwaarden kloppen om een marketingproject succesvol te maken en de organisatie te doen veranderen.
- › Maar dat is pas het begin, want vooral de cultuur van medewerkersbetrokkenheid en de daaruit voortvloeiende psychologische factoren verklaarde in ons onderzoek meer dan de helft van het veranderversucces.
- › Meet dus niet alleen standaardaspecten, zoals (klant- en) medewerkerstevredenheid, maar ook de samenhangende psychologische factoren.





rijksuniversiteit
 groningen

faculteit economie
 en bedrijfskunde

customer insights center

Theorie

Wat hebben we geleerd over meer of minder
 succesvolle marketingprojecten?

