

SNEL INZICHT IN KLANTTEVREDENHEID

Zes weken. Zo lang kon het bij Center Parcs duren voor de directie van een vakantiepark inzicht had in het kwaliteitsoordeel van een klant. Een te lange periode om effectief in te grijpen of bij te sturen. Een aangepast organisatieproces en vernieuwde applicatie verkortten de tijd tot drie dagen. De eerste gevolgen daarvan wijzen op een stijging in het aantal gasten dat terugkomt.

Organisatie:

Center Parcs Europe is sinds 2001 onderdeel van Pierre & Vacances en DB Capital Partners. Onder de naam Center Parcs Europa exploiteert het bedrijf vijftien vakantieparken, met in totaal ruim tienduizend bungalows. In het hoogseizoen werken er meer dan tienduizend medewerkers. Jaarlijks boeken de parken gezamenlijk zo'n 550 miljoen euro omzet.

Met iets meer dan drie miljoen bezoekers - goed voor dertien miljoen overnachtingen - is de bezettingsgraad van de meer dan tienduizend cottages in de vijftien vakantieparken (in vier landen) van Center Parcs 88 procent. Een hoge bezettingsgraad van de parken is cruciaal voor een winstgevende exploitatie. De bezettingsgraad wordt voor een niet onaanzienlijk deel bepaald door de tevredenheid van de gasten: tevreden klanten komen graag terug. Zo'n 33 procent van de gasten van de parken brengt uiterlijk een jaar later opnieuw een bezoek. Het is dus weinig verrassend dat een fors deel van de inspanningen van de organisatie gericht is op het continu op peil houden en verder verhogen van de klanttevredenheid. Immers: hoe tevredener de gast, des te groter de kans dat hij snel terugkomt. De parken meten de tevredenheid door hun gasten te verzoeken een uitgebreide enquête in te vullen. Daarin kunnen zij hun oordeel geven over aspecten als - onder meer - hygiëne en service, prijs-

- Klanttevredensgegevens na 3 dagen in plaats van na 6 weken beschikbaar
- Helderder overzicht kwaliteitsoordeel gasten
- Vernieuwde, snellere database
- Project in twintig dagen gerealiseerd
- Gemiddelde klanttevredenheid gestegen
- Extreem snel invoeren grote wijzigingen als IFRS

kwaliteitverhouding, veiligheid en bijvoorbeeld de beschikbaarheid van faciliteiten als restaurants en zwembaden. De beoordelingen leveren de parken belangrijke en relevante managementinformatie op. De respons op de enquêtes is hoog: ongeveer veertig procent van de gasten laat bij vertrek van het park een ingevuld formulier achter bij de receptie. Op basis van de resultaten zijn de general managers van de parken in staat bij te sturen in negatieve ontwikkelingen en kunnen zij positieve ontwikkelingen bijvoorbeeld een intensiever vervolg geven.

Eerder bijsturen

Om daadwerkelijk effectief te kunnen sturen, is actualiteit van de gegevens essentieel. ‘Je hebt er immers weinig aan om pas aan het einde van het zomerseizoen de bevindingen te vernemen van de gasten aan het begin van de zomer’, zegt Richard Verhoeff, bij Center Parcs Europe director technology. ‘Als bijvoorbeeld blijkt dat veel gasten klachten hebben over de mate waarin hun bungalow is schoongemaakt en je komt daar pas twee maanden later achter, dan is het aanmerkelijk dat die vele duizenden gasten die in de tussentijd aanwezig zijn geweest dezelfde klachten hebben. De kans dat zij enthousiast nog eens een keer terugkomen is een stuk kleiner dan wanneer je al aan het begin van het seizoen wist dat er het een en ander schortte aan de schoonmaakwerkzaamheden. Hoe eerder je als general manager van een park weet waarover klanten wel en niet tevreden zijn, des te eerder kun je bijsturen en ontevredenheid bij volgende gasten voorkomen.’ En juist daar wrong bij Center Parcs de schoen: door de wijze van verwerking van alle gasten-enquêtes duurde het ongeveer zes weken voordat de general managers over de tevredenheidsgegevens van hun eigen gasten beschikten. Om daadwerkelijk effectief te kunnen sturen, diende deze termijn aanmerkelijk verkort te worden. Daarnaast diende ook de presentatie van de gegevens te wor-

den verbeterd. Geen uitgebreide overzichten met gedetailleerde informatie over alle mogelijke *satisfiers* en *dissatisfiers*, maar een helder en beknopt overzicht dat de general manager in één oogopslag een beeld geeft van de klanttevredenheid. Verhoeff: ‘In wezen moet je dan opnieuw kijken naar de manier waarop het verwerkingsproces organisatorisch en technisch is ingericht. Wie zijn er in de organisatie allemaal bij betrokken, en hoe is de technische verwerking gestructureerd? In die volgorde ook, het systeem is immers een resultante van het proces. Als je het proces kunt vereenvoudigen, geldt dat ook voor de applicatie.’

