

HBO Docentendag - CRM Game

Verslag van 2 juni 2014

Auteur: Ziryay Salayi, kernlid Platform voor Klantgericht Ondernemen



Als vervolg op de succesvolle docentendag in januari waarbij de docenten met elkaar en met het bedrijfsleven konden sparren over Klantgericht Ondernemen, hebben de docenten middels een CRM Game "[Klant-erger-je-niet](#)" in spelsimulatie kennis mogen maken met de perikelen van organisaties waarbij de balans gezocht moet worden tussen winstgevendheid en klanttevredenheid. Ook hebben de docenten ervaren hoe belangrijk het centraal stellen van de klant is om een winstgevende en gezonde organisatie te hebben.

8 verschillende hogescholen werden vertegenwoordigd door hoofdzakelijk marketing, CE, en bedrijfskundige docenten. Nadat PvKO directeur Maricken Hengeveld en kernlid Ed Peelen een korte presentatie over PvKO en een terugkoppeling van de resultaten van de docentendag in januari hadden gegeven, werden de spelregels van Klant-erger-je-niet uitgelegd. De docenten stonden voor een uitdaging om een verliesgevend reisbureau uit het slop te halen en winst te maken in dat jaar. Nadat de vestigingsmanager bekend werd, kreeg hij de schone taak om zijn organisatie vorm te geven. De docenten werden ingedeeld in de rollen van Sales, verkoop binnendienst, marketing, Data-analist en boekhouder.



De docenten kregen 30 minuten om zich voor te bereiden op hun rollen en om de processen in te richten om weer winstgevend te zijn. Zoals in praktisch elke organisatie was de splitsing tussen de



verschillende afdelingen al snel gemaakt. Na 20 minuten de eigen processen te hebben geoptimaliseerd, was er beweging te zien tussen enkele medewerkers binnen de afdelingen. Op dit moment werd niet gesproken over de klant maar over de bijdrage van alle afdelingen aan een efficiënt ingerichte organisatie. De vestigingsmanager zorgde ervoor dat elke afdeling optimaal was ingericht en klaar stond om weer winstgevend te zijn.

Na het startsein ging elke afdeling voortvarend aan het werk en probeerde uit man en macht de gemaakte afspraken na te komen en te zorgen dat de klanten reizen gingen boeken.

Na aanvang van het spel werd de vestigingsmanager door de verkopers al snel benaderd met de vraag:

“Wat is nou belangrijker? Snel afhandelen van orders of het goed bijhouden wat de klant allemaal al heeft gedaan?”

Het antwoord hierop is volgens de vestigingsmanager erg simpel:

“Het gaat er om dat de klant zo goed mogelijk geholpen wordt en dat de klant met een goed gevoel naar buiten gaat.”

Helaas bleek de realiteit niet zo eenvoudig te zijn. Dit zorgde ervoor dat in de eerste twee kwartalen van het jaar bijna elke medewerker minimaal één keer met de klant had gesproken om service te verlenen of reizen te verkopen.

De klanten kwamen met de volgende reacties:

“Ik wil niet dat je in mijn nek hijgt”

“Ik ervaar stress als klant”

Tijdens de halfjaarlijkse borrel bleek dat het niet heel goed ging. Afdelingen die niet met elkaar praten, reizen die onder kostprijs worden verkocht. De spanningen tussen verkoop en verkoopbinnendienst liepen hoog op waarbij de verwijten over en weer vlogen: *“Ho eens even, JULLIE zijn verantwoordelijk voor de marge, WIJ voor de juiste kostprijs”*.



Naast alle perikelen tussen verkopers en verkoopbinnendienst werden de afdelingen er door Marketing op geattendeerd dat de klanten ook via internet en e-mail vragen en orders kunnen plaatsen en dat dit nu verloren gaat. Alle campagnes zouden verloren gaan als dit proces niet opgepakt zou worden.

