



SuperOffice: "ROI is King"

Klanttevredenheid begint met medewerkertevredenheid

U kent de onderzoeksuitkomst ongetwijfeld: "zeventig procent van de CRM-implementaties is mislukt." CRM staat in een kwaad daglicht. Na de hosannah-jaren aan het einde van de vorige eeuw is de slinger nu doorgeslagen naar de andere kant, naar scepsis en cynisme. De dip in de economie en de aanslagen in september vorig jaar hebben het negatieve sentiment ten opzichte van CRM verder versterkt. Dat is jammer, want de CRM-markt staat boeiende tijden te wachten. Waar gaat het naar toe? De visie van marktleider SuperOffice: Laat u geen zand in de ogen strooien: CRM is here to stay.

"We staan aan de vooravond van een grootschalige herstructurering van de markt. Locale ontwikkelaars van CRM-software en nichespelers zullen het loodje leggen of worden overgenomen. Grote nieuwe toetreders lopen zich warm. Wat dat betreft is de recente overname van Navision door Microsoft veelzeggend. De bestaande grote spelers zullen het moeilijker krijgen, omdat de investeringsbereidheid sterk is afgenomen. Klanten gaan voor de quick wins en voor return on investment. Het is voorlopig even pas op de plaats met de grote, complexe implementaties. Het faalrisico is te groot. Je moet als leverancier kunnen aantonen dat ROI snel en gemakkelijk wordt bereikt." Dat zegt Albert Zeeman, marketing manager Europe van CRM-leverancier SuperOffice.

Zeeman onderscheidt een aantal factoren voor het relatief lage succespercentage van CRM-projecten. "Over het algemeen genomen is er een te grote aandacht geweest voor de technologie met verwaarlozing van de organisatorische aspecten, van de gebruikers. Ik vergelijk de CRM-wereld wel eens met de audiowereld. De specialisten zijn bezig met decibellen en ruisverhoudingen, maar vergeten naar de muziek te luisteren. De doorsnee muzikliefhebber daarentegen wil de muziek van zijn voorkeur goed kunnen horen en is tevreden met een makkelijk te bedienen en niet te duur apparaat. Daar heeft ie helemaal geen gouden stekkers voor nodig. Zo is het ook met CRM. De gebruiker heeft behoefte aan een no-nonsense oplossing, terwijl de consultants en aanbieders vaak uit enthousiasme voor de mogelijkheden van het eigen product het meest geavanceerde adviseren. Daardoor zijn er te grote en te complexe implementaties gestart met een te lange doorlooptijd."

Los van het feit dat de investering in hun training misschien weggegooid geld is omdat het doorgaans mensen zijn die snel van baan veranderen. CRM is een frontoffice-activiteit en die moet je niet vanuit een backofficeperspectief aanpakken. Succesvolle implementaties worden gekarakteriseerd door software en procedures die de medewerkers helpen hun werk efficiënter te doen. Verkeerde automatisering van het klantbehandelingsproces kan relaties zelfs vernietigen in plaats van ze te vergemakkelijken." SuperOffice doet het anders. Het levert uitermate gebruikersvriendelijke software waarvan de functionaliteit op een eenvoudige manier laat uitbreiden op het moment dat de gebruiker er aan toe is. Het bedrijf heeft veel succes met deze bottom-up benadering. Dat blijkt niet alleen uit de leidende marktpositie, maar ook uit de erkenning van de analisten. "Gartner plaatst ons in de top-3 van CRM-leveranciers," zegt Zeeman.

Fenomenale groei

De markt heeft veel geleerd van de afgelopen CRM-implementaties. Economische dip of niet, bedrijven blijven doordrongen van het belang de relaties met hun markt goed en efficiënt te laten verlopen. "Het hoge faalpercentage en de daaruit voortkomende negatieve publiciteit hebben geleid tot een lagere groei dan twee jaar geleden voorspeld. Toch is de groei van de CRM-markt in software en services fenomenaal. Maar de markt zal wel veranderen." Zeeman voorziet dat een aantal kleinere of lokale CRM-leveranciers in de problemen gaan komen. "De aanbiederskant zal een flinke shakeout te zien geven, alleen bedrijven met een grote installed base kunnen zich handhaven. Verder moet je de ROI-case hard kunnen maken. SuperOffice heeft vanaf de start de nadruk op het rendement voor de gebruiker gelegd. Om die reden hebben we de software altijd uitermate gebruikersvriendelijk gehouden, vanuit de gedachte dat hoe sneller en breder de acceptatie is, hoe eerder de organisatie er echt de vruchten van gaat plukken. Deze visie sluit helemaal aan op het algemene marktgevoelen en geeft ons groot concurrentievoordeel."