Vertragende factor

In de oude situatie stuurden alle vakantieparken tweemaal per week, namelijk als de midweekgasten vertrekken en als de weekeindgasten vertrekken, de verzamelde beoordelingen in naar het hoofdkantoor. De beoordelingen worden daar verzameld door de marketingafdeling, die de gegevens in een eigen database inscant. Verhoeff: ‘De werkwijze was zo ingericht, dat de invoer pas geschiedde als alle gegevens van alle parken waren verzameld. Daar zat dus al een vertragende factor. Maar ook in de complexiteit van de invoer. We hebben in kaart gebracht dat er, uitgaande van drie miljoen bezoekers waarvan veertig procent de enquête invult en achterlaat, ongeveer drie miljard verschillende “tevredenheidscombinaties” zijn. Dat vraagt nogal wat van je systeem om dat te kunnen verwerken, laat staan om helder weer te geven aan de voorkant.’ Nadat de data was ingescand, werd deze gecodeerd en gekoppeld aan de centrale database. Verhoeff: ‘We werken met een jaarplanning van dertien maal vier weken. Een keer in die vier weken maken we op basis van de ingevoerde gegevens een benchmark over de parken heen. Maar omdat het minimaal twee weken duurt voordat de meest recente gegevens zijn verwerkt, hanteer je een benchmark die mede gebaseerd is op input van soms meer dan zes

weken geleden.’ Stap één die Center Parcs zette was het besluit om voortaan niet meer de gegevens van alle parken tegelijk in te voeren, maar dit per park afzonderlijk te doen. Verhoeff: ‘Mede omdat een benchmark van een park in het Sauerland weinig relevant is voor een park aan de Zeeuwse kust, met andere faciliteiten. Voor parken zijn de eigen gegevens van vorige week het beste vergelijkingsmateriaal. Niet dat van een ander park.’

Inzichtig

Een andere stap was het wegnemen van een aantal schakels in de verwerking: thans is de gehele verwerking een gelegenheid van de automatiseringsafdeling van Center Parcs Europe. De verantwoordelijkheid voor inscanning en codering van de gegevens ligt nu dus op één plek. Een en ander had consequenties voor de onderliggende applicatie. In grote lijnen kwam het erop neer dat de bestaande applicatie voor de verwerking en analyse van klanttevredenheidsgegevens een simpelere structuur moest krijgen. Bovendien diende ook de output aan de voorkant - de uiteindelijke informatie op basis waarvan de parkmanagers kunnen sturen - inzichtelijker en minder gedetailleerd te zijn. Verhoeff: ‘De gegevens die uit het systeem rolden waren vrij uitgebreid en gedetailleerd, maar voor de parkmanager vooral ook lastig om snel tot zich te nemen. Daarmee is het bekijken ervan geen snelle en makkelijke handeling, maar eerder vervelend en te veel tijd vergend. Tijd die een parkmanager moet besteden aan de presentatie van het park, aan het zichtbaar zijn voor gasten en het motiveren van medewerkers. Niet aan het staren naar een computerscherm of papierstapel vol met rijtjes met getallen. Een belangrijke eis aan de vernieuwde applicatie was dan ook dat er aan de voorkant informatie beschikbaar komt die op zo’n manier wordt gepresenteerd dat het voor de eindgebruiker - de parkmanager dus - in één oogopslag helder is.’ De vereenvoudiging van de output

begint bij de vereenvoudiging van de structuur waarin de verzamelde enquêtedata wordt ‘ingelezen’. Zo is de indeling - in feite het aantal hoofdindicatoren of drivers waarop een parkmanager wil sturen - verfijnd. Op basis daarvan is een nieuwe database gebouwd, met een aangepaste hiërarchische structuur. Dankzij de nieuwe database, die rechtstreeks is gekoppeld aan de basisklantendatabase, verloopt de verwerking van de vele data een stuk sneller. In de praktijk zijn nu binnen twee werkdagen na binnenkomst de enquêtes gescand en verwerkt. Nog een dag later is hieruit een beknopt, overzichtelijk document gegenereerd dat in pdf-formaat door de general manager kan worden ingezien. Verhoeff: ‘Binnen drie dagen beschikt hij of zij dus over de beoordeling van de gasten die als laatste vertrokken. Daarmee kan hij onmiddellijk waar nodig bijsturen en een negatieve ontwikkeling in de klanttevredenheid de kop indrukken.’

