

Waarom slagen of falen marketingveranderingen?

Nieuw wetenschappelijk onderzoek biedt interessante inzichten

De meeste organisatieveranderingen slagen niet. Gerenommeerde onderzoeksinstituten waaronder Gartner en IBM Research melden dat 55 tot 60 procent mislukt. Waarom zoveel? Hoe komt dat? Wat maakt het verschil tussen slagen en falen?

Die vragen schoten door mijn hoofd tijdens een borrel met collega's op een zonnige vrijdagmiddag in Amsterdam-

Theorie

Mijn nieuwsgierigheid naar overkoepelende kennis op dit gebied heeft me een aanstelling voor een dag per week opgeleverd bij de Rijksuniversiteit Groningen. In deze functie is het me gelukt om praktijksituaties te toetsen aan wetenschappelijke theorieën en andersom. Gedurende de rest van de werkweek heb ik me beziggehouden met veldwerk in de praktijk. Uiteindelijk heeft het me ruim zeven jaren

"Betrokkenheid als sleutel"

Zuid. Wij, allemaal organisatieadviseurs van gerenommeerde bureaus, waren al jaren bezig om bedrijven te helpen met veranderen, met projecten, met implementaties. Natuurlijk boekten we successen, maar onderling durfden we elkaar wel te vertellen dat de eindresultaten vaak afwaken van hetgeen wij vooraf voor ogen hadden.

Praktijk

Op dat moment had ik drie jaar een eigen bedrijf geleid en werkte ik als managementconsultant. Eerst bij Andersen Consulting, dat afsplitste en doorging onder de naam Accenture. Daarna zeven jaar bij Bakkenist, dat opging in Deloitte. Steeds kwam ik met nieuwe bedrijfskundige vraagstukken in aanraking. Sommige daarvan zijn succesvol geworden, terwijl andere hebben gefaald. Iedereen kent de Rabobank als marktleider in hypotheeken en KPN-Qwest als een failliete boedel. Als direct betrokkene bij beide bedrijven zijn mij slaag- en faalfactoren opgevallen. De meeste organisaties zijn echter terughoudend met het publiceren hiervan wegens concurrentiegevoeligheid. Daarom mag ook ik niet uitweiden over specifieke bedrijfsgebonden feiten, maar kan ik wel ingaan op de rode draad door al deze organisatieveranderingen.

gekost om de kernvraag te kunnen beantwoorden waarom organisatieveranderingen werkelijk slagen of falen. Met dit artikel wil ik u daarbij betrekken, om onzinthorieën te ontcrachten en werkende inzichten te verspreiden.

Faalfactoren

Wat in ieder geval zelden succesvol uitpakt, is het uitwerken van een organisatiestrategie volgens het boekje. Terwijl het merendeel van de managementliteratuur gaat over strategie, zijn succesvolle organisaties daar in de praktijk nauwelijks mee bezig. Ook ik heb met managementteams samengezeten om missies, visies en doelstellingen te formuleren. Steevast bleken deze begrippen boven de petten van het personeel te zweven. Want wat kan een gewone werknemer concreet met zulke globale woorden? Hij of zij kent drukte van een hele andere orde. Diens operationele taken vergen het leeuwendeel van de tijd en dragen rechtstreeks bij aan omzet en winst, terwijl de directie vooral als kostenpost de boeken in gaat. Natuurlijk moet elke directie nadenken over de toekomst en de bijbehorende bedrijfsrichting duidelijk aangeven. Echter, wanneer zij daar meer dan enkele procenten van haar tijd aan besteedt, dan

Jelle T. Bouma

Jelle T. Bouma (1972) is momenteel managing director van het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen en daarnaast directeur van Beachje Investment Management. Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, gevolgd door International Management aan de University of California at Los Angeles (UCLA) en runde tegelijkertijd zijn eigen IT-bedrijf. In die periode was hij actief betrokken bij de MARUG, onder meer als vice-voorzitter, penningmeester en (hoofd-) redacteur van Markant Magazine. Toen hij een kleine jongen was wilde Jelle schrijver worden. Dit heeft geresulteerd in ruim tweehonderd gepubliceerde artikelen en een handvol boeken, waaronder 'Vraagtekens, Internet & Intranet' en 'Betrokkenheid als sleutel'. Het laatste boek beschrijft het onderwerp van dit artikel vanuit praktijkperspectief en staat in de top-60 van de beste managementboeken van Nederland. De onderzoeksachtergrond wordt gedetailleerd beschreven in zijn wetenschappelijke dissertatie 'Why Participation Works'. Jelle hoopt op 22 juni 2009 op dit onderwerp te promoveren.