Zeeman pleit echter wel voor een heroriëntering op het begrip CRM. Veel CRM-projecten hebben een onzuivere focus. Ze zijn gericht op het verbeteren van de externe relaties. Maar relaties zijn slechts een middel om een hoger doel te bereiken: winstgevendheid op lang en korte termijn. Het zou beter zijn om CRM te hernoemen in CPM, Customer Profitability Management. "Dat gaat verder dan het denken in Return on Investment." Zeeman ziet een keerzijde in het verkeerde begrip van ROI. "De nadruk op ROI, hoe belangrijk momenteel ook na de wilde jaren negentig, kan leiden tot een marsroute om software te implementeren waarmee kostenbesparingen in plaats van serviceverbeteringen gerealiseerd moesten worden. Dat heet CRM maar dat is het niet."

Meer weten over de visie van SuperOffice op de CRM-markt? Vraag het whitepaper The CRM Market in development aan door een e-mail te sturen naar albert.zeeman@superoffice.nl

SuperOffice: no-nonsense CRM

SuperOffice ontwikkelt en levert CRM-software waarmee organisaties hun project- en relatiemanagement eenvoudiger en overzichtelijker organiseren. De software draagt bij aan verhoogde efficiëntie, duidelijkere communicatie en meer werkplezier. SuperOffice werd in 1990 in Noorwegen opgericht en heeft inmiddels vestigingen in diverse Europese landen. SuperOffice ASA is genoteerd aan de effectenbeurs van Oslo. Het management heeft eenderde van de aandelen in bezit. Meer informatie is te vinden op: www.superoffice.nl.

Frontlinie

In de optiek van SuperOffice moet het anders. Het verhogen van de klanttevredenheid via CRM zou moeten beginnen met het werken aan de medewerkertevredenheid. CRM-trajecten concentreren zich op externe relaties, en zijn geneigd gaandeweg de medewerkers uit het oog te verliezen. "Als het verkrijgen van managementinformatie het centrale uitgangspunt is in plaats van het bieden van individuele productiviteitsverbetering en meer plezier in het werk, is het zeer de vraag of de oorspronkelijke doelstellingen worden bereikt." Veel softwareimplementaties laten een eindeloze herhaling zien van beschrijvingen van de vereiste functionaliteit. Tegen de tijd dat alles klaar is, is de situatie alweer veranderd. De langverwachte CRM-software krijgt een lauwe ontvangst van de mensen die ermee moeten werken. De gebruikers hebben de indruk dat ze meer met registratie bezig zijn dan met de klant. De angst voor controle steekt de kop op. Zeeman: "Kijk naar sales, dat zijn de mensen in de frontlinie die elke dag te maken hebben met het CRM-systeem. Het gaat om extraverte personen die snel moeten kunnen reageren op nieuwe situaties. Die willen niet belemmerd worden door registratie en administratie. Dat moet de software voor ze doen. En niet te ingewikkeld graag, want je kunt het als bedrijf niet permitteren ze vijf dagen kwijt te zijn aan een cursus."

Enkele feiten en cijfers:

| | |
|--|----------|
| Omzet in 1991 | 5** euro |
| Omzetbijdrage Nederland | 1*% |
| Aantal medewerkers wereldwijd | 275 |
| Aantal gebruikersorganisaties in Europa | 11.000 |
| Aantal geregistreerde gebruikers in Europa | 250.000 |
| Omzetgroei 1996-2001 | 460% |
| Personeelstoename 1996-2001 | 285% |

Door Theo Loth