Niet blindstaren

Al met al was de doorlooptijd van het gehele project nog geen anderhalve maand, waarvan effectief twintig dagen voor het vernieuwen van de applicatie. Een snelle implementatie. Verhoeff: ‘Je kan het zo moeilijk maken als je zelf wilt. Als je kijkt naar wat er wezenlijk is veranderd, dan is dat in termen van systeemimplementaties of applicatieontwikkeling niet spectaculair. De verandering zit ‘m meer in de onderliggende processen. Als bedrijf, en zeker als informatie-technoloog bij een bedrijf, moet je je altijd blijven realiseren dat dát bepalend is voor de performance van je onderneming. De reden waarom wij terugblikkend kunnen constateren dat we een succesvol verbeterproject hebben afgerond, is omdat we ons niet hebben blindgestaard op systemen, of het vraagstuk vanuit een louter financieel gezichtspunt hebben benaderd, maar dat we inzicht in de totale bedrijfsvoering centraal hebben gesteld. Een van de valkuilen in een project als dit, is dat je de techniek of de financiële invalshoek cen-

traal stelt. Maar waar het je in wezen om gaat, is inzicht in de achterliggende motivatie van een gast om bij je terug te komen. Je kunt bijvoorbeeld ook louter de omzet per type gast meten, en daar cijfermatige conclusies aan verbinden en bijvoorbeeld je marketingbeleid op aanpassen. Aspecten die wel degelijk belangrijk zijn, maar niet de kern. Dat is de tevredenheid van de gast van vandaag. Want die tevredenheid bepaalt de omzet van morgen.’

Oordeel

Center Parcs Europe hanteert de vernieuwde werkwijze nu ongeveer een jaar. Te kort om daadwerkelijk te kunnen constateren of de geformuleerde doelstelling - het aantal gasten dat na uiterlijk een jaar terugkeert met anderhalve procent te laten toenemen - is gerealiseerd: dat kan pas als het nieuwe piekseizoen in 2004 achter de rug is. Maar een jaar is lang genoeg om te kunnen constateren dat de meeste parken een stijging zien in het gemiddelde oordeel dat gasten geven. Verhoeff: ‘Het komende jaar kunnen we pas meten of dat werkelijk tot een verhoogde *customer retention* leidt, ofwel tot een toename in herhalingsbezoek. Anderhalf procent toename lijkt wellicht weinig, maar je praat voor alle parken bij elkaar wel over bijna vijftigduizend gasten éxtra die terugkomen. Voor hen hoeft je geen zware marketinginspanningen meer te plegen. Maar “alleen maar” je best doen om hun verblijf zo aangenaam mogelijk te maken.’ •

Naam Richard Verhoeff

Leeftijd 38

Functie director technology

Carrière Sinds 1999 is hij werkzaam bij Center Parcs, waarvan de eerste drie jaar als e-commerce director. Voorheen werkte hij onder meer bij Eurocard/MasterCard en OHRA Recreatie/Bex Reizen. Daar vervulde hij onder meer functies als marketingmanager en manager informatietechnologie.

EBM-SOLUTIONS

Over EBM-Solutions

EBM-Solutions biedt oplossingen die organisaties in staat stellen om implementatie en uitvoering van strategie optimaal op elkaar af te stemmen. Met als resultaat dat een organisatie haar concurrentiepositie kan versterken. EBM-Solutions is voor Centraal Europa exclusief distributeur voor het zogenaamde Open Ratings SPImpact (Strategic Performance Impact) en levert diverse applicaties op het gebied van corporate performance management. De SPImpact-applicaties van EBM-Solutions verschaffen een consistent, geïntegreerd inzicht in managementinformatie, bedrijfsstrategie, afdelingsresultaten en analyses van de bedrijfsresultaten. Daarmee voorzien de applicaties managers van informatie die ze in staat stelt effectievere beslissingen te nemen. Behalve voor de implementatie van de Balanced Scorecard, is EBM-Solutions een ervaren partner voor consultancy in en implementatie van performance management, onafhankelijk van de IT-infrastructuur.

Center Parcs

In de filosofie van EBM-Solutions is corporate performance management veel meer dan een financiële consolidatie van omzet- en winstcijfers. Voor een organisatie als Center Parcs is de bezettingsgraad van de bungalows minimaal net zo belangrijk, zo niet belangrijker. De applicaties van EBM-Solutions bieden niet alleen inzicht in de planning van boekingen en omzet en in (gedetailleerde) klantgegevens, maar geven ook inzicht in de klanttevredenheid. De beoordeling van gasten heeft (onder veel meer) betrekking op hygiëne, prijs, kwaliteit, veiligheid, service en dienstverlening in de parkfaciliteiten, zoals zwembaden en restaurants. Ook ondersteunen oplossingen van EBM-Solutions bij de timing van last-minute-acties: te vroeg starten betekent immers mislopen van inkomsten, te laat beginnen leidt tot een lagere bezettingsgraad. Door tijdig over de juiste informatie te beschikken, is Center Parcs in staat zijn positie in de steeds competitievere vrijetijdsmarkt te verbeteren. De applicaties van EBM-Solutions voorzien parkmanagers daarbij van de benodigde informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen. De Center Parcs-case is volgens EBM-Solutions illustratief voor het feit dat succesvol corporate performance management verder gaat dan beter inzicht verkrijgen in kosten en opbrengsten.

EBM-Solutions

Hans Mannak

Steenweg 17B 1e

4181 AJ Waardenburg

Telefoon 0418 657490

Fax 0418 657499

E-mail hmannak@ebm-solutions.com

Internet www.ebm-solutions.com