J.T.Bouma@rug.nl

dreigen belangrijkere zaken te worden verwaarloosd. Vanuit mijn ervaring is het tastbaarste resultaat van een standaard strategiesessie: papier. En dat heeft de neiging weg te waaien zodra de buitendeur open gaat.

Succesfactoren

Bij zestien organisatieveranderingen van financiële instellingen heb ik metingen mogen doen in de vorm van enquêtes en interviews, om systematisch in kaart te kunnen brengen wat echt het verschil maakt tussen slagen en falen. Daar is steeds dezelfde verandering ingevoerd, namelijk Customer Relationship Management (CRM), een methodiek om klantrelaties te verbeteren. CRM is gekozen voor dit onderzoek, omdat klanten de belangrijkste 'stakeholders' zijn van ('profit') bedrijven. Zonder klanten geen inkomsten, zonder inkomsten geen toekomst. Tijdens het veranderproces zijn metingen verricht en statistische analyses uitgevoerd die de conclusies 'fact-based' onderbouwen. Simpel gesteld: wanneer goede relaties ontstaan tussen klanten en medewerkers, dan wordt CRM een succes. Deze relaties worden tijdens operationele werkzaamheden opgebouwd. En zodra die resulteren in meer omzet en winst, wordt de verandering een groter succes voor de organisatie. Klantrelaties blijken nogal afhankelijk van (bepaalde) medewerkers. Eén chagrijnige medewerker kan meer kapotmaken, dan tien vriendelijke collega's kunnen goedmaken. Medewerkersbetrokkenheid blijkt een cruciaal startpunt te zijn, van waaruit succesvolle klantrelaties ontstaan. Uit mijn onderzoek is gebleken dat de relatie tussen betrokkenheid en veranderversucces niet rechtstreeks werkt, maar dat deze

indirect verloopt via diverse psychologische factoren. Door gewoon aan de slag te gaan met het opbouwen van klantrelaties, groeit het onderling vertrouwen. Geleidelijk ontstaat ook een attitude van eigenaarschap. Medewerkers gaan zich verantwoordelijk voelen voor het welslagen van bepaalde klantrelaties, juist doordat ze regelmatig transacties uitvoeren. Samen iets opbouwen geeft tevens energie in plaats van dat het energie kost. Weliswaar kan de werkdruk zijn toegenomen, maar betrokken medewerkers ervaren significant minder werklast. Dit leidt tot minder stress, conflicten, onzekerheden en weerstanden. Tevens wordt een hogere tevredenheid bereikt. Tenslotte verklaren alle voorgaande aspecten in dit onderzoek samen 51 procent van het eindresultaat. Het werkt dus als een soort kettingreactie waarbij naastgelegen schakels elkaar beïnvloeden. Zo'n keten heeft als nadeel, dat deze kan breken als bijvoorbeeld het vertrouwen wegvalt of de stress explodeert. In zo'n geval kan een organisatieverandering mislukken. Medewerkers vormen dus de belangrijkste oorzaak voor zowel het slagen als het falen van organisatieveranderingen. Voor directies is het cruciaal om te weten welke

"Zonder tevreden medewerkers geen klanten"

houdingen ondergeschikten aannemen. Meet daarom de voorgaande psychologische factoren regelmatig. Want op basis daarvan kunnen (groepen) medewerkers worden bijgestuurd. Vervolgens spelen zij in op de externe invloeden van 'stakeholders' zoals klanten. Het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen heeft hiervoor online vragenlijsten beschikbaar die uw medewerkers op de werkplek kunnen aanklikken. Ook eens proberen? 