Met een turbulent jaar achter de rug meldde de vestigingsmanager dat de targets niet zijn gehaald en er zelfs een verlies is van 10%. Het algehele gevoel van de docenten was dat er vijf eilanden waren gecreëerd en de inefficiëntie nadelige gevolgen had voor de klant. Alhoewel het niet goed ging met het proces hadden de docenten wel het gevoel dat de klanttevredenheid hoog was, namelijk een 7. Bij navraag aan de klanten bleek dat zij veel minder tevreden zijn dan een 7.



De klanten voelden zich niet erkend, niet herkend en voelden zich erg onder druk gezet om offertes te tekenen. De klanten hadden een klanttevredenheid gegeven van 5,5.

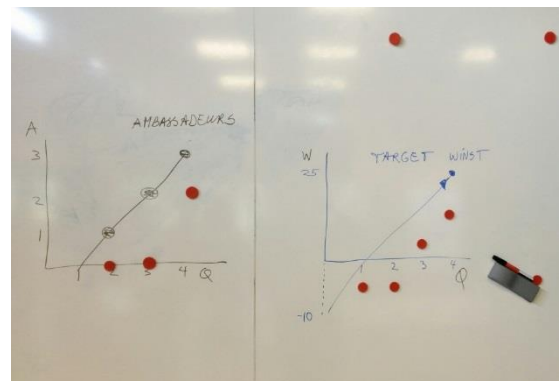
Na een slecht jaar had de directie toch het vertrouwen dat het 5^e jaar succesvol zou worden. De directie had tot doel gesteld om in het 5^e jaar winst te maken. Daarnaast werd een target meegegeven om van minimaal drie klanten ambassadeurs te maken. Daarnaast heeft de directie geïnvesteerd in een klantregistratiesysteem om alle klantinformatie vast te leggen om zodoende de klant beter te leren kennen en gerichtere proposities te doen.

De docenten waren het unaniem met elkaar eens: dit jaar zou er geen verlies gemaakt moeten worden. Daarbij zou het wel handig zijn om continu inzicht te krijgen in de winstcijfers. Al snel ging de boekhouder een overzicht maken en beloofde plechtig om dit per kwartaal bij te houden. Verder werd het klantregistratiesysteem prominent getoond en ingevuld met de reeds beschikbare data van afgelopen vier jaar.

Uit het klantregistratiesysteem is gebleken dat enkele klanten een grote waarde vertegenwoordigen en met hogere prioriteit geholpen moeten worden. Wederom ging het hele team vol goede moed het 5^e jaar in met de targets in het achterhoofd. Helaas leverde de inspanning de eerste twee kwartalen geen geld op. Daarna werd besloten om extra aandacht te besteden aan de bestaande klanten om zo meer ambassadeurs te creëren. Met de ambassadeurs zouden ook veel via-via klanten binnenstromen die bij voorbaat al een positieve gevoel hebben.

Het resultaat hiervan was dat het 5^e jaar met winst werd afgesloten en twee ambassadeurs de vlag hesen voor de organisatie. Bij de integrale terugkoppeling trokken de medewerkers de volgende conclusies:

- het is belangrijk om de klant zo goed mogelijk te kennen om de klant een goed aanbod te kunnen doen
- het is belangrijk te weten waar de klant waarde aan hecht en hoe een organisatie hier op kan acteren
- focussen op bestaande klanten en zorgen dat ze ambassadeurs worden levert meer op dan focussen op het binnenhalen van nieuwe klanten
- focussen op het maken van ambassadeurs betekent niet dat de 'minder' belangrijke klanten genegeerd moeten worden. Zij kunnen immers de algemene klantbeleving van andere beïnvloeden op het moment dat ze teveel negatieve gevoelens hebben van een organisatie
- het is belangrijk om de klantinformatie op elk niveau binnen de organisatie te delen om op deze manier altijd en overall de klant goed te kunnen servicen.



De algehele conclusie is dat de CRM Game-simulatie een goed beeld geeft van de parameters die een organisatie klantgericht